

# Kooperationen an deutschen Hochschulen – Erfahrungen und Erkenntnisse

Yorck Hener

08.03.2007, Osnabrück

Ausgangspunkt: Motive von Akteuren

Kooperationsfelder:

- Forschung, Lehre, Dienstleistungen, Hochschulentwicklung

Aus Erfahrungen lernen: Erfolgsfaktoren

Vorbereitung einer Kooperation: Checkliste

**Der Staat will ...**  
durch Kooperationen das Hochschulsystem  
des Landes kostengünstiger  
gestalten

**Hochschulleitungen wollen ...**  
durch Kooperationen die Leistungen  
verbessern

**Wissenschaftler wollen ...**  
durch Kooperationen neue Forschungs-  
oder Lehrgebiete fördern

- Der Staat hat kaum Kooperationen bewegt - außer Spezialgebiete wie IT - aber mit Fusionen Misstrauen verursacht
- Die Hochschulleitungen sind aktiv, kommen über Willenserklärungen und Verträge (noch) nicht weit hinaus
- Die meisten Kooperationen finden auf der fachlichen Ebene statt – in der Wissenschaft und im Dienstleistungsbereich

Kooperationsfeld Lehre: größtes Kooperationsfeld

Kooperationsfeld Forschung: nimmt derzeit erheblich zu

Kooperationsfeld Verwaltung und Dienstleistung:  
Hohes Effizienzpotenzial

## **Ergänzung vorhandener Lehrangebote:**

- Gastprofessuren anderer Hochschulen
- Regellehre an anderen Hochschulen
- gleicher Angebotsumfang, wechselnde Lehrende
- zusätzliche Studierende anderer Hochschulen in einzelnen Lehrveranstaltungen

## **Joint Degree:**

- mehr grenzüberschreitend im europäischen Ausland
- auch (länder)grenzüberschreitend im Inland bei Lehramtsausbildung interessant

## **Neue Studiengänge:**

- aus 2 (vorhanden) mach 1 (neuen)
- mehrere kleine Fächer bieten gemeinsamen Studiengang an
- konsekutive Ergänzungen als Master, Ergänzung, Weiterbildung

## **Hochschulübergreifendes Promotionsstudium:**

- Mehrere Hochschulen als Träger von Graduiertenkollegs
- Promotionsschwerpunkte zugleich an mehreren Hochschulen

## **Erreichen einer kritischen Masse:**

- besonders für kleinere Fachgebiete, kleinere Hochschulen
- Ressourcen: Personal, Ausstattung Mitarbeiter, Geräte und weitere Mittel

## **Ergänzungen um fachliche Spezifikationen:**

- Ergänzungen aus anderen Fächern durch Wissenschaftler
- Erschließung neuer fachübergreifender Forschungsgebiete



## **Ausbau vorhandener Forschungsschwerpunkte:**

- eher selten: gemeinsame Forschungsplanung zweier Hochschulen
- derzeit häufig: regionale außeruniversitäre Forschung einbeziehen

## **Forschung gemeinsam zwischen Universität und Fachhochschule:**

- gemeinsame Einrichtungen
- gemeinsame Forschungsprojekte

## **Verwaltungen: schwieriges Feld**

- im Kern eher resistent
- Outsourcing unpopulär
- Übungsfeld Kooperation Forschung und Lehre verwalten

## **Dienstleistungen: einige Varianten**

- Synergie: gleichartige Dienstleistungen zusammenlegen
- Kosten/Leistungen: Gemeinsame externe Dienstleister

## **Verbreiterung des Angebots:**

- Bibliotheksbestand, -service abstimmen
- Rechenzentren bei Projektentwicklung ergänzen, Kompetenzzentren für Standardleistungen

## **Effizienzgewinne bei Standardleistungen:**

- Einkauf
- Serviceangebote

## **Neue Projekte gemeinsam planen und erproben:**

- Patentverwertung

Übergreifende Konzepte in der Hochschulentwicklung:  
Anspruch, viele Ansätze, aber wenig umgesetzt

Abgestimmte Hochschulentwicklung kommt in  
Drucksituationen oder durch staatliches politisches  
Interesse zustande

Die gleichgewichtigen Vorteile der Kooperation in Lehre,  
Forschung, Dienstleistung sind zentral schwierig  
zu koordinieren



Finanzieller Mehrwert kaum zu bestimmen, dagegen stehen erhebliche individuelle und institutionelle Investitionen

Materielle Vorteile sind institutionell verbucht, materielle Aufwendungen häufig individuell zu erbringen

Persönliches Engagement meist tragend, was individuelle Abhängigkeit schafft

Explizite Zielsetzungen: Die Partner und vor allem die Akteure sollten die gleichen Ziele verfolgen

Verbindlichkeit: Klares Commitment der Leitungen, Unabhängig von individuellen Leistungen

Finanzen: Investitionen, Kosten und Einsparungen vorher abstimmen (win-win), auch mit dem Eigentümer

Bottom up-Initiativen fördern: Bereitschaft und Engagement verstärken sich mit der Eigeninitiative

Kooperation kommunizieren: internes positives Klima für Kooperationen schaffen

Anreize setzen: Die Steuerungsinstrumente der Hochschule mit den Kooperationszielen in Einklang bringen



## Stellen Sie eine Checkliste zusammen

### Beispiel

### Kooperationsbedarf:

- ✓ **Ziele** 
- ✓ Verantwortung, Zuständigkeit
- ✓ Kosten/Nutzen
- ✓ Schnittstellen
- ✓ Umsetzung
- ✓ Monitoring

### Beispiel Ziele:

- ✓ 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 abprüfbaren
- ✓ Kriterien beschreiben? Wenn nein,
- ✓ wie können Erfolgskriterien dennoch beschrieben werden?
- ✓ Stimmen alle Beteiligten einer
- ✓ Kooperation mit den Zielen überein?
- ✓ Welche Meilensteine lassen sich definieren?

- Das Potenzial ist längst nicht ausgeschöpft
- Kooperation wird vorwiegend international verstanden, deutsche oder regionale Kooperationen spielen in der Außendarstellung keine relevante Rolle (siehe Websites der befragten Hochschulen)
- 2 Fehleinschätzungen:
  - Kooperation steht gegen Wettbewerb
  - Regionale Kooperation ist provinziell

Hochschulkooperationen –  
Ludwig-Maximilians-Universität München

## Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen

Yorck Hener  
Philipp Eckardt  
Uwe Brandenburg

*Arbeitspapier Nr. 85  
Februar 2007*