

Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen

Yorck Hener
Philipp Eckardt
Uwe Brandenburg

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Verler Str. 6
DE-33332 Gütersloh

Telefon: (05241) 97 61 0
Telefax: (05241) 9761 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-939589-45-7

INHALTSVERZEICHNIS

EXECUTIVE SUMMARY	4
ZUSAMMENFASSUNG	7
I. AUSGANGSFRAGEN UND VORGEHEN	10
II. MOTIVE UND ZIELE FÜR KOOPERATIONEN	15
A) LANDESPOLITISCHE MOTIVE	15
B) MOTIVE DER HOCHSCHULLEITUNGEN	17
C) MOTIVE DER FACHLICHEN EBENEN	19
D) MOTIVE EINZELNER AKTEURE	21
III. KOOPERATIONSFORMEN	24
IV. KOOPERATIONSFELDER	26
A) KOOPERATIONEN IN DER LEHRE	26
B) KOOPERATIONEN IN DER FORSCHUNG	31
C) KOOPERATIONEN IN VERWALTUNG UND DIENSTLEISTUNGEN	34
D) KOOPERATIONEN IN DER HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLANUNG	40
V. KRITISCHE FAKTOREN IN KOOPERATIONEN	43
VI. ERFOLGSFAKTOREN VON KOOPERATIONEN	47
A) KOMMUNIKATION	47
B) ZUSTÄNDIGKEITEN UND VERANTWORTUNG	48
C) EXPLIZITE ZIELSETZUNGEN	50
D) FINANZIELLE RAHMENBEDINGUNGEN	51
VII. CHECKLISTE FÜR DIE ENTWICKLUNG VON KOOPERATIONEN	52

Executive Summary

This study deals with co-operation between German higher education institutions. The buzzword “co-operation” is used to refer to a broad variety of projects, but in this study it will be used to scrutinise only those projects between universities as institutions or their sub-units, which can be reliably and explicitly described as such. This type of co-operation exists in various fields of work carried out by higher education institutions: teaching and research, administration as well as overall higher education development planning.

This study has been compiled from empirical findings. Because it is an empirical study, there is no discussion of theoretical models of co-operation or mergers. This explains why there are only minimal literary references, which strengthens the character of the study, to present the results of co-operation practice for co-operation practice. The evaluations have been strongly influenced by the case studies and the persons involved from the relevant higher education institutions.

The following impressions emerged from the study:

- Co-operation is of increasing importance in the various strategies adopted by higher education institutions. In the focus are often concrete forms and projects of co-operation with bonds continuing to strengthen. The formation of a network of higher education institutions – rather than individual scientists – is becoming an increasingly important “asset” for them.
- Co-operation is more stable and sustainable if the partners come together on a voluntary basis. External proposals from commissions of experts or guidelines from the *Länder* are generally met with criticism and create opposition or even counter-strategies that hinder co-operation. Instead it appears more successful if the external experts and governments restrict themselves to political target setting, e.g. within the framework of the target agreement with the provider or better still to setting incentives completely in line with New Public Management approach. Higher education institutions should be totally free to decide how to co-operate. Within higher education institutions themselves, those working on the frontline, i.e. the faculties, institutes or central institutions, should be given the possibility to develop their own co-operation projects and find their own partners.

- The chances of successful co-operation drop drastically if budget cuts at the national level are quoted or assumed to be the main goal of co-operation initiatives. It leads to a completely different evaluation, however, if the operating partners themselves benefit from the financial reductions. The question remains, nonetheless, whether or not financial reductions can be made from co-operation at all. There is no reliable data available for this. Financial benefits come more indirectly through better use of the resources.
- Co-operation can deliver quantitative or qualitative improvements in teaching, research, administration or higher education development. In some areas, co-operation may be a precondition for a project as a whole if an individual institution cannot alone provide the critical mass for the project on its own. Co-operation can thus play a substitutional or complimentary role. A more efficient allocation of resources may partially be achieved through cross-university agreements and the setting of priorities (profile development). In short, co-operation can contribute to increased effectiveness and efficiency.
- The positive results of co-operating do not necessarily have to be material. The benefit lies more often in the readiness of people to co-operate directly and intensively at the working level and in doing so generate better results from their own work. On the other hand, the readiness of individuals to co-operate is also considered to be an important success factor.
- Good communication levels between the partners involved, setting clear objectives and personal responsibilities are indispensable for successful co-operation. In the same way, institutionalising co-operation is also considered necessary. This can take the form of an agreement or an accompanying project management. It could be useful to create co-operation posts providing support for co-operation developed at the working level.
- Providing financial means for the development of co-operation as an investment cost should cover at least the basic expenses (such as travelling expenses, communication costs, additional expenditure for teaching staff, etc.). However, the immediate benefits should be the decisive factor for providing long-term financial support with additional resources. In contrast to this, it does not make much sense, however, to provide a mere additional project funding for building up co-operation agreements, because this could mean that joint projects will be devel-

oped only on the basis of additional means and not with a perspective of sustainability.

- Co-operations often exist beyond *Länder* borders. In such cases, it is clear that legal barriers must be removed at the political level in order to make co-operation smoother and more successful. Today, such barriers exist with regard to study structures and study requirements as well as budget regulations or teaching obligations.

There are no universal solutions for the establishment and success of co-operation. Nevertheless, general conclusions can be drawn from the experiences of working in co-operation while the factors involved in successful partnership working can also be noted. As a final chapter, this study includes a check list, which has been compiled to support the debate.

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie geht Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen nach. Mit dem etwas schillernden und vielfältig verwendeten Begriff sollen in dieser Studie nur solche Vorhaben untersucht werden, die sich zwischen den Hochschulen als Institutionen oder deren Teilgliederungen verbindlich und explizit beschreiben lassen. Diese Form der Kooperation findet sich in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern der Hochschulen, in Lehre und Forschung, der Verwaltung und der allgemeinen Hochschulentwicklungsplanung.

Diese Studie wurde aus empirischen Befunden erarbeitet. Als empirische Fallstudie wird auf die Auseinandersetzung mit theoretischen Modellen der Kooperation oder der Fusion verzichtet. Daher finden sich auch nur in geringem Umfang Literaturverweise. Damit betont diese Studie ihren Charakter, aus der Praxis für die Praxis Erkenntnisse abzubilden. Die Bewertungen sind stark geprägt von den Fallstudien und den Beteiligten aus den Hochschulen.

Die Studie kommt zu folgenden Eindrücken:

- Kooperationen haben für unterschiedliche Strategien der Hochschulen eine wachsende Bedeutung. Dabei geht es oftmals um sehr konkrete Formen und Vorhaben der Zusammenarbeit mit wachsendem Bindungsgrad. Eine entsprechende Vernetzung von Hochschulen – nicht nur von einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – wird mehr und mehr zu einer wichtigen ‚Kapitalform‘ der Institutionen.
- Kooperationen etablieren sich stabiler und nachhaltiger, wenn sich Partner auf freiwilliger Basis zusammenfinden. Externe Vorschläge aus Expertenkommissionen oder Vorgaben etwa aus der landespolitischen Sicht werden in der Regel kritisch aufgenommen und rufen Widerstände und teilweise sogar kooperationshinderliche Gegenstrategien hervor. Vielmehr erscheint ein Vorgehen für die übergeordneten Ebenen erfolgreicher, das auf die bloße Vorgabe politischer Zielsetzungen etwa in der Zielvereinbarung mit dem Träger oder besser noch, ganz im Sinne des New Public Management, auf die Setzung von Anreizen reduziert ist. Den Hochschulen sollte völlig frei gestellt sein, in wel-

cher Weise sie zusammenarbeiten. Innerhalb der Hochschulen wiederum sollte den „Arbeitsebenen“, also den Fakultäten, Instituten oder zentralen Einrichtungen die Möglichkeit gegeben werden, eigene Kooperationsprojekte zu entwickeln und Partner zu finden.

- Werden finanzielle Einsparungen für die staatliche Seite als Hauptziel von Kooperationen benannt oder auch nur vermutet, sinkt die Erfolgchance der Zusammenarbeit drastisch. Dies kann völlig anders bewertet werden, wenn Einsparungen der agierenden Kooperationspartner diesen selbst zugutekommen. Dabei ist allerdings die Frage offen, ob es überhaupt zu Einsparungen durch die Kooperation kommt. Dazu gibt es keine belastbaren Daten. Die finanziellen Effekte treten eher indirekt auf durch bessere Nutzung von Ressourcen ein.
- Kooperationen können quantitative oder qualitative Verbesserungen für die Lehre, die Forschung, die Verwaltung oder die Hochschulentwicklung erreichen. In manchen Bereichen kann Kooperation eine Vorbedingung für ein Vorhaben insgesamt sein, wenn eine einzelne Einrichtung die für ein Vorhaben erforderliche Masse nicht alleine aufbieten kann. Die Kooperation kann somit eine substituelle oder eine komplementäre Funktion einnehmen. Durch hochschulübergreifende Absprachen und Schwerpunktsetzungen (als Profilbildung) kann partiell auch eine effizientere Mittelallokation erreicht werden. Insgesamt können Kooperationen insofern zur Steigerung von Effektivität und Effizienz beitragen.
- Der Gewinn der Kooperation muss nicht materiell ausweisbar sein. Der Gewinn liegt vielmehr häufig in der Bereitschaft von Personen, direkt und intensiv auf einer Arbeitsebene zusammenzuarbeiten und damit eine höhere Wirkung der eigenen Arbeit zu entfalten. Umgekehrt zählt die persönliche als Gewinn empfundene Kooperationsbereitschaft als ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- Eine gute Kommunikationsebene zwischen den beteiligten Partnern, die Festlegung von klaren Zielsetzungen und von persönlichen Zuständigkeiten sind für erfolgreiche Kooperationen unverzichtbar. Ebenso wird eine Institutionalisierung der Kooperation als notwendig erachtet. Solche Formen sind etwa vertragliche Vereinbarungen und ein begleitendes Projektmanagement. Dazu

können Kooperationsstellen als Unterstützung für auf der Arbeitsebene entwickelte Kooperationen nützlich sein.

- Eine Bereitstellung von (Finanz-)mitteln für die Entwicklung von Kooperationen als Investitionskosten sollte zumindest in dem Maße erfolgen, dass grundlegende Auslagen (wie Fahrtkosten, Kosten für Kommunikation, Mehraufwand des Lehrpersonals, etc.) gedeckt werden können. Entscheidend für eine längerfristige Finanzierung mit zusätzlichen Mitteln sollte aber der unmittelbare Nutzen sein. Eine reine Projektzusatzfinanzierung des Aufbaus von Kooperationen zu schaffen erscheint hingegen wenig sinnvoll. Hier besteht die Gefahr, dass gemeinsame Projekte nur auf der Basis zusätzlicher Mittel und damit nicht nachhaltig entwickelt werden.
- Kooperationen finden in vielen Fällen über die Grenzen von Bundesländern hinweg statt. Dabei erweist sich, dass die politische Ebene rechtliche Schranken abbauen muss, um die Kooperationen reibungsloser und erfolgreicher zu machen. Diese Schranken bestehen aktuell sowohl bei Fragen der Studienstrukturen und -anforderungen als auch bei Finanzregeln oder Lehrverpflichtungen.

Universallösungen für den Aufbau und den Erfolg von Kooperationen gibt es nicht. Dennoch lassen sich aus den vorliegenden Erfahrungen verallgemeinerbare Schlüsse ziehen und Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit benennen. Zur Unterstützung der systematischen Auseinandersetzung wurde eine Checkliste erarbeitet, die diesem Bericht als Schlusskapitel beigefügt ist.

I. Ausgangsfragen und Vorgehen

Auch angesichts eines zunehmenden Wettbewerbs um Köpfe, Ressourcen und Erkenntnisfortschritte bleiben Prinzipien der Kooperation für den Wissenschaftsbereich charakteristisch. Eine direkte Kooperation zweier Partner oder weitergehend die Bildung von Netzwerken kann auf der individuellen wie auch auf der institutionellen Ebene als einer der wichtigen Erfolgsfaktoren der Gegenwart und mehr noch der Zukunft angesehen werden. Dies kann jedenfalls aus der zunehmenden Bedeutung geschlossen werden, die Kooperationen im Bereich der Forschungsförderung, des interinstitutionellen Vergleichs (Benchmarking) oder der gemeinsamen Außendarstellung besitzen.

Dafür gibt es eine Reihe von Gründen, die nicht zuletzt in der Wissenschaft selbst liegen. In der Forschung sind die fachlichen Grenzen längst überschritten und erwarten eine immer weiter fortschreitende Spezialisierung und fachübergreifende Forschungsfelder. Der damit verbundene Aufwand ist personell wie sächlich vielfach von einzelnen Einrichtungen kaum noch zu bewältigen. Fortschritte und Innovationen finden vor allem an den Schnittfeldern disziplinar bestimmter Felder statt. Zugleich trägt aber auch die Spezialisierung und weltweite Vernetzung in Wissenschaftsdisziplinen zu vielfältigen Formen der Kooperationen zwischen den einzelnen Wissenschaftlern oder auch ganzen Gruppen bei.

Der Anreiz zur Kooperation von Hochschulen liegt damit einerseits in den sich schnell wandelnden Anforderungen an Forschung und wissenschaftliche Nachwuchsförderung, die Hochschulen mit ihren je eigenen Ressourcen oftmals nur schwer leisten können. Die Netzwerke für Forschungsschwerpunkte wie SFB/ Transregio, Exzellenzcluster oder Graduiertenkollegs werden für immer mehr Hochschulen zu einer festen Größe ihrer Planung. Andererseits bestehen über die Forschung hinaus wichtige weitere Gründe für Hochschulen, sich Kooperationen zuzuwenden. Vorrangig sind hier zu nennen die Reduzierung von Kosten, die Erzielung besserer Leistungen durch Synergien, die Verbreiterung des Angebotes in der Lehre oder auch durch die Steigerung der Qualität von Dienstleistungen durch gezielteren Ressourceneinsatz. Wenn durch die Zusammenarbeit von Fachbereichen in der Lehre oder von Hochschulen zur gemeinsamen Bewältigung einer notwendigen Dienstleistung

kostenintensive Ressourcen gemeinsam genutzt werden können, profitieren davon alle Beteiligten.

