

Dr. Elke Bosse | Dr. Grit Würmseer

Hochschulverbände

Ein aktueller Überblick zu Rahmenbedingungen,
Organisation, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
lehrbezogener Zusammenarbeit

HIS-HE:Medium

4 | 2020

Dr. Elke Bosse
Tel. +49 511 169929-26
E-Mail: bosse@his-he.de

Dr. Grit Würmseer
Tel. +49 511 169929-78
E-Mail: wuermseer@his-he.de

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | 30159 Hannover | www.his-he.de
Juli 2020

Hochschulverbände

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis.....	III
	Abbildungsverzeichnis.....	IV
1	Einleitung	1
2	Methode und Datenbasis.....	2
	2.1 Eingrenzung des Gegenstands	2
	2.2 Recherche	3
	2.3 Datenerhebung und -auswertung.....	4
	2.4 Synthese und Ergebnisbericht	5
3	Hochschulverbände im Überblick	6
	3.1 Verbundpartner	6
	3.2 Standorte	8
	3.3 Kooperationsfelder	10
	3.4 Ausrichtung.....	12
4	Rahmenbedingungen und Organisation hochschulübergreifender Zusammenarbeit.....	15
	4.1 Gründung und Entwicklung.....	15
	4.2 Finanzieller, personeller und rechtlicher Rahmen	17
	4.3 Organisationsstrukturen	19
	4.4 Infrastruktur.....	22
5	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	25
	5.1 Unterschiedlichkeiten vs. gemeinsame Ziele.....	25
	5.2 Konkurrenz vs. Kooperation.....	26
	5.3 Wandel vs. Kontinuität.....	27
6	Zusammenfassung und Ausblick	29
7	Literatur.....	31
8	Anhang	32

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Projektphasen für das Mapping zu Hochschulverbänden	2
Abb. 2:	Kategoriensystem für die Erhebung von Daten zu Hochschulverbänden	3
Abb. 3:	Verteilung der erfassten Verbände nach Größe (Zahl der Partner) unter Nennung der näher untersuchten Verbände	7
Abb. 4:	Zusammensetzung der erfassten Verbände nach Hochschultyp (Gesamtsample/eingegrenztes Sample)	8
Abb. 5:	Standortmerkmale (Gesamtsample/eingegrenztes Sample)	9
Abb. 6:	Kooperationsaktivitäten von Hochschulverbänden (Gesamtsample/eingegrenztes Sample)	10
Abb. 7:	Zieldimensionen von Hochschulverbänden	12
Abb. 8:	Gründungsjahr der näher untersuchten Verbände	15
Abb. 9:	Finanzierung der näher untersuchten Verbände	17
Abb. 10:	Rechtsform der näher untersuchten Verbände	18
Abb. 11:	Organisation des Verbunds Norddeutscher Universitäten	20
Abb. 12:	Organisation der Hochschul föderation Südwest	21
Abb. 13:	Häufigkeit gemeinsamer Infrastrukturen der näher untersuchten Verbände	23

1 Einleitung

Im Auftrag der Stiftung Mercator hat das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) im Zeitraum von Oktober 2019 bis Mai 2020 eine Untersuchung zu Hochschulverbänden durchgeführt. Den Anlass hierfür bildete das Interesse der von der Stiftung Mercator geförderten Ruhr Master School (RMS)¹, eine Veranstaltung zum Erfahrungsaustausch über die Zusammenarbeit im Bereich hochschulübergreifender Lehre zu organisieren. Zur inhaltlichen Vorbereitung hat HIS-HE ein Dossier vorgelegt, das übergreifende Themenfelder und Fragestellungen im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Verbund identifiziert. Mit der vorliegenden Ausgabe von HIS-HE:Medium sollen die Ergebnisse der Untersuchung sowohl den Teilnehmenden der Veranstaltung als auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Die Untersuchung wurde in Form eines Mappings durchgeführt, das in erster Linie institutionell verankerte Verbände im deutschsprachigen Raum einbezieht, die im Bereich der Lehre zusammenarbeiten. Neben der Recherche von Basisinformationen wurden Angaben zu den Zielen, den Kooperationsaktivitäten und der Organisation der jeweiligen Verbände ermittelt. Darüber hinaus zielt das Mapping darauf ab, Herausforderungen und Lösungsansätze für die hochschulübergreifende Zusammenarbeit zu beleuchten, um sowohl Hindernisse als auch Erfolgsfaktoren für Hochschulverbände ableiten zu können.

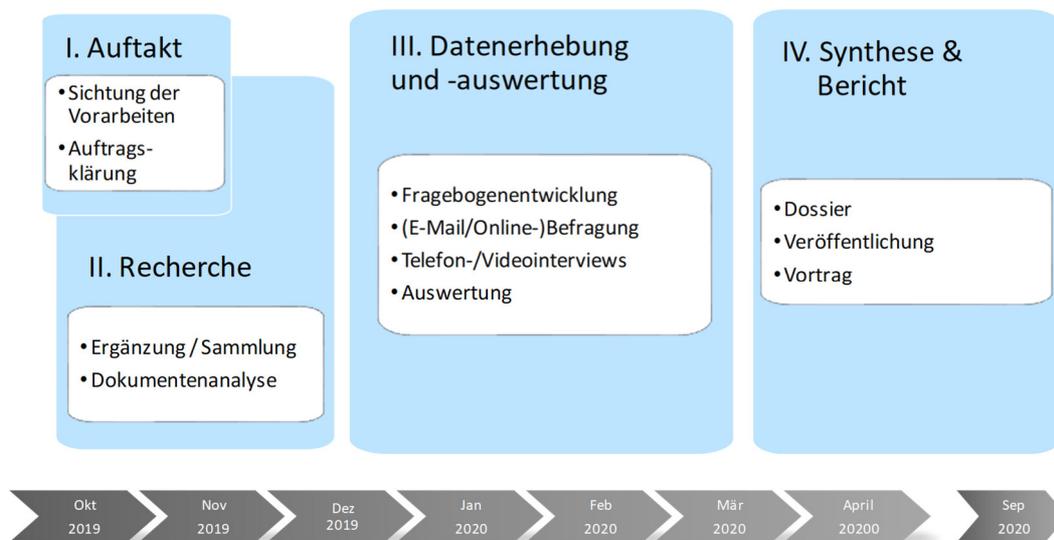
HIS-HE dankt an dieser Stelle nicht nur den Ansprechpersonen der Stiftung Mercator und der RMS für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, sondern auch den untersuchten Hochschulverbänden. Unser Dank gilt dabei insbesondere den VertreterInnen der 14 Verbände, die uns im Rahmen von schriftlichen und/oder mündlichen Befragungen näheren Einblick in die hochschulübergreifende Zusammenarbeit gewährt und die vorliegende Arbeit damit erst möglich gemacht haben.

¹ Bei der Ruhr Master School (RMS) handelt es sich um einen Hochschulverbund der Fachhochschule Dortmund, der Hochschule Bochum und der Westfälischen Hochschulen mit den Standorten Gelsenkirchen, Recklinghausen und Bocholt, der 2013 gegründet wurde und seitdem von der Mercator Stiftung gefördert wird. Als Lehrverbund dient die RMS dazu, die Masterangebote der drei Hochschule im Bereich der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften zu bündeln, um den Studierenden ein breites Spektrum an Wahlmöglichkeiten zugänglich zu machen. Durch das kooperative Angebot der drei Verbundhochschulen soll der Wissenschaftsraum Ruhrgebiet wie auch die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Hochschulen gestärkt werden.

2 Methode und Datenbasis

Die Durchführung des Mappings erfolgte in vier aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten. Wie die Übersicht in Abb. 1 zeigt, gehörten dazu der Projektauftritt, die Recherche, die weitergehende Datenerhebung und -auswertung sowie die Synthese der Ergebnisse und die Berichterlegung.

Abb. 1: Projektphasen für das Mapping zu Hochschulverbänden



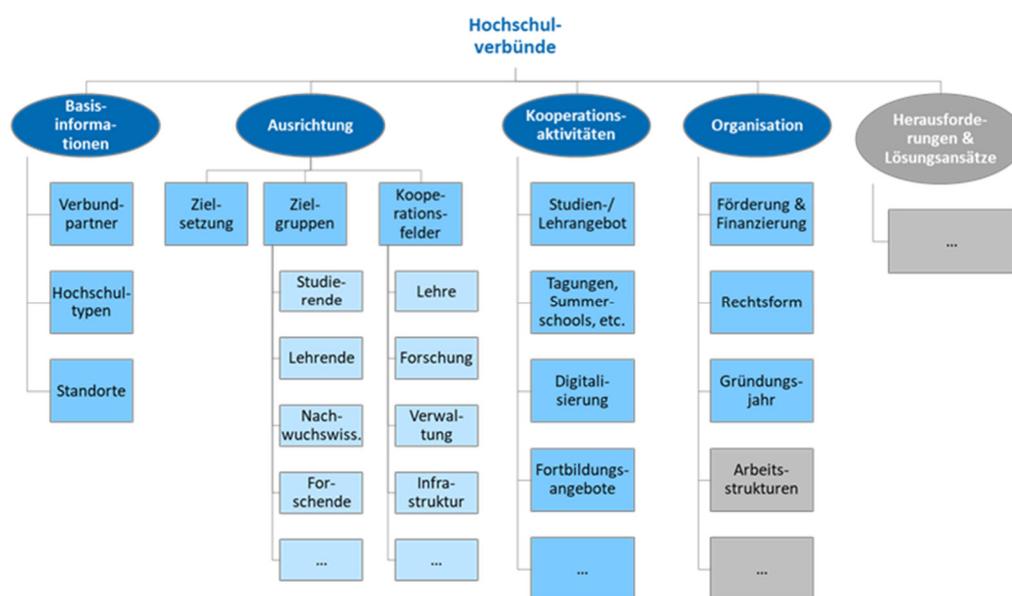
Die im Folgenden näher erläuterte Vorgehensweise für das Mapping ist mit einem so genannten „systematic scoping review“ zu vergleichen, einer Methode, die üblicherweise zur Synthese von Forschungsbefunden eingesetzt wird, um die „working definitions and conceptual boundaries of a topic or field“ (Peters et al., 2015, S. 141) zu klären. Zwar bezieht sich das Mapping nicht auf den Forschungsstand zu Hochschulverbänden, aber die für scoping reviews charakteristische Abfolge von Schritten zur Recherche, Sichtung und Ein- und Abgrenzung wurde übertragen, um eine systematische Kartierung von Hochschulverbänden entlang ausgewählter Merkmale vorzunehmen. Die so gewonnene Übersicht wurde mittels Befragung von ExpertInnen mit einem für Hochschulverbände „spezifischen Praxis- und Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzten Problemkreis bezieht“ (Bogner et al., 2014, S. 13), vertieft.

2.1 Eingrenzung des Gegenstands

In Orientierung an der Zielsetzung der Untersuchung und dem einschlägigen Fachdiskurs wurde zu Beginn des Projekts die institutionell verankerte Zusammenarbeit von Hochschulen in zentralen Leistungsbereichen als Arbeitsdefinition für Hochschulverbände festgelegt. Angesichts der eingangs genannten Zwecksetzung des Mappings wurden insbesondere Kooperationen im Bereich der Lehre und unter Beteiligung von Fachhochschulen fokussiert. Nachrangig zu behandeln waren dagegen etwa Forschungsverbände, genauso wie punktuelle Kooperationen einzelner Hochschulen mit internationalen Partnerinstitutionen.

Ausgehend von dieser Definition und Eingrenzung wurden erste Kategorien entwickelt, um die mit Hilfe der Internetrecherche zu erhebenden Basisinformationen sowie die Angaben zur Ausrichtung, zu den Kooperationsaktivitäten und der Organisation von Hochschulverbänden näher zu bestimmen. Die im Anschluss vorgesehenen schriftlichen und mündlichen Befragungen sollten dazu dienen, vertiefende Informationen zur Organisation von Verbänden zu erfassen sowie Einschätzungen zu Herausforderungen und Lösungsansätzen zu erheben. Wie die einzelnen Kategorien zur Vorbereitung der Untersuchung aufgeschlüsselt wurden, zeigt das in Abb. 2 dargestellte Kategoriensystem.

Abb. 2: Kategoriensystem für die Erhebung von Daten zu Hochschulverbänden



Im weiteren Projektverlauf diente das Kategoriensystem als Ausgangspunkt, um die Erhebungsinstrumente zu entwickeln und die ermittelten Daten systematisch aufzubereiten.

2.2 Recherche

Da sich im Fachdiskurs nur exemplarische Hinweise auf Hochschulverbände finden und bislang kein umfassendes Verzeichnis veröffentlicht ist, wurde für das Mapping ein exploratives Verfahren gewählt, das zunächst darauf angelegt war, eine möglichst große Zahl an Hochschulverbänden zu ermitteln. Dazu wurde eine Online-Recherche mit Hilfe von Suchbegriffen wie „Hochschule“, „Universität“, „Fachhochschule“ und „Verbund“, „Kooperation“, „Netzwerk“ durchgeführt. Damit gestaltete sich die Recherche möglichst offen, setzte zugleich aber im Internet veröffentlichte Informationen voraus, wobei ein gemeinsamer Webauftritt als Hinweis gewertet wurde, dass es sich der Arbeitsdefinition entsprechend um einen Verbund handelt, der einen gewissen Grad an Institutionalisierung aufweist und über temporäre, projektformige Zusammenarbeit hinausgeht.

