



**STIFTERVERBAND**

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Villa Vigoni, 10. Juli 2017

# VOM HOCHSCHUL- ZUM STANDORT-PROFIL

## KOOPERATIONEN VON UNIVERSITÄTEN UND FACHHOCHSCHULEN - STRATEGIEN, BEISPIELE

Dr. Volker Meyer-Guckel





KAPITEL 01

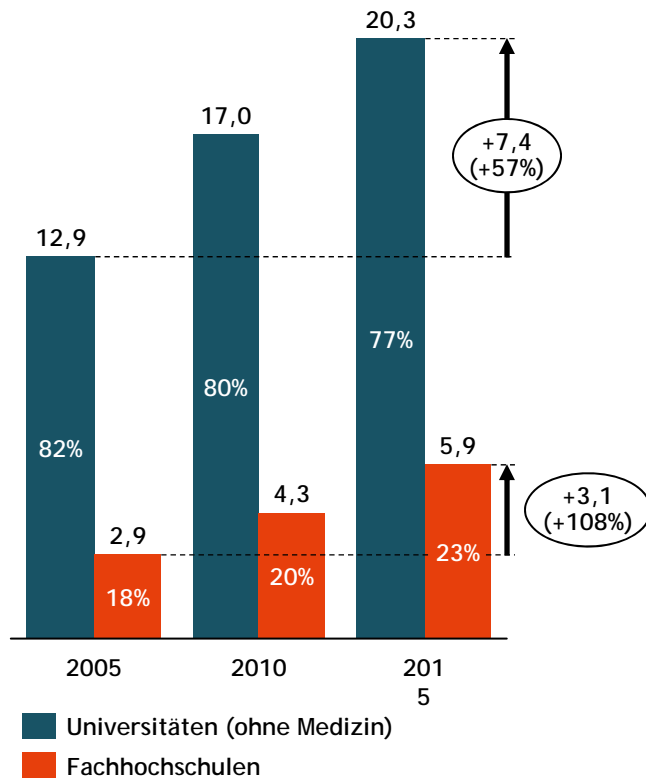
---