Das Centrum für Hochschulentwicklung hat vor dem Hintergrund einer vom Wettbewerb geprägten Hochschul- und Wissenschaftslandschaft das Feld der Kooperationen mit dieser Studie in den Blick genommen. Das Spannungsfeld zwischen Zusammenarbeit und Wettbewerb wird derzeit neu konfiguriert. So ist an einzelnen Hochschulen darauf hingewiesen worden, dass die Mittelverteilungssysteme der Länder es für die Hochschulen attraktiv machten, länderübergreifende Kooperationen zu suchen, da das Mittelverteilungsmodell eher die Konkurrenz stärke und Kooperationen im gleichen Bundesland zu schlechteren Werten führen können.

Vor diesem Hintergrund ist zu fragen: Wie entstehen Kooperationen? Welchen Nutzen versprechen sich beteiligte Hochschulen? Welche Kooperationsformen eignen sich für welche Zielsetzung? Wie lassen sich bestehende Kooperationen langfristig erfolgreich betreuen? Und vor allem: Wie können Kooperationen strategisch geplant und etabliert werden? Damit stellt sich sicherlich auch die Frage nach den Grenzen der Kooperation im Zuge des Wettbewerbs. Sind also ein wettbewerbliches und ein kooperierendes Hochschulsystem vereinbar? Diese Frage wird hier nicht abschließend beantwortet, aber sie soll für Hochschulleitungen klarer beantwortbar sein durch diese Studie. Es muss dabei aber beachtet werden, dass ein Neben- und Ineinander von Konkurrenz und Kooperation keineswegs neu ist: Der Wettbewerb um die frühzeitige Gewinnung von Erkenntnissen, um die Gewinnung der besten Wissenschaftler oder um kompetitiv vergebene Fördermittel ist ein Standard der Arbeit von Hochschulen. Er ist aber expliziter geworden und die Räume, in denen er stattfindet, gewinnen noch einmal an Ausgedehntheit und erfassen die Ebene der Organisation.

Was sind Kooperationen? Der Versuch einer Definition ist äußerst schwierig, daher soll hier nur eine Beschreibung von Merkmalen erfolgen, die eine Kooperation im Hochschulbereich für diese Studie ausmachen:

- auf einen Kernbereich wie Lehre, Forschung, Dienstleistung bezogen
- institutionell und explizit (Verträge, Beschlüsse)
- strategisch relevant
- aktiv gestaltbar

- von den Hochschulleitungen befördert
- bei beiden Partnern gleichwertig eingeordnet
- vorhandener Erfahrungshintergrund
- realer Nutzen erkennbar und überprüfbar
- nach außen darstellbar

Die Mehrzahl der (niederschweligen) Kooperationen im Hochschulbereich spielt sich auf der Arbeitsebene zwischen Personen mit gleichen oder ähnlich gelagerten Interessen und Positionen ab, ohne dass dieser „kollegiale Austausch“ als Kooperation explizit gemacht oder institutionalisiert würde. Kooperation als Kommunikation ist ein fester Bestandteil der universitären Lehre und Forschung. Sie findet aber auch im Verwaltungsbereich statt und ist somit eine Grundlage nahezu jeder Tätigkeit im Hochschulsektor. Entsprechende Kooperationsformen entwickeln sich aus der beruflichen Praxis heraus bzw. werden durch sie perpetuiert und können in der Regel nicht strategisch forciert, sondern allenfalls aufgegriffen und genutzt werden. Sie sind maßgeblich von wenig beeinflussbaren persönlichen Faktoren der Kontaktfindung, der Kommunikationsformen und der Inhalte bestimmt. Diese (niederschwellige) Kooperationsform soll nicht Gegenstand dieser Studie sein.

Diese Studie wurde aus empirischen Befunden erarbeitet. Bei der Erhebung der praktischen Beispiele stand der Wunsch nach einer breiten Palette unterschiedlicher Kooperationsformen im Vordergrund. Als empirische Fallstudie wird auf die Auseinandersetzung mit theoretischen Modellen der Kooperation oder der Fusion verzichtet. Daher finden sich auch nur in geringem Umfang Literaturverweise. Damit betont diese Studie ihren Charakter, aus der Praxis für die Praxis Erkenntnisse abzubilden. Die Bewertungen sind stark geprägt von den Fallstudien und den Beteiligten aus den Hochschulen.

Keine Berücksichtigung haben dabei internationale Kooperationen gefunden. Vor allem die grenznahen Kooperationen von Hochschulen bieten offensichtlich ähnliche Motive und Kooperationsfelder wie die nationalen. Die Dynamik im Feld internationaler Kooperationen wäre ein weiterer wichtiger Gegenstand einer entsprechenden systematisierenden Darstellung. Dadurch kämen weitere Motivationen, Chancen und Hindernisse von Kooperationen in den Blick. Dies ist also keine systematische, son-

dern eine pragmatische Beschränkung, um den Gegenstand dieser Studie einzugrenzen.

Desgleichen wurde auf die Einbeziehung von Mischformen der Kooperation und der Fusion verzichtet. Fusionen haben eine eigenständige Dynamik und stehen zu Kooperationen als eine Alternative, nicht als eine Ausprägung von Kooperation. Die häufig im hochschulpolitischen Raum vertretene These, dass Kooperationen nur eine Vorstufe zu Fusionen seien, soll mit der Betonung der eigenständigen Bewertung von Kooperationen auch widersprochen werden. Zudem sind zuletzt mehrere Studien zu Fusionen im Hochschulbereich erschienen.¹

Als Basis der Arbeit dient eine Reihe von Untersuchungen exemplarischer Kooperationen, die zwischen Februar 2006 und Juni 2006 an 13 Hochschulen durchgeführt wurden. Methodisch wurde wie folgt vorgegangen: Zunächst wurden die verfügbaren Unterlagen und Dokumente bearbeitet (desk research). Im zweiten Schritt wurden Verantwortliche aus der Hochschulleitung, der Fakultätsleitung oder der jeweiligen Einrichtung sowie die unterstützenden Verwaltungsmitarbeiter angesprochen (case studies). Ein ausgearbeiteter Fragebogen wurde den Einrichtungen zur Beantwortung zugesandt. Nach der Auswertung der Fragebögen wurden mit den Verantwortlichen die noch offenen Fragen erörtert und die Bewertungen erfragt (Interviews).

Bei der Auswahl der Kooperationsprojekte waren folgende Kriterien maßgeblich:

- nach Möglichkeit Kooperationen ganzer Hochschulen, zumindest einzelner großer Einrichtungen von Hochschulen
- eine Darstellung von unterschiedlichen Kooperationsformen wie spezifische Angebote in der Lehre bis zu umfassenden Kooperationen in Lehre, Forschung, Dienstleistung
- verbindliche und explizite Kooperationen mit bereits vorhandenen Erfahrungen

¹ U.a. Battke, Cremer-Renz (Hg), Hochschulfusion in Deutschland, gemeinsam stark? Bielefeld 2006

Ausgewählt wurden vorrangig folgende Kooperationsprojekte:

- der **Universität Kassel** mit der **Universität Paderborn** sowie der **Hochschule Fulda** als „Hochschulen einer Region“,
- der **Universität Kassel** mit der **Universität Göttingen** in enger Zusammenarbeit im Bereich ihrer Bibliotheken,
- der **Fachhochschule Mannheim** und der **Universität Heidelberg** in Form eines hochschulartenübergreifenden Graduiertenkollegs und des gemeinsamen Bachelor-Studiengangs „Translation Studies for Information Technologies“,
- der **Universität Heidelberg** und der **Universität Mannheim** durch umfassende Kooperation in Lehre, Forschung und Hochschulplanung,
- der **Universität Oldenburg** und der **Universität Bremen**, unter anderem mit gemeinsamen Forschungsschwerpunkten und einer engen Kooperation in der Lehre, in der Hochschulentwicklungsplanung sowie bei Dienstleistungen und in der Verwaltung,
- der **RWTH Aachen**, der **Universität Bonn** und der **Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg** im Graduiertenkolleg B-IT (Bonn-Aachen International Center for Information Technology).

An passender Stelle sind darüber hinaus weitere Kooperationsvorhaben erwähnt oder als Beispiel erläutert.

Den Gesprächspartnern der beteiligten Hochschulen sei für ihre Unterstützung auch an dieser Stelle herzlich gedankt.

II. Motive und Ziele für Kooperationen

Sehr unterschiedliche Impulse können zur Anbahnung und Einrichtung von Kooperationen im Hochschulsektor führen. Sie können von der Arbeitsebene einzelner Wissenschaftler in Lehre und Forschung, von der Planungs- und Verwaltungsebene der Rektorate und Präsidien oder auch von landespolitischen Vorgaben ausgehen. Die Wirkung solcher Initiativen geht häufig über den zunächst begrenzten Raum innerhalb der Hochschule hinaus und entfaltet mitunter eine Eigendynamik; Kooperationen können sich dann über ihre ursprünglichen Zielsetzungen hinaus fortentwickeln. Welchen Wert haben diese Kooperationsvorhaben für die Hochschulen? Welche Rolle spielen dabei die Motive der Akteure? Die Bewertung dieser Frage ist stark von der Ebene abhängig, von der sie beantwortet wird. Gerade individuelle und wissenschaftliche Motive lassen sich nicht vollständig in Kennzahlen ausdrücken, wie dies im Unternehmensumfeld für eine Bewertung mit einem Blick auf Umsätze oder Gewinne geschieht.² Dennoch ist die Frage nach den Erfolgskriterien berechtigt. Die Kooperationsvorhaben sollten vor dem Hintergrund möglichst klar zu formulierender Zielsetzungen bewertet werden, wobei auch diese Zielsetzungen von den unterschiedlichen Akteursebenen durchaus unterschiedlich beschrieben und auch bewertet werden können.

Die Motive und Ziele lassen sich bezogen auf die unterschiedlichen Akteure grob in folgende Kategorien einteilen:

A) Landespolitische Motive

Politische Kooperationsimpulse können bildungs-, struktur- oder finanzpolitisch motiviert sein. Sie können auf ministerieller oder parlamentarischer Ebene formuliert werden und streben vielfach an, durch die Kooperation vor allem räumlich benachbarter Hochschulen Fortschritte in einem der genannten politischen Bereiche zu realisieren. Ihre Stoßrichtung ist nicht selten eine, die systemisch motiviert ist und gerade deshalb nicht immer mit den Eigeninteressen der einzelnen Einrichtungen korreliert. Ei-

² Auf die Problematik der Erfassung von Kooperationsgewinnen wird im Laufe der Studie noch näher eingegangen werden.

nige Beispiele können verdeutlichen, wie politische Kooperationsmotive und –ziele aussehen³.

- Bildungspolitisch motivierte Ziele sind beispielsweise Bestrebungen, die Aufnahmekapazität einzelner Studiengänge durch ein hochschulübergreifendes Lehrangebot oder die Verlagerung von Personalstellen und Ressourcen zu vergrößern. Ebenso einzuordnen sind Kooperationen zur Schaffung einer höheren Durchlässigkeit zwischen Fachhochschulen und Universitäten durch gemeinsame Angebote, etwa in der Förderung der Promotion für Absolventen der Fachhochschulen.
- Strukturpolitisch motivierte Ziele werden vor allem für die Hochschulen als wirtschaftliche Akteure benannt, die mit einem Netzwerk von Kooperationen ihre Attraktivität als Innovations- und Impulsgeber für die (lokale) Wirtschaft erhöhen sollen. Konzepte der „Hochschulen einer Region“ finden sich indes nicht nur in strukturschwachen Gebieten, sondern auch in wirtschaftlich stärkeren Regionen, in denen Industrien mit starkem Innovations- und Forschungsbedarf (z.B. IT/EDV, Biotechnologie, Life Sciences, etc.) dominieren. Hier kann es etwa darum gehen, spezifische Bedürfnisse des Arbeitsmarktes aufzugreifen, die nur durch die Kooperation umgesetzt werden können.⁴
- Finanzpolitisch motivierte Ziele spielen bei der Forcierung von Kooperationen durch politische Akteure eine immer wichtigere Rolle. Bei stagnierenden staatlichen Budgets erscheinen Kooperationen für die Landespolitik als eine Alternative, über die vor allem durch bessere Auslastung bestehender technischer und personeller Ressourcen noch vermutete Effizienzreserven genutzt werden sollen. Gerade der Versuch der Bündelung von Studienangeboten durch Landesvorgaben wird oftmals mit höherer Effizienz begründet. Solche Ziele werden mitunter zugleich mit direkten Eingriffen in das Budget von Hochschulen verknüpft. Infolge pauschaler Kürzungen der Haushaltspläne der Hochschulen

³ Die Systematisierung entspricht den Einschätzungen der Experteninterviews. Es soll hier nicht näher dargestellt werden, mit Hilfe welcher Instrumente eine Kooperation durch das Land befördert wird. Es kommen dafür sowohl die Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule, die vom Land initiierten externen Begutachtungen oder, nicht selten, die weniger formalisiert in Besprechungen vorgetragenen Wünsche infrage.

⁴ Ein exemplarisches Beispiel für das Aufgreifen eines Arbeitsmarktbedarfs stellt die Einrichtung des Studienganges „Translation Studies for Information Technologies“ zwischen der Universität Heidelberg und der Hochschule Mannheim dar, in dem Elemente der Sprach- und Übersetzungswissenschaften mit Bestandteilen des Informatikstudiums und der Elektrotechnik kombiniert wurden. Eine detailliertere Beschreibung der Kooperation findet sich in Kapitel IV.

werden auf diesem Weg Zwänge zur Kooperation geschaffen, wenn bei unterkritischen Größenordnungen von Fächern oder Dienstleistungseinrichtungen der Betrieb im bisherigen Umfang noch aufrechterhalten werden soll.

B) Motive der Hochschulleitungen

Die Ausbildung eines eigenständigen Profils auch mit Hilfe von Kooperationen ist für viele deutsche Hochschulen in den letzten Jahren interessanter geworden. Auf einer allgemeinen Ebene besteht das Profil einer Hochschule vor allem aus den verschiedenen Forschungsfeldern, den angebotenen Fächern und Studiengängen sowie deren spezifischen Ausprägungen und Leistungsniveaus. Dieses Profil kann durch Kooperationen gestärkt werden. Doch auch „weiche“ Querschnittskriterien und -elemente wie Organisationskultur, Selbstverständnis, Zielgruppenorientierung, Serviceleistungen oder Partnerschaften selbst mit anderen Institutionen und Einrichtungen können profilbildend sein. Akteure sind vorrangig die Hochschulleitungen, die das strategische Management der gesamten Einrichtung verantworten. Ihnen obliegt es, Ziele der Gesamtorganisation in Abstimmung mit der dezentralen Ebene zu entwickeln und deren Verfolgung sicherzustellen.

