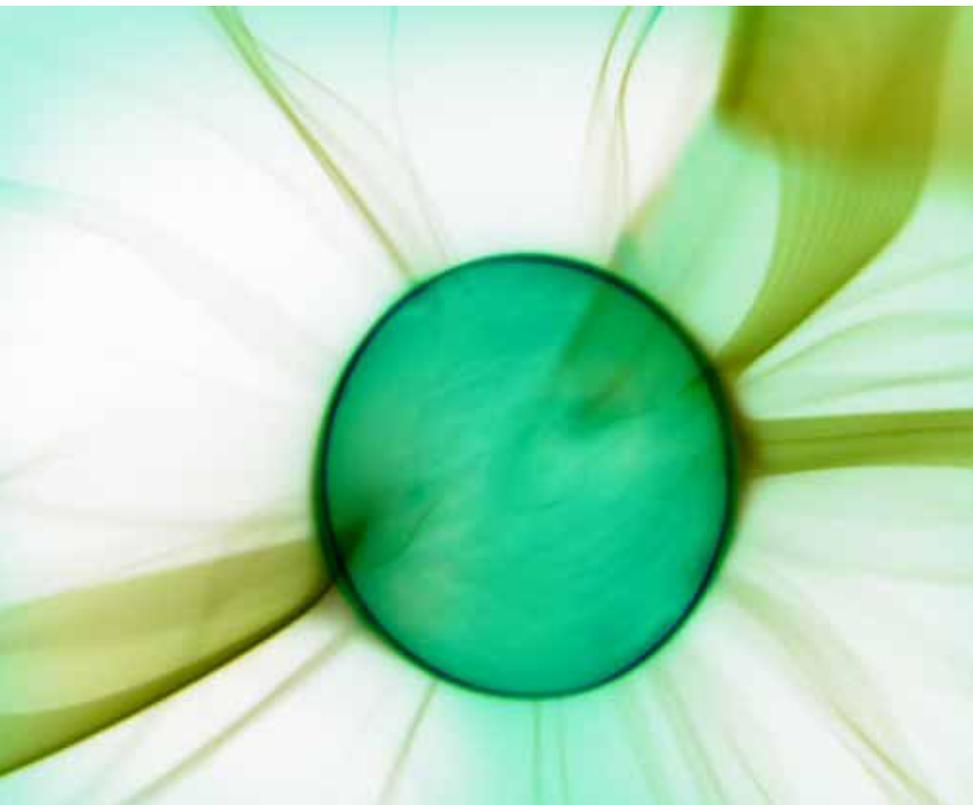


Daniel Hechler und Peer Pasternack

## Zwischen Kooperieren und Fusionieren

Varianten institutioneller Zusammenarbeit im Hochschulsektor



*Fusionen kosten immer erst einmal Geld, bevor sie welches einsparen.*

*Foto: A.Dreher/pixelio*

**Die Zusammenführung von Ressourcen – seien es finanzielle, intellektuelle oder Ausstattungen – ist bei Hochschulstrategen beliebt. Förderprogramme versuchen, Verbundforschung, Clusterbildung und Netzwerkentwicklung anzureizen. Hochschulverträge enthalten häufig Verpflichtungen zu standortübergreifender Zusammenarbeit. Kooperationen gelten als Chance, aus bedeutenden Teilen sehr bedeutsame zu machen oder aus unterkritischen Größenordnungen kritische zu formen, solche, in denen Kettenreaktionen in Gang kommen, die dann ohne weitere Energiezufuhr von außen ablaufen – sogenannte selbstverstärkende Prozesse.**

Auf der anderen Seite wird hochschulpolitisch ebenso intensiv auf Profilbildung gedrungen, das heißt auf möglichst große Unterscheidung einer Hochschule von den anderen. Man könnte annehmen, dass Unähnlichkeit Kooperation unwahrscheinlicher macht. Dem

lässt sich entgegnen, dass Kooperation Differenz voraussetzt: Meist geht es um die Zusammenführung von Potenzialen, die Schnittstellen haben, sich aufeinander beziehen lassen und gegenseitig ergänzen, nicht jedoch um die Zusammenführung von überwiegend Gleichgeartetem. Denn umso ähnlicher sich Hochschuleinheiten sind, desto stärker sind sie Konkurrenten – um Fördermittel, Leistungsträger, Studierende und Studienerfolg sowie die Durchsetzung ihrer wissenschaftlichen Deutungen. Dies wiederum schließt nicht aus, Gleichartiges zu verbinden. Dabei geht es dann um kritische Massen. Hierfür kann die Fusion als geeigneterer Weg gelten.