# PROLOG: ENTWICKLUNG DER FACHHOCHSCHULEN

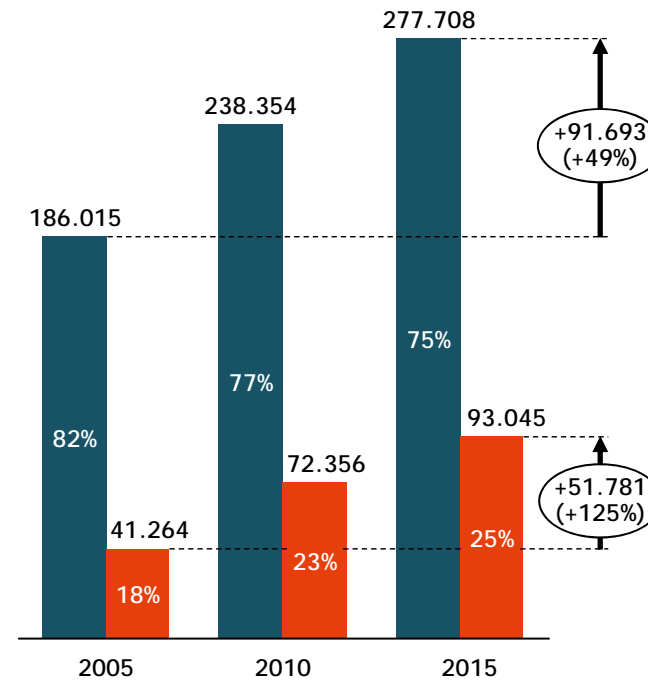


## ENTWICKLUNG AUSGABEN UND WISS. PERSONAL DER HOCHSCHULEN

Ausgaben, in Mrd. Euro

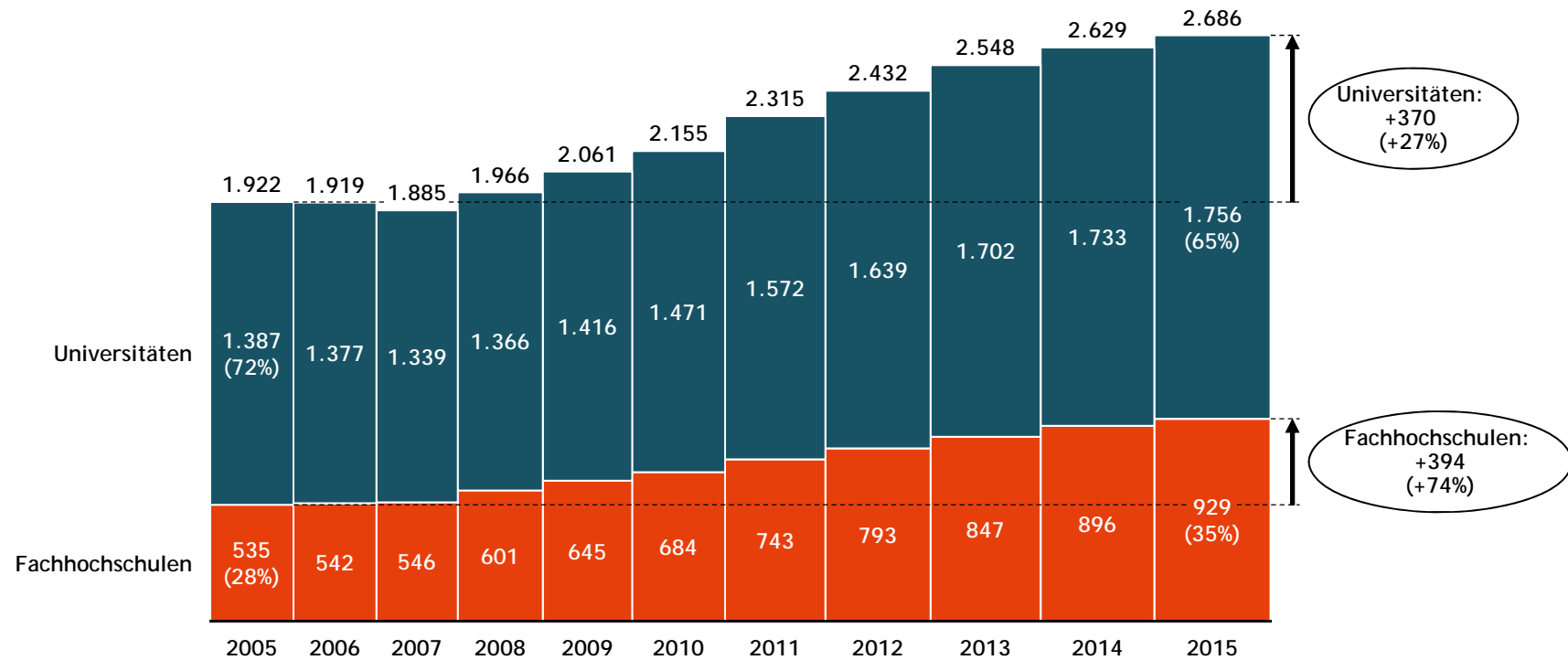


Wissenschaftliches Personal





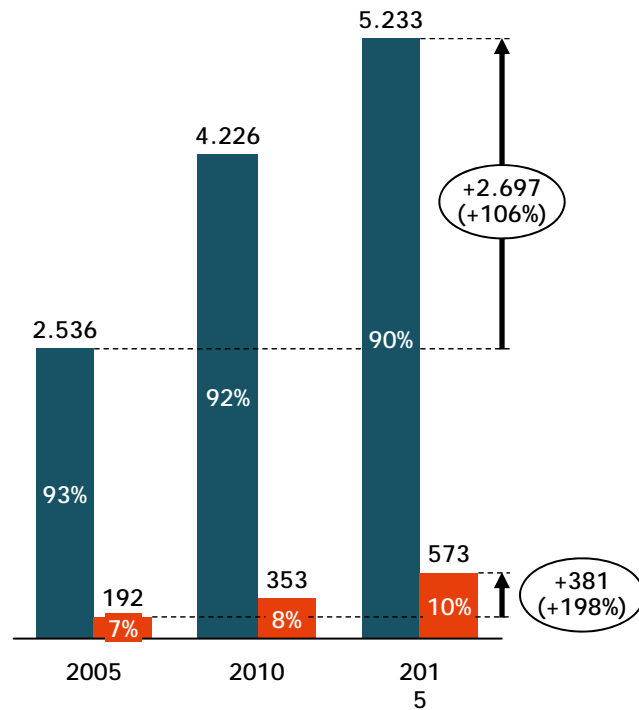
## STUDIERENDE: 35 PROZENT AN FACHHOCHSCHULEN