Der erste Durchgang der Recherche diente dazu, Namen und Webseiten von Hochschulverbänden zu ermitteln sowie weitergehende Basisinformationen mittels Dokumentenanalyse zu erfassen.

sen. Auf diesem Weg konnten insgesamt 71 Hochschulverbände identifiziert werden, für die Informationen zu Anzahl und Hochschultyp der Verbundpartner sowie zu den Standorten des Verbunds erhoben wurden. Der zweite Durchgang der Online-Recherche beinhaltete dann eine kursorische Sichtung der Kooperationsfelder der identifizierten Hochschulverbände, um eine erste Systematisierung der Ergebnisse vorzubereiten. Für die Dokumentenanalyse wurde dabei das anfängliche Kategoriensystem (siehe Abb. 2) so weiterentwickelt, dass eine Unterscheidung der Kooperationsfelder nach den Leistungsbereichen „Lehre“, „Forschung“, „Service und Support“ sowie „Transfer“ getroffen wurde.

Im dritten und letzten Durchgang der Online-Recherche wurde geprüft, welche Hochschulverbände in Bezug auf den genannten Untersuchungsfokus besonders relevant sind. Anhand der ermittelten Kooperationsfelder wurden aus dem Gesamtsample 40 Hochschulverbände ausgewählt, für die dann detailliertere Angaben zu ihrer Zielsetzung, ihren Kooperationsaktivitäten und ihrer Organisation bis hin zu den Ansprechpersonen für eine eventuelle spätere Befragung erfasst wurden.

2.3 Datenerhebung und -auswertung

Da sich nicht zu allen für das Mapping relevanten Aspekten frei zugängliche Informationen finden lassen, folgte eine vertiefende Datenerhebung, die sich in eine schriftliche und eine mündliche Befragung zentraler Ansprechpersonen ausgewählter Hochschulverbände gliedert. Dafür wurden aus dem eingegrenzten Sample 21 Hochschulverbände ausgewählt, die insbesondere Kooperationsaktivitäten im Bereich Lehre aufweisen und/oder spezielle Aspekte, wie z.B. digitale Lehre, Qualitätsmanagement oder kooperative Studiengänge adressieren.

Die ausgewählten Verbände wurden per E-Mail kontaktiert und um Teilnahme an einer schriftlichen Kurzbefragung gebeten. Im Format eines Steckbriefs diente die Befragung dazu, die zuvor recherchierten Informationen zu überprüfen und um Angaben zu Organisation, Rahmenbedingungen sowie Einschätzungen im Hinblick auf die Erfolge und Hindernisse der Verbundarbeit zu erweitern. Von den 21 angeschriebenen Verbänden haben sich 17 zurückgemeldet und Interesse an der Befragung bzw. Veranstaltung bekundet, wobei schließlich 14 den ausgefüllten Steckbrief zur Verfügung gestellt haben.

Im Steckbrief wurde auch die Bereitschaft zu einem Telefoninterview abgefragt, was von zwölf Verbänden positiv beantwortet wurde, wobei sieben Interviews im April 2020 zustande gekommen sind, die mit der jeweiligen Geschäftsstellenleitung bzw. in einem Fall mit dem als Verbundsprecher eingesetzten Präsidenten einer Hochschule geführt wurden. Mit Hilfe der ca. 45-minütigen Interviews, die via Video- oder Telefonkonferenz durchgeführt und dazu protokolliert wurden, konnte ein näherer Einblick in die Arbeitsweise des Verbunds, genauso wie in Erfahrungen mit Herausforderungen und Lösungsansätzen der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit gewonnen werden. Im Einzelnen umfasste der Interviewleitfaden die folgenden Themenfelder:

- Entwicklungsdynamik/Institutionalisierung des Verbunds
- Praktische Bedeutung der gewählten Rechtsform
- Gemeinsamkeiten der Kooperationspartner
- Bewährte Formen der Zusammenarbeit
- Einbindung von Hochschulmitgliedern

- Zentrale Erfolge und Herausforderungen der Verbundarbeit
- Mehrwert des Verbunds für die Mitgliedshochschulen
- Empfehlungen zur Verbundarbeit
- Rolle des Verbunds in der Corona-Krise

2.4 Synthese und Ergebnisbericht

In der letzten Projektphase wurden die Rechercheergebnisse sowie die schriftlich und mündlich erhobenen Daten kategoriengeleitet ausgewertet und für den Ergebnisbericht verdichtet. Das schrittweise Sampling spiegelt sich in der Struktur der vorliegenden Fassung des Berichts insofern wider, als zunächst ein Überblick über die recherchierten Verbünde gegeben wird, der auf dem Gesamtsample der 71 Hochschulen basiert, die im ersten Schritt der Internetrecherche identifiziert wurden. Als zentrale Merkmale von Verbänden werden hier die Anzahl, Auswahl und Standorte der Verbundpartner sowie ihre Kooperationsaktivitäten und Ziele beleuchtet. Am Beispiel der 14 näher untersuchten Verbünde, für die Steckbriefe und in sieben Fällen auch Interviewprotokolle vorliegen, geht es dann um die Rahmenbedingungen und Organisation hochschulübergreifender Kooperation, bevor der Blick auf die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Verbundarbeit gerichtet wird.

3 Hochschulverbände im Überblick

Hochschulverbänden wird von Seiten hochschulpolitischer Akteure zunehmende Aufmerksamkeit geschenkt, wie die zwar kleine, aber wachsende Zahl an einschlägigen Studien, Positionspapieren und Initiativen erkennen lässt. Beispielsweise hat das Centrum für Hochschulentwicklung bereits 2007 eine Fallstudie zu „Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen“ (Hener et al., 2007) vorgelegt, für Wissenschaftsrat und Hochschulrektorenkonferenz gehört die vermehrte Kooperation im Hochschulbereich zu den 2013 formulierten Perspektiven für das Wissenschaftssystem (Wissenschaftsrat, 2013; Hochschulrektorenkonferenz, 2013) und aktuell bietet der Stifterverband im Rahmen des Programms „Future Lab: Kooperationsgovernance“² Unterstützung für den Aufbau tragfähiger Kooperationsstrukturen. Allerdings bilden Hochschulverbände keinen klar definierten Gegenstand der Hochschulforschung und sind bislang kaum über Fallbeispiele hinaus erforscht. Auf eine entsprechende Forschungslücke weist auch der Wissenschaftsrat hin, der in seinen *Empfehlungen zu regionalen Kooperationen wissenschaftlicher Einrichtungen* hervorhebt, dass sich die „Hochschul- und Wissenschaftsforschung stärker dieses Themas annehmen [sollte], insbesondere was die Erfolgsbedingungen von Kooperationen, die empirische Erfassung des so entstehenden Mehrwertes, den Einfluss verschiedener Governanceformen sowie die Möglichkeiten der politischen Unterstützung anbelangt“ (Wissenschaftsrat, 2018, S. 10).

Den zitierten Forschungsbedarf aufgreifend, wird im Folgenden ein systematischer Überblick zu den Ergebnissen der Online-Recherche gegeben, der die identifizierten Verbände im Hinblick auf zentrale Merkmale charakterisiert, wie Zahl der Verbundpartner, Hochschultypen, Standort und Kooperationsfelder. Dabei kann kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden, da nicht sämtliche Verbundaktivitäten von Hochschulen im deutschsprachigen Raum erfasst wurden. Der Überblick dient vielmehr der Beschreibung des Samples, auf dem das vorliegende Mapping basiert, und stellt eine Momentaufnahme der zwischen Oktober 2019 und April 2020 erfassten Verbände dar. Vor dem Hintergrund der Charakteristika des im Anhang dokumentierten Gesamtsamples (n=71) werden im Folgenden die 14 näher untersuchten Verbände eingeordnet.³

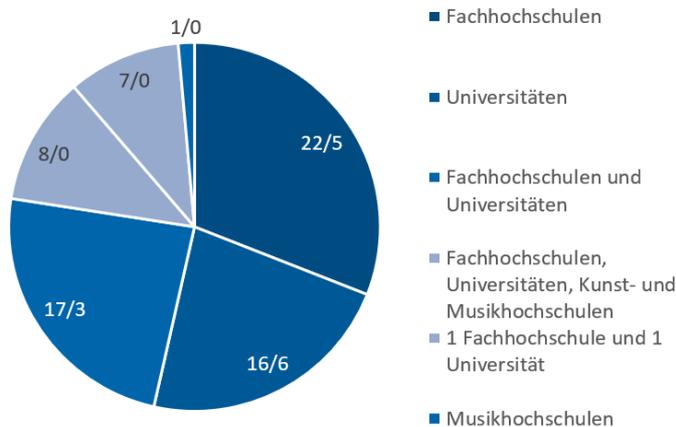
3.1 Verbundpartner

Die recherchierten Verbände lassen sich zunächst mit Blick auf ihre Größe anhand der Zahl der Verbundpartner charakterisieren, die im Gesamtsample von 2 bis 76 Partnerhochschulen reicht. Das recherchierte Feld verteilt sich dabei so, dass etwas über die Hälfte der identifizierten Verbände 2 bis 6 Partnerhochschulen umfasst, wobei sich diese Gruppe wiederum in **kleine Verbände** mit 2 bis 3 Partnern (n=18) und **mittelgroße Verbände** mit 4 bis 6 Partnern (n=20) aufteilen lässt. Bei einem weiteren Viertel handelt es sich um **große Verbände** mit 7 bis 15 Partnern (n=18), während sich die verbleibenden Fälle als **sehr große Verbände** mit mehr als 15 Partnern (n=14) einstufen lassen.

² Nähere Informationen finden sich auf den Webseiten des Stifterverbands unter: <https://www.stifterverband.org/futurelab/kooperationsgovernance>

³ In Anhang sind alle erfassten 71 Verbände aufgeführt, wobei es sich bei den grau markierten Fällen um die 14 näher untersuchten Verbände handelt. Für die hellgrau markierten Verbände liegen neben den Rechercheergebnissen auch Steckbriefe vor und mit den dunkelgrau markierten wurden darüber hinaus Interviews geführt.

Abb. 4: Zusammensetzung der erfassten Verbände nach Hochschultyp (Gesamtsample / eingegrenztes Sample)



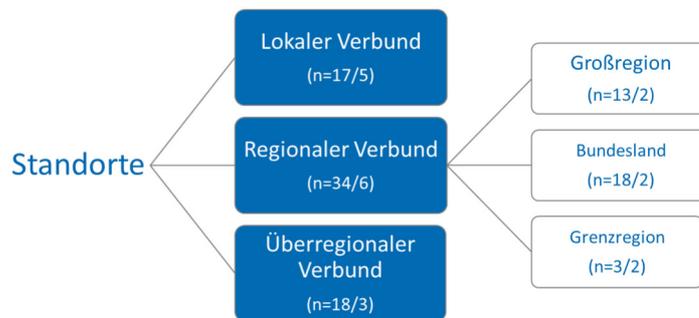
Wie Abb. 4 zeigt, umfasst das näher untersuchte Sample 11 homogene Verbände, unter denen sich sechs Universitätsverbände und fünf Fachhochschulverbände befinden, die den Hochschultyp als gemeinsames Verbundmerkmal zum Teil auch über ihren Namen nach außen darstellen, wie z.B. *Berlin University Alliance*, *Rhein-Main-Universitäten*, *HAW Sachsen*, *Virtuelle Fachhochschule*. Hinzu kommen drei heterogene Verbände, zu denen die *Hochschulregion Tübingen-Hohenheim*, das *Verbundprojekt der Jenaer Hochschulen* und die *Virtuelle Hochschule Bayern* gehören.

3.2 Standorte

Hinsichtlich ihrer Standorte zeichnen sich die ermittelten Hochschulverbände insgesamt dadurch aus, dass sie sich über das gesamte bundesdeutsche Gebiet verteilen und punktuell auch Hochschulen aus dem weiteren deutschsprachigen Raum sowie aus Grenzregionen beteiligt sind. Eine Ausnahme stellen zwei Verbände dar, die gänzlich in anderen deutschsprachigen Ländern angesiedelt sind.⁴ Die verbleibenden 69 Verbände lassen sich anhand ihrer Standortmerkmale als lokaler, regionaler und überregionaler Verbund klassifizieren (siehe Abb. 5).

⁴ Die Recherche war zwar anfangs auf den gesamten deutschsprachigen Raum ausgerichtet, hat aber lediglich Hinweise auf ein E-Learning-Netzwerk in der Schweiz (*eduhub*) und einen österreichischen Verbund im Bereich der Lehrerbildung (*Lehramt Ost*) ergeben, so dass sich die weitere Suche auf Deutschland konzentriert hat.

Abb. 5: Standortmerkmale (Gesamtsample/eingegrenztes Sample)



Das Gesamtsample umfasst 17 **lokale Verbände**, die sich auf ein bestimmtes Stadtgebiet bzw. eine Metropolregion konzentrieren, so dass es sich zumeist um kleine Verbände handelt. Im eingegrenzten Sample gehören hierzu neben der *RMS* auch die *Berlin University Alliance*, die *Rhein-Main-Universitäten*, die *Universitätsallianz Ruhr* und das *Verbundprojekt der Jenaer Hochschulen*.

Daneben finden sich 34 **regionale Verbände**, die sich wiederum in drei Gruppen gliedern lassen. Zur ersten gehören 13, überwiegend mittelgroße Verbände, die sich über eine Großregion verteilen, wie die näher untersuchte *Hochschulföderation Südwest* und die *Hochschulregion Tübingen-Hohenheim*. Davon abzugrenzen ist eine zweite Gruppe von insgesamt 18 Verbänden, die sich über ein gesamtes Bundesland erstrecken, wobei es sich vorwiegend um große und sehr große Verbände handelt. Beispiele hierfür finden sich im eingegrenzten Sample mit dem Verbund *HAW Sachsen* und der *Virtuellen Hochschule Bayern*. Die dritte Gruppe bilden wiederum solche Verbände, die mit mehreren Partnern in einer Grenzregion zusammenarbeiten, wobei dies auf mittelgroße bis sehr große Verbände zutrifft. Von den insgesamt drei grenzüberschreitenden Verbänden sind mit *Eucor - The European Campus* und *Universität der Großregion* wiederum zwei im eingegrenzten Sample vertreten. *Eucor* umfasst Universitäten aus dem Länderdreieck zwischen Deutschland, Frankreich und der Schweiz und das zweite Beispiel geht auf Partnerschaften zwischen dem Saarland, Wallonien, Lothringen und Rheinland-Pfalz zurück.