### **Kooperation – Allianz – Fusion**

Formal fasst der Begriff der Kooperation recht unterschiedliche Intensitätsstufen der Kollaboration zusammen. Er macht spätestens Halt vor der intensivsten Stufe des Zusammenkommens (oder Zusammengehensmüssens): der Fusion. Wer fusioniert ist, kann nicht mehr (miteinander) kooperieren, da es Selbstkooperation wäre. Während in einer Kooperation die beteiligten Akteure selbstständig bleiben, verliert in einer Fusion mindestens ein Akteur seine Selbstständigkeit. Zwischen punktuellen Kooperationen und einer Fusion lässt sich die Strategische Allianz ansiedeln: Hier verpflichten sich die Beteiligten, dauerhaft gemeinsam bestimmte Leistungen zu

erbringen. Diese Kooperationsform wird über die Schaffung von gemeinsamen Institutionen auf Dauer gestellt.

Insgesamt kann man also von einem Kontinuum zwischen Kooperationen aufsteigender Intensität über die Strategische Allianz bis hin zur Fusion sprechen (vgl. Stratmann o.J.). Dabei kann in der Praxis die jeweilige Stufe sowohl der Vorbereitung als auch der expliziten Vermeidung der nächsthöheren Stufe dienen. Als Vermeidungsstrategie wird intensivierte Kooperation vor allem dann wirksam, wenn machtvollere externe Akteure weitergehende Pläne hegen (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Kontinuum von schwacher Kooperation bis Fusion nach Stratmann (o.J.)

Hochschulen organisieren ihre Kooperationen typischerweise innerhalb der zentralen Handlungsfelder Forschung, Lehre und Verwaltung. Die internationalen Hochschulsysteme bieten dafür reichhaltiges Illustrationsmaterial. Dabei ist die Unterscheidung wichtig, wo es sich tatsächlich um kollaborative Aktivitäten handelt – und wo man es eher mit Varianten interner Differenzierung größerer Einheiten zu tun hat. Unter diesem Blickwinkel können auch die in hochschulpolitischen Diskussionen gern angeführten Beispiele nur sehr bedingt als Kooperationen beschrieben werden – etwa die föderalistische College-Struktur der Traditionsuniversitäten Oxford (Oxford University 2013) und Cambridge (Cambridge University 2013) oder das „state university system“ der University of California (Beckmeier 1994) – zumal sie unter Rahmenbedingungen agieren, die sich deutlich vom deutschen Kontext unterscheiden.

Dennoch weisen sie gewisse organisatorische Charakteristika auf, die sich auch in Deutschland finden lassen: Die Gesamthochschule integrierte die beiden Hochschultypen Fachhochschule und Universität, und Hochschulen mit mehreren Standorten finden sich auch heute zahlreich. Dabei lassen sich drei Arten unterscheiden:

1. die Hochschule mit vielen Standorten, zum Beispiel die Duale Hochschule Baden-Württemberg, die acht rechtlich unselbständige Studienakademien umfasst,
2. die Hochschule mit zwei Standorten mit einem dominanten Ort, etwa die Hochschule Magdeburg-Stendal mit Hauptsitz in Magdeburg,
3. schließlich die Hochschule mit zwei Standorten und neutraler Zentrale, zu nennen hier die Universität Koblenz-Landau mit Präsidialamt in Mainz.

### **Punktuelle Kooperationen und umfassende Kooperationsformen**

Der Übergang von punktuellen zu umfassenden Kooperationsformen ist oftmals fließend, hier lassen sich nur bedingt klare Grenzen ziehen. Dieses spiegelt auch die vom CHE (Hener/Eckardt/

**Stichwörter**  
**Kooperation**  
**strategische Allianz**  
**Zusammenschluss**

„Insgesamt kann man also von einem Kontinuum zwischen Kooperationen aufsteigender Intensität über die Strategische Allianz bis hin zur Fusion sprechen. Dabei kann in der Praxis die jeweilige Stufe sowohl der Vorbereitung als auch der expliziten Vermeidung der nächsthöheren Stufe dienen.“

### **summary**

Higher education institutions cooperate with different intensity. Referring to German and Anglo-American examples this paper presents a distinction between ad hoc collaborations, strategic alliances and merger.



Daniel Hechler M.A. ist Forschungsreferent am WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg.



Prof. Dr. Peer Pasternack ist Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg und Wissenschaftlicher Leiter des WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg.