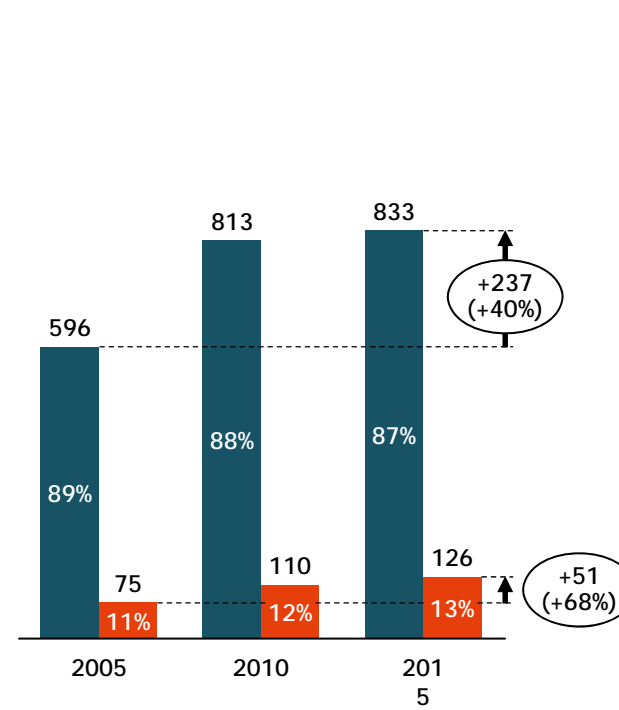
## DRITTMITTEL

Drittmittel, in Mio. Euro



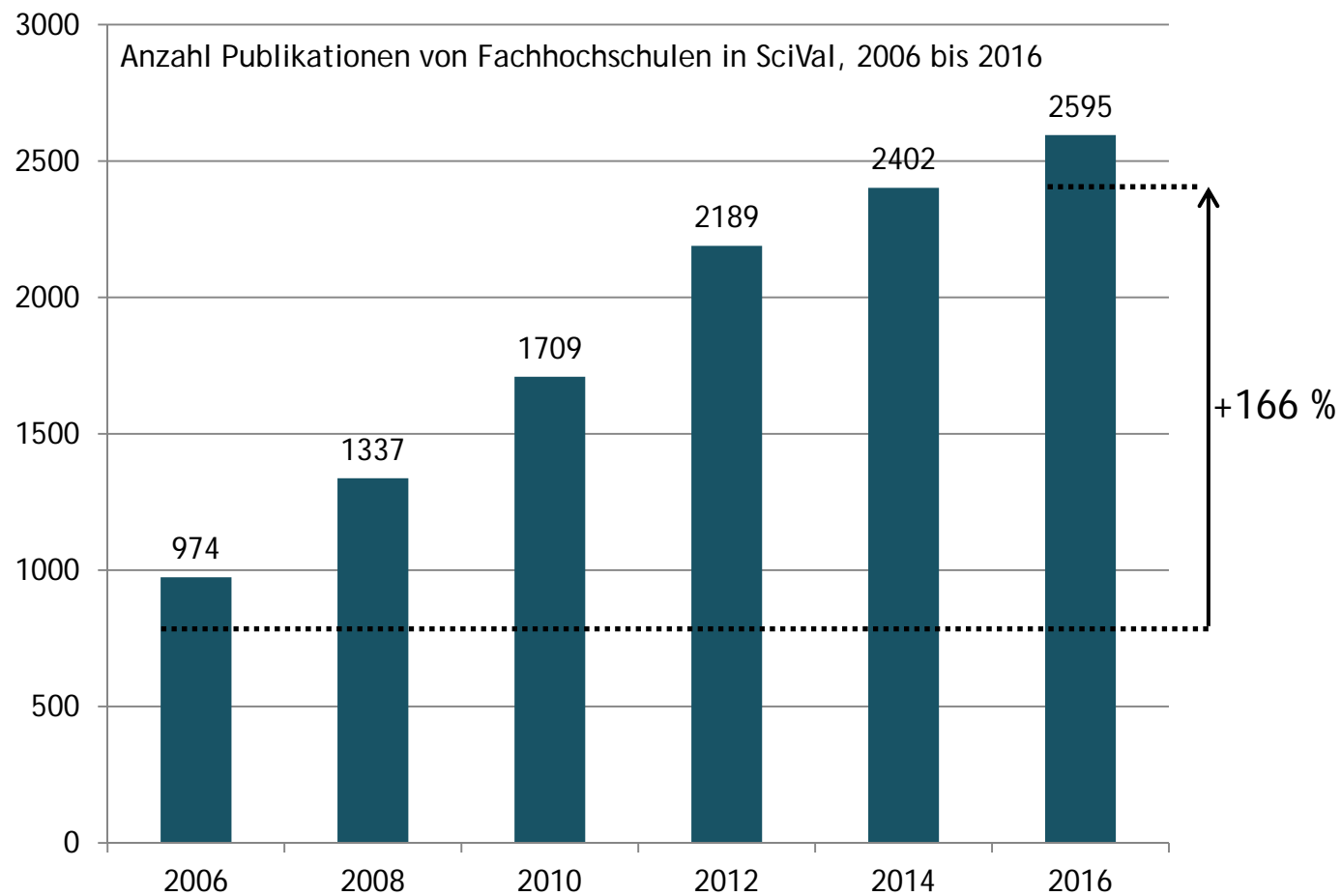
■ Universitäten (ohne Medizin)  
■ Fachhochschulen

Drittmittel der Wirtschaft, in Mio. Euro





## IMMER MEHR PEER-REVIEWED ARTICLES VON WISSENSCHAFTLERN AN FACHHOCHSCHULEN



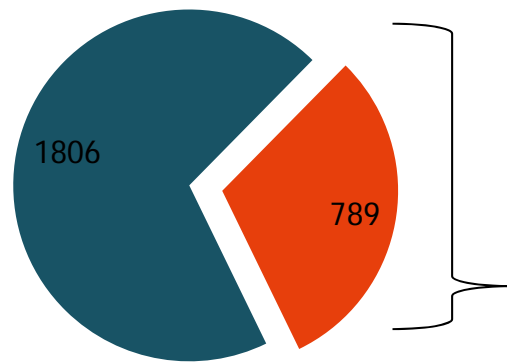
Quelle: Scopus, SciVal, Stand Februar 2017



## KNAPP 9 VON 10 KOOPERATIVER PUBLIKATIONEN VON FACHHOCHSCHULEN ERFOLGEN MIT UNIVERSITÄTEN

Publikationen von Fachhochschulen in SciVal, 2016

- peer-reviewed articles ohne...
- peer-reviewed articles in Kooperation



**789 von 2595 Publikationen** von Fachhochschulen erfolgen in Kooperation mit:

87 % mit Universitäten

18 % mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen

6 % mit Unternehmen

2 % mit anderen Fachhochschulen

1 % Sonstiges (z.B. Ressortforschung)

(Mehrfachnennungen)

Quelle: Scopus, SciVal, Stand Februar 2017



## ARBEITSTEILUNG IN EINER DIFFERENZIIERTEN HOCHSCHULLANDSCHAFT

---

- » Der Wettbewerb in der Hochschullandschaft wächst; er führt zur stärkeren Profilbildung und damit wachsendem Differenzierungsgrad von Hochschulen.
- » Gleichzeitig werden immer mehr gesellschaftliche Anforderungen an die Hochschulen herangetragen, ohne adäquate Ressourcen zu Verfügung zu stellen
- » Dies macht vermehrt **Arbeitsteilung** möglich - und sinnvoll - da Stärken und Spezialisierungen gestärkt und Schwächen durch Kooperationen beseitigt werden können

### Strategieoptionen zur Erbringung von Leistungen

- » *Make*: Mit ausreichenden Kompetenzen & Ressourcen Dinge selbst realisieren
- » *Buy/Outsourcing*: Aufgrund von fehlenden Kompetenzen oder Ressourcen Dienstleistungen einkaufen
- » *Share*: Leistungen mit paritätischen Kompetenzen und gemeinsamen Ressourcen erbringen

Formen der Arbeitsteilung rangieren zwischen Dienstleistungsverträgen über kooperative Projektstrukturen bis hin zu dauerhaft institutionalisierten Organisationsformen.