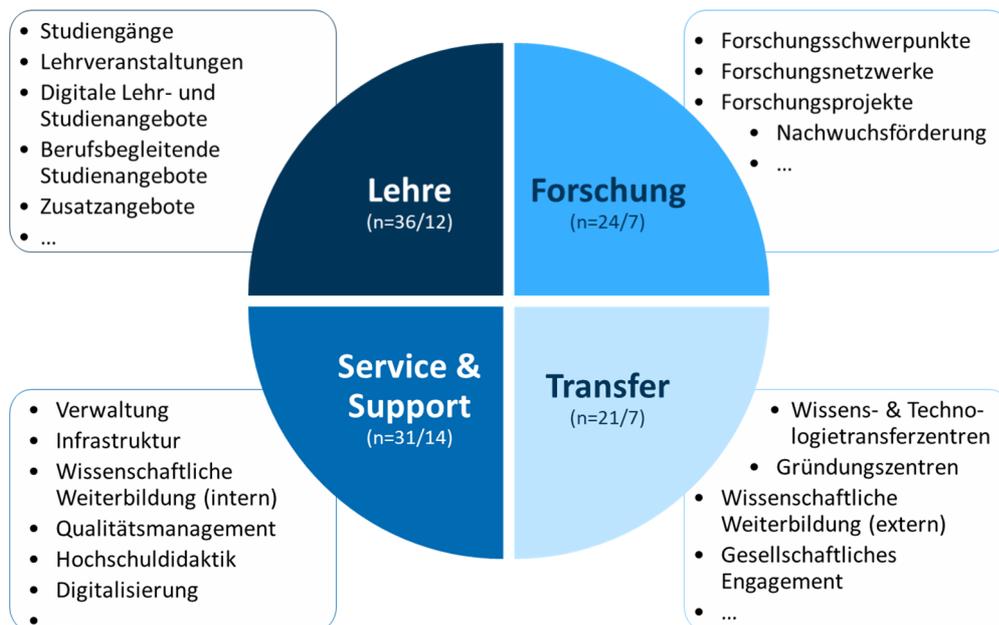
Als drittes Standortmerkmal lässt sich die überregionale Ausdehnung von insgesamt 18 Verbänden ausmachen, die sich in 4 Fällen in den weiteren deutschsprachigen Raum bzw. bis in die Niederlande erstrecken. Unter diesen **überregionalen Verbänden** befinden sich sowohl sehr große Verbände, wie etwa *e-teaching.org*⁵ mit 76 Partnern, als auch kleine Verbände, wie *INUAS* mit drei Hochschulen in München, Wien und Zürich. Im eingegrenzten Sample sind überregionale Verbände vertreten durch die *Hochschulallianz für Angewandte Wissenschaften (HAWtech)* mit bundesweit sechs Standorten, den *Verbund Norddeutscher Universitäten*, der sich über mehrere Bundesländer erstreckt und die Universität Groningen einschließt, sowie die *Virtuelle Fachhochschule*, die 13 Hochschulen aus verschiedenen Bundesländern bis hin zu einer Schweizer Hochschule umfasst.

⁵ *E-teaching.org* bildet einen Sonderfall, da es sich um eine Plattform des Leibniz-Instituts für Wissensmedien handelt, das Informationen zur Gestaltung digitaler Hochschulbildung bietet. Diese Plattform ist insofern als Verbund einzustufen, als sie Kooperationsmöglichkeiten für Partnerhochschulen und die Mitgliedschaft in einem Netzwerk ermöglicht.

3.3 Kooperationsfelder

Die im Anhang ausgewiesenen Kooperationsfelder⁶ basieren auf der kursorischen Sichtung der Webseiten aller erfassten Verbände im Hinblick auf ihre primären Kooperationsaktivitäten. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die ermittelten Verbände ca. zur Hälfte auf die Zusammenarbeit in einzelnen Leistungsbereichen konzentrieren, während die andere Hälfte in mehreren Feldern aktiv ist. Bei der ersten Gruppe handelt es sich um Verbände mit spezifischen Studienangeboten und -formaten (z.B. *Hochschulverbund BASA*, *hochschule dual*), um Forschungsk Kooperationen (z.B. *Leibniz Allianz Hannover*), um Transfereinrichtungen (z.B. *Hamburg Innovation*) oder auf Weiterbildung, Qualitätsentwicklung bzw. E-Learning ausgerichtete Netzwerke (z.B. *Hochschulübergreifende Weiterbildung*, *Hochschulevaluierungsverbund Süd-West*, *e-teaching.org*). In der zweiten Gruppe befinden sich deutlich breiter aufgestellte Verbände, zu denen auch fast alle der näher untersuchten Fälle gehören, die über die Lehre hinaus in weiteren zentralen Leistungsbereichen zusammenarbeiten. Die im Einzelnen ermittelten Aktivitäten, die Parallelen zu den vom Stifterverband aufgezeigten „Kooperationsdomänen“ (Winde et al., 2017, S. 6 f.) aufweisen, zeigt die folgende Übersicht:

Abb. 6: Kooperationsaktivitäten von Hochschulverbänden (Gesamtsample/eingegrenztes Sample)



Im **Kooperationsfeld Lehre** reicht die Zusammenarbeit der erfassten Verbände von der Öffnung bzw. Entwicklung gemeinsamer Lehrveranstaltungen über Studiengänge, die teilweise im Online-

⁶ In der tabellarischen Übersicht sind diejenigen Kooperationsfelder farblich markiert, in denen laut Selbstdarstellung der Verbände gemeinsame Aktivitäten zu verzeichnen sind. Für sechs Verbände sind im Anhang keine Kooperationsfelder ausgewiesen, da sie primär der hochschulpolitischen Interessenvertretung dienen (n=4) oder sich auf einen einzelnes fachspezifisches Themenfeld beziehen (n=2). Siehe hierzu auch Abschnitt 3.4.

Format oder berufsbegleitend angeboten werden, bis hin zu gemeinsamen Zusatzangeboten für Studierende, wie z.B. Sprachkurse oder studienvorbereitende Orientierungssemester. Dem für das Mapping gewählten Fokus entsprechend umfasst nicht nur das Gesamtsample eine besonders große Zahl an Verbänden mit Aktivitäten in diesem Bereich (n=36), sondern zwölf davon wurden auch näher untersucht. Darunter befinden sich mit der *RMS* und der *HAWtech* zwei Fälle, bei denen (ausgewählte) Lehrveranstaltungen für Studierende der Partnereinrichtungen geöffnet sind und die wechselseitige Anerkennung geregelt ist. Der Großteil (n=8) bietet darüber hinaus eine mehr oder weniger große Zahl an kooperativen Studiengängen mit gemeinsamen Abschlüssen an, während sich die zwei verbleibenden Fälle durch gemeinsame Online-Studiengänge (*Virtuelle Fachhochschule*) und durch digitale Lehrangebote (*Virtuelle Hochschule Bayern*) auszeichnen.

Neben der Lehrkooperation ist für das Gesamtsample auch das **Kooperationsfeld Service und Support** hervorzuheben, da hier insgesamt 31 Verbände über gemeinsame Maßnahmen verfügen, darunter auch alle 14 näher untersuchten Fälle. Zum einen handelt es sich dabei insofern um Supportmaßnahmen, als Verbundpartner auf der operativen Ebene von Verwaltungseinheiten und zentralen Einrichtungen einen wechselseitigen Erfahrungsaustausch pflegen, um anhand von Praxisbeispielen voneinander zu lernen oder gemeinsame Leitlinien für den Verbund zu entwickeln, beispielsweise in Form von Anrechnungsverfahren für die wechselseitige Nutzung von Lehrangeboten. Zum anderen fällt in dieses Kooperationsfeld die wechselseitige Öffnung von Serviceangeboten der Verbundhochschulen (z.B. Mensa, Bibliothek, hochschuldidaktische Weiterbildung). Darüber hinaus finden sich Verbände, die gemeinsame Supportangebote oder Serviceeinrichtungen aufbauen, die von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen im Bereich Studium und Lehre (z.B. *Verbund Norddeutscher Universitäten*) über die Unterstützung der digitalen Lehrangebote (z.B. *Virtuelle Hochschule Bayern*) bis hin zu internationalen Verbindungsbüros (z.B. *Universitätsallianz Ruhr*, *Hochschulföderation Südwest*) reichen.

Im **Kooperationsfeld Forschung** umfassen die ermittelten Aktivitäten die Entwicklung gemeinsamer Forschungsschwerpunkte mit entsprechenden Netzwerken an den Verbundhochschulen, genauso wie einzelne Verbundprojekte auf Basis gemeinsamer Antragstellung, die teilweise mit Hilfe von Anschubfinanzierung gefördert werden. Hinzu kommt häufig die gemeinsame Nachwuchsförderung in Form von Programmen für (Post-)DoktorandInnen. Im Gesamtsample verfügen 24 Verbände über entsprechende Aktivitäten, wobei sieben davon zu den näher untersuchten Verbänden gehören. Dabei handelt es sich in erster Linie um mittelgroße Universitätsverbände mit ausgewiesenen Forschungsclustern oder Leuchtturmprojekten, mit dem Verbund *HAWtech* ist gleichzeitig auch ein Hochschulverbund für angewandte Wissenschaften vertreten, der über gemeinsame Forschungsaktivitäten mit der Helmholtz-Gemeinschaft und im Rahmen von Fraunhofer Leistungszentren verfügt.

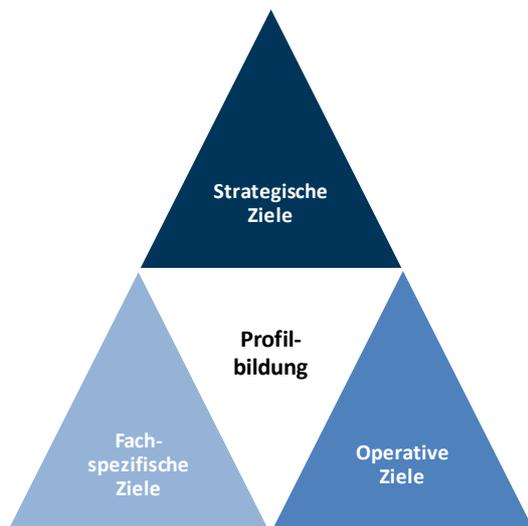
Das **Kooperationsfeld Transfer** zeichnet sich dadurch aus, dass die Aktivitäten in den Bereich der so genannten „Third Mission“ fallen und hier neben wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten für externe Zielgruppen vor allem Kooperationen mit Wirtschaft und Öffentlichkeit durch Wissens- bzw. Technologietransfer und Gründungsinitiativen im Mittelpunkt stehen. Im Gesamtsample sind 21 Verbände in diesem Bereich aktiv, wovon sieben zu den näher untersuchten Fällen gehören. Diese verfügen beispielsweise über ein Science-Policy-Fellowship-Programm (*Rhein-Main-Universitäten*), bieten einen Round Table zum Technologietransfer unter Beteiligung der Industrie- und Handelskammer an (*Hochschulregion Tübingen-Hohenheim*), verfolgen eine ge-

meinsame Transferstrategie (HAW Sachsen/Saxony⁵) oder beteiligen sich an Projekten zum EU-weiten Technologie- und Wissenstransfer (*Eucor*).

3.4 Ausrichtung

Laut Wissenschaftsrat zielt die Verbundarbeit im Hochschul- und Wissenschaftssystem generell auf Synergieeffekte und Effizienzgewinne (Wissenschaftsrat, 2013 S. 92). Die aufgezeigten Unterschiede in der Anzahl, der Auswahl und den Standorten der Verbundpartner sowie ihrer Kooperationsaktivitäten zeigen allerdings, dass diese übergeordnete Zwecksetzung in sehr unterschiedliche Kooperationsformate münden kann und damit die Ausrichtung einzelner Verbände auf spezifische Ziele und Zielgruppen variiert. Unterschiedlich gewichtet bzw. ausgeprägt sind dabei die strategischen, fachspezifischen und operativen Ziele, auf denen die Profilbildung von Hochschulverbänden basiert.⁷

Abb. 7: Zieldimensionen von Hochschulverbänden



Wie bereits anhand der Kooperationsfelder festgestellt, zeichnet sich das Gesamtsample dadurch aus, dass etwa die Hälfte der erfassten Verbände einen einzelnen Leistungsbereich fokussiert, während die andere Hälfte ein breiteres Spektrum an Aktivitäten aufweist. Dies bedeutet für die Ausrichtung und Profilbildung von Verbänden, dass sie sich auf einem Kontinuum zwischen primär strategischen, fachspezifischen oder operativen Zielsetzungen auf der einen Seite und Mischformen multipler Zielsetzungen auf der anderen Seite bewegt.

Hinsichtlich der Verbände mit einer einzelnen Zielsetzung sind zunächst **strategische Verbände** zu nennen, die in erster Linie der hochschulpolitischen Interessenvertretung dienen, wie etwa die mittelgroßen überregionalen Universitätsverbände *German U15*, *Netzwerk mittelgroße Universi-*

⁷ Für alternative Ansätze zur Differenzierung der Zwecksetzungen von Hochschulverbänden siehe die Unterscheidung des Wissenschaftsrats in „themenorientierte und lokale bzw. regionale strategische Verbände“ (Wissenschaftsrat, 2013, S. 15) und den Vorschlag des Stifterverbands, für die Typenbildung von Hochschulkooperationen „strategisch-überfachliche“ und „operativ-fachliche“ Verbände voneinander abzugrenzen (Winde et al., 2019, S. 4).

täten und TU9 – *German Universities of Technology*. Zielgruppe sind in diesem Fall weniger die Mitglieder der beteiligten Hochschulen, adressiert werden vielmehr Politik und Öffentlichkeit.