Kooperationen können in mehrfacher Hinsicht zum Profil beitragen: Sie können Hochschulen in die Lage versetzen,

- ihre bestehenden Studienangebote durch Angebote von Partnerhochschulen zu erweitern oder abzusichern,⁵
- auf nationaler wie internationaler Ebene konkurrenzfähige profilträchtige Studienangebote und Qualifizierungen durch Kooperationen wie den Aufbau gemeinsamer Bachelor- und Masterstudiengänge oder „Studienverbünde“ zu befördern, in denen Studierende von Partnerhochschulen erleichterten Zugang zu (Studien-) Angeboten erhalten⁶.

⁵ Beispiele hierfür sind die in Planung befindliche Kooperation zwischen den Universitäten Heidelberg und Karlsruhe in den Geowissenschaften oder die Kooperation zwischen der Universität Kassel und der Universität Göttingen im Bereich der ökologischen Agrarwissenschaften, in der das bestehende ökologische Profil Kassels deutlich gestärkt wurde, und ausgeprägt zwischen den Universitäten Bremen und Oldenburg.

⁶ Ein Beispiel dafür ist die Hanse Law School der Universitäten Bremen, Oldenburg, Groningen (NL)

- Die Herausbildung eines Profilelements durch einen Hochschulverbund (wie etwa TU9, Nordverbund⁷) zu gestalten. Dabei geht es zugleich um gemeinsame Interessenfindung über das Marketing bis zur Forschungsk Kooperation (wie TU9) oder ein Qualitätsmerkmal einer gegenseitigen Evaluierung der Lehre (wie Nordverbund).
- bestehende Angebote um eine profilbildende Komponente aus dem Angebot anderer Hochschulen zu erweitern,⁸
- über den Zusammenschluss mehrerer (zumeist regional benachbarter) Hochschulen ein Profil für eine Hochschulregion zu entwickeln⁹ oder
- durch eine gemeinsame Planung von Fachgebieten (z.B. bei der Berufung von Lehrpersonal) verschiedene Schwerpunkte und Profile für die kooperierenden Institutionen zu koordinieren.¹⁰

Eine weitere erkennbare Methode der Einbeziehung von Kooperationen in Prozesse der Profilbildung ist die Aufteilung von Bachelor- und Masterstudiengängen zwischen Hochschulen verschiedenen Typs. Ein entsprechendes Modell besteht zwischen der Fachhochschule Fulda und den Universitäten Marburg und Kassel. Die Fachhochschule kann dabei ihren Absolventen einen bevorzugten Zugang zu einem weiterführenden Studiengang bis zur Promotion an der Partneruniversität bieten, während sich diese stärker auf die für die Rekrutierung wissenschaftlichen Nachwuchses und die Forschung relevanten Master- und Promotionsstudienprogramme konzentrieren kann. Ein Profil wird somit sowohl über die Studienpfade als auch über die thematische Nähe und Schwerpunktsetzung in der Lehre gebildet.

Dieses Modell kann allerdings auch Risiken bergen, da die inhaltliche und strukturelle Kompatibilität der Angebote im Bachelor- und im Masterbereich gerade in einem solchen Kooperationsverhältnis in besonderer Weise sichergestellt werden muss. Aus Sicht der Universitäten ist gerade die Unterhaltung umfassenderer personeller und weiterer Infrastruktur in Lehre und Forschung alleine für die zweite Studienphase oftmals schwer zu rechtfertigen.

⁷ Vgl.: www.tu9.de und www.uni-nordverbund.de

⁸ Bsp. Kooperation Kassel-Göttingen (aus Sicht der Universität Göttingen im Bereich der Agrarwissenschaften) oder Universitäten Oldenburg und Bremen im Bereich der Genderstudien

⁹ Bsp. Kooperationsziele Kassel, Fulda, Paderborn

¹⁰ Bsp. Kooperationen Bremen-Oldenburg und Kassel-Göttingen

Den Vorteilen verstärkter Kooperation für die Profilbildung stehen weitere Bedenken gegenüber. Öffnen Universitäten ihre Studienangebote im großen Maßstab für die Studierenden von kooperierenden Hochschulen und stimmen das Angebot unmittelbar aufeinander ab, könnte den Studienangeboten der einzelnen Hochschulen möglicherweise ihre Erkennbarkeit und Originalität verloren gehen¹¹. Kompensiert würde das Risiko für das Profil der einzelnen Hochschulen allerdings dadurch, dass das deutlich gesteigerte Studienangebot im Hochschulverbund zur Profilbildung (Komponente Fächervielfalt) der Region bzw. des Verbundes beiträgt, was sich auch positiv auf die Wahrnehmung der einzelnen Standorte auswirken würde.

Gerade Masterangebote werden hierbei als ein Instrument der Profilbildung genutzt, wie die Praxis verschiedener Hochschulen zeigt. Einerseits sind diese als Kristallisationspunkte entsprechender Forschungsstrukturen wichtig, andererseits ist aber auch gerade hier interinstitutionelle Zusammenarbeit besonders fruchtbar.

Kooperationen können auch eine mögliche „Schutzmaßnahme“ gegen Fusionen darstellen. Werden Kostenvorteile durch Kooperation bereits bestmöglich genutzt und gelingt es, durch die Verknüpfung von Angeboten eine hohe Auslastung der Programme und eine stärkere Forschungsleistung zu erreichen, fallen zentrale Argumente für eine Fusion weg.

C) Motive der fachlichen Ebenen

Für die Gewinnung von Kostenvorteilen, die mit Fragen des optimalen Ressourceneinsatzes eng verknüpft ist, treffen sich Motive und Ziele der staatlichen und der hochschulischen Handlungsebene, aber auch zwischen der zentralen Ebene und der dezentralen Ebene der Hochschulen, beide haben Interesse an dieser Zielsetzung. Besonders wird diese Motivlage noch gefördert durch eine gezielt dezentrale Finanz- und Ressourcenverantwortung. Kooperationen bieten für einen effizienten Ressourceneinsatz eine Reihe von Möglichkeiten, indem sie Kostenvorteile und Synergien für Forschung, Lehre oder Verwaltung nutzen.¹² Diese Effekte ergeben sich bei der Nut-

¹¹ Das Argument spielte eine Rolle im bislang nicht zustande gekommenen Verbund Halle-Jena-Leipzig

¹² Als Beispiel für eine stark auf Synergieeffekte ausgerichtete Hochschulkooperation sei die strategische Allianz zwischen der TU Darmstadt und der Universität Frankfurt genannt, vgl. Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst: „Strategische Allianz von TU Darmstadt und Universität Frankfurt

zung von Personal, von technischen Ausrüstungen und Einrichtungen und von Dienstleistungsangeboten.

- Eine umfassendere Nutzung von Potenzialen des vorhandenen Personals kann ein Motiv für gemeinsame Studienangebote sein¹³.
- Möglich sind auch Kooperationen in Studiengängen, für die eine Unterauslastung festzustellen ist. Durch eine Öffnung von Angeboten für Studierende bestimmter kooperierender Hochschulen können Studienangebote stärker genutzt und ggf. eine Partnereinrichtung entlastet werden, die in der Lehre bereits überlastet ist.
- Von einer solchen Lehrkooperation können nicht nur bestehende Studienangebote verschiedener Hochschulen profitieren, auch bei der Gestaltung neuer Angebote bieten sich themen- und hochschulübergreifende Kooperationen an. Verstärkt fließen in die Entwicklung neuer gemeinsamer Studienprogramme Inhalte aus ähnlichen¹⁴ oder unterschiedlichen¹⁵ Fachbereichen zweier Hochschulen ein, wodurch sich sowohl innovative und fachübergreifende Konzeptionen als auch etablierte (wenngleich meist um einzelne Komponenten und Lehrinhalte ergänzte) Angebote auf einer höheren Anspruchsebene ergeben können.
- Gut sichtbar wird der Vorteil einer Nutzung von gemeinsamen Ressourcen in Fragen der technischen Ausstattung. Einrichtungen mit ähnlichen Schwerpunkten verfügen in vielen Fällen über spezielle und kostenintensive apparative Ausstattungen (Großgeräte, Laborausstattung, IT-Ressourcen, etc.). Durch Absprachen können diese auch Kooperationspartnern bevorzugt zur Verfügung gestellt werden. Dadurch erübrigt sich eine neuerliche Beschaffung dieser Ausrüstung am Partnerstandort. Eine besondere Bedeutung kommt dieser Form der Kooperation zu, wenn Hochschulen für bestimmte Forschungsvor-

stärkt Hochschulen und Fortentwicklung der Wissenschaftsregion Rhein-Main“, Pressemitteilung Nr. 65/2005 (02.05.2005).

¹³ In ihren gemeinsamen Masterstudiengängen „International Food Business and Consumer Studies“ und „Pädagogik für Pflege- und Gesundheitsberufe“ haben die Universität Kassel und die Fachhochschule Fulda ein zusätzliches Studienangebot bei gleichem Personal geschaffen

¹⁴ In den untersuchten Fällen bspw. in den gemeinsamen Masterstudiengängen „International Food Business and Consumer Studies“ und „Pädagogik für Pflege- und Gesundheitsberufe“ der Universität Kassel mit der Fachhochschule Fulda.

¹⁵ Beispielsweise im noch näher zu behandelnden gemeinsamen Studiengang „Translation Studies for Information Technologies“ der Universität Heidelberg und Hochschule Mannheim.

haben die erforderliche „kritische Masse“ zu erreichen suchen, ohne über die benötigten Mittel zu verfügen.

- Eine Mischung aus der Nutzung von Personal und anderen Ressourcen kann bei einer gemeinsamen wissenschaftlichen Einrichtung der Ausgangspunkt sein. Interessante Beispiele dafür sind Graduiertenkollegs¹⁶.
- Besonders umfangreiche Potenziale ergeben sich in den Bereichen der Hochschulverwaltung, der zentralen Dienstleistungen und der Services. Sie können durch Kooperationen potenziell leistungsstärker, effizienter, kostengünstiger oder komfortabler gestaltet werden. Entsprechende Projekte lassen sich an einer Vielzahl von Standorten feststellen, die im Abschnitt über Kooperationsfelder noch näher vorgestellt werden.

D) Motive einzelner Akteure

Persönliche Kontakte, fachwissenschaftliche Zusammenarbeit in der Forschung oder auch in anderen Arbeitsformen sind ein wichtiges Motiv für eine enge persönliche Zusammenarbeit auch in einer institutionelleren Form. Solche Motivlagen sind dann häufig Ausgangspunkt für weitergehende Aktivitäten von Fachkollegen oder ganzer Fachbereiche. Diese Motive sind in der hier untersuchten Form der Kooperation zu- meist dann von Bedeutung, wenn sich aus einem persönlichen Forschungsnetzwerk eine verbindliche Forschungskooperation ergibt oder aus der regionalen Nähe von Hochschulen und darauf basierender Kontakte günstige Bedingungen für ein gemeinsames Studienangebot, in der Regel als Ergänzung eines Fachgebiets, entstehen. Solche Kooperationsformen bedürfen zusätzlich meist einer Rahmenregelung oder einer Beförderung durch die Steuerungsebene Fachbereich bzw. Fakultät oder die Hochschulleitung. Sie sind aber durch die persönliche Initiative oder fachwissenschaftliche Motivation besonders stabil und auch erfolgreich.

Nicht nur Wissenschaftler, auch das Verwaltungspersonal kann motiviert sein, direkte Kontakte für eine formelle Kooperation zu nutzen. Auch hier sind es nahe liegend die regionalen Einrichtungen, die sich hierfür anbieten. Es sind häufig die Initiatoren von

¹⁶ Siehe dazu die Kooperation Universität Heidelberg-Fachhochschule Mannheim

formellen Kooperationen, die aus der persönlichen Ebene heraus eine formellere Ebene anstreben.

Akteure	Vorrangige Motive/Ziele				
	Strategische (politische oder strukturelle) Ziele	Effizienzsteigerung, Bildung kritischer Masse Synergien, Breitenwirkung	Außenwirkung, Profilbildung, Clubbildung, Markenbildung	Taktische Ziele (z.B. Fusion vermeiden) Lerneffekte, Spezialisierung	Relevanz für Zielgruppen (z.B. regionale Wirtschaft)
Staatliche Steuerungsebene (Ministerium)	X	X			X
Hochschulleitungsebene (Rektorat/Präsidium)	X	X	X	X	X
Fachliche Ebene (Fakultäten / Fachbereiche / Institute)		X	X	X	
Individuelle Ebene (Wissenschaftler / Verwaltungspersonal)				X	

Setzt man die Ebene der Akteure von Kooperationen den inhaltlichen Feldern der Motive und Zielen der Kooperation gegenüber, dann stehen starke Überschneidungen in der Matrix. Überschneidungen legen die Annahme nahe, dass zwischen den Akteuren eine Verständigung leichter erreicht werden kann als zwischen den Akteuren, die hier unterschiedliche Motive und Ziele verfolgen.

III. Kooperationsformen

Die Formen der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit sind wie schon beschrieben unterschiedlich. Sie können aber in den wichtigsten Formen durch bestimmte Strukturmerkmale unterschieden werden.

Institutionalisierte Kooperationen:

Institutionalisierte Kooperationen stellen „flexible, auf einem Set gemeinsamer Vorstellungen und Zielen basierende“¹⁷ und für längere oder auf unbegrenzte Zeit geschlossene Absprachen zwischen zwei oder mehreren Hochschulinstitutionen dar, die über institutionalisierte Prozeduren und Einrichtungen (wie gemeinsame Berichte, periodische Gespräche, gemeinsame Arbeitsgruppen oder Geschäftsstellen) weiterentwickelt werden. Sie werden zumeist durch Rahmenverträge formalisiert und dann durch projektbezogene konkrete Einzelverträge mit detaillierten Zielsetzungen kooperierender Akteure ergänzt. Während in dieser Kooperationsform weiterhin alle beteiligten Institutionen autonome und originäre Bestandteile ihrer jeweiligen Hochschule bleiben, nimmt die Qualität der Zusammenarbeit insofern zu, als dass eine enge und kontinuierliche Absprache zwischen den verschiedenen Partnern zwingend erforderlich ist und in vielen Fällen auch eine Anpassung universitätsinterner Strukturen und Prozesse sinnvoll wird.