## WARUM SOLLTEN UNIVERSITÄTEN MIT FACHHOCHSCHULEN KOOPERIEREN?

---

### » Forschung:

- Fachhochschulen können heute mehr Ressourcen in Kooperationen einbringen (Infrastrukturen, Personal, finanzielle Ressourcen) und können dadurch Profilschwerpunkten Masse und Sichtbarkeit verleihen.
- Der Ausbau der Fachhochschulen versetzt sie zunehmend in die Lage, das Fach in seiner Breite abzudecken *und* sich zu spezialisieren - eine Voraussetzung für Kooperationen mit Universitäten.
- Die Verbreitung von flexiblen Instrumenten wie Forschungsprofessuren oder Zweitprofessuren geben FH-Professoren zunehmend die Möglichkeit, mehr zu forschen und administrative Aufgaben in Verbänden zu übernehmen.



## WARUM SOLLTEN UNIVERSITÄTEN MIT FACHHOCHSCHULEN KOOPERIEREN?

---

### » Lehre und Studium:

- Profilbildung in der Lehre durch Nutzung fachlicher Komplementaritäten (Medizin-Informatik, Berufsschullehramt; IT-Ergänzungen für universitäre Fächer, Flexibilisierung des Studiums).
- Qualitätsverbesserung des Studiums durch Durchlässigkeit, Übergangsgestaltung und Praxisbezug: Senkung der Studienabbrecherquoten, gute Übergänge im Bildungssystem (zwischen Schule und Hochschule, zwischen den Hochschultypen, von der Hochschule in den Arbeitsmarkt, von der Fachhochschule zur Promotion, Praxismodule)
- Propädeutik und Studienorientierung als gemeinsame Herausforderung



## WARUM SOLLTEN UNIVERSITÄTEN MIT FACHHOCHSCHULEN KOOPERIEREN?

---

- » Jenseits der Kernprozesse Forschung und Lehre:
  - Steigende Herausforderungen und gesellschaftliche Anforderungen können gemeinsam professionell bedient werden, ohne an unterkritischen Ressourcen leiden zu müssen (Weiterbildungseinheit, Transfer, Gründungsunterstützung, third mission; Digitalisierungsservices für die HS-Lehre).
  - Autonomiefähigkeit setzen z.T. komplexe Kompetenzen voraus, zum Beispiel eigenes Bau- und Immobilienmanagement. Die Poolung von Ressourcen kann den Aufbau dieses Wissens ermöglichen.
  
- » Politische Anreize, politischer Druck:
  - Eine wesentliche Rolle spielen politischer Druck und politische Anreize für Kooperationen. Kooperationen werden in öffentlichen Ausschreibungen teilweise vorausgesetzt, teilweise als positives Kriterium gesetzt.
  - Druck entsteht auch durch Forderungen nach Effizienzsteigerungen, deren Konsequenzen bis zur Fusion von Hochschulen reichen können.



## ZITATE AUS DEN INTERVIEWS

---

### » Universitäten:

„Wo es genügend Masse gibt, brauchen wir nicht zu kooperieren.“

„Wir machen keine Paralympics. Wir kooperieren nur mit den exzellenten Bereichen der FH.“

„Kooperation bringt Geld.“

„Wir kooperieren, um den Nutzen einer Fusion gen Null zu fahren.“

„Wo wir im Wettbewerb stehen, kooperieren wir nicht.“

### » Fachhochschulen:

„Der Vertrag zeigt den Versuch, die totale Parität zu erreichen.“

„Wir sind klein und schnell, die Uni langsam und schwerfällig. Die FH macht immer alles und die Uni sitzt auf ihrem hohen Ross.“

„Man spürt Vorbehalte.“



## KAPITEL 02

---

# WARUM TREIBT UNS DAS THEMA UM?



## BESSERE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR KOOPERATIONEN(?)

---

Veränderte Rahmenbedingungen stimulieren die Arbeitsteilung und Kooperation zwischen Hochschulen (können sich aber auch als Hindernis erweisen), z.B.:

- » *Konvergenzen*: Die früher strenge Aufgabenteilung zwischen Universitäten (Forschung) und Fachhochschulen (Transfer) löst sich zunehmend auf und macht dadurch Kooperationen möglich.
    - *Aber*: Konvergenz kann auch zu stärkerem Wettbewerb und dadurch zu Abgrenzungserscheinungen zwischen den Hochschulen führen.
  - » *Digitalisierung*: Innovation in Technik und Kommunikation erleichtern die Zusammenarbeit und fördert die Arbeit in Netzwerken.
    - *Aber*: Unterschiedliche oder inkompatible IT-Infrastrukturen können Zusammenarbeit erheblich hemmen.
  - » *Bologna*: Modularisierung der Curricula erleichtern Durchlässigkeit und übergreifende Lehre.
    - *Aber*: Immer stärker spezialisierte (Master-) Studiengänge erschweren die Anschlussfähigkeit.
  - » *Autonomie*: Mehr Handlungsfreiheit ermöglicht selbstgesteuerte Aufgaben(-ver-)teilung.
    - *Aber*: Die Bedeutung der Länder, die in der Vergangenheit häufig als Treiber für Kooperationen fungierten, nimmt ab.
-



## TYPENÜBERGREIFENDE KOOPERATIONEN: VIELFÄLTIG, ABER WENIG STRATEGISCH

---

**Typübergreifende Kooperationen sind jedoch bisher wenig sichtbar**

- » Gleich und gleich gesellt sich gern: Bislang Kooperationen v. a. zwischen gleichen Hochschultypen wahrnehmbar. Im Vordergrund stehen insb. Interessensgemeinschaften, Herausbildung eines Profilelements, Außenkommunikation / Marketing, Forschungsk Kooperationen. (z.B. UAS7, CARPE, TU9, U15)
- » Selten geht es um konkrete gemeinsame Leistungen in Studium, Lehre, Forschung & Verwaltung