Davon lassen sich wiederum **fachspezifische Verbände** unterscheiden, die bestimmte Themenfelder, wie Nachhaltigkeit (*HOCH-N*) oder urbane und regionale Lebensqualität (*INUAS*), bearbeiten oder sich auf spezifische Gebiete im Kooperationsfeld Forschung konzentrieren, wie die *Leibniz Alliance Hannover* mit dem Schwerpunkt Gesundheit und Technologie oder das *Bayerische Wissenschaftsforum* mit seinen themenbezogenen Netzwerken. Zur Zielgruppe gehören hier in erster Linie Forschende und häufig auch der wissenschaftliche Nachwuchs.

Als **operative Verbände** sind schließlich Zusammenschlüsse einzustufen, die auf die Umsetzung ganz konkreter Angebote und Entwicklungsaufgaben in einzelnen Kooperationsfeldern ausgerichtet sind. Dazu gehören Lehrkooperationen, die sich auf bestimmte Fachrichtungen (z.B. *Wirtschaftsinformatik Stuttgart*), Studienrichtungen (z.B. *Heidelberg School of Education*) oder Studienformate (z.B. *hochschule dual*) konzentrieren. Sie richten sich damit an ausgewählte Studierendengruppen, involvieren zugleich aber auch ausgewählte Lehrende und Verwaltungsangehörige der Verbundpartner. Im Bereich von Service und Support übernehmen operative Verbände wiederum die Durchführung verbundinterner Hochschuldidaktischer oder wissenschaftlicher Weiterbildung (z.B. *Hochschuldidaktikzentrum Baden-Württemberg*, *Arbeitsgruppe Wissenschaftliche Weiterbildung*), die Unterstützung im Bereich E-Learning (z.B. *Digitale Hochschule NRW*) oder die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre (z.B. *Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre*). Zu den Zielgruppen zählen hier sowohl das wissenschaftliche Personal als auch das Verwaltungspersonal der Partnerhochschulen. Operative Verbände im Bereich Transfer richten sich dagegen eher an externe Zielgruppen, vor allem durch die Organisation des Austauschs mit Wirtschaft und Gesellschaft (z.B. *Innosüd*), aber auch in Form von Angeboten der Wissenschaftlichen Weiterbildung (z.B. *WM³ Weiterbildung Mittelhessen*).

Den genannten Verbänden mit einer Ausrichtung auf einzelne Zielsetzungen stehen Kooperationen gegenüber, die **multiple Ziele** verfolgen und sich damit auch an mehrere Zielgruppen richten. So können sich beispielsweise strategische Verbände zugleich operative Ziele setzen und nicht nur als hochschulpolitischer Akteur auf Bundes- oder Landesebene auftreten, sondern wie etwa die *UAS7* auch gemeinsame Qualitätsstandards umsetzen oder wie die *HAW Hessen* hochschulübergreifende Promotionszentren und Weiterbildungsangebote in ausgewählten Forschungsgebieten unterstützen. In beiden Fällen dieser strategisch-operativen Verbände werden diverse interne und externe Zielgruppen angesprochen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich auch die näher untersuchten Verbände anhand ihrer mehr oder weniger komplexen Zielsetzungen einordnen und in verschiedene Gruppen einteilen. Als Verbände mit vornehmlich operativen Zielsetzungen können zunächst die in den Kooperationsfeldern Lehre sowie Service und Support aktiven Verbände gelten, zu denen die *Hochschulregion Tübingen-Hohenheim*, die *RMS*, das *Verbundprojekt der Jenaer Hochschulen*, die *Virtuelle Fachhochschule* und die *Virtuelle Hochschule Bayern* gehören. Die auf den Verbundwebseiten genannten Ziele betonen insbesondere die Verbesserung von Studienqualität und Erweiterung des Lehrangebots durch das Bündeln von Kompetenzen und die Entwicklung gemeinsamer Standards. Studierende werden hier als primäre Zielgruppe adressiert, zugleich basieren die Entwicklung und Umsetzung der Angebote auf der Einbindung und Zusammenarbeit von Lehr- und Verwaltungspersonal an den Verbundhochschulen.

Daneben lässt sich unter den untersuchten Verbänden eine zweite Gruppe ausmachen, die sich durch eine besonders umfassende Kombination strategischer, fachspezifischer und operativer Zielsetzungen über alle Kooperationsfelder hinweg auszeichnet und die *Berlin University Alliance*, *Eucor*, *Rhein-Main-Universitäten*, *Universität der Großregion* und die *Universitätsallianz Ruhr* umfasst. Gemeinsam ist diesen Universitätsverbänden, sich strategisch für die Profilierung eines lokal oder regional definierten Wissenschaftsraums einzusetzen, dabei fachspezifische Forschungsschwerpunkte auszubilden und operative Ziele im Bereich von Lehre und Transfer zu verfolgen. In den Zielbeschreibungen auf den Verbundwebseiten werden die Steigerung der wissenschaftlichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit hervorgehoben, wobei die Zielgruppen von WissenschaftlerInnen und Studierenden über das Verwaltungspersonal bis hin zu VertreterInnen aus Politik und Wirtschaft reichen.

Zwischen diesen beiden Gruppen verteilen sich die verbleibenden Verbände so, dass sie zum einen strategische Ziele verfolgen, wie die *HAW Sachsen* und die *Hochschulföderation Südwest*, die auf Landesebene hochschulpolitisch agieren, die *HAWtech*, die die Interessen von MINT-starken Hochschulen bundesweit vertritt und der *Verbund Norddeutscher Universitäten*, der als länderübergreifendes Forum für Austausch und Abstimmung in hochschulpolitischen Fragen dient. Zum anderen sind für diese Verbände auch operative und/oder fachspezifische Ziele charakteristisch, die mit bestimmten Kooperationsaktivitäten einhergehen. Im Fall der *HAW Sachsen* ist dies z.B. die Förderung abgestimmter Wirtschaftskooperationen, die *Hochschulföderation Südwest* entwickelt kooperative Weiterbildungsstudiengänge, die *HAWtech* verfolgt gemeinsame Forschungs- und Transferschwerpunkte und der *Verbund Norddeutscher Universitäten* engagiert sich besonders für die gemeinsame Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementverfahren an den beteiligten Hochschulen. Entsprechend fallen auch die Zielgruppen der genannten Verbände unterschiedlich aus, zudem ist ihnen ein ausgeprägter verbundinterner Erfahrungsaustausch unter zentralen FunktionsträgerInnen gemeinsam, der mit der operativen Zielsetzung korrespondiert, Lösungen für hochschulspezifische Aufgaben gemeinsam zu erarbeiten.

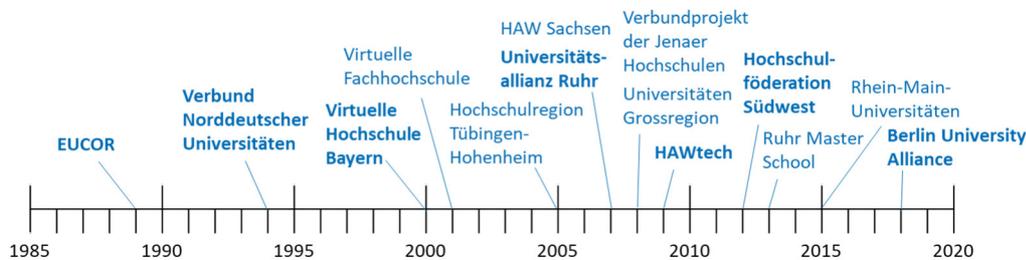
4 Rahmenbedingungen und Organisation hochschulübergreifender Zusammenarbeit

Vor dem Hintergrund der bisher getroffenen Unterscheidungen ist für das eingegrenzte Sample charakteristisch, dass Verbünde unterschiedlicher Größe und Zusammensetzung vertreten sind, genauso wie lokale, regionale und überregionale Verbünde. Bedingt durch den für das Mapping gewählten Fokus zeichnen sich die näher untersuchten Verbünde zudem dadurch aus, dass sie mehrheitlich im Kooperationsfeld Lehre aktiv sind und sich ihre Ausrichtung zwischen spezifischen operativen und vielfältig kombinierten Zielsetzungen bewegt. Sie dienen im Folgenden als Fallbeispiele, um die Gründung und Entwicklung, den finanziellen, personellen und rechtlichen Rahmen sowie die Organisations- und Infrastrukturen der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit näher zu beleuchten.

4.1 Gründung und Entwicklung

Während die hochschulübergreifende Kooperation in Forschungsverbänden bereits über eine längere Tradition verfügt, ist die weitere Kooperationsfelder umfassende Zusammenarbeit von Hochschulen ein deutlich jüngeres Phänomen (Lange, 2019, S. 564). Hinsichtlich der **Gründung** datiert *EUCOR* als der älteste unter den näher untersuchten Verbänden (und auch im Gesamt-sample) auf das Jahr 1989, während die 2018 gegründete *Berlin University Alliance* hier den jüngsten der erfassten Verbünde bildet.

Abb. 8: Gründungsjahr der näher untersuchten Verbünde⁸



Wie in Abb. 8 dargestellt, wurde mehr als die Hälfte der befragten Verbünde in den 2000er Jahren gegründet, wobei das Sample daneben zwei ältere und vier jüngere Verbünde umfasst. Die zumeist weiter zurückliegende Gründung bedeutet den Interviews zufolge, dass sich die entsprechenden Verbünde in einem fortgeschrittenen **Entwicklungsstadium** (Winde et al., 2019, S. 4) befinden, so dass sie die Phasen der Anbahnung und Konfiguration bereits durchlaufen haben und mit der Umsetzung der Zusammenarbeit befasst sind. So werden die Verbünde in den Interviews zumeist als konsolidiert im Hinblick auf die Zahl der Verbundpartner eingestuft und in Bezug auf ihre institutionelle Verankerung als etabliert beschrieben (siehe 4.3). Ausnahmen bilden

⁸ Die Verbünde, zu denen neben den Steckbriefen auch Interviews vorliegen, sind in der Abbildung fett hervorgehoben.

zum einen die *Berlin University Alliance*, die sich noch im Aufbau befindet, und zum anderen haben die älteren Verbünde bereits bestimmte Transformationsphasen bewältigt. Beispielsweise hat sich EUCOR 2016 eine europäische Rechtsform gegeben und der *Verbund Norddeutscher Universitäten*, der ursprünglich auf die Durchführung gemeinsamer Studienfachevaluationen angelegt war, hat 2008 in Reaktion auf die Etablierung des Akkreditierungssystems eine Neuausrichtung in Form einer stärker projektbezogenen Arbeit zur Qualitätssteigerung in Verbindung mit hochschulpolitischer Netzwerkarbeit und Forschungsförderung erfahren. Auch für die *Virtuelle Hochschule Bayern* wird im Interview insofern von einer Transformation berichtet, als hier eine 2005 durchgeführte Evaluation zu strukturellen Veränderungen führte und nach 17 Jahren eine deutliche Erweiterung des Angebotsportfolios erfolgte, wobei der Anstoß dazu im Wesentlichen von den Trägerhochschulen und dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst ausging.

Wie die Beispiele zeigen, können **externe Faktoren** wie etwa die veränderten Anforderungen an Hochschulen den Entwicklungsverlauf von Verbänden beeinflussen. Eine wichtige Rolle spielen dabei auch hochschulpolitische Förderinitiativen, wie die Gründung der *Berlin University Alliance* im Zuge der Exzellenzstrategie verdeutlicht, genauso wie die durch den Qualitätspakt Lehre vorangetriebene Entwicklung des *Verbunds der Jenaer Hochschulen* oder das Engagement der Stiftung Mercator für das Ruhrgebiet als Wissenschaftsraum, das der *RMS* und der *Universitätsallianz Ruhr* zugutekommt.

Für das Beispiel der *Universitätsallianz Ruhr* wird zudem berichtet, dass sich der externe Einfluss auch in Entwicklungswellen einer mal mehr und mal weniger engen Kooperation zeigen kann, wenn der Wettbewerb um Fördergelder die Partner in eine besondere Konkurrenzsituation bringt und Verbundinteressen temporär in den Hintergrund treten. Wie wichtig das weitere Umfeld für die Genese von Hochschulverbänden ist, wird nicht zuletzt an der HAWtech deutlich, deren Zusammenschluss als Reaktion auf die Gründung der TU9 zu verstehen ist, um die Sichtbarkeit der innovativen und praxisorientierten MINT-Förderung an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften neben den Technischen Universitäten sicherzustellen.

Neben externen Faktoren werden in den Interviews auch **interne Entwicklungsbedingungen** deutlich, wie die wichtige Rolle bestimmter Gründungspersönlichkeiten, die Zusammenschlüsse wie im Fall des *Verbunds Norddeutscher Universitäten* und der *Hochschulföderation SüdWest* besonders vorangetrieben haben. Von Bedeutung für den jeweiligen Zusammenschluss ist den Interviews zufolge auch die Vergleichbarkeit der Verbundpartner, die eine Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ ermöglicht. Als gemeinsamer Nenner des Verbunds können sowohl standortbezogene Gemeinsamkeiten als auch ihre Verteilung über verschiedene Bundesländer fungieren, genauso wie Ähnlichkeiten in Bezug auf die nach Studierendenzahlen bemessene Größe der Hochschulen, ihr Fächerspektrum bzw. -profil oder ihr Abschneiden in Hochschulrankings. Dabei ist den befragten Verbänden gemeinsam, dass sie hinsichtlich der Zahl der Partner eher als konsolidiert einzuschätzen sind, zumal die Aufnahme weiterer Verbundpartner zwar nicht ausgeschlossen ist, aber den Interviews zufolge auch nicht angestrebt wird. Dies wird zumeist mit der Zahl der Verbundpartner begründet, die nach Auskunft der Befragten „überschaubar“ bleiben muss, um die Funktionsfähigkeit des Verbundes nicht zu gefährden.