Projektbezogene Kooperationen:

Als projektbezogene Kooperationen werden hier solche Kooperationen bezeichnet, die auf den Einzelfall ausgerichtet sind. In den betreffenden Projekten können sehr verschiedene Themen aufgegriffen werden, von der einmaligen Gastvorlesung über Vortragsreihen bis zu gemeinsamen Hochschulmessen und Symposien oder der Entwicklung und Einführung neuer Softwarelösungen. Die rechtliche Verankerung solcher Kooperationen findet üblicherweise über Einzelverträge und Vereinbarungen statt, sie kann jedoch auch über bereits bestehende Verträge abgedeckt sein (bspw. über Arbeitsverträge im Falle von Gastvorlesungen). Charakteristisch für diese Ko-

¹⁷ Vgl. James Martin, James E. Samels: „We were wrong; Try Partnerships, Not Mergers“, in: The Chronicle of Higher Education, May 17th, 2002, The Chronicle Review, p. B10 (Übersetzung durch den Autor).

operationsform ist eine – dem Projektbegriff entsprechend – klar definierte Zeitspanne für Beginn und Ende der Kooperation. Kooperationen dieser Ausprägung existieren de facto an allen im Rahmen dieser Studie untersuchten Hochschulen.

Kooperation in Netzwerken:

In Netzwerke schließen sich mehrere Personen oder Einrichtungen in einer Form zusammen, in der üblicherweise weder eine engere Koordination interner Prozesse mit anderen Akteuren noch eine Übertragung von Kompetenzen an Dritte stattfindet. Die institutionelle Unabhängigkeit der Partner wird bei dieser Form der Kooperation nicht tangiert, wengleich oftmals Grundlagen in Gestalt von Absichtserklärungen oder Zielformulierungen geschaffen werden. Während Netzwerke durchaus konkrete Ziele beinhalten können¹⁸, dienen sie in vielen Fällen doch eher einem gemeinsamen Auftreten der Mitglieder nach Außen.

Gemeinsame Einrichtungen:

Gemeinsame Einrichtungen sind auf eine dauerhafte Existenz ausgerichtet und in der Regel nicht mehr innerhalb der Strukturen einer Hochschule verortet. Zwar nimmt diese zumeist weiterhin mittelbar (durch Finanzmittel, personelle Überschneidungen oder Kontrollgremien) oder unmittelbar (durch Weisungen oder Aufträge) Einfluss auf die neue Organisation, durch die Gründung der gemeinsamen Einrichtung ist aber eine neue Rechtsform begründet worden, die Aufgaben autonom wahrnimmt¹⁹. Damit sind zugleich Leistungen der Hochschulen durch die Kooperation anders gestaltet.

¹⁸ so beispielsweise im „Weiterbildungnetzwerk im Verbund norddeutscher Hochschulen (WiN)“ mit der Entwicklung von multimedialen Weiterbildungsarrangements

¹⁹ Beispiele für solche Kooperationen stellen das Service Center der Kunsthochschulen Berlins, das gemeinsame Gebäudemanagement Potsdam HGP oder das „Bonn-Aachen International Center for Information Technology (B-IT)“ als Stiftung mit Instituten dar

IV. Kooperationsfelder

A) Kooperationen in der Lehre

Die hier betrachteten Kooperationen in der Lehre haben unterschiedliche Zielrichtungen und finden auf unterschiedlichen Ebenen statt. Auf der Ebene von Studiengängen werden durch sie teilweise bestehende Studienangebote quantitativ, qualitativ oder thematisch erweitert, oder aber neue Studienangebote geschaffen.

- **Erweiterung bestehender Studienangebote**

Bestehende Studienangebote können durch Kooperationen auf der Fächer- oder Institutsebene quantitativ oder thematisch erweitert werden, wobei sowohl Umfang als auch Kontinuität der Angebote variieren können. Ziel ist es, wahlweise Studierenden ein besseres (oder/und breiteres) Studienangebot zu eröffnen oder Über- bzw. Unterlasten in einzelnen Fächern zu kompensieren. Erreicht werden kann dies unter anderem durch:

- **Gastvorlesungen und -seminare:** Gastveranstaltungen von Lehrpersonal können entweder in Form einzelner und abgeschlossener Veranstaltungen stattfinden oder eine dauerhafte Übernahme von Lehraufgaben durch Personal der Partnerhochschule umfassen. Finanziert werden die Lehrtätigkeiten entweder im Rahmen regulärer Gehaltszahlungen der eigenen Hochschule (vor allem bei einem gegenseitigen Austausch von Lehrkräften) oder über eine anteilige oder vollständige Finanzierung der Hochschule, an der das Lehrdeputat geleistet wird. Ziel eines solchen Austausches ist in der Regel eine thematische Erweiterung des Studienangebots, auch kurzfristige Überlasten können auf diese Weise kompensiert werden.
- **Öffnung von Veranstaltungen:** Einen anderen Pfad zur Erweiterung der Studieninhalte können Hochschulen mit der Öffnung von Veranstaltungen für die Studierenden von Partnerhochschulen beschreiten. In diesem Fall wird es externen Studierenden ermöglicht, unter den glei-

chen oder ähnlichen Bedingungen an Lehrveranstaltungen teilzunehmen und studienrelevante Leistungen zu erbringen wie die Studierenden der eigenen Hochschule. Neben der Schaffung eines breiteren Studienangebots kann dieses Vorgehen in Einzelfällen auch darauf abzielen, eine gemeinsame Hochschulregion zu entwickeln (wie dies beim Universitätsverbund Halle-Jena-Leipzig („Die Drei“) der Fall war²⁰). Auch die Möglichkeit, Studienfächer verschiedener Hochschulen in Kombination innerhalb eines Studienganges zu studieren, die an der jeweils anderen Hochschule nicht vorhanden sind, wie dies zwischen den Studiengängen der Universitäten Oldenburg und Bremen (auch im Bereich der Lehrerbildung) möglich ist, zielt in diese Richtung.

- **Gemeinsame Lehrveranstaltungen:** Bei gemeinsamen Lehrveranstaltungen werden Vorlesungen oder Seminare an einem Ort durch Lehrkräfte der kooperierenden Hochschulen als fester Bestandteil des Curriculum eines gemeinsamen oder mehrerer eigenständiger Studiengänge angeboten. Auf diese Weise wird es Hochschulen ermöglicht, für ähnliche Studiengänge gemeinsame bzw. innerhalb einer Einrichtung erweiterte Schwerpunkte anzubieten und eine entsprechende Profilierung mit begrenzten Ressourcen umzusetzen.
- **Double Degrees / Joint Degrees:** Nur am Rande erwähnt werden sollen an dieser Stelle Double oder Joint Degrees. Ihnen ist gemein, dass die Studienprogramme gemeinsam von zwei oder mehreren Institutionen entwickelt und/oder anerkannt werden, Studierende jeder teilnehmenden Institution Teile des Programms an anderen Institutionen absolvieren, Studienzeiten und absolvierte Prüfungen an den Partneruniversitäten zur Gänze und automatisch angerechnet werden und Hochschullehrende jeder teilnehmenden Universität zumindest temporär an der jeweiligen Partneruniversität unterrichten sowie das Lehrprogramm gemeinsam ausarbeiten. Solche Vorhaben sind in mehreren Hochschulen grenzüberschreitend entwickelt worden. Sie liegen daher außerhalb dieser Studie.

²⁰ Dieser Verbund ist derzeit nicht mehr aktiv.

- **Entwicklung neuer Studiengänge**

Kooperationen können nicht nur bestehende Studiengänge ergänzen, sondern auch die Möglichkeit bieten, völlig neue Studienangebote (vor allem im Rahmen der Bachelor-/ Masterumstellung) zu entwickeln.

- **Fachübergreifende Studienangebote**

Es gibt Fälle, in denen zwei oder mehr fachbezogene Studiengänge in einem neuen Angebot kombiniert worden sind, um beispielsweise neuen Arbeitsmarktanforderungen oder wissenschaftlichen Entwicklungstrends gerecht zu werden. Hierdurch ergibt sich nicht nur ein breiteres Kombinationsspektrum, auch die Stellung kleinerer Fächer kann gestärkt oder die Entwicklung von Fächerprofilen begünstigt werden (z.B. in der Universität Oldenburg im Bereich der Slawischen Studien oder der Gender Studies).

Ein ebenfalls neues und in seiner Form einmaliges Studienangebot haben die Universität Heidelberg und die Fachhochschule Mannheim geschaffen, indem sie zwei völlig unterschiedliche Fachgebiete (Informatik / Sprachwissenschaften) im Bachelorstudiengang „Translation Studies for Information Technologies“ kombiniert haben.

Beispiel: BA-Studiengang Translation Studies for Information Technologies als gemeinsamer Studiengang der Universität Heidelberg und der Hochschule Mannheim

Der Studiengang „Translation Studies for Information Technologies“ wird gemeinsam vom Institut für Übersetzen und Dolmetschen der Universität Heidelberg und dem Institut für Kommunikations- und Automatisierungstechnik der Hochschule Mannheim angeboten. Er kombiniert informationstechnische und ingenieurwissenschaftliche Inhalte mit Theorien, Methoden und Instrumenten der Übersetzungswissenschaften, um Absolventen beispielsweise für den Bereich der technischen Übersetzung und Dokumentation, der Softwarelokalisierung oder des mehrsprachigen Webpublishing zu qualifizieren.

Die Kooperation wurde maßgeblich auf Initiative des baden-württembergischen Bildungsministeriums begründet, das als Reaktion auf eine Evaluation aus dem Jahr 2000/2001 und eines gestiegenen Arbeitskräftebedarfs mit entsprechenden Profilen eine Zusammenarbeit zwischen den beiden Fachbereichen anregte. Nachdem die Entwicklung eines entsprechenden Curriculums durch eine enge Zusammenarbeit der beiden Fachbereiche und eine von den Mitwirkenden als sehr gut bewertete Kommunikation zwischen den beteiligten Verantwortlichen zügig abgeschlossen werden konnte, erreichte der neue Studiengang binnen drei Jahren die angestrebte Auslastung. Als nächste Schritte sind seine Akkreditierung und Evaluierung geplant.

- Konsekutive Studienkooperationen

Als nicht unumstrittenes, aber in manchen Fällen sinnvolles Modell erweist sich die Möglichkeit, Studienangebote der neuen Bachelor-/ Masterstruktur zwischen Hochschulen so aufzuteilen, so dass eine Hochschule verstärkt die Bestandteile des Bachelor- und die andere Hochschule die des Masterstudiums anbietet. Auf diese Weise kann beispielsweise eine stärkere Forschungsorientierung eines der Partner zur Geltung gebracht werden. Auch für Kooperationen zwischen Fachhochschulen und Universitäten erweist sich dieses Modell als zum Teil interessant, kann das auf einem FH-Bachelor aufbauende Masterstudium an einer Universität den FH-Absolventen einen problemlosen Übergang in ein Promotionsstudium erlauben, während die Universität Ihre Ressourcen stärker auf die Inhalte des Masterstudiengangs konzentrieren kann. Es ist dabei aber zu berücksichtigen, dass dieser Übergang ohnedies in der Logik des konsekutiven Systems liegt und erst durch eine enge Abstimmung der Studieninhalte eine neue Qualität gewinnt.

Beispiel: BA-/MA-Studiengang Physiotherapy der Universität Marburg und der Fachhochschule Fulda

Seit dem Jahr 2001 bieten der Fachbereich Medizin der Philipps-Universität Marburg und der Fachbereich Pflege & Gesundheit der Fachhochschule Fulda gemeinsam einen konsekutiven Studiengang zum sechssemestrigen "Bachelor of Science in Physiotherapy"

und dreisemestrigen "Master of Science in Physiotherapy" an.

Während des Bachelor-Studiums sind die Studierenden hierbei an der Fachhochschule Fulda, während des Master-Studiums an der Philipps-Universität Marburg eingeschrieben. Lehrveranstaltungen werden in Unterrichtsblöcken zu je drei mal drei Wochen pro Semester an beiden Hochschulorten durchgeführt, wobei jeweils zwei der drei Blöcke in Marburg stattfinden. Mit dem erfolgreichen Abschluss des Bachelorstudienganges an der FH erhalten die Studierenden gleichzeitig eine Zugangsberechtigung zum Master-Studium.

- Hochschultypübergreifende Promotionsstudiengänge

In eine ähnliche Richtung zielen Kooperationen, in denen Universitäten den Absolventen einer Partnerfachhochschule den Übergang in eine Promotion erleichtern, indem formale Zugangshürden (z.B. in Form von geforderten Brückenkursen) abgebaut werden. Auch wenn das Promotionsstudium an sich keine Neuentwicklung darstellt, existieren entsprechende Kooperationen bisher erst in sehr kleiner Zahl und vor allem im Rahmen gemeinsamer Graduiertenkollegs, die sich aufgrund der Unterschiede im Promotionsrecht der beteiligten Hochschulen allerdings nicht immer als völlig problemlos erweisen.

Beispiel: Gemeinsames Graduiertenkolleg zwischen der Universität Heidelberg und der Hochschule Mannheim

In einem gemeinsamen durch die DFG geförderten Graduiertenkolleg mit dem Namen "Bildgebende Verfahren zur Expressionsanalytik: Vom Gen zum Protein" kooperieren seit dem Jahr 2003 das Universitätsklinikum Mannheim, das Physikalische Institut der Universität Heidelberg, das Deutsche Krebsforschungszentrum Heidelberg (DKFZ), das Europäische Molekularbiologische Laboratorium (EMBL) und das Institut für Molekularbiologie und Zellkulturtechnik der Hochschule Mannheim. Das Kolleg befasst sich mit der molekularen Funktionsanalyse von Gen- und Proteinaktivitäten und soll durch die Berücksichtigung neuer hochauflösender Verfahren ("molekulares Imaging") molekulare Wechselbeziehungen auf den drei relevanten Ebenen der Genexpression (DNA, RNA, Protein) verdeutlichen

und damit neue diagnostische und therapeutische Ansätze in der Medizin hervorbringen. Durch die Zusammenarbeit wird zum einen ein höherer Forschungsoutput und eine bessere Vernetzung der Forschungseinrichtungen der Rhein-Neckar-Region erreicht, zum anderen erhalten die Studierenden der Hochschule Mannheim einen erleichterten Zugang zum Promotionsstudium und somit in eine forschungsorientierte Berufstätigkeit. Aktuell wirken im Graduiertenkolleg 28 Doktoranden mit, die von den beteiligten Einrichtungen nach einem festen Schlüssel besetzt werden.