**Hürden von Hochschulkooperationen sind divers**

- » Institutioneller Dünkel („upward drift“) /Vorbehalte gegenüber anderem Hochschultyp
  - » Konkurrenzsituationen & unausgewogene Ressourcenausstattung
  - » Angst vor Fusionen aufgrund von Kooperation
  - » Aufkötroyierung von Kooperationen durch Ministerien mit dem Ziel, Mittel zu sparen
  - » Gesetzliche/rechtliche Inkompatibilitäten
-



## STUDIE „KOOPERATIONEN ZWISCHEN FACHHOCHSCHULEN UND UNIVERSITÄTEN“

---

Feldstudie mit 12 ausgewählten Fallbeispielen aus der Praxis in den Bereichen Lehre, Forschung & Strukturen/Verwaltung, mit folgenden Zielen

- » hochschultypenübergreifende Kooperationen als tragfähige Handlungsoption für die Umsetzung konkreter Leistungsangebote herausstellen
- » in der wissenschaftspolitischen Debatte einen Impuls zu mehr regionaler hochschultypübergreifender Kooperation geben
- » Verschiedene Modelle für Arbeitsteilung und Kooperation aufzeigen
- » Nutzen für beteiligte Institutionen verdeutlichen
- » Faktoren für den Erfolg und Potentiale herausstellen





## KAPITEL 03

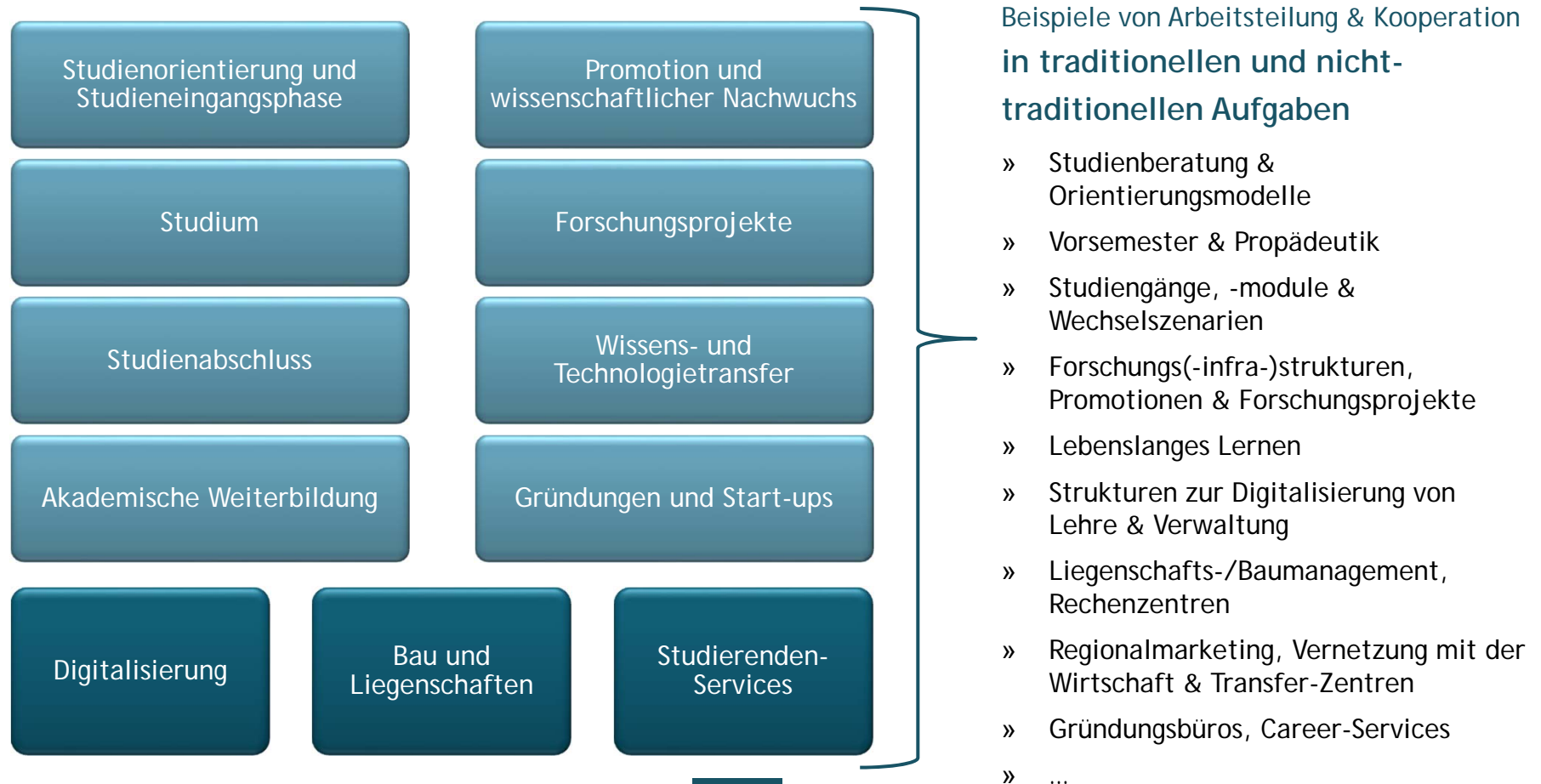
---

# WELCHE POTENTIALIALE SEHEN WIR ?

---



## KOOPERATIONSDOMÄNEN IN LEHRE, FORSCHUNG UND BEI INFRASTRUKTUREN





## HETEROGENITÄT DER STUDIERENDENSCHAFT UND STUDIENERFOLG

---

### Kooperation: Gemeinsame Studieneingangsphasen & Studierendenberatung

#### Details:

- » z.B. gemeinsam organisiertes, institutionalisiertes Vorsemester mit intensivem Orientierungs-, Lehr- und Betreuungsprogramm zur Entscheidungshilfe hinsichtlich der Wahl von Hochschultyp und Fach
- » Gemeinsame Studierendenberatung beider Hochschulen (neutral und ergebnisoffen)
- » Peer-to-group-Mentoring durch Studierende (Role-Model) beider Hochschulen
- » Reale Vorlesungen, Mathekurse, Praxisprojekte & Zusammenführung von Angeboten