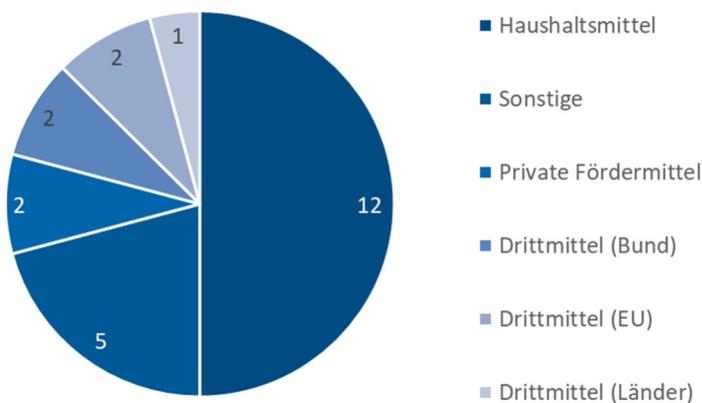
Die zum Interviewzeitpunkt beginnende Ausnahmesituation der Corona-Krise zeigt schließlich, wie auch **Bedingungen außerhalb des Hochschulsystems** Einfluss auf die Entwicklung von Hochschulverbänden nehmen können. Ohne die längerfristigen Auswirkungen absehen zu können, finden sich in den Interviews erste Hinweise auf ambivalente Reaktionen. Einige Verbände tau-

schen sich verstärkt untereinander aus und haben z.B. eine hochschulübergreifende „Taskforce“ gebildet, um Lösungen für die aktuellen Herausforderungen gemeinsam zu erarbeiten, oder sie planen, bewährte digitale Lehrangebote zu einem späteren Zeitpunkt kooperativ zu nutzen. Bei anderen ist wiederum zu beobachten, dass sich die Verbundmitglieder angesichts der Krise verstärkt auf sich selbst und die Sicherstellung des eigenen Hochschulbetriebs konzentrieren. Hinzu kommt die besondere Situation grenzüberschreitender Verbände, die einerseits die internationale Mobilität längerfristig bedroht sehen und einen Rückschritt ins „nice to have“ befürchten – andererseits aber auch „neue Dimensionen der Kooperation“ und die besondere Notwendigkeit des gemeinsamen Engagements für „mehr Europa“ betonen.⁹

4.2 Finanzieller, personeller und rechtlicher Rahmen

Den standardisierten Antworten im Steckbrief zufolge basiert die **Finanzierung** der befragten Verbände vorwiegend auf Haushaltsmitteln, was ihre weitgehende institutionelle Verankerung bestätigt (siehe Abb. 9). Mit der Möglichkeit für Mehrfachnennungen wurden darüber hinaus private Fördermittel sowie Drittmittel als Finanzierungsquellen angegeben. Zu den sonstigen Finanzierungsmitteln gehören (jährliche) Beiträge der Mitgliedshochschulen sowie Einnahmen in Form von Medienbezugsentgelten. Die Finanzierungsquellen korrespondieren nur insofern mit bestimmten Merkmalen der befragten Verbände, als EU-Fördermittel allein den beiden grenzüberschreitenden Verbänden zur Verfügung stehen.

Abb. 9: Finanzierung der näher untersuchten Verbände

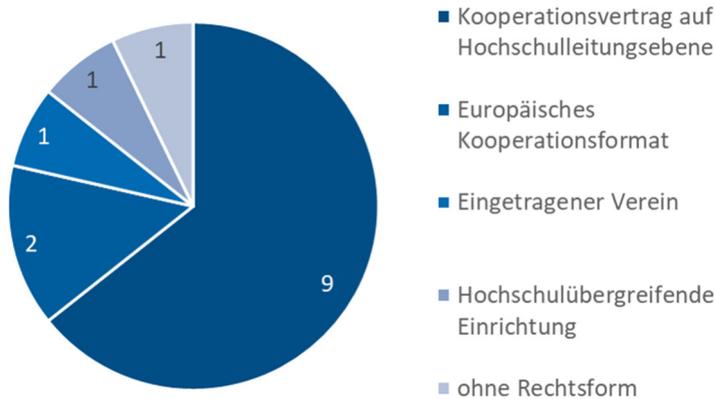


Die Steckbrief-Frage nach der Ausstattung der Verbände mit eigenem **Personal** wurde in zwei Fällen verneint und erlaubt in den verbleibenden Fällen mangels Standardisierung der Antwortmöglichkeiten nur bedingt vergleichbare Einsichten. Deutlich wird allerdings, dass fünf der befragten Verbände über eigenes Personal für eine Geschäftsstelle verfügen. In zwei Fällen kommen Verbundbeauftragte bzw. -koordinatorInnen an den Mitgliedshochschulen hinzu und in drei weiteren Fällen beruht die Personalausstattung allein auf dezentral angesiedelten Stellen.

⁹ Siehe hierzu die Pressemitteilung der *Universität der Großregion*, die HIS-HE zusätzlich zum Steckbrief zur Verfügung gestellt wurde: <http://www.uni-gr.eu/de/node/3165>.

Zur Erfassung der **rechtlichen Rahmenbedingungen** der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit wurde die Rechtsform in Orientierung an Winde et al. (2019, S. 8) abgefragt. Die in Abb. 10 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die hochschulübergreifende Zusammenarbeit mehrheitlich durch einen Kooperationsvertrag geregelt ist.

Abb. 10: Rechtsform der näher untersuchten Verbünde



Zu den Ausnahmen gehören Eucor mit der Gründung eines Europäischen Verbunds für die Territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) sowie die Zusammenarbeit im Rahmen eines Vereins nach Luxemburgischen Recht (UniGR a.s.b.l.) im Fall der Universität der Großregion, die ursprünglich in Form eines auf EU-Ebene initiierten Interreg-Projektes organisiert wurde. Darüber hinaus arbeitet die Hochschul föderation SüdWest als eingetragener Verein zusammen und im Fall der Virtuellen Hochschule Bayern erfolgt die Kooperation im Rahmen einer eigenen hochschulübergreifenden Einrichtung. Nicht zuletzt zu nennen sind die HAW Sachsen, die ohne eigene Rechtsform auskommt, wohingegen die Berlin University Alliance neben dem bestehenden Kooperationsvertrag die Einrichtung einer „collaboration platform“ als Körperschaft des öffentlichen Rechts plant.¹⁰

Die Interviews bieten insofern weitergehende Einblicke in den rechtlichen Rahmen der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit, als hier der Mangel an einer auf die Kooperation von Hochschulen abgestimmten Rechtsform zur Sprache kommt und zudem auf Unsicherheiten in Bezug auf die Umsatzsteuerpflicht verwiesen wird.¹¹ Zugleich werden die abgeschlossenen Kooperationsverträge als ausreichend für die Belange der Verbünde eingestuft und die damit verbundenen kurzen Entscheidungswege als vorteilhaft dargestellt. Nachteilig kann sich allerdings

¹⁰ Die dazu notwendige Regelung im Berliner Landeshochschulgesetz befindet sich noch in der Abstimmung. Siehe hierzu auch die Berichte im Berliner *Tagesspiegel* unter <https://www.tagesspiegel.de/wissen/aufbau-der-berlin-university-alliance-wie-die-vier-unter-ein-dach-passen-sollen/24940314.html>

¹¹ Wie in der von HIS-HE für die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) erstellten Studie zur *Digitalisierung der Hochschulen* (Gilch et al., 2019, S. 134 ff.) näher ausgeführt, ist die gemeinsame Aufgabenwahrnehmung von staatlichen Hochschulen nur in einigen wenigen Landeshochschulgesetzen explizit geregelt (z.B. in Bremen: §13 BremHG, in Nordrhein-Westfalen: §77 Abs. 2 und 4 HG NRW oder in Thüringen: §37 Abs. 4 ThürHG). Liegen keine gesetzlichen Bestimmungen vor, ist für die Umsatzsteuerbefreiung gegenüber den Finanzbehörden nachzuweisen, dass die Kooperation einem spezifischen öffentlichen Interesse dient und keine schädlichen Wettbewerbsverzerrungen vorliegen (§2b UstG).

auswirken, wenn Verbände mit dieser Rechtsform von außen nicht als Einheit wahrgenommen werden, wie z.B. im Fall von gemeinsamen Anträgen auf EU-Ebene. Während der jeweilige Kooperationsvertrag teilweise seit der Gründung besteht (z.B. *HAWtech*), wird er in anderen Fällen alle drei bis vier Jahre neu verabschiedet, um Flexibilität für eventuelle Änderungsbedarfe zu gewährleisten (z.B. *Verbund Norddeutscher Universitäten*).

Hinsichtlich der von Eucor gewählten EVTZ-Vereinbarung ist zu ergänzen, dass diese nicht nur die europäische Dimension des Verbunds betont und die Antragstellung auf EU-Ebene erleichtert, sondern auch eine hohe Verbindlichkeit der Beschlüsse der Gremien des Verbunds gewährleistet. Gleichwohl gestaltet sich die Umsetzung der EVTZ-Vereinbarung mitunter schwierig, da es sich auch hier nicht um eine speziell auf die Hochschulkooperation ausgerichtete Rechtsform handelt und der rechtliche Beratungsbedarf über die Zuständigkeit der Justizariate der Verbundhochschulen hinausgeht.

Im Fall der Kooperation im Rahmen eines Eingetragenen Vereins wird für die *Hochschulföderation SüdWest* hervorgehoben, dass sich mit Hilfe des Vereinsrechts die Grundstruktur des Verbunds regeln lässt, während einzelne Projekte ausgelagert werden, wie z.B. die Kooperationsstudiengänge die für den Verbund von der Weiterbildungsakademie der Hochschule Aalen organisiert werden.

Die *Virtuelle Hochschule Bayern* nimmt in Bezug auf den rechtlichen Rahmen insofern eine Sonderrolle ein, als sie eine eigene Verbundeinrichtung darstellt. Träger der Verbundeinrichtung sind die 31 beteiligten Hochschulen, wobei die *Virtuelle Hochschule Bayern* in Bezug auf den Haushalt eine nachgeordnete Dienststelle des Bayerischen Wissenschaftsministeriums bildet und die Dienstherrenfunktion für das Personal der Universität Bamberg obliegt.

4.3 Organisationsstrukturen

Nicht nur die Unterschiede im rechtlichen Rahmen, sondern auch die variierende Größe der Verbände bzw. der Verbundpartner legen Unterschiede in der Organisation der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit nahe. Gemeinsam ist allerdings allen näher untersuchten Verbänden, dass sie über eine gestufte Organisationsstruktur verfügen. Auf der für die Entscheidungen zuständigen **Leitungsebene** sind Instanzen wie Vorstand, Lenkungskreis, Mitgliederversammlung oder Koordinierungsrat vorgesehen, die sich aus (Mitgliedern der bzw.) den Hochschulleitungen zusammensetzen und häufig durch gewählte SprecherInnen vertreten werden, wie die folgende Grafik am Beispiel des *Verbunds der Norddeutschen Universitäten* veranschaulicht.

Abb. 11: Organisation des Verbunds Norddeutscher Universitäten¹²

Neben der Leitungsebene werden die koordinierenden und organisatorischen Aufgaben zumeist von einer **Geschäftsstelle** des Verbunds übernommen, die entweder der Sprecherin/dem Sprecher zugeordnet oder zentral angesiedelt ist. Je nach Größe des Verbunds und seiner Ausrichtung (siehe 3.4) stehen einzelne Stellen(anteile) oder ein ganzes Koordinationsteam für verschiedene Aufgabenbereiche zur Verfügung, beispielsweise für Kooperationsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen oder Qualitätssicherung. Dazu gehört auch das Berichtswesen für den Verbund, das den Informationsfluss zwischen den beteiligten Instanzen sichert.

Die Geschäftsstelle agiert wiederum als Bindeglied zur **operativen Ebene** des jeweiligen Verbunds, die in Arbeitskreisen, Ausschüssen bzw. Kommissionen organisiert ist und/oder dezentrale KooperationsmanagerInnen bzw. Verbundbeauftragte an den Partnerhochschulen umfasst. Hier spiegelt sich die jeweilige Ausrichtung des Verbunds wider, so dass die operative Ebene für ein mehr oder weniger breites Spektrum an Themenfeldern zuständig ist, die projektförmig bearbeitet werden und alle zentralen Leistungs- und Servicebereiche betreffen können, wie die folgende Grafik für das Beispiel der *Hochschulförderung Südwest* zeigt.

¹² Quelle: <https://www.uni-nordverbund.de/ueber-uns/>

Abb. 12: Organisation der Hochschulförderung Südwest¹³

In einigen der untersuchten Fälle kommen über diese Grundstruktur hinaus auch **Beiräte** zum Einsatz, die eine beratende Funktion übernehmen. Dies gilt z.B. für die beiden grenzüberschreitenden Verbünde, die über einen Studierendenrat (*Eucor*) bzw. einen Studierenden- und Promovierendenbeirat sowie einen politischen Beirat verfügen (*Universität der Großregion*), die die Interessen der Studierenden vertreten bzw. Abstimmung mit hochschulpolitischen Akteuren aus der Region ermöglichen. Ein weiteres Beispiel bildet der Forschungsbeirat der *Rhein-Main-Universitäten*, der die im Verbund versammelten Disziplinen vertritt und die Begutachtung von Verbundaktivitäten zur Forschungsförderung übernimmt.