B) Kooperationen in der Forschung

Für Hochschulen bieten Kooperationsprojekte in der Forschung große Vorteile, die über den Aspekt des instruktiven Inputs hinaus praktische und pragmatische Erwägungen haben können. Hierzu zählen unter anderem:

- **Aufbau einer kritischen Forschungsmasse**

Gerade für kleinere Hochschulen bieten Kooperationen die Möglichkeit, in Fachbereichen die aufgrund einer beschränkten personellen oder materiellen Ausstattung üblicherweise keine eigenen großen Forschungsprojekte (wie z.B. SFBs usw. betreiben könnten, durch eine Zusammenführung ihrer Ressourcen in gemeinsamen Projekten eine kritische Forschungsmasse zu erreichen. Die Kooperation geht dabei über einen reinen Erfahrungs- und Wissensaustausch hinaus und spielt nicht zuletzt dann eine wichtige Rolle, wenn für die Forschungsvorhaben Förder- oder Drittmittel eingeworben werden sollen. In der Forschungsförderung zeigt sich, dass entsprechende Kooperationen inzwischen angesichts des darin steckenden Potenzials zu einem bewusst geförderten Bestandteil der Förderanträge gemacht werden.

Beispiel: Bremen-Oldenburg

Die enge Kooperation der beiden Universitäten in Bremen und Oldenburg brachte zum Beispiel eine bis dahin wenig genutzte Chance einer engen Abstimmung von Forschungsschwerpunkten hervor. In einem Verbund der beiden Universitäten, mit

Unterstützung der Landesregierungen beider Länder und weiterer Unterstützung durch das Hanse-Wissenschaftskolleg Bremen-Oldenburg (das selbst ein Produkt der Kooperation ist), konnte der für die Universität Oldenburg erste Sonderforschungsbereich ermöglicht werden. Mit dem Schwerpunkt in der Neurokognition waren zugleich mehrere Fachbereiche beider Universitäten an der Gründung und Ausführung beteiligt. Aktuell könnte man zusätzlich nennen: In dem Forschungszentrum Sicherheitskritische Systeme und einem wissenschaftlichen Zentren in den Materialwissenschaften ‚Centre of Interface Science‘ sind mehrere Bremer Wissenschaftler auch Mitglied in einem Oldenburger (Forschungs-)Zentrum.

- Aufbau neuer Forschungsgebiete

Auch für Fachbereiche, die über eine hinreichende Ausstattung mit Mitteln verfügen, sind Kooperationen immer dann eine Option, wenn neue Forschungsgebiete erschlossen werden sollen. Dabei können sich entweder zwei fachkongruente Fachbereiche mit thematisch unterschiedlicher Ausrichtung zusammenschließen, um ein Forschungsfeld umfassender bearbeiten zu können oder fachfremde Bereiche kooperieren, indem sie durch eine Kombination ihrer unterschiedlichen Fächer, Techniken und Ansätze neue Forschungsbereiche erschließen.

Beispiel: Graduiertenkolleg

Eine Kooperation der Hochschule Mannheim und der Universität Heidelberg stellt das gemeinsame Graduiertenkolleg im Bereich der Biotechnologie dar. Während die Fachhochschule über eine in den relevanten Bereichen gute technische Ausstattung verfügt, konnten erst durch die Kooperation mit der Universität die personellen Voraussetzungen für eine weitergehende Forschung geschaffen werden.

- Erweiterung bestehender Forschung

Auch wenn keine neuen Forschungsbereiche erschlossen werden sollen und auch prinzipiell ausreichende Eigenmittel für die Forschungsprojekte zur Verfügung stehen

sollten, können Kooperationen einen Erfolg versprechenden Weg darstellen, durch die Schaffung von Synergien (z.B. in der gemeinsamen Nutzung von Großgeräten und eine koordinierte Finanzplanung), den Aufbau neuer Forschungsnetzwerke (und somit der Einbindung umfangreicheren Expertenwissens) oder einen stärkeren Erfahrungsaustausch (und eine damit verbundene Steigerung der wissenschaftlichen Qualität) bessere Forschungsergebnisse zu erzielen.

Beispiel: Exzellenzcluster

Mit der Exzellenzinitiative haben die Exzellenzcluster eine eigene Förderlinie, die von vielen Hochschulen auch wahrgenommen wurde, wie die hohe Zahl der Anträge zeigt. Mit dieser Form der Kooperation in der Forschung werden nunmehr die Vorteile von Ressourcensynergie, von bestehenden Kooperationen und von einer Steigerung der Leistungen durch enge Anbindung verknüpft. Damit wird zukünftig eine enge Kooperation in der Forschung zur Stärkung vorhandener Profile besonders belohnt.

- Hochschultypübergreifende Forschungsprojekte

Eine Sonderform im Bereich der Forschungsk Kooperationen stellen gemeinsame Forschungsprojekte zwischen Universitäten und Fachhochschulen dar. Für Fachhochschulen bieten sich hier Möglichkeiten, über Anträge der Partneruniversität(en) Fördermöglichkeiten zu erschließen, die ihnen sonst verschlossen geblieben wären. Im Gegenzug können Universitäten die in einigen Fällen unbestreitbar vorhandenen und sich entwickelnden Forschungskapazitäten im Fachhochschulbereich mit seiner spezifischen tendenziell stärker praxisorientierten Ausrichtung nutzen.

Beispiel: NanonetzwerkHessen

Ein Beispiel ist das NanoNetzwerkHessen, das einerseits ebenfalls dem gemeinsamen Außenauftritt dient, andererseits aber auch eine verbesserte Zusammenarbeit auf der inhaltlichen Ebene erlauben soll. Ihm gehören vier hessische Universitäten und drei Fachhochschulen an. Dementsprechend heißt es: „Das Netzwerk soll insbesondere dazu dienen, Aktivitäten in Forschung und Lehre inhaltlich abzustimmen,

Geräte und Infrastruktur gemeinsam zu nutzen und unter der Bezeichnung „Nano-NetzwerkHessen“ gemeinsam öffentlich aufzutreten.“²¹ Nicht untypisch ist für dieses Netzwerk eine Geschäftsstellenstruktur geschaffen worden, die in diesem Falle an der Universität Kassel angesiedelt ist.

C) Kooperationen in Verwaltung und Dienstleistungen

Im Gesamtkomplex der Verwaltung von Hochschulen und der ihnen angeschlossenen Einrichtungen bestehen erhebliche Kooperationspotenziale, die bisher noch zu wenig genutzt werden. Neben den Kosteneffekten liegen die Stärken solcher Abkommen vor allem in der Verbesserung von Services und Dienstleistungen sowie der Entwicklung neuer Angebote. In vielen Fällen ergänzen Kooperationen in der Verwaltung zudem notwendigerweise bereits be- oder entstehende Kooperationen im Lehrbereich, so z.B. beim Auf- und Ausbau kooperativer Studiengänge, bei der Öffnung von Lehrangeboten für Studierende der Partnerhochschulen oder der Nutzung von externen Studierenden hochschulinterner Einrichtungen (wie Bibliotheken oder Rechenzentren). Zwar werden hierbei nur in den seltensten Fällen grundlegende Neuentwicklungen im Verwaltungsbereich der kooperierenden Hochschulen notwendig, häufig müssen bestehenden Strukturen jedoch neuen Anforderungen angepasst und für neue Personengruppen geöffnet werden.

- Hochschulverwaltungen

Schließlich spielen Hochschulverwaltungen in der Entwicklung von Kooperationen durch administrative Betreuung der Prozesse eine nicht unerhebliche Rolle. Wo genau Kooperationspotenziale in einer Hochschulverwaltung liegen, hängt jedoch stark von den regionalen Gegebenheiten und den genauen Zielen einer Kooperation ab.

Gerade bei der Entwicklung von Kooperationsstudiengängen stellt sich die Frage nach der Zuordnung und dem Status der Studierenden. Während in Modellen, in denen lediglich ein Austausch von Lehrenden stattfindet, zumeist keine wesentlichen Modifikationen erforderlich sind, stellen gemeinsame Studiengänge, in denen jeweils

²¹ Vgl. <http://www.nanonetzwerkhessen.de/index.php?option=content&task=view&id=4&Itemid=25>

ein Teil der Studienleistungen an einer Partnerhochschule erbracht wird, insofern eine Herausforderung dar, als Studierende hierbei in beiden Verwaltungssystemen abgebildet werden müssen. Der Austausch relevanter Daten muss dabei ebenso gewährleistet werden wie die rechtskonforme Behandlung von (personenbezogenen) Informationen. Die Verwaltung hat hierbei die Aufgabe, für die Studierenden möglichst komfortable Lösungen zu entwickeln, gleichzeitig aber den Verwaltungsaufwand so gering wie möglich zu halten und die Entwicklung teurer Zusatzsysteme zu vermeiden. Unter diesem Aspekt macht es für Verwaltungen auch schon dann Sinn, Kooperationen in ihre Planungen einzubeziehen, wenn diese an einer Hochschule aktuell noch nicht angestrebt werden, da einige Anforderungen (z.B. Schnittstellen in Softwarelösungen) später unter Umständen nur mit erheblichem Aufwand zu realisieren sind.

Beispiel: Berlin

In Berlin lagerten drei kleinere Kunsthochschulen ihr operatives Management (u.a. das Beschaffungswesen, Kassen- und Rechnungsangelegenheiten, Berichtswesen, Controlling, Personalverwaltung) in ein gemeinsames Service Center aus²².

- Gemeinsame Verwaltungseinrichtungen

Zur Entwicklung gemeinsamer Verwaltungseinrichtungen zählt beispielsweise der Aufbau eines hochschulübergreifenden Gebäudemanagements, wie dies in Potsdam realisiert wurde, oder gemeinsamer Services wie dem Service Center mehrerer Berliner Kunsthochschulen. In ihnen werden Aufgaben zusammengefasst, die in größeren Organisationseinheiten tendenziell besser oder preiswerter erledigt werden können. Ihr primäres Ziel ist somit die Nutzung von Synergien, also eine höhere Qualität der Dienstleistungen. Dabei können auch Kosten gespart werden, dies steht aber nicht im Vordergrund. Ausgangspunkt sind zumeist neue oder veränderte Aufgaben und Dienstleistungen. Ob eine entsprechende Entwicklung überhaupt Sinn macht, hängt maßgeblich von individuellen Standortfaktoren (wie räumlichen Aspekten, An-

²² Vortrag Altwater, HIS, Tagung Kooperationen, Fusionen 3/2006

forderungsprofilen der beteiligten Hochschulen, internen Strukturen bestehender Services oder rechtlicher Rahmenbedingungen) ab.

Beispiel: Hochschul-Gebäudemanagement-Potsdam (HGP)

Am 01.09.2005 nahm das gemeinsam von der Hochschule für Film und Fernsehen "Konrad Wolf" Potsdam (HFF), der Fachhochschule Potsdam (FHP) und der Universität Potsdam (UP) betriebene Hochschul-Gebäudemanagement-Potsdam (HGP) als gemeinsame Einrichtung nach BerIHG den Geschäftsbetrieb auf.

Unter Beibehaltung der institutionellen und inhaltlichen Eigenständigkeit der Partner besteht seine Zielstellung darin, die Aufgaben des Gebäudemanagements für die Trägerhochschulen zu übernehmen, die Funktionsfähigkeit der den Hochschulen zugewiesenen Gebäude und Liegenschaften sicherzustellen und dabei die Qualität des Managements zu sichern oder zu steigern. Im Einzelnen umfassen die Tätigkeiten dabei die Bereiche

- *Technisches Gebäudemanagement/Anlagenmanagement (z.B. Fernmelde- und Informationstechnische Anlagen, Heizungsanlagen, sanitärtechnische Anlagen, das Energiemanagement und die Wasser- und Abwasserversorgung),*
- *Infrastrukturelles Gebäudemanagement (z.B. allgemeine Hausdienste, Transport- und Fahrdienste, Gebäudereinigung und Veranstaltungsservice) sowie das*
- *Kaufmännisches Gebäudemanagement (Finanzplanung, Organisations- und Personalentwicklung).*

Der Aufgabenbereich des HGP erstreckt sich dabei auf alle Standorte, Liegenschaften, Gebäude und betriebstechnischen Anlagen der beteiligten Partnerinstitutionen. Geleitet wird die Einrichtung von einem Kollegium, das aus drei gleichberechtigten Mitgliedern der drei Hochschulen besteht.

- Kooperationen im Bibliotheksbereich

Umfassende Kooperationen zwischen Bibliotheken bestehen bereits über Zusammenschlüsse in Bibliotheksverbänden. Sie zielen darauf ab, die Verfügbarkeit von

Bibliotheksressourcen zu erhöhen, das Leistungsangebot der Verbundbibliotheken zu steigern, technische Systeme zu harmonisieren und automatisierte Dienstleistungsangebote auszubauen. Darüber hinaus können zusätzliche Kooperationen auf lokaler oder regionaler Ebene sinnvoll sein, wenn beispielsweise Überschneidungen in der Nutzerschaft, ergänzende Bestandsprofile, technische Ausstattungen an einem der Standorte oder Erfahrungen in einem für den Partner relevanten Bereich festzustellen sind. Kooperationen zielen dabei zumeist auf ein verbessertes Dienstleistungsangebot für die Nutzer oder eine effizientere Ressourcenallokation (z.B. durch Absprachen im Erwerb von Beständen) ab, während finanzielle Einsparungen kurzfristig kaum zu realisieren sind. Dagegen sind in benachbarten Hochschulen etwa durch Absprachen von Zeitschriftenabonnements für die Zukunft auch solche Effekte zu erzielen.

Beispiel: Universitätsbibliothek Kassel und Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Die Kooperation zwischen den Universitätsbibliotheken Kassel und Göttingen wurde im November 2005 in Form einer Kooperationsvereinbarung fixiert und hat zum Ziel, eine Zusammenarbeit in den Bereichen der Nutzerbetreuung, des wissenschaftlichen Publizierens über universitätseigene Verlage, der Bestandsdigitalisierung, des Aufbaus von Schriftenservern und der Mitarbeiterfortbildung zu realisieren.

Während eine Zusammenarbeit aufgrund großer Überschneidungen in den Benutzergruppen sowie einer komplementären Schwerpunkt- und Inhaltssetzung im Bestand und im Dienstleistungsangebot bereits seit mehreren Jahren sinnvoll erschien, führte der im Februar 2005 zwischen den Universitäten Kassel und Göttingen geschlossene länderübergreifende Kooperationsvertrag dazu, die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bibliotheken zu institutionalisieren. Seitdem wurde unter anderem die Literaturrecherche für Nutzer durch Nachweis der Bibliotheksdaten aus Partnerbibliothek verbessert, wertvolle Handschriften Kassels aus dem 12. Jahrhundert digitalisiert, die Weiterbildungsangebote der Hochschulen für die Partnerbibliotheken geöffnet und erste Schritte zu einer erweiterten Kooperation im Bereich des wissenschaftlichen Publizierens vereinbart.