#### Potentiale:

- » Abbau von Studierhemmnissen für Interessierte verschiedener (Bildungs-)Hintergründe
- » Bessere Informationen, Orientierung und direkter Kontakt mit beiden Hochschultypen und ihren Ausrichtungen
- » Erhöhung des Studienerfolgs aufgrund einer besseren Passung von Ziel und Profil / Senkung von Abbrecherquoten
- » Verringerung von Wechslern von Uni zu FH und dadurch gerechtere Zuweisung von Mitteln des Hochschulpakts
- » Erbringung von Leistungen aus einer Hand für mehrere Hochschulen (nicht alle müssen alles machen)

### Beispiele: RWTH & FH Aachen, Uni & Hochschule Osnabrück



## DURCHLÄSSIGKEIT UND QUALITÄT DES STUDIUMS

---

**Kooperation: Öffnung von Modulen & strukturierte Übergangsszenarien**

**Details:**

- » Fachbezogener Abgleich von Studien-/Weiterbildungsangeboten & Erstellung gemeinsamer Anerkennungskataloge führt zu strukturierten Modulöffnungen für die Partnerhochschule
- » Gemeinsame Abstimmungsprozesse über Lehrinhalte und Didaktik zwischen Professoren beider Hochschulen

**Potentiale:**

- » Individuelle Bildungspfade: Mehr Wahlmöglichkeiten zur Ausgestaltung des individuellen Studienwegs nach Neigung, Fähigkeiten und Zielen der Studierenden
- » Bessere Anschlussfähigkeit: Uni-Studierende können sich durch Kurse an der FH besser auf den Arbeitsmarkt, FH-Studierende durch Uni-Kurse besser auf Masterstudiengänge / Promotion an Universitäten vorbereiten
- » Erleichterung des Hochschulwechsels (anstelle Studienabbruchs) und unbürokratische Anerkennung von Studienleistungen
- » Erweiterung des Lehrportfolios am Hochschulstandort zur Gewinnung von Studierenden für die Region
- » Erhöhung der Studienqualität durch Austausch und Übertragung guter didaktischer Konzepte und Lehrformen

**Beispiele: Uni & Hochschule Jena, Uni Freiburg & Hochschule Furtwangen**

---



## INNOVATIVE STUDIENGÄNGE UND FACHKRÄFTENACHWUCHS

---

### Kooperation: Gemeinsame Studiengänge

#### Details:

- » Interdisziplinäre Studiengänge an den Rändern der Disziplinen (z.B. Geoinformatik), aber auch in traditionellen Disziplinen wie Lehramt und Medizin, Kooperation beruht auf fachlicher Komplementarität
- » Gemeinsame Errichtung von Studiengängen für branchen- und regionalspezifischen Fachkräftemangel (z.B. Lehramt am Berufskolleg, Mediziner)
- » Einbringung unterschiedlicher Kompetenzen und Fachhintergründe, zum Beispiel:
  - Geoinformatik: Geografie = Uni; Informatik = FH
  - Lehramt: Erziehungswissenschaften = Uni; Technik = FH
  - Medizin: klinische Fächer = Uni; naturwissenschaftliche Fächer = FH

#### Potentiale:

- » Gewinnung von zusätzlichen Studierenden durch innovative Studiengänge
- » Erweiterung / Komplettierung des Lehrportfolios zur Profilbildung der Hochschule
- » Erhöhung der Studienqualität durch Übertragung didaktischer Konzepte und kollegialen Austausch
- » Durchbrechung von Vorurteilen/Barrieren zwischen traditionsträchtigen Fächern und Hochschultypen

Beispiele: Uni & FH Münster, Private Uni und TH Nürnberg

---



## INTERDISZIPLINARITÄT UND VERBUNDFORSCHUNG

---

### Kooperation: Gemeinsame Forschungsprojekte

#### Details:

- » Gemeinsame (interdisziplinäre) Forschung im Verbund nach komplementären Fächern & Tandem-Promotionen
- » Koordination des Verbunds über eine Geschäftsführung, die an beiden Hochschulen beschäftigt ist
- » Zweitmitgliedschaften von Professoren an der Uni & kooperative Berufungen mit gleichberechtigten Stimmen
- » Deputatreduzierungen und Freisemester für forschungsstarke Professoren an der (Fach-)Hochschule
- » Nukleus: it's OWL = Technologie-Netzwerk Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe (kurz: it's OWL), an welchen die Hochschulen der Region OWL stark beteiligt sind

#### Potentiale:

- » Kompetenzaufbau: Steigerung wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit durch die Verschränkung komplementärer und grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung und Lehre
- » Erweiterung der Forschungsmöglichkeiten von Hochschulen durch Zugang zu Drittmitteln, Personal (insb. Aufbau von Mittelbau) und technischer Forschungsinfrastruktur (z.B. Labore)
- » Besserer Zugang zu Fördergeldern durch Verbindung von Kompetenzen und effizienter Nutzung von Infrastrukturen (Höherer Auslastungs-/Nutzungsgrad von Forschungsinfrastrukturen)
- » Institutionalisierte kooperative Promotion sichern Promotionsangebot (Durchlässigkeit)
- » Gewinnung von (forschungs-)starken Professoren auch für (Fach-)Hochschulen