Neben dem laufenden Betrieb der Geschäftsstellen finden regelmäßige Zusammenkünfte auf den einzelnen Ebenen statt, für die im Fall der Leitung meist ein regelmäßiger viertel- bis einjähriger Turnus vorgesehen ist, während die Arbeitsgruppen auf der operativen Ebene eher projekt- oder anlassbezogen zusammenkommen. Weitere Gelegenheiten zum Austausch bieten regelmäßige sowohl verbundinterne als auch öffentliche Veranstaltungen, wie Strategieworkshops (z.B. *Virtuelle Hochschule Bayern*) oder Fachtagungen (z.B. *HAWtech*).

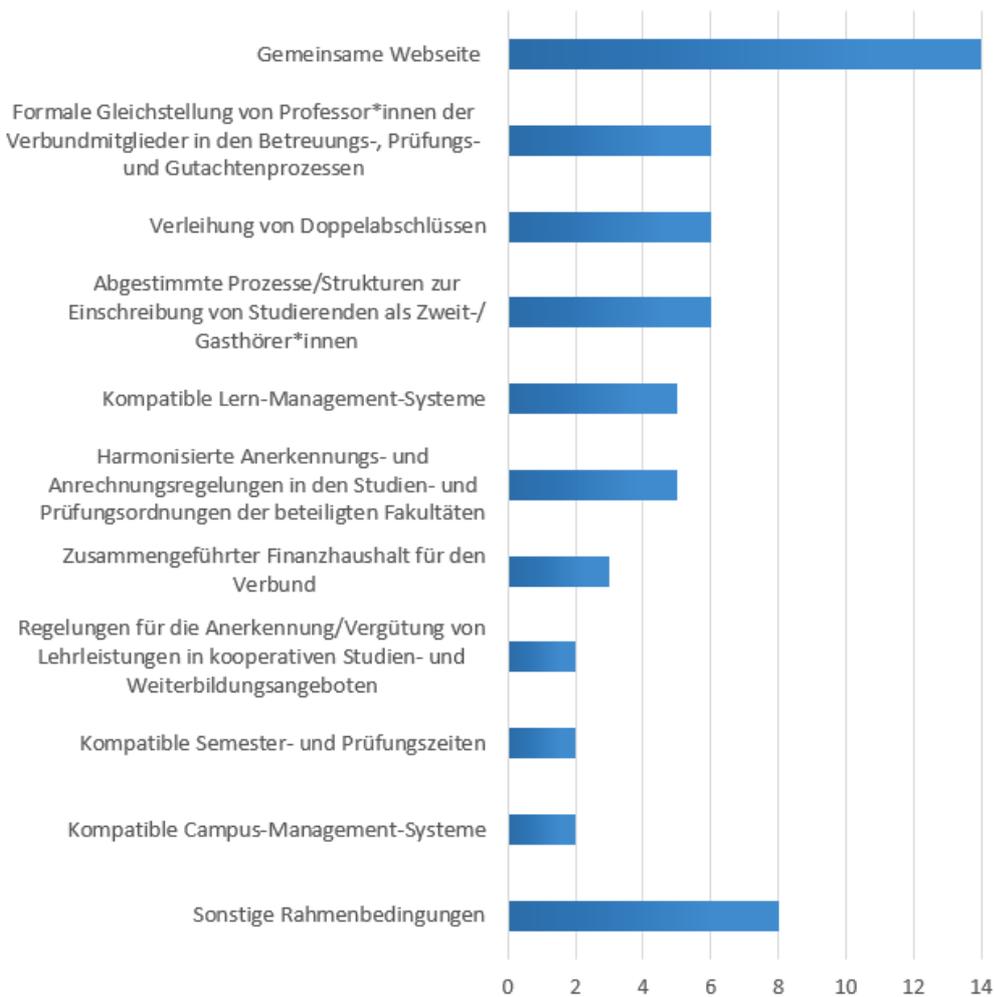
¹³ Quelle: <http://www.hfsw.de/de/die-foederation/struktur>

Die weitere **Einbindung von Mitgliedern der Partnerhochschulen** gestaltet sich in den untersuchten Verbänden je nach Zielen und Zielgruppen (siehe 3.4) unterschiedlich. Zum einen werden bestimmte FunktionsträgerInnen anlassbezogen involviert, wenn der Verbund beispielsweise aktuelle Anforderungen oder hochschulpolitische Themen aufgreift, wie sie sich z.B. aus der Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes ergeben haben. Zum anderen gibt es für Kooperationsaktivitäten im Bereich der Forschung bestimmte Förderinstrumente, wie die Anschubfinanzierung von Forschungs- und Lehrprojekten, die als Anreize für die Beteiligung am Verbund dienen. Darüber hinaus setzen die Verbände auf das Interesse von Lehrenden und Studierenden, die Möglichkeiten der hochschulübergreifenden Kooperation in Lehre und Studium zu nutzen. Eine wichtige Rolle für die Einbindung von Hochschulmitgliedern spielen deshalb die hochschulinterne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, so dass Verbundaktivitäten nicht nur von Seiten der Leitung und den dezentralen Verbundbeauftragten in die jeweilige Hochschule hineingetragen werden, sondern auch Informations- und Beratungsangebote von Seiten der Geschäftsstelle zur Verfügung stehen.

Den Interviews zufolge gehört zu den Erfahrungen einiger Verbände, dass die Einbindung im Bereich der Forschung oft leichter gelingt als im Bereich von Studium und Lehre. Im ersten Fall liegen die Vorteile für die Einzelnen auf der Hand und die hochschulübergreifende Zusammenarbeit fügt sich in bekannte Förderstrukturen ein. Bei kooperativen Lehr- und Studienangeboten wird der Mehrwert dagegen nicht immer direkt erkannt, wenn die Nutzung beispielsweise eine größere Mobilität der Studierenden erfordert oder Lehrende mit Mehraufwand bei der Betreuung von Studierenden rechnen müssen. Von positiven Erfahrungen wird hier allerdings im Hinblick auf Kooperationsaktivitäten berichtet, die besondere Fächerprofile ermöglichen, wie z.B. die weiterbildenden Studienangebote der *Hochschulföderation SüdWest* oder die im Konsortium von mindestens zwei Hochschulen zu erstellenden Online-Lehrangebote der *Virtuellen Hochschule Bayern*.

4.4 Infrastruktur

Jenseits der Organisationsstrukturen verfügen die näher untersuchten Verbände über gemeinsame Infrastrukturen, die in Orientierung an Winde et al. (2017) standardisiert abgefragt wurden. Die in Abb. 13 dargestellten Ergebnisse veranschaulichen, dass neben der gemeinsamen Webseite eine Reihe von weiteren kompatiblen bzw. gemeinsam aufgebauten Strukturen bestehen, die insbesondere das Kooperationsfeld Lehre betreffen.

Abb. 13: Häufigkeit gemeinsamer Infrastrukturen der näher untersuchten Verbünde

Wie Abb. 13 zeigt, sind die Abstimmung zur Gleichstellung der Lehrenden, die Verleihung von Doppelabschlüssen sowie Verfahren für die Immatrikulation der Studierenden unter den untersuchten Verbänden besonders verbreitet, gefolgt von der Kompatibilität von Lern-Management-Systemen und Regelungen für die Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen. Zudem spiegeln sich in den Ergebnissen auch kooperative Lösungen für finanzielle Belange wider sowie eine Passung in Bezug auf die zeitliche und administrative Organisation des Studiums.

Im Einzelnen zeichnen sich die untersuchten Verbünde dadurch aus, dass sie den Unterschieden in ihren Kooperationsaktivitäten (siehe 3.3) und ihrer Ausrichtung (siehe 3.4) entsprechend über mehr oder weniger gemeinsame Infrastrukturen verfügen. Eine besonders weitreichende gemeinsame Basis weist beispielsweise die *Virtuelle Fachhochschule* für ihr Angebot an Online-Studiengängen auf, während kooperative (Präsenz-)Studiengänge wie z.B. an den *Rhein-Main-Universitäten* oder der *Universität der Großregion* eher punktuelle Regelungen zur Verleihung von Doppelabschlüssen voraussetzen. Besonders zentral für wechselseitig geöffnete Studien- und Lehrangebote sind wiederum die Abstimmung von Einschreibeverfahren und die Anerkennung von Studienleistungen, über die Verbünde wie die *RMS* und das *Verbundprojekt der Jenaer Hochschulen* verfügen.

Nicht zuletzt lassen die Ergebnisse auch ganz spezifische Verbundlösungen erkennen, die in den Steckbriefen unter den sonstigen Rahmenbedingungen näher benannt wurden. Neben gemeinsamen Förderverfahren für innovative Forschungs- und Lehrprojekte (z.B. *Rhein-Main-Universitäten*, *Eucor*, siehe 4.3) handelt es sich z.B. um Instrumente zur Förderung eines verbundspezifischen Lehrprofils in Form einer Plattform zum Forschenden Lernen (*Berlin University Alliance*). Zudem wird deutlich, dass es für Lehrverbände zusätzlicher Vereinbarungen bedarf, beispielsweise hinsichtlich der Datenübertragung zur Durchführung von gemeinsamen Evaluationen (*RMS*). Der *Virtuellen Hochschule Bayern* kommt in administrativen Fragen zugute, das ihr Status im Bayerischen Hochschulgesetz anerkannt ist, was eine vereinfachte hochschulübergreifende Anrechnung von Studienleistungen ermöglicht. Darüber hinaus wurde hier ein gemeinsames Shibboleth-Netz aufgebaut, das als Single-Sign-On-Verfahren allen Studierenden der 31 Partnerhochschulen ermöglicht, mit ihrer persönlichen Hochschulkennung auf die Online-Lehrangebote des Verbunds zuzugreifen.

Jenseits der Infrastruktur für Lehrkooperationen finden sich in den Steckbriefen auch Hinweise auf spezifische Verbundlösungen für das Qualitätsmanagement. Dies gilt sowohl für den insbesondere mit der Qualitätsentwicklung befassten *Verbund Norddeutscher Universitäten* als auch für die breiter angelegte *Hochschulföderation Südwest*, die beide ein gemeinsames Kennzahlensystem entwickelt haben, um hochschulübergreifende Vergleiche zu ermöglichen.

5 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

In den bisherigen Ausführungen deuten sich bereits Hindernisse und Lösungsansätze der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit an, die auf den Erfahrungen der befragten Verbände mit den Rahmenbedingungen und der Organisation der Verbundarbeit beruhen. Im Folgenden werden die in den Steckbriefen und Interviews benannten Herausforderungen und Errungenschaften gezielter beleuchtet, um übergreifende Erfolgsfaktoren abzuleiten. Die anhand der Befragungsdaten identifizierten Herausforderungen lassen sich dazu in drei verschiedene Spannungsfelder bündeln, die in ihrem Zusammenwirken die Verbundarbeit prägen.

5.1 Unterschiedlichkeiten vs. gemeinsame Ziele

Besonders häufig wird in der Befragung die Herausforderung thematisiert, die die Unterschiedlichkeit von Strukturen, Prozessen und Kulturen der einzelnen Partnerhochschulen für die Verwirklichung der gemeinsamen operativen Ziele des Verbunds darstellt. Hindernisse bilden nicht nur der erhöhte Erklärungsbedarf institutioneller Selbstverständlichkeiten und Routinen, sondern ganz konkret der vermehrte Zeitaufwand für hochschulübergreifende Absprachen und Abstimmungsprozesse. Erschwerend kommt hinzu, dass es für Hochschulverbände keine spezifische Rechtsform gibt, die einen übergeordneten Orientierungsrahmen für alle Partner bilden könnte – die gewählten Lösungen produzieren vielmehr zusätzliche Unsicherheiten (siehe 4.2).

Als besondere Errungenschaften können vor diesem Hintergrund vor allem die erfolgreich etablierten Kooperationsaktivitäten gelten, von der Einrichtung gemeinsamer Studiengänge über die Entwicklung bzw. wechselseitige Öffnung von Lehr- und Weiterbildungsangeboten bis hin zur Nutzung von Serviceleistungen über Hochschulgrenzen hinweg. Insbesondere die gemeinsam aufgebauten Infrastrukturen (siehe 4.4) sind hier als Erfolge einzuordnen, da sie zur Überbrückung von Divergenzen und zur Regelung gemeinsamer Prozesse dienen.

Aus den Befragungsergebnissen lassen sich insofern Erfolgsfaktoren für den Umgang mit den unterschiedlichen Strukturen, Prozessen und Kulturen ableiten, als hier die grundlegende Bedeutung gegenseitiger Akzeptanz für die Eigenheiten der Partner angeführt wird. So gilt die Wahrung der Autonomie der Partnerhochschulen als Prämisse für die Zusammenarbeit, was ggf. bedeuten kann, Verbundinteressen den Eigeninteressen und -bedarfen der einzelnen Partnerhochschulen nachzuordnen. Zugleich scheint der Erfolg der untersuchten Verbände darauf zu beruhen, angesichts der für alle Hochschulen ähnlichen Anforderungen auch die Chancen zu erkennen, die die wechselseitige Unterstützung für die Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung bietet. Dazu gehört, die Unterschiedlichkeiten für die gemeinsame Optimierung von Prozessen im Sinne des Qualitätsmanagements zu nutzen, genauso wie die Möglichkeit, Neuerungen zunächst außerhalb von Regelstrukturen zu erproben. Wie die Befragten betonen, setzt dies nicht nur voraus, Rücksicht auf unterschiedliche Geschwindigkeiten und die jeweils eigene Taktung der Verbundpartner zu nehmen. Vielmehr basieren die Erfolge auch auf einer engen Zusammenarbeit auf der Leitungsebene und einem stetigen Austausch auf der operativen Ebene, beispielsweise in Form von Arbeitsgruppen mit verlässlichen Ansprechpersonen.

Dem Spannungsfeld, das sich aus der Unterschiedlichkeit der Partner und der Verwirklichung gemeinsamer Verbundziele ergibt, sind eine Reihe von offenen Fragen zuzuordnen, die mit Hilfe des Steckbriefs für den Erfahrungsaustausch unter den Hochschulverbänden gesammelt wurden.