- Kooperationen zwischen Hochschulrechenzentren

Im Bereich der IT-Dienstleistungen für Verwaltungseinheiten oder angegliederte Institutionen mehrerer Hochschulen sind räumliche Nähe häufig ein wichtiges Kriterium, weil hierdurch Überschneidungen von Nutzergruppen entstehen oder erst die Nutzung gemeinsamer Services möglich wird. Im Übrigen haben Kooperationen zwischen Rechenzentren häufig den Vorteil, ihre Potenziale auch über große Distanzen entwickeln zu können. Dies trifft besonders dann zu, wenn es sich hierbei um eine Zusammenarbeit in nicht primär endanwenderorientierten Diensten handelt, also bei der Nutzung technischer Ressourcen. Die gemeinsame Nutzung von Serverparks oder Großrecheneinheiten ist dabei ebenso eine Option wie die gemeinsame Beschaffung von Soft- oder Hardware. In Fällen räumlicher Nähe kommen außerdem Aspekte wie gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen oder Schulungen in Frage.

Beispiel: Kooperation zwischen den Hochschulrechenzentren der Universitäten Heidelberg, Mannheim, Karlsruhe und Freiburg

Die Kooperation zwischen den Hochschulrechenzentren Heidelberg und Mannheim reicht bis in die 1970er Jahre zurück, als über die Kopplung zweier Großrechner eine erste Zusammenarbeit möglich wurde. Heute umfasst das Kooperationspektrum eine lange Reihe von Services und Dienstleistungen. Im Rahmen eines Kooperationsverbands übernimmt die Universität Heidelberg dabei für die Universität Mannheim die Datensicherung, betreut die Serversysteme der Universität Freiburg und kooperiert mit der Universität Karlsruhe in einer gegenseitigen Backupsicherung. Im Gegenzug leistet das Hochschulrechenzentrum Freiburg Unterstützung in Fragen von Software-Distributionen, während das Rechenzentrum Mannheim den Sitz der medizinischen Fakultät der Universität Heidelberg in Mannheim EDV-technisch betreut. Als Vorteile der Zusammenarbeit für die Rechenzentren ergeben sich so neben Kostenreduzierungen (z.B. durch vermiedene Beschaffungs- und Betriebskosten eigener Backup-systeme) eine intensivere Diskussion über Geschäftsprozesse und Strukturen sowie bessere und breitere Services und Dienste.

- Etablierung von Einkaufsverbänden

Das Ziel von Einkaufsverbänden ist es, einen ähnlichen oder gleichen Bedarf mehrerer Akteure an Material oder Dienstleistungen zu bündeln und durch ein größeres Auftragsvolumen Einsparungen (Rabatte) zu generieren oder den Bestellprozess qualitativ zu verbessern.²³

Beispiel: Einkaufskooperation „Comparatio“ zwischen den Universitätskliniken Hannover, Magdeburg, Göttingen, Schleswig-Holstein und Greifswald

Im Jahr 2002 schlossen sich die Universitätskliniken Hannover, Magdeburg, Göttingen, Schleswig-Holstein und Greifswald in einem überregionalen Einkaufsverbund „Comparatio“ zusammen. Durch die Kooperation sollte ein Einsparungsvolumen von ca. 10 Prozent im jährlichen Budget des medizinischen Sachbedarfs (ca. 35 Millionen Euro) realisiert werden, indem durch gemeinsame Lieferverträge die Nachfrage nach Produkten gebündelt und damit die Einkaufspreise gesenkt wurden. Weitere Einsparungen waren zudem durch einen arbeitsteiligen Einkauf geplant, schließlich sollten gemeinsame Verhandlungen und Ausschreibungen die Position der Unikliniken als Einkäufer stärken und eine größere Markttransparenz schaffen.

Die Kooperation erwies sich in allen Punkten als erfolgreich, sowohl das Einsparungsziel als auch eine Synchronisierung der Bedarfsbenennung und der Produktdatenbanken wie auch die Entwicklung einer einheitlichen Transaktionslösung wurden realisiert. Nachdem die Kooperation bislang über einen Kooperationsvertrag und eine Geschäftsordnung geregelt wurde, ist für das Jahr 2007 die Gründung eines gemeinsam von den Klinika betriebenen und getragenen Dienstleistungsunternehmens forciert, der Comparatio Health GmbH, die mittelfristig auch für Beitritte anderer Kliniken offen stehen soll.

²³ Vgl. Tessa Kaganoff: Collaboration, Technology, and Outsourcing Initiatives in Higher Education: A Literature Review, Chicago 1998.

D) Kooperationen in der Hochschulentwicklungsplanung

In der Hochschulentwicklungsplanung sind die Hochschulleitungen zuständig, aber sie sind es nicht allein. In der Regel sind sowohl die Senate, Hochschulräte beteiligt und der Träger hat ebenfalls ein Mitspracherecht. Insofern sind die Kooperationen in diesem Feld entsprechend komplex und sensibel.

- Profilbildung

Wie bereits im Abschnitt über die Motive von Kooperationen beschrieben, ist die Entwicklung, Schärfung oder der Erhalt eines Profils über eine Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen eine in der Zwischenzeit immer häufiger gewählte Option. Denkbar und erprobt sind hierbei die Zusammenführung ähnlicher, ergänzender oder unterschiedlicher Fächer in neue Forschungs- und Lehrfelder, sowie die Abstimmung in Gremien und der Austausch von Informationen zur Schwerpunktbildung, zu Berufungen und Fachentwicklungen. Der Aufbau oder der Erhalt von Profilen für die eigene Hochschule spielte in fast allen untersuchten Fällen eine Rolle, wenngleich sie zumeist nicht im Vordergrund der Kooperationsentwicklung stand, sondern zumeist als positives Nebenprodukt der Zusammenarbeit betrachtet wurde.

Beispiel: Kassel

Die Universität Kassel betrachtet Kooperationen als Möglichkeit, Profile zu entwickeln oder auszubauen. Im Bereich der Agrarwissenschaften, in dem die Universität Kassel mit der Universität Göttingen im Rahmen eines Sonderforschungsbereichs kooperiert, hat die Universität Kassel einen Schwerpunkt im Bereich der ökologischen Agrarwissenschaften gesetzt und versucht, diesen auch in der Lehrkooperation am Standort Witzenhausen (über eine gemeinsame Professur und gemeinsame Berufungsverfahren) langfristig zu verankern und den Fachbereich dementsprechend auszubauen. Auch in einem neu eingerichteten Graduiertenkolleg wirken neben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Universität Kassel auch solche der Universität Göttingen mit.

- Regionale Zusammenarbeit

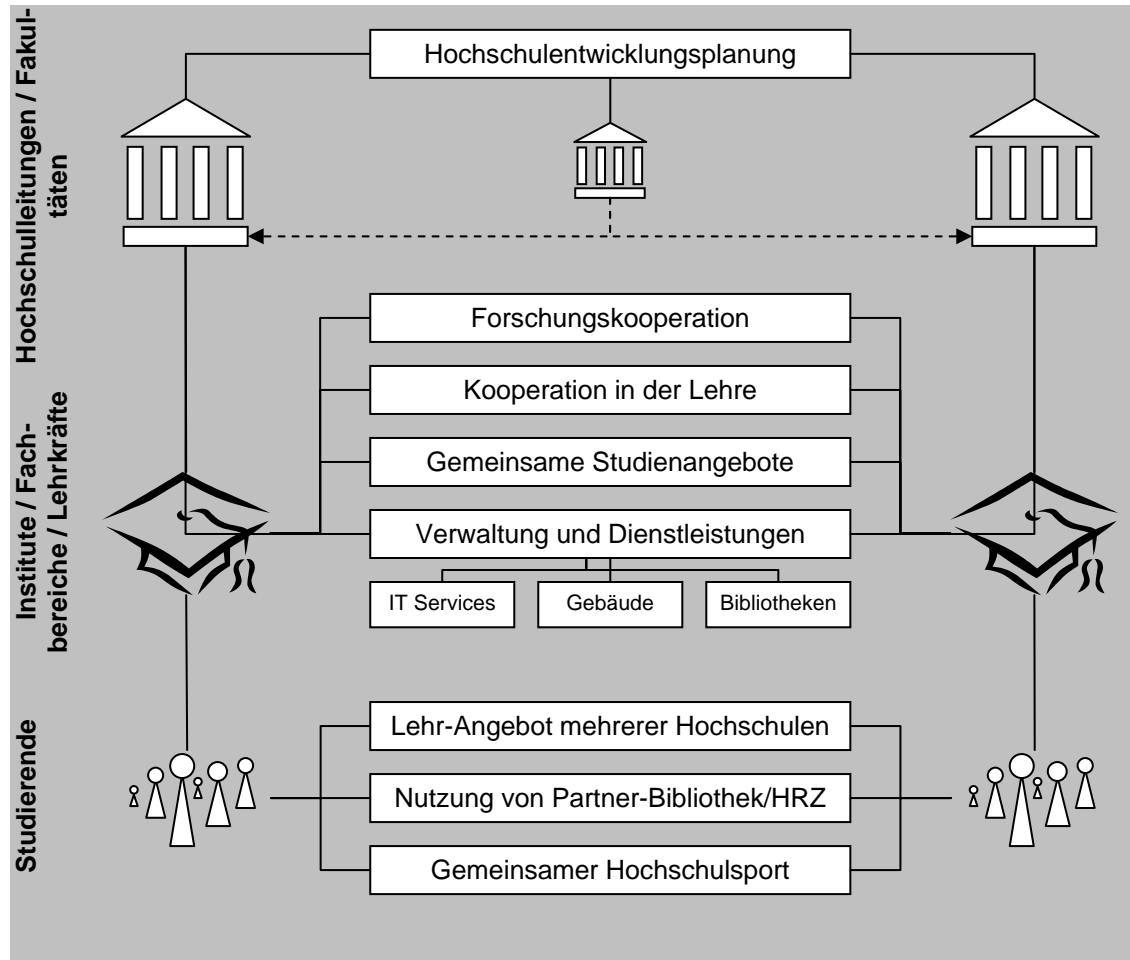
Neben der Profilbildung für einen einzelnen Hochschulstandort können Kooperationen auch der Profilbildung ganzer Hochschulregionen dienen. Vorteile einer solchen Zusammenarbeit ergeben sich für jede einzelne Hochschule aus der stärkeren Sichtbarkeit der Studienstandorte im nationalen und/oder internationalen Hochschulraum, die sowohl zur Gewinnung neuer Studierender als auch von Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft eine wichtige Rolle spielt. Die Entwicklung einzelner Hochschulprofile und Profile ganzer Hochschulregion können und sollten Hand in Hand gehen, da sich eine Hochschule im Verbund mit anderen Partnern dann am besten positionieren kann, wenn sie über eigene interessante Angebote verfügt und diese lediglich um Inhalte der Partnereinrichtungen ergänzt. Beispiele für Kooperationen, die auf eine regionale Entwicklung fußen, finden sich etwa für die Regionen Mitte-West (Kassel-Göttingen-Paderborn-Fulda), Nordwest (Bremen-Oldenburg), Mitteldeutschland (Halle-Jena-Leipzig) oder dem Rhein-Neckar-Dreieck (Heidelberg-Mannheim-Karlsruhe).

Beispiel: Region Mitte-West

Regionale Aspekte spielten für die Universität Kassel beim Aufbau ihrer Kooperationen mit den Universitäten Göttingen und Paderborn sowie der Fachhochschule Fulda eine nicht unerhebliche Rolle. Als Hochschule im eher strukturschwachen Nordhessen kommt der Universität die Rolle eines zentralen technologischen Innovationsfaktors und wirtschaftlichen und strukturpolitischen Akteurs zu. Der nordhessische Wirtschaftsraum gliedert sich dabei in die „Region Mitte-West“ ein und reicht somit weit über die Landesgrenzen Hessens hinaus. Der Aufbau von Kontakten zu den auch räumlich nahe liegenden Partnern in Niedersachsen (Göttingen) und Nordrhein-Westfalen (Paderborn) erscheinen deshalb sinnvoll, um „Stärken zu bündeln, Schwächen zu kompensieren und die Entwicklungsrichtungen abzustimmen“²⁴.

²⁴ Interview mit Vertretern der Universität Kassel (04.April 2006).

Zusammenfassend auf die Ebene der Akteure ergibt sich folgendes Bild der Kooperationsfelder an Hochschulen:



V. Kritische Faktoren in Kooperationen

Eine Reihe von Faktoren kann den Aufbau erfolgreicher Kooperationen erschweren oder in Einzelfällen sogar verhindern.

▪ Mangelnde Kooperationsbereitschaft

Die erste und zentrale Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation ist – so trivial dies ist – die Bereitschaft der beteiligten Personen bzw. Personengruppen in den beteiligten Organisationseinheiten, tatsächlich miteinander arbeiten zu wollen. Während in Kooperationen, die auf der Arbeitsebene angestoßen und entwickelt werden und zumeist aus guten persönlichen und freundschaftlichen bzw. kollegialen Kontakten erwachsen, eine ähnliche Zielsetzung und funktionierende Kommunikation in den meisten Fällen vorausgesetzt werden können, spielt die Frage nach den Bedingungen der Entwicklung einer guten Kommunikationsebene zwischen den Kooperationspartnern gerade für strategische und von übergeordneten Ebenen forcierte Projekte eine sehr wichtige Rolle.

▪ Fehlende Verbindlichkeit

Grundsätzlich ergibt sich für Hochschulleitungen beim Aufbau von Kooperationen stets das Problem, dass Kooperationsziele bzw. ein Engagement in einer Kooperation überhaupt für die beteiligten Einrichtungen und Personen nur sehr schwer verbindlich gemacht werden können. Von den ersten Gesprächen bis zur konkreten Umsetzung kommt auf die Kooperationspartner dabei ein erheblicher zeitlicher und bisweilen auch materieller Mehraufwand zu, für den die Hochschulen selbst zumeist keine adäquaten Ausgleichsleistungen (z.B. in Form finanzieller Zuweisungen oder reduzierter Leistungsanforderungen in anderen Tätigkeitsfeldern) erbringen können. Die Bereitschaft zur Kooperation zu fördern oder zu wecken und auf eine verbindliche Grundlage zu stellen, ist eine der großen Herausforderungen für eine Hochschulleitung. Es ist indes unbestreitbar, dass auch Hochschulleitungen zu oft den Nutzen von Kooperationen nicht erkennen, sondern einen Weg der ‚Selbstgenügsamkeit‘

gehen, wo Kooperation dringend angezeigt wäre. Eine Kooperation braucht daher einen Masterplan, der alle Beteiligten einbindet und Verbindlichkeit einfordert.