### Beispiel: Uni & FH Bielefeld

---



## STÄRKUNG DER REGION

---

### Kooperation: Gemeinsame Transferzentren & Gründerberatung

#### Details:

- » Gemeinsame Institutionalisierung von Transfer und Gründungsunterstützung in einem „gelabelten“ Zentrum (eigenständiges Corporate Design, gemeinsame Veranstaltungen, gemeinsame Akquise)
- » Gemeinsame Bildung von (interdisziplinären) Themenschwerpunkten/Leuchttürmen entlang der disziplinären Profile beider Hochschulen
- » Paritätische Anstellung von Professoren mit Deputatreduzierung oder vergütetem Anstellungsverhältnis

#### Potentiale:

- » Bessere Wege zu Fördergeldern und Qualitätsgewinn durch Zusammenlegung von Kompetenzen
- » Bessere Kontakte in die regionale Wirtschaft, insbes. für Universitäten, zur Vermittlung von Studierenden in die Praxis
- » Regionalförderung durch vernetzten Wissens- und Technologietransfer und gebündelte Existenzgründungen
- » Profilstärkung (und Existenzsicherung) durch Etablierung einer gemeinsamen Partnerschaft zwischen Region und Hochschulen statt Konkurrenz
- » Überregionale Sichtbarkeit steigern durch gemeinsames Regionalmarketing / Öffentlichkeitsarbeit

### Beispiele: Uni & Hochschule Kaiserslautern, Uni & Hochschule Flensburg



## AUTONOMIEFÄHIGKEIT STÄRKEN

---

**Kooperation:** Gemeinsame Verwaltungseinheiten, z. B. Liegenschaftsmanagement

### Details:

- » gesetzlichen Regelungen sehen für größere Universitäten höhere Handlungsfreiheiten vor, z. B. bei der Bauherrenverantwortung. Die kleinere Hochschule profitiert durch die Kooperation von diesen Handlungsstrukturen und kann z. B. Bauprojekte flexibler realisieren
- » Zusammenführung zu gemeinsamen Liegenschaftszentrum regional nahegelegener Hochschulen
- » Aufgaben: Bau, Fuhrpark, Handwerker, Post, Hausmeister, Reinigung, Betriebstechnik, Verwaltung
- » Kein Abbau von Personal, sondern gemeinsame Zuständigkeiten für beide Hochschulen
- » Professionalisierung & Qualitätssteigerung durch Zusammenführung der Kompetenzen von zwei Hochschulen

### Potentiale:

- » Sicherstellung von Handlungskompetenz und -ressourcen zur Bewältigung von mehr Aufgaben mit zunehmender Komplexität aufgrund wachsender Hochschulautonomie, insbesondere für kleinere Hochschulen und Universitäten
- » Mehr Effizienz durch Vermeidung von Doppelstrukturen und durch gemeinsame Nutzung von spezifisch entwickelten Kompetenzen
- » Bessere Bewältigung von Phasen hohen Arbeitsaufkommens
- » Mehr Effizienz durch gebündelten Austausch/Kommunikation mit Ministerien etc. zu Hochschulentwicklung, Ressourcennutzung und Maßnahmen (auch in Antragsverfahren)

**Beispiele: Uni und Musikhochschule Weimar**

---





# HOCHSCHULTYPENÜBERGREIFENDE KOOPERATIONEN: ORGANISATIONSFORMEN

## Aufträge an andere HS

- » Vergabe einer Dienstleistung
- » Vertragliche Regelung von Aufgaben & Finanzierung



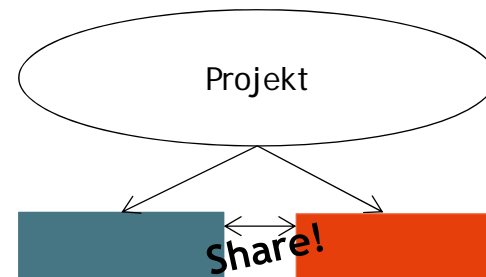
- » Bedingter Einfluss des Auftraggebers
- » Kompetenzabbau beim Auftragsgeber

**Kooperation?**

Villa Vigoni, 10. Juli 2017

## Parallele Organisation an beiden Hochschulen

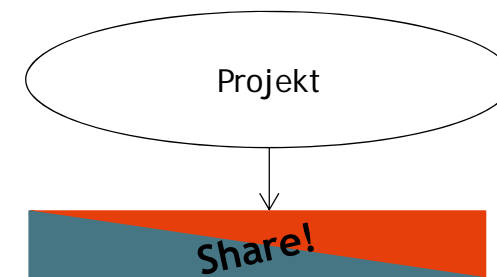
- » Zwei Stellen/ Anstellung an jeweiliger Hochschule
- » Gleiche Aufgaben
- » Hineinwirken jeder Stelle in eigene Hochschule
- » Starke Abstimmung untereinander



- » Hohe Identifikation mit jew. Hochschule = 2 Identitäten
- » Gleiche Einbringung von Interessen
- » Starke Vernetzung zwischen Personen unterschiedlicher Kulturen
- » Hoher Abstimmungsaufwand
- » Doppelstruktur = 2x Kosten