Das Themenspektrum betrifft zum einen die generelle Verbundgestaltung, spiegelt aber auch die spezifische operative Ausrichtung einzelner Verbände wider:

- Sicherung konstruktiver Zusammenarbeit bei heterogenen Partnern
- Geeignete Themenfelder für die Verbundarbeit
- Schaffung gemeinsamer Lösungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Voraussetzungen
- Rechtliche Grundlagen der Zusammenarbeit, steuerliche Behandlung des Leistungsaustauschs
- Gestaltung der Zusammenarbeit (Modelle und Formen kollaborativen Arbeitens, Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, Steuerung des Informationsflusses)
- Möglichkeiten für eine verbesserte Qualität in Studium und Lehre
- Verbundlösungen im Bereich Digitalisierung der Lehre (digitale Lehr- und Lerninstrumente, Online-Prüfungswesen, Content-Management-Systeme)
- Anerkennung von Qualifikationen und akademischen Leistungen
- Verbesserung von Mobilitätsbedingungen

5.2 Konkurrenz vs. Kooperation

Das zweite Spannungsfeld, das in den Befragungen zum Ausdruck kommt, betrifft die allgemeine Wettbewerbssituation von Hochschulen, z.B. in Bezug auf Forschungsmittel und Studierende, die der Kooperation im Verbund grundsätzlich entgegen zu stehen scheint. Hier beruhen die Hindernisse in erster Linie darauf, dass der Wettbewerb eine eigene Profilbildung erfordert, während für die Kooperation auch auf der strategischen Ebene Gemeinsamkeiten zu finden bzw. zu entwickeln sind, so dass die Verwirklichung operativer Ziele von einer übergreifenden Vision getragen wird.

In diesen Zusammenhang lassen sich die von den Befragten genannten Errungenschaften einordnen, die auf den gebündelten Stärken der einzelnen Partner basieren und damit den Mehrwert der Zusammenarbeit verdeutlichen. Zum einen reichen die entsprechenden Erfolge von der erfolgreichen Verabschiedung von Strategiepapieren, über die Einrichtung von Profilschwerpunkten des Verbunds bis hin zu bewilligten Drittmittelanträgen. Zum anderen kann auch das gemeinsame Auftreten der Verbände als Agenda-Setter gegenüber hochschulpolitischen Akteuren als besonderer Erfolg gelten, ähnlich wie die Einrichtung von Kontaktbüros im Ausland, die die internationale Sichtbarkeit des Verbunds erhöht.

Hinweise auf Erfolgsfaktoren für den Umgang mit der Konkurrenzsituation liefern die Befragungsergebnisse dahingehend, dass es zunächst der Einsicht in die changierenden Konstellationen bedarf, in der sich die beteiligten Hochschulen mal als Partner und mal als Wettbewerber begegnen. Den Befragten zufolge kann dabei von Vorteil sein, wenn sich die Partnerhochschulen über verschiedene Bundesländer verteilen und dadurch einem weniger direkten Wettbewerb ausgesetzt sind. Zu den generelleren Erfolgsfaktoren gehört wiederum eine strategische Führung, die einerseits verbund- und hochschulinterne Identifikations- und Beteiligungsmöglichkeiten schafft und andererseits die Interessen des Verbunds nach außen vertritt. Im Einzelnen kann dies

bedeuten, für die Idee des Verbunds kontinuierlich zu werben und MultiplikatorInnen in den Hochschulen zu gewinnen sowie nicht allein auf die offiziellen Informationskanäle und Gremienwege zu vertrauen. Nicht zuletzt ist es nach Darstellung der Befragten wichtig, dass sich der Verbund ganz konkrete Aufgaben vornimmt, die nur über die Zusammenarbeit zu bewerkstelligen sind, so dass der Mehrwert des Verbunds möglichst klar zu erkennen ist.

Im Hinblick auf das Spannungsfeld zwischen Konkurrenz und Kooperation finden sich in den Steckbriefen offene Fragen für den Erfahrungsaustausch unter Hochschulverbänden, die insbesondere die Einbindung von Lehrenden und Studierenden in die Verbundarbeit betreffen:

- Förderung der Motivation von Lehrenden für den Aufbau kooperativer Studienmodelle
- Umgang mit dem Mehraufwand der Fächer durch die Betreuung von Studierenden der Verbundhochschulen
- Mehrwert von Verbänden für Studierende

5.3 Wandel vs. Kontinuität

Nicht zuletzt gehört zu den genannten Herausforderungen von Verbänden, eine Balance zwischen Wandel und Kontinuität zu erreichen, um einerseits auf veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen reagieren zu können und andererseits die Stabilität des Verbunds zu wahren. Von den Befragten werden hier als gravierende Hindernisse vor allem der Wechsel in der SprecherInnenposition bzw. in den Hochschulleitungen thematisiert, aber auch die Fluktuation in der Besetzung von Arbeitsgruppen und Geschäftsführung. Darüber hinaus fallen auch Veränderungen in der Finanzierung des Verbunds in dieses Spannungsfeld.

Diese Herausforderung wird insbesondere daran deutlich, dass die schon länger bestehenden Verbände als Errungenschaft hervorheben, auf jahrzehntelange Verbundarbeit zurückblicken zu können und sich zu einem integralen Bestandteil der Hochschullandschaft entwickelt zu haben. Hinzu kommen nachhaltige Kooperationsaktivitäten, die sich in der institutionellen Verankerung, dem wachsenden Angebotsportfolio oder in steigenden Teilnahmezahlen widerspiegeln können, aber auch in einem Zusammenwachsen in hochschulpolitischen Positionierungen. Gerade für jüngere Verbände kann sich der Erfolg zudem in der Vollendung von einmal begonnenen Projekten und der Verstetigung der Verbundstruktur zeigen. Neben diesen auf Stabilität gerichteten Erfolgsmerkmalen ist hier allerdings auch auf die oben aufgezeigte Entwicklungsdynamik von Verbänden (siehe 4.1) zu verweisen: Erfolge könne sich auch in der Transformation von Verbundzielen und -strukturen in Reaktion auf Veränderungen manifestieren.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für das Herstellen der notwendigen Balance zwischen Wandel und Kontinuität besteht den Befragten zufolge einerseits darin, das elementare Vertrauensverhältnis der Verbundmitglieder durch regelmäßige Treffen, intensive Kommunikation und Vernetzungsmöglichkeiten zu pflegen sowie auf Basis persönlicher Beziehungen zu festigen. Als vorteilhaft gilt zudem eine Mischung der Beteiligten, die sowohl langjährige Verbundakteure als auch neue Mitglieder zusammenführt. Mindestens genauso bedeutsam erscheint allerdings, die Organisationsstrukturen (siehe 4.3) so auszugestalten, dass sie auch unabhängig von einzelnen Personen Bestand haben. Um gleichzeitig mit neuen Anforderungen und veränderten Rahmenbedingungen umzugehen sowie die Dynamik der Verbundarbeit aufrecht zu erhalten, gehört zu den Erfolgsfaktoren auch, Verbundstrukturen ggf. neu auszurichten und immer wieder nach neuen gemeinsa-

men Anknüpfungspunkten zu suchen. Dies kann nicht zuletzt bedeuten, einzelne Projekte ggf. auch wieder aufzugeben, ohne dass dadurch der Bestand des Verbunds in Frage steht.

Dem Spannungsfeld von Wandel und Kontinuität lassen sich weitere offene Fragen aus den Steckbriefen zuordnen, die sich sowohl auf den Leitungswechsel als auch auf die Veränderung finanzieller Rahmenbedingungen beziehen:

- Sicherung der Qualität der Netzwerkarbeit bei Wechsel der SprecherIn bzw. der Hochschulleitung
- Personalausstattung für die Organisation und Koordination von Verbänden
- Förderung von Nachhaltigkeit durch Verschlankung administrativer Prozesse zur Reduzierung des Personalaufwands

6 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Bericht bietet einen systematischen Überblick über Hochschulverbünde in Form eines Mappings, das HIS-HE im Auftrag der Stiftung Mercator durchgeführt hat. Mit einer breit angelegten Online-Recherche und der vertiefenden Analyse ausgewählter Fallbeispiele erweitert das Mapping den Forschungsstand zu Hochschulverbänden in Deutschland um einen empirisch fundierten Einblick in die hochschulübergreifende Zusammenarbeit, der von zentralen Strukturmerkmalen über Rahmenbedingungen und Organisationsformen bis hin zu den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren reicht.

Mittels einer explorativ angelegten Online-Recherche konnten 71 Verbünde identifiziert werden, die sich im Sinne der gewählten Arbeitsdefinition durch eine *institutionell verankerte Zusammenarbeit von Hochschulen in zentralen Leistungsbereichen* auszeichnen. Im Zuge der auf Basisinformationen und Angaben zu Kooperationsaktivitäten fokussierten Dokumentenanalyse wurden aus dem Gesamtsample diejenigen Verbünde ausgewählt, die im Kooperationsfeld Lehre aktiv sind und/oder spezifische Aspekte, wie z.B. digitale Lehre, Qualitätsmanagement oder kooperative Studiengänge adressieren. Mit 14 der ausgewählten Verbünde wurde eine schriftliche Befragung zu den Rahmenbedingungen, der Organisation und den Erfahrungen in der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit durchgeführt. Die Hälfte dieser Verbünde hat zusätzlich an einem Leitfaden-Interview teilgenommen, das vertiefende Einblicke in die Herausforderungen und Erfolge der Verbundarbeit bietet.

Die Ergebnisse der Online-Recherche und Dokumentenanalyse zeigen, dass sich die 71 erfassten Verbünde zunächst hinsichtlich folgender Strukturmerkmale voneinander unterscheiden lassen:

- Größe der Verbünde nach Zahl der Partnerhochschulen mit der Einteilung in kleine Verbünde (2-3 Partner), mittelgroße Verbünde (4-6 Partner), große Verbünde (7-15) Partner und sehr große Verbünde (> 15 Partner)
- Zusammensetzung der Verbünde nach Hochschultyp mit der Differenzierung in homogene und heterogen zusammengesetzte Verbünde
- Standorte der Verbundhochschulen mit der Unterscheidung in lokale, regionale und überregionale Verbünde

Daneben können die Verbünde danach unterschieden werden, welchen Kooperationsfeldern sie sich (primär) widmen. Diese lassen sich entlang der Leistungsbereiche Lehre, Forschung, Transfer sowie Service und Support aufgliedern. Damit unterscheiden sich nicht nur die Zielgruppen von Hochschulverbänden, sondern auch ihre Ausrichtung auf primär strategische, fachspezifische oder operative Ziele einerseits und auf mehrdimensionale Zielsetzungen andererseits.

Weitergehende Einblicke in die hochschulübergreifende Zusammenarbeit konnten am Beispiel der 14 näher untersuchten Verbünde gewonnen werden, die mehrheitlich über Kooperationsaktivitäten im Bereich Lehre verfügen und deren Ausrichtung sich zwischen spezifischen operativen und multiplen Zielsetzungen bewegt. Im Hinblick auf die Rahmenbedingungen der Verbundarbeit zeigen die Fallbeispiele, dass

- erste Zusammenschlüsse von Hochschulen im Bereich Lehre über 30 Jahre zurückreichen, während andere Gründungen erst in den letzten Jahren erfolgten,
- die Entwicklungsverläufe einzelner Verbünde von externen Anforderungen und internen

Faktoren abhängen, wie auch von Bedingungen außerhalb des Hochschulsystems,

- die Finanzierung vornehmlich auf Haushaltsmitteln basiert und in vielen Fällen auch Drittmittel zur Verfügung stehen,
- die Personalausstattung häufig MitarbeiterInnen für eine Geschäftsstelle bzw. für die zentrale oder dezentrale Verbundkoordination vorsieht,
- die Zusammenarbeit zumeist auf einem Kooperationsvertrag auf Hochschulleitungsebene beruht, aber auch europäische Kooperationsformate, das Vereinsrecht oder der Aufbau einer hochschulübergreifenden Einrichtung als verbindlicher Rahmen dienen können.

Über die unterschiedlichen Rahmenbedingungen hinaus ist den befragten Verbänden gemeinsam, dass sie über eine gestufte Organisationsstruktur verfügen, so dass sie neben der Leitungsebene über eine mehr oder weniger breite operative Basis verfügen, wobei zumeist eine Geschäftsstelle als Bindeglied fungiert und in einigen Fällen Beiräte als beratende Instanz eingesetzt werden. Kennzeichnend ist zudem eine gemeinsame Infrastruktur, zu der eine Verbundwebseite, hochschulübergreifende Regelungen für den Status von Studierenden und Lehrenden sowie administrativen Verfahren und studienorganisatorische Lösungen gehören.

Anhand der Befragungsdaten zu den Erfahrungen in der Verbundarbeit konnten schließlich Herausforderungen und Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die sich in drei verschiedene Spannungsfelder bündeln lassen. Demnach erfordert die hochschulübergreifende Zusammenarbeit

- den Umgang mit der Unterschiedlichkeit von Strukturen, Prozessen und Kulturen der einzelnen Partnerhochschulen, um gemeinsame operative Ziele verwirklichen zu können,
- das Vereinbaren von Konkurrenz und Kooperation, um die Stärken der einzelnen Verbundmitglieder zu bündeln und einen gemeinsamen Mehrwert erreichen zu können,
- die Balance zwischen Kontinuität und Wandel, um eine stabile Basis für die Verbundarbeit zu garantieren und zugleich auf veränderte Anforderungen reagieren zu können.