- **Mangelnde Anreize**

Im Rahmen einer Steuerungslogik einer Hochschule wird die Kooperation in der Regel nur dann auch eine gleichwertige, für alle sichtbare Zielsetzung sein, wenn sie auch mit den zur Verfügung stehenden Anreizen gefördert wird. Fehlen alle Anreize, dann besteht sehr schnell die Gefahr, dass diese Zielsetzung anderen untergeordnet und nachrangig eingeschätzt wird. In erster Linie sind damit materielle Anreize gemeint, wie eine Anschubfinanzierung oder ein Innovationspool. In Frage kommen aber auch andere Formen wie Regelungen zum Lehrdeputat, Hervorhebung in der Öffentlichkeitsarbeit und anderes.

- **Kulturelle Konflikte**

Universitätsmitglieder sind häufig nicht bereit, mit Fachhochschulen zu kooperieren. Doch nicht nur zwischen Universitäten und Fachhochschulen, auch innerhalb eines Hochschultypus lässt sich ein von den konkreten Leistungen losgelöstes Konkurrenzverhalten und -verständnis zwischen verschiedenen Standorten beispielsweise insofern feststellen, als traditionsreiche Einrichtungen Neugründungen eher kritisch gegenüberstehen, jüngere Hochschulen etablierte wiederum als verkrustet und wenig flexibel ansehen oder kleine und größere Hochschulen unterschiedliche Interessen verfolgen (Juniorpartner). Hier allein auf die Leistung und den Mehrwert hinzuweisen, erfordert einen langen Atem.

- **Koordinationskosten**

Der Aufwand für die Koordination einer Kooperation steigt oftmals proportional zum Umfang der Integration bestehender Angebote und Vorgänge. Je umfassender eine Kooperation ist, desto aufwändiger wird vielfach auch die Planung der Angebote mit Blick auf die Verwaltung von Ressourcen. Die Vergabe von Räumlichkeiten, Terminabsprachen für Lehrveranstaltungen und Prüfungen oder Harmonisierung von Geschäfts- oder Prüfungsordnungen erfordern eine erhöhte Leistungsbereitschaft nicht nur des Lehrpersonals, sondern auch der administrativen Ebene. Wenn die Koopera-

tion die Effizienz befördern soll, sollte über den Aufwand als Investition Klarheit bestehen.

- **Win-Win-Situation**

Eng mit der Planung und Koordination von Ressourcen verbunden ist die Frage nach der Bereitstellung finanzieller, technischer und personeller Ausstattung durch die kooperierenden Partner. Da für eine Zusammenarbeit in vielen Fällen keine zusätzlichen Mittel zur Verfügung stehen, bedarf es klarer Absprachen und Vereinbarungen um zu gewährleisten, dass kein Partner benachteiligt bzw. unangemessen materiell belastet wird. Kommt es hingegen zu einer unfreiwilligen einseitigen Bereitstellung von Ressourcen oder ist die Kooperation gezielt auf eine solche einseitige Nutzung angelegt (zum Beispiel um eine bessere Auslastung von Ressourcen zu erreichen), sind Methoden und Modelle des Leistungsausgleichs bzw. der Verrechnung in der Planung. Ein in diesem Zusammenhang in mehreren der untersuchten Kooperationen geplantes oder zumindest thematisiertes Modell stellen finanzielle Transfersysteme dar. In ihnen sollen die von den einzelnen Hochschulen erbrachten Leistungen erfasst, monetär bewertet und schließlich ausgeglichen werden. Als problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang vor allem die Erfassung von Kooperationsleistungen, die einheitliche Kennzahlensysteme und eine konkrete Benennung der erbrachten Leistungen voraussetzen würden. Entsprechende Modelle hierfür existieren jedoch in den meisten Fällen noch nicht und befinden sich im besten Fall in der Entwicklungsphase (so an den Universitäten Bremen und Oldenburg).

- **Räumliche Entfernung**

Für die Kooperationen in der Lehre, die hier untersucht wurden, und solche in der Verwaltung spielen räumliche Distanzen eine Rolle. Während einige Kooperationen im Verwaltungsbereich (z.B. IT, Beschaffung) auch über größere Distanzen funktionieren können, weil nur eine kleine Gruppe betroffen ist und Geschäftsprozesse gut über Kommunikationsmedien abgebildet werden können, setzt die räumliche Distanz von Studienorten der Entwicklung gemeinsamer Studienangebote enge Grenzen. Gemeinsame Studienangebote mit vollständiger Präsenz lassen sich bis zu einer gewissen Entfernung realisieren. Als Richtwert ließen sich in unseren Befragungen Reisezeiten für Studierende von maximal 30 bis 60 Minuten feststellen. Generell

überwog indes die Überzeugung, dass im Falle gemeinsamer Veranstaltungen eher die Dozenten reisen sollten als die Studierenden, da hierdurch der logistische Aufwand und die Gesamtkosten minimiert werden kann. Diese Voraussetzung verändert sich allerdings mit der konsekutiven Studienstruktur.

- **Länderübergreifende Kooperationen**

Die Ländergrenzen werfen für die Kooperationen zum Teil erhebliche Hindernisse auf, insbesondere in der Kooperation in der Lehre. Während die Kooperation über die Ländergrenzen im Bereich der Forschung nicht eingeschränkt wird, ist die Zahl von Kooperationen in der Lehre überschaubar geblieben. Einer der zentralen Gründe besteht in den ungeklärten rechtlichen Fragen, sowohl bezüglich finanzieller Transfers als auch der Anerkennung von Studienleistungen oder unterschiedlicher Fächeranforderungen gerade in den Lehramtsstudiengängen. Für die Kooperation zwischen den Universitäten Bremen und Oldenburg beispielsweise, die besonders im Bereich der Lehrerbildung stark ausgeprägt ist, stellen die im Rahmen der Staatsprüfungen unterschiedlichen und jetzt seit diesem Jahr veränderten Anforderungen der im Rahmen einer BA-/MA-Einführung reformierten Studiengänge eine große Herausforderung dar. Eine länderübergreifende Kooperation in der Lehre wird erheblich erleichtert, wenn parallel die staatliche Ebene diese Kooperationsbemühungen unterstützen, etwa durch die Angleichung der Voraussetzungen.

- **Wettbewerbliche Hochschulfinanzierung:**

Die Systeme der Mittelverteilung im Land unterstützen in der Regel Kooperationen nicht, sondern sie sind eher hinderlich und kontraproduktiv. Damit stellen sie ein hohes Hindernis dar für Kooperation innerhalb des eigenen Bundeslandes. Möglicherweise sind diese Faktoren auf eine längere Sicht durch eine auch quantitativ erfassbare Leistungssteigerung eingefangen. Kurzfristig aber sind Indikatorenwerte, die sich aufgrund einer Kooperation zugunsten einer anderen Hochschule auswirken, eine Benachteiligung der eigenen Hochschule. Um hier Abhilfe zu schaffen, brauchen diese Systeme neben den rein quantitativen Parametern vor allem kurzfristig innovative Ziele, die auch materiell unterstützt werden.

VI. Erfolgsfaktoren von Kooperationen

Ob eine Kooperation als erfolgreich bewertet wird, hängt im starken Maße von den schon beschriebenen Umweltfaktoren ab. Darüber hinaus stehen aber grundlegende Kriterien zur Verfügung, die von den Akteuren der Kooperation gestaltet werden können.

A) Kommunikation

Auf der Leitungsebene spielt vor allem die Entwicklung eines positiven „Kooperationsklimas“ eine wichtige Rolle. Es kann dazu beitragen, Mitglieder der Hochschule für die Identifikation von Kooperationspotenzialen zu sensibilisieren und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit externen Partnern zu erhöhen. Wie in Fragen der Öffentlichkeitsarbeit einer Hochschule, ist auch für ein gutes Kooperationsklima das Schaffen und Präsentieren von Anlässen von hoher Bedeutung. Dies kann beispielsweise dadurch gelingen, dass erfolgreiche Kooperationsprojekte präsentiert, Rahmenverträge geschlossen (bzw. entsprechende Absichtserklärungen formuliert) oder Anreize für den Aufbau von Kooperationen geschaffen werden. Aber auch dort, wo es um die Anbahnung von Kooperationsmöglichkeiten gehen muss, ist Kommunikation zu fördern. Eine offene Gesprächskultur bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, Ideen und Vorschläge einzubringen und im kritischen Dialog die besten Projekte zu identifizieren. Gleichzeitig ist die Leitungsebene bei Konflikten oder Problemen im Aufbau oder in der Entwicklung gemeinsamer Projekte gefordert, indem sie eine Mittlerrolle einnehmen oder bestimmte Standpunkte durchsetzen kann. Der Erkenntnis, dass Kommunikation eine zentrale Aufgabe in Kooperationen darstellt, muss in einem zweiten Schritt indes die Bereitschaft folgen, diese Kommunikation durch Instrumente und Strukturen dauerhaft zu verankern. Hierfür können institutionalisierte Prozesse und Einrichtungen notwendig sein, durch die eine höhere Verbindlichkeit und Effizienz der Kooperationen erreicht werden soll, aber entscheidend für das Engagement der einzelnen beteiligten Personen sind informelle, persönliche Kontakte. Diese Kontakte sollten so beschaffen sein, dass aus ihnen ein persönlicher Mehrwert erwächst, etwa durch eine Unterstützung bereits vorhandener Kooperationsbemü-

hungen, durch die Heraushebung innerhalb eines Fachbereichs o.ä. Die Beförderung der intrinsischen Motivation kann für den Erfolg des gesamten Vorhabens nachhaltiger sein als die Verbesserung der Rahmenbedingungen. Als intrinsische Motivationen werden hier solche Kooperationsgründe bezeichnet, die aus den Grundüberzeugungen der beteiligten Partner an der Sinnhaftigkeit kooperativen Handelns entstehen, ohne dass diesen konkrete Handlungszwänge oder materiell greifbare individualisierte Gewinne zugrunde liegen. Zu intrinsischen Motivationen zählen beispielsweise das Interesse einer Person an neuen Fachgebieten und Themen, das Interesse an einem kollegialen Erfahrungsaustausch und der damit verbundenen Bereicherung der eigenen Forschungstätigkeiten oder die Verbesserung der Lehrkompetenzen und die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.

B) Zuständigkeiten und Verantwortung

Ein zweiter zentraler Bereich in Kooperationen ist die Frage nach Zuständigkeiten und Verantwortung. Während Kooperationen, wie oben beschrieben, in vielen Fällen aus persönlichen Kontakten bzw. Initiativen und ohne zentrale Verankerung entstehen, müssen für ihren Aufbau und ihre Weiterentwicklung stabile Strukturen und klare Zuständigkeiten gefunden werden. Kooperationsprojekte sind, anders als heutzutage noch allzu häufig betrachtet, keine privaten Unternehmungen und „Steckenpferde“. Sie stellen wichtige Komponenten in der Ausrichtung und Entwicklung von Hochschulen dar und sollten deshalb von der Leitungsebene aufgegriffen und berücksichtigt werden. Dies impliziert auch, dass Kooperationen mit einer Struktur unterfüttert werden, die sie auf eine von individuellen Faktoren möglichst unabhängige Basis stellt und somit weniger anfällig für personenbezogene Entscheidungen und Vorfälle (z.B. Hochschulwechsel, Ausscheide aus dem Beruf, Krankheit, o.ä.) macht. Darüber hinaus dient die Klärung von Zuständigkeiten einer höheren Transparenz, beispielsweise mit Blick auf Ansprechpartner, Entscheidungspfade oder Konfliktszenarien und schließlich Weiterentwicklungen sowie die Außendarstellung.

Wie diese Struktur im Detail aussehen soll, wird an den Hochschulen sehr unterschiedlich bewertet. Einig waren sich alle Gesprächspartner darin, dass allzu starre Vorgaben Eigeninitiative und innovative Ansätze schon in der Entwicklungs- und Aufbauphase im Keim zu ersticken drohen, begleitende Leitlinien wiederum, bei-

spielsweise in Form eines Rahmenkooperationsvertrags, den Aufbau einer Zusammenarbeit in administrativen und rechtlichen Fragen unterstützen und fördern kann.

Auch ist darüber nachzudenken, dass Verantwortlichkeiten für Kooperationen zu schaffen und klar zu verorten sind. Hierzu können entsprechende Geschäftsstellen dienen. Grundsätzlich sollte eine solche Einrichtung:

- eine stabilisierende Funktion in bestehenden Kooperationen wahrnehmen und die Entwicklung neuer Kooperationen fördern,
- durch das eindeutige Commitment der Leitungen unterstützt werden,
- den Kooperationspartnern auf der Arbeitsebene eine hohe Verantwortlichkeit zugestehen und sie aktiv in die Entwicklung der Kooperation einbinden,
- ausreichende Informationen über die Entwicklungen und Ergebnisse der Kooperation für die Leistungsebene bereitstellen und schließlich
- zur positiven Wahrnehmung der Kooperation in der Öffentlichkeit beitragen.

Beispiel: Koordinationsstelle Universitäten Bremen – Oldenburg

Ihre Ziele einer stärker koordinierten Profilbildung und Schwerpunktsetzung, der Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Forschung, der Erweiterung der Studienmöglichkeiten in der Wissenschaftsregion und der besseren Abstimmung der Hochschulentwicklung institutionalisierten die Universitäten Bremen und Oldenburg bereits im Jahr 1995 eine gemeinsame Koordinationsstelle. Je zur Hälfte an beiden Hochschulen angesiedelt, kommt dieser vor allem eine unterstützende und informierende Rolle zu, in der sie Erfolg versprechende Kooperationen forciert und Fachbereichen beim Aufbau neuer Kooperationen assistiert. Kooperative Verfahren können durch eine solche Koordinationsstelle in die Universitäten implementiert werden, der organisationale Lernprozess, der mit einer Kooperation unweigerlich verbunden ist (z.B. den Partner „mitdenken“, in das corporate design die Partneruniversität sozusagen einschließen, etc.), kann über eine solche verbindende Stelle begleitet werden.