## Diener zweier Herren

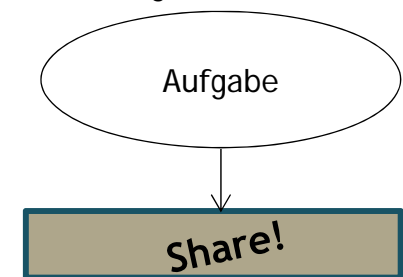
- » Eine Stelle/ zwei Arbeitsverträge (50:50)
- » Zugang & Hineinwirken gleichermaßen in beide HS
- » Zentralisierte Arbeit & Kommunikation über eine Person
- » E-Mail-Account, Visitenkarten von beiden HS



- » Hohe Identifikation beider HS
- » Niedrigschwelliger Zugang zu Schnittstellen an beiden HS
- » Ausgewogene Interessenvertretung in Personalunion möglich?
- » Hoher bürokratischer Aufwand bei zwei Anstellungen
- » Doppelstruktur = 2x Overhead

## Gemeinsame externe Einheit

- » Zusammenführung von Aufgaben in gem., keiner Hochschule zugeordneter Einheit
- » Gemeinsames CD
- » Gemeinsame Leitung oder Gesellschafter
- » z.B. Zentrum, (g)GmbH
- » Satelliten für z.B. LLL, Gründung, Transfer, Bau



- » Gemeinsame Identität
- » Neutraler Raum
- » Komplementärer Kompetenzaufbau institutionalisiert
- » Ausweitung von Handlungsfähigkeit
- » Schaffung von Masse
- » Starke Außenwirkung



## KAPITEL 04

---

# FAZIT



## INTERNE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR ERFOLGREICHE KOOPERATIONEN

---

### Ausgewählte Rahmenbedingungen für typenübergreifende Kooperation

- » **Kongruenz führt zu Konkurrenz - Komplementarität zu Kooperation:** Maximaler Nutzen für beide Partner aus maximaler Komplementarität in der Wertschöpfungskette oder auf fachlicher Ebene.
- » Effizienz stärkt die einzelne Einrichtung in ihrem Profil und in ihren Strukturen und spricht für ihren Existenzerhalt
- » Starke Vernetzungen schaffen sich bedingende Wertschöpfungsketten, die Fusionen/Schließungen/Kürzungen verhindern
- » Gemeinsames Management von Studierenden- und Prüfungsdaten muss technisch professionell möglich sein
- » Forschungskompetenzen für Hochschulen bedürfen Forschungsprofessuren mit reduziertem Lehrdeputat & Freisemestern
- » Promotionsordnungen müssen die Zulassung von FH-Studierenden regeln und die Betreuungs-, Gutachter- und Prüfungsprozesse paritätisch zwischen HS- und Universitäts-Professoren abbilden
- » Paritätische Organisations- und Personalstrukturen fördern die Akzeptanz und erleichtern das Management
- » Persönliche Beziehungen, Engagement und Wille von Einzelnen und der Gruppe, Abbau von Standesdünkel und Vorurteilen hinsichtlich Hochschultyp



## EXTERNE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR ERFOLGREICHE KOOPERATIONEN

---

### Ausgewählte Rahmenbedingungen für typenübergreifende Kooperation

- » Autonomie über Hochschultypen hinweg (z.B. Bau öffentliche vs. Stiftungs-Hochschule)
- » Gleichberechtigte / ausgewogene Ressourcenausstattung für Forschung und Verwaltung durch die öffentliche Hand (z.B. Stelleneinrichtung, Mittel je Stelle, Freisemester, Deputatreduzierung)
- » Vermeidung falscher Anreize der öffentlichen Hand durch (ungleichgewichtige) Delegation von Aufgaben
- » Kooperation als wertschöpfender Faktor in Ausschreibungen / Grundfinanzierung
- » Steuerrechtreform ab 2020: Umsatzsteuerpflicht für öffentliche Hand bei Beistandsleistungen machen Kooperationen teurer
- » Schaffung von Expertise in den Ländern / den Ministerien
- » Kooperation fördert weitere Kooperationen



## WAS TUN?

---

**Anstöße für Kooperationen kommen aus den Ländern, die mit ihren Forderungen nach mehr Kooperation häufig Effizienzziele verfolgen.** So initialisierte Kooperationen sind defensiv ausgerichtet und dienen dazu, den politischen Druck zu mindern und Fusionen oder die Schließung von Bereichen o.ä. zu verhindern.

- Herausforderungen: Kooperationen werden nicht gelebt. Durch Zwang werden regionale Konkurrenzen eher verstärkt denn gemildert. Widerstände in den Hochschulen müssen mit hohem persönlichen Einsatz der Akteure an den Hochschulen überwunden und Kooperationen durch die Entwicklung weiterer gemeinsamer Ziele mit Leben gefüllt werden.
  
- » **Kooperationen sind besonders erfolgreich**, wenn sie
  1. die **Profilbildung** der einzelnen Institutionen stärken,
  2. auf der Basis **regionaler Identität** den Erfolg des gemeinsamen Wissenschaftsstandortes verfolgen und
  3. die Akteure ihre **Strategien aufeinander abstimmen**
  
- » **Finanzielle Anreize für Kooperationen** (zum Beispiel durch spezielle Landesprogramme, kooperationsfreundlich ausgestaltete Bundesprogramme, Forschungsprogramme von Stiftungen etc.) **können erheblich zur Förderung von Kooperationen beitragen.**



## WAS TUN?

---

- » Standortentwicklung in der Landeshochschulplanung stärken
- » Verbundstrukturen und Arbeitsteilung verstetigen (von Projekten zu institutionellen Strukturen)
- » Austausch auf HS-Leitungsebene organisieren (Rektorate; HS-Räte)
- » Vergütungs- Personal- Studien- und Infrastrukturen „kooperationskompatibel“ machen
- » In Drittmittelprogrammen die Leistungsmerkmale der beteiligten Institutionen berücksichtigen

---

VIELEN DANK