Im Hinblick auf diese Spannungsfelder verfügen die untersuchten Verbände bereits über vielfältige Erfahrungen und Lösungsansätze, allerdings stellen sich auch noch zahlreiche offene Fragen. Für den praxisbezogenen Erfahrungsaustausch unter Verbänden bietet es sich deshalb an, die Spannungsfelder als zentrale Themenfelder aufzugreifen, um Praxisbeispiele erfolgreicher Verbundarbeit danach zu strukturieren und offene Fragen gezielt zu bearbeiten.

Als weitergehender Ausblick bleibt festzuhalten, dass sowohl die offenen Fragen als auch der besondere Fokus des Mappings nahelegen, weitere Untersuchungen anzuschließen. Zum einen wäre ein breiteres Feld von Hochschulverbänden ggf. auch international vergleichend zu untersuchen, um unterschiedliche Kooperationsformen (z.B. Verbund- und Netzwerkarbeit) voneinander abzugrenzen und Aufschluss über ihre Bedeutung für die Hochschulentwicklung zu erhalten. Zum anderen erscheinen tiefergehende Analysen der Verbundarbeit vielversprechend, die z.B. durch die Befragung unterschiedlicher Akteursgruppen (von der Leitungsebene und den Geschäftsstellen über die operative Ebene bis hin zu VertreterInnen der unterschiedlichen Zielgruppen) einen näheren Einblick in die Dynamiken der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit ermöglichen, so dass sich weitergehende Empfehlungen zum Aufbau und zur Steuerung von Hochschulverbänden formulieren lassen.

7 Literatur

- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gilch, H., Beise, A. S., Krempkow, R., Müller, M., Stratmann, F., & Wannemacher, K. (2019). *Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation*. Online unter: https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2019/StuDIS_14_2019.pdf
- Hochschulrektorenkonferenz. (2013). *Perspektiven des Wissenschaftssystems*. Online unter: https://www.hrk.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Entschliessung_Perspektiven_11_062013.pdf
- Lange, J. (2019). Universitäten und Hochschulverbände. Perspektiven der Hochschulentwicklung in Deutschland. In *Universitas* (S. 561–574). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Peters, M. D., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International journal of evidence-based healthcare*, 13(3), 141–146.
- Winde, M., Dauchert, A., Leusing, B., & Meyer-Guckel, V. (2017). *Durch Kooperation zum Standortprofil. Partnerschaften von Universitäten und Fachhochschulen – Strategien und Fallbeispiele*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft / McKinsey & Company, Inc. Online unter: <https://www.stifterverband.org/medien/durch-kooperation-zum-standortprofil>
- Winde, M., Wagner, N., Nieveler, S., Dauchert, A., & Kleinmann, B. (2019). *Kooperationsgovernance. Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Online unter: <https://www.stifterverband.org/medien/kooperationsgovernance-01>
- Wissenschaftsrat. (2013). *Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems*. Online unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>
- Wissenschaftsrat. (2018). *Empfehlungen zu regionalen Kooperationen wissenschaftlicher Einrichtungen*. Online unter: https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6824-18.pdf?__blob=publicationFile&v=2

8 Anhang

	Verbund	Webadresse	Partner	Hochschultypen	Standorte	Kooperationsfelder			
						Lehre	Forsch.	Transfer	Service
1	Arbeitsgruppe wissenschaftliche Weiterbildung (AGWW)	https://haw-hessen.de/aktivitaeten/agww/	7	Fachhochschulen	regional: Bundesland				
2	Bayerisches Wissenschaftsforum (BayWISS)	https://www.baywiss.de/	31	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Bundesland				
3	Berlin University Alliance	https://www.berlin-university-alliance.de/	4	Universitäten	lokal				
4	Berufsbegleitende Online-Masterstudiengänge Soziale Arbeit	http://www.social-maps.de/	5	Fachhochschulen	überregional				
5	Bremen International Graduate School of Social Sciences	https://www.bigsss-bremen.de/	2	Universitäten	lokal				
6	Digitale Hochschule NRW	https://www.dh.nrw/	42	Fachhochschulen, Universitäten, Kunst-/Musikhochschulen	regional: Bundesland				
7	eduhub	https://www.eduhub.ch/	k.A.	keine Angabe	Schweiz				
8	ELAN e.V.	https://www.elan-ev.de/ueber_elan_ev.php	10	Fachhochschulen, Universitäten, Kunst-/Musikhochschulen	regional: Bundesland				

	Verbund	Webadresse	Partner	Hochschultypen	Standorte	Kooperationsfelder			
						Lehre	Forsch.	Transfer	Service
9	ERP-Verbundprojekt der Thüringer Hochschulen	http://www.erp-thuringen.de/	10	Fachhochschulen, Universitäten, Kunst-/Musikhochschulen	regional: Bundesland				
10	e-teaching.org	https://www.e-teaching.org/	76	Fachhochschulen und Universitäten	überregional				
11	Eucor - The European Campus	https://www.eucor-uni.org/de/	5	Universitäten	regional: Grenzregion				
12	Forschungscampus Mittelhessen	https://www.fcmh.de/	3	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Großregion				
13	Franconian Alliance of Science and Technology - FAST	https://www.th-ab.de/print/ueber-die-hochschule/profil/hochschulkooperation-nwby/	5	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Großregion				
14	Fremdsprachenzentrum der Hochschulen im Land Bremen	https://www.fremdsprachenzentrum-bremen.de/?L=0	4	Fachhochschulen, Universitäten, Kunst-/Musikhochschulen	lokal				
15	German U15	https://www.german-u15.de/	15	Universitäten	überregional				
16	Guter Studienstart im Ingenieurbereich	https://www.guterstudienstart.de/	2	Fachhochschulen und Universitäten	lokal				
17	Hamburg Innovation (HI)	https://hamburginnovation.de	8	Fachhochschulen, Universitäten, Kunst-/Musikhochschulen	lokal				
18	HAW Baden-Württemberg e.V	https://www.hochschulen-bw.de/home.html	24	Fachhochschulen	regional: Bundesland				
19	HAW Hessen	https://haw-hessen.de/	6	Fachhochschulen	regional: Bundesland				

						Kooperationsfelder			
	Verbund	Webadresse	Partner	Hochschultypen	Standorte	Lehre	Forsch.	Transfer	Service
20	HAW Sachsen	https://www.haw-sachsen.com/	5	Fachhochschulen	regional: Bundesland				
21	Heidelberg School of Education (HSE)	https://hse-heidelberg.de/	2	Fachhochschule und Universität	lokal				
22	Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre	https://www.vielfalt-in-studium-und-lehre.de/	8	Fachhochschulen, Universitäten, Kunst- /Musikhochschulen	regional: Bundesland				
23	HOCH-N	https://www.hochn.uni-hamburg.de/	11	Fachhochschulen und Universitäten	überregional				
24	HochschulAllianz für Angewandte Wissenschaften	https://www.hawtech.de/	6	Fachhochschulen	überregional				
25	Hochschulallianz für den Mittelstand	http://hochschulallianz.de/ueber-uns.html	12	Fachhochschulen	überregional				
26	Hochschuldidaktikzentrum Baden- Württemberg	https://www.hdz-bawue.de/	15	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Bundesland				
27	hochschule dual	https://www.hochschule-dual.de/	20	Fachhochschulen	regional: Bundesland				
28	Hochschulen für Gesundheit e.V.	http://www.hochges.de/	41	Fachhochschulen	überregional				
29	Hochschulevaluierungsverbund Süd- West e.V.	https://www.hochschulevaluierungsverbund.de/	23	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Großregion				
30	Hochschulföderation SüdWest (HfSW)	http://www.hfsw.de	7	Fachhochschulen	regional: Großregion				
31	Hochschulnetzwerk Digitalisierung der Lehre Baden-Württemberg	https://www.hnd-bw.de/	53	Fachhochschulen, Universitäten, Kunst- /Musikhochschulen	regional: Bundesland				

						Kooperationsfelder			
	Verbund	Webadresse	Partner	Hochschultypen	Standorte	Lehre	Forsch.	Transfer	Service
32	Hochschulregion Tübingen-Hohenheim	http://www.hochschulregion.de/	6	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Großregion				
33	Hochschulübergreifende Weiterbildung (HüW)	https://www.huew-niedersachsen.de/	22	Fachhochschulen, Universitäten, Kunst-/Musikhochschulen	regional: Bundesland				
34	Hochschulübergreifendes Zentrum für Tanz Berlin	https://www.hzt-berlin.de/	2	Fachhochschule und Universität	lokal				
35	Hochschulverbund BASA	https://www.basa-online.de/	7	Fachhochschulen	überregional				
36	Hochschulverbund Gesundheitsfachberufe (HVG) e.V	https://www.hv-gesundheitsfachberufe.de/	38	Fachhochschulen und Universitäten	überregional				
37	IFAF (Institut für angewandte Forschung) Berlin	https://www.ifaf-berlin.de/	4	Fachhochschulen	lokal				
38	InnoSÜD	https://innosued.de/	4	Fachhochschulen	regional: Großregion				
39	Internationale Bodensee Hochschule IBH	https://www.bodenseehochschule.org/	30	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Grenzregion				
40	INUAS	https://www.inuas.org/	3	Fachhochschulen	überregional				
41	Lehramt Ost	https://www.lehramt-ost.at/	5	Fachhochschulen und Universitäten	Österreich				
42	Leibniz Alliance Hannover	https://www.leibniz-alliance-hannover.de/	2	Fachhochschule und Universität	lokal				
43	MINT-Kolleg Baden-Württemberg	https://www.mint-kolleg.de/	2	Universitäten	regional: Großregion				
44	Netzwerk Mittelgroße Universitäten	http://www.mittelgrosse-universitaeten.de/index.html	18	Universitäten	überregional				
45	Netzwerk Musikhochschulen	https://www.netzwerk-musikhochschulen.de/	11	Musik-/Kunsthochschulen	überregional				

	Verbund	Webadresse	Partner	Hochschultypen	Standorte	Kooperationsfelder			
						Lehre	Forsch.	Transfer	Service
46	Netzwerk Quality Audit	https://quality-audit.de/	4	Universitäten	überregional				
47	Professional School of Education Stuttgart-Ludwigsburg (PSE)	https://www.pse-stuttgart-ludwigsburg.de/studium/	5	Fachhochschulen und Universitäten	lokal				
48	ProLehrePlus der bayerischen Universitäten	http://www.prolehreplus.de	11	Universitäten	regional: Bundesland				
49	ProKooperation	https://portal.imn.htwk-leipzig.de/studierende/prokooperation	2	Fachhochschule und Universität	lokal				
50	Rhein-Main-Universitäten	http://www.rhein-main-universitaeten.de/	3	Universitäten	lokal				
51	Ruhr Master School of Applied Engineering (RMS)	https://www.ruhrmasterschool.de/	3	Fachhochschulen	lokal				
52	SAXEED	https://www.saxeed.net/	4	Fachhochschulen	regional: Großregion				
53	Saxony ⁵	https://www.saxony5.de/	5	Fachhochschulen	regional: Bundesland				
54	TRIO: Hochschulverbund Transfer und Innovation Ostbayern	https://www.transfer-und-innovation-ostbayern.de/	6	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Großregion				
55	TU9 - German Universities of Technology	https://www.tu9-universities.de/	9	Universitäten	überregional				
56	UAS7 German Universities of Applied Sciences	http://www.uas7.de/	7	Fachhochschulen	überregional				
57	Universität der Großregion	http://www.uni-gr.eu/de	6	Universitäten	regional: Grenzregion				
58	Universitätsallianz Ruhr	http://www.uaruhr.de/	3	Universitäten	lokal				
59	Universitätsbund Halle – Jena – Leipzig	https://mitteldeutscher-unibund.de/	3	Universitäten	regional: Großregion				

	Verbund	Webadresse	Partner	Hochschultypen	Standorte	Kooperationsfelder			
						Lehre	Forsch.	Transfer	Service
60	Universitätsverbund Südwest	https://www.uni-trier.de/index.php?id=15620 .	4	Universitäten	regional: Großregion				
61	Verbund der Fachhochschulen	https://www.verbundstudium.de/	8	Fachhochschulen	regional: Bundesland				
62	Verbund Norddeutscher Universitäten	https://www.uni-nordverbund.de/	9	Universitäten	überregional				
63	Verbundprojekt der Jenaer Hochschulen	http://studieren-im-verbund-jena.de/	2	Fachhochschule und Universität	lokal				
64	Verbundstudiengang Wirtschaftsinformatik	https://www.f10.th-koeln.de/campus/institute/idf/studium/verbundstudium/	2	Fachhochschulen	regional: Großregion				
65	Virtuelle Fachhochschule	https://www.vfh.de/	13	Fachhochschulen	überregional				
66	Virtuelle Hochschule Bayern	https://www.vhb.org/	31	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Bundesland				
67	Wirtschaftsinformatik in Stuttgart	https://winfohost.uni-hohenheim.de/	2	Universitäten	lokal				
68	Wissenschaftliche Weiterbildung	https://wissenschaftliche-weiterbildung.de/	6	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Bundesland				
69	WM ³ Weiterbildung Mittelhessen	http://www.wmhoch3.de/	3	Fachhochschulen und Universitäten	regional: Großregion				
70	Zentrale Hochschulbibliothek Flensburg	https://www.zhb-flensburg.de/	2	Fachhochschule und Universität	lokal				
71	Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund (zfh)	https://www.zfh.de/	19	Fachhochschulen	überregional				

Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.
Goseriede 13a | 30159 Hannover | www.his-he.de
Tel.: +49 511 169929-0 | Fax: +49 511 169929-64

Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeyer

Vorstandsvorsitzende:

MDgtin Irene Bauerfeind-Roßmann

Registergericht:

Amtsgericht Hannover | VR 202296

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE297391080

Verantwortlich:

Ralf Tegtmeyer

Hinweis gemäß § 33 Datenschutzgesetz (BDSG):

Die für den Versand erforderlichen Daten (Name, Anschrift) werden elektronisch gespeichert.

ISBN 978-3-948388-05-8