Die Vorteile der Kooperationsstelle werden von den verantwortlichen Stellen vor allem darin gesehen, dass die Zusammenarbeit zwischen den beiden Hochschu-

len professioneller weiterentwickelt und auch über den Wechsel einzelner Kooperationsverantwortlicher hinaus aktiv gehalten werden können. Zusätzlich biete eine feste Einrichtung die Möglichkeit, einen umfassenden Blick über die Kooperationen zu bewahren ohne das erforderliche Detailwissen zu verlieren. Auch Missverständnisse und Kommunikationsprobleme zwischen den Partnern könnten durch eine gemeinsame Einrichtung wesentlich leichter ausgeräumt werden.

Kooperationen können indes – dies zeigen die präsentierten Beispiele – auch ohne eine institutionalisierte Basis sehr gute Resultate erzielen. Allen Projekten war jedoch gemein, dass von den verantwortlichen Stellen wenn nicht beklagt, so doch herausgestellt wurde, dass der Auf- und Ausbau der Zusammenarbeit erhebliche zusätzliche Belastungen für einzelne Personen bedeuteten.

C) Explizite Zielsetzungen

Unterschiedliche Zielvorstellungen in Kooperationen können sowohl zwischen den beteiligten Partnern selbst als auch innerhalb der beteiligten Institutionen existieren. Dadurch kann die Zusammenarbeit in mehrerer Hinsicht erschwert werden. Sind Ziele nicht klar definiert, tendieren Akteure einer Kooperation entweder dazu, primär ihre eigenen Vorstellungen zu verfolgen oder die Zusammenarbeit ruhen zu lassen. Desgleichen bei unterschiedlichen Vorstellungen besteht die Gefahr, die eigenen Interessen und Ziele auf Kosten der Partner durchzusetzen. Dies kann schnell zum Konflikt führen oder sogar eine Gefährdung der Kooperation zur Folge haben.

Um solche Szenarien zu vermeiden, sollten die Ziele einer Kooperation von den beteiligten Partnern frühzeitig artikuliert und auch verbindlich vereinbart werden. Hierdurch können unterschiedliche Vorstellungen und Interessen deutlich werden, die es in der weiteren Zusammenarbeit zu berücksichtigen gilt. Erfolg versprechend sind zusätzlich Formen von ergänzenden Verträgen zwischen den einzelnen Fachbereichen oder Instituten (bzw. angegliederten Einrichtungen).

Eine Definition von Kooperationszielen kann in verschiedenen Formen stattfinden. Wird von den Partnern großer Wert auf eine flexible Entwicklung der Zusammenarbeit gelegt, sollte weniger eine möglichst genaue Aufgabenstellung definiert werden.

Hier genügt es, grobe Richtungen zu skizzieren, in denen eine (Weiter-)Entwicklung stattfinden soll. Gerade für Kooperationen im Verwaltungs- und technischen Bereich sind unter Umständen jedoch detaillierte Zielsetzungen erforderlich, die dort für die Erfolgsmessung einer Zusammenarbeit genutzt werden sollten. In diesem Fall gilt es, belastbare Kennzahlen zu finden und zu beobachten, anhand derer Fortschritte erfasst und Ergebnisse dargestellt werden können.

D) Finanzielle Rahmenbedingungen

Im Umfeld unserer Befragungen wurde deutlich, dass die Erfassung von Kooperationsgewinnen nicht nur sehr schwer zu realisieren ist, sondern von vielen Stellen explizit nicht gewünscht wird. Grund hierfür ist die Befürchtung, dass durch die Erfassung von „Kooperationsgewinnen“ erst die Möglichkeit geschaffen werde, eben diese auch von Seiten des Landes abzuschöpfen und somit die Bemühungen der Kooperation zu konterkarieren. Der Mehrwert der Kooperation liegt aber zumeist in der verbesserten Qualität, dem erweiterten Angebot oder in den beschriebenen Synergien. Eine direkte Einsparung wird kaum erzielt. Dennoch sind diese „Effizienzgewinne“ aus der Kooperation ein möglicher Streitpunkt, über den vorher Klarheit und Absprachen getroffen werden müssen. Zum einen sollte das Land bzw. der Träger der Hochschule verbindlich auf die Abschöpfung solcher Effizienzgewinne aus Kooperationen verzichten. Zum anderen sind die „Gewinne“, also der spezifische Mehrwert der Kooperation auf die Partner gleichmäßig zu verteilen. Dafür sollte im Rahmen der vertraglichen Vereinbarung eine nachvollziehbare Lösung gefunden werden, am besten durch die Definition festgelegter Kennzahlen.

Die Mittelverteilung sowohl auf der Landesebene wie auf der Hochschulebene muss auf die Förderung der Kooperation ausgerichtet sein. Das wird nur gelingen, wenn die Kooperation mittelfristig eher bessere Bedingungen für die finanzielle Ausstattung, die Einwerbung von Mitteln usf. schafft und damit keine potenziellen Nachteile innerhalb des Wettbewerbs.

VII. Checkliste für die Entwicklung von Kooperationen

1. Kooperationsbedarf und -partner

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellung	☑
1.	Gründe für die Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Besteht ein tatsächlicher, klar benennbarer Bedarf für die Kooperation? • Welches sind denkbare Alternativen zu dieser Kooperation / zu den ins Auge gefassten Partnern? • Besteht ein institutionelles Interesse an der Kooperation? Welche Risiken sprechen eventuell dagegen? • Besteht auf der betroffenen Arbeitsebene ein Interesse an der Kooperation? • Gibt es externen Druck? 	
2.	Zieldefinition	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele sollen durch die Kooperation konkret erreicht werden? • Sind die formulierten Ziele eindeutig? • Sind Konflikte mit anderen Zielen zu erwarten? • Lassen sich diese Ziele mit Kennzahlen oder abprüfbareren Kriterien beschreiben? Wenn nein, wie können Erfolgskriterien dennoch beschrieben werden? • Stimmen alle Beteiligten einer Kooperation mit den Zielen überein? • Sind alle Ziele explizit formuliert? • Welche Meilensteine lassen sich definieren? 	
3.	Beteiligte Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben übernehmen die einzelnen Partner innerhalb der Kooperation? • Welche Einrichtungen und Ressourcen können für die Kooperation wie gemeinsam genutzt werden? • Wird die Kooperation zusätzliche Ressourcen benötigen? Falls ja, in welchem Umfang und durch welche Quellen? Kön- 	

		<p>nen eventuell Mittel des Landes gewonnen werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird die Kooperation neue Einrichtungen, erfordern? Falls ja, wie und wo werden diese organisiert? Wie kann sichergestellt werden, dass eine Geschäftsstelle o.ä. den Kontakt zur Leitung wie auch zur Arbeitsebene halten kann? 	
4.	Verantwortung und Zuständigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Hat die Kooperation rechtliche Konsequenzen? • Wer ist formalrechtlich für die Kooperation verantwortlich? • Wer ist der zentrale Ansprechpartner in den beteiligten Einrichtungen für die Kooperation? • Ist eine „gerechte“ Beteiligung an Kosten, Einnahmen und Ergebnissen der Kooperation gegeben? 	
5.	Kosten-/ Nutzenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kosten sind im ersten Schritt der Umsetzung zu erwarten? Welche Kosten entstehen langfristig? • Welche „Gewinne“ (monetärer und/oder qualitativer Natur) stehen diesen Kosten mittel- bis langfristig entgegen? • Wie sind Kosten und Gewinne zwischen den Kooperationspartnern verteilt? 	
6.	Analyse von Schnittstellen und Überschneidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperieren die Einrichtungen bereits auf anderer Ebene / in anderen Projekten? • Wie können diese Kontakte zum Aufbau bzw. der Etablierung der neuen Kooperation genutzt werden? • Bestehen Verbindungen zu anderen Angeboten oder Einrichtungen der Hochschulen, die durch die Kooperation betroffen sind und einbezogen werden könnten? Gibt es an anderer Stelle Vorbehalte gegen eine solche Kooperation? 	
7.	Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Gruppen/Personen sind während der Umstellung in welchem Maße betroffen? • Wie wird eine größtmögliche Kontinuität der Arbeit während der Umsetzung der Kooperation gewährleistet? • Wie können Schwachstellen während der Kooperation kompensiert werden? 	

8.	Abwicklung von Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Kooperation auf Dauer angelegt oder lediglich für einen bestimmten Zeitraum konzipiert? • Welche Möglichkeiten gibt es für eine Beilegung von Konflikten innerhalb der Kooperation? Welche Aussagen lassen sich hierzu a priori treffen? • Welche Ausstiegsmöglichkeiten bestehen (Kündigungsform, Kündigungsfristen, etc.)? • Welche finanziellen / personellen / strukturellen Konsequenzen ergeben sich aus einem Scheitern / Ende der Kooperation? • Welche Gruppen sind vom Scheitern / Ende der Kooperation betroffen? Existieren Härtefälle, die berücksichtigt werden müssen? 	
----	------------------------------	---	--

2. Produktentwicklung

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellung	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Analyse vorhandener Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Studieninhalte werden vom Kooperationspartner angeboten? • Welche Kapazitäten und Auslastungen weisen die bestehenden Studiengänge auf? • Welche Ressourcen stehen den Studiengängen zur Verfügung? Wie stark sind diese Ressourcen ausgelastet? • Welche bestehenden Kontakte zwischen den Studiengängen können für die Kooperation genutzt werden? • Welche direkten Arbeitszusammenhänge bestehen in den Forschungsfeldern? • Welche Personen sind bereits persönlich in einer Kooperationsbeziehung? • Nutzen Studierende bereits die Angebote zweier Hochschulen? 	
2.	Analyse von Schnittstellen und Überschneidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche bestehenden Lehrangebote sollen in der Kooperation zusammengeführt werden? • Kann eine Forschungsk Kooperation durch 	

		<p>eine formalisierte Verbindung über zwei oder mehr Hochschulen vertieft werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ergänzen oder überschneiden sich bestehende Angebote dabei? • Werden schon jetzt Ressourcen gemeinsam genutzt? • Welche Ressourcen sollen in Zukunft gemeinsam genutzt werden? • Ist der zeitliche Mehraufwand für Studierende oder Dozenten durch andere Maßnahmen auszugleichen? • Bestehen in den Denominationen der Professuren Ergänzungen? • Bestehen Verbindungen zu anderen Studienangeboten, die durch die Kooperation betroffen sein könnten? • Welche unterschiedlichen Regelungen der Länder hindern die Kooperation? • Welche Bereiche der Hochschule (Immatrikulationsamt, Prüfungsverwaltung, Öffentlichkeitsarbeit, ...) müssten in eine Planung außer der inhaltlich verantwortlichen Ebene einbezogen werden? 	
3.	Definition des neuen Studienangebots	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Strukturen soll das Studienangebot beinhalten? • Welche Studieninhalte sollen angeboten werden? • Wer bietet die Studieninhalte konkret an? • Welche Studienleistungen müssen erbracht werden? Werden diese Studienleistungen von beiden Partnern anerkannt? • Können gesonderte Studienabschlüsse erworben werden? Findet eine gegenseitige Anerkennung der Abschlüsse statt? • Welche Qualifikationen müssen Studierende vorweisen? Werden Zugangsbeschränkungen eingeführt? • Werden Gebühren für das neue Studienangebot erhoben? Falls ja: Wie werden die Einnahmen verteilt? 	
4.	Abschätzung der Kosten und des Arbeitsaufwands	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kosten entstehen in der Kooperation? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wird zusätzliches Personal für die 	

		<p>Vermittlung der neuen Studieninhalte benötigt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Werden zusätzliche Sachmittel benötigt? ○ Welche Mobilitäts- und Transportkosten fallen kurz- und langfristig an? ○ Welche Investitionen werden für Werbung und Kommunikation erforderlich? ○ Können Kosten aus Verfahrensstreitigkeiten entstehen? <ul style="list-style-type: none"> ● Welche zusätzliche Arbeitsbelastung entsteht während der Etablierung der Kooperation? 	
--	--	--	--

3. Kommunikation und Erfolgskontrolle

Nr.	CHEck ...	Zu beantwortende Fragestellung	<input checked="" type="checkbox"/>
1.	Kommunikation und Kommunikationsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Rolle spielt eine öffentliche Darstellung der Kooperation? ● Wie soll die Kooperation nach innen / nach außen kommuniziert werden? Welche Zielgruppen sollen dabei erreicht werden? ● Welche Maßnahmen sollen Beginn, Ablauf, Ende der Kooperation begleiten? Welche Anlässe sind für Öffentlichkeitsarbeit denkbar? ● Wird die Öffentlichkeitsarbeit eher ausgehend von den Partnern oder eher ausgehend vom Kooperationsprojekt bzw. Kooperationsgegenstand betrieben? ● Welche Informationsinstrumente (z.B. Zeitschriften, PM, Webseiten, Newsletter, Foren, Groupware, Intranet, etc.) eignen sich für die Kommunikation? ● Wer übernimmt die Bereitstellung und Pflege der Instrumente? ● Welche Prozesse der Abstimmung werden für verschiedene Formen der öffentlichen Darstellung vorgesehen? ● Wie können Vorgänge der Kooperation do- 	

		<p>kumentiert und analysiert werden? Wer übernimmt diese Dokumentation / Auswertung?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mit welcher Botschaft soll die Kooperation kommuniziert werden? • Welche Rolle spielt die Kooperation in der Gesamtmarketingstrategie der Hochschule / der Fakultät / des Instituts? 	
2.	Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Informationen sollen im Qualitätssicherungsverfahren erhoben werden? • Welche Relevanz haben diese Informationen für die Weiterentwicklung der Kooperation? • Welche Instrumente zur Messung dieser Informationen / zur Qualitätssicherung sind denkbar? • Welche versprechen den größten Kosten-/Nutzenfaktor? • Wie fließen die Ergebnisse der Qualitätssicherung in die Weiterentwicklung der Kooperation ein? • Wer ist konkret für die Erfolgskontrolle zuständig? Wer kommt für die Kosten der Kontrolle auf? • Wie wird sichergestellt, dass sich alle relevanten Akteure an der Qualitätssicherung beteiligen? • Welche Feedbackinstrumente stehen zur Verfügung? • Wie kann die Qualität der Kooperation langfristig gesichert werden? • Welche Qualitätssicherungsmethoden sind Erfolg versprechend? • Wie können Resultate in die zukünftige Planung und ins „Redesign“ eingebracht werden? 	

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-939589-45-7