„**Die operativ wichtigste Bedingung für gelingende Kooperation ist, dass die Kooperationsgewinne mindestens mittelfristig, das heißt, absehbar die kooperationsbedingten Transaktionskosten übersteigen.**

**keywords**  
cooperation  
strategic alliance  
merger

Brandenburg 2007) vorgeschlagene Dreiteilung der Kooperationsformen nach Projektkooperation, Kooperation in Netzwerken und institutionalisierte, zumeist längerfristige Kooperationen. Letztere können in allen drei Leistungsbereichen der Hochschulen, Lehre, Forschung und Verwaltung, identifiziert werden: Realisiert werden etwa in der Lehre ein Bachelorprogramm an einer FH und ein aufsattelndes Masterprogramm an einer benachbarten Universität oder fachübergreifende Kooperationen, um spezifische Studiengänge anbieten zu können; in der Forschung und Nachwuchsförderung werden gemeinsame Graduiertenschulen oder Verbundprojekte eingerichtet. Schließlich bestehen Kooperationen, die Verwaltungsfunktionen mehrerer Hochschulen zusammenführen. So haben beispielsweise in Berlin drei kleine Kunsthochschulen ihr operatives Management – unter anderem das Beschaffungswesen, Kassen- und Rechnungsangelegenheiten, Berichtswesen, Controlling, Personalverwaltung – in ein gemeinsames Service Center ausgelagert (vgl. HIS-HE o.J.).

Vielfältig haben sich auch die Kooperationsinstrumente, die zwischen außeruniversitären Forschungsinstituten und Hochschulen zur Anwendung gelangen. Neben den herkömmlichen Optionen – gemeinsame Berufungen und DFG-Graduiertenkollegs – lassen sich hier nennen: Max-Planck-Fellowships, MPG-Tandemprojekte, Max-Planck-Forschungsgruppen und International Max Planck Research Schools, FhG-Innovationscluster und Fraunhofer Projektgruppen, Helmholtz Graduate Schools, Helmholtz Nachwuchsgruppen, Helmholtz Virtuelle Institute, Helmholtz Translationszentren sowie Helmholtz-Allianzen (vgl. GWK 2013).

Nicht zuletzt aufgrund ihrer besonderen Förderung durch hochschulpolitische Akteure und die Fokussierung auf einen spezifischen Partner genießen drei längerfristige Kooperationsmodelle eine gewisse Modellfunktion: Der WissenschaftsCampus fördert die Kooperation mit der außeruniversitären Forschung (Leibniz Gemeinschaft 2011). Der Forschungscampus strebt nach der intensivierten Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (BMBF 2012). Die Kooperationsplattform schließlich zielt auf die Verbindung verschiedener Hochschultypen (Wissenschaftsrat 2010).

In welcher Intensität sie auch letztlich erfolgt: Jede Form der Kooperation – von der punktuellen Zusammenarbeit bis zur Schaffung gemeinsamer Einrichtungen – hat bestimmte Voraussetzungen. Insbesondere müssen die potenziellen Partner ein gemeinsames Interesse entwickeln können. Dieses Interesse ist bei Kooperationen je nach den relevanten Handlungsfeldern, Forschung, Lehre und Verwaltung, unterschiedlich bestimmt; entsprechend ist hier keineswegs eine einfache Synchronisation zu erwarten.

In der Wissenschaft sind die Interessen vorrangig kognitiv bestimmt. Deshalb werden auch Entfernungswiderstände gegen fachliche Kooperationen eher schwach wirksam. Zugleich kann aber die räumliche Nähe niedrigere Transaktionskosten in einer Zusammenarbeit ermöglichen. Um kognitiv bestimmte Interessen und räumliche Nähe in gemeinsame Aktivitäten münden zu lassen, bedarf es zweierlei: zum einen der Gestaltung günstiger Kontexte und zum anderen eines auf das je konkrete Vorhaben abgestimmten Einsatzes der zur Verfügung stehenden Kooperationsinstrumente. Ob dafür eine Kooperationsvariante besser geeignet ist und, wenn ja, welche, oder ob sich eine Fusion aufdrängt, kann immer nur im Einzelfall entschieden werden.

Die operativ wichtigste Bedingung für gelingende Kooperation ist, dass die Kooperationsgewinne mindestens mittelfristig, das heißt, absehbar die kooperationsbedingten Transaktionskosten übersteigen. Andernfalls nähert sich die Motivation, Zeit und Kraft in eine Kooperation zu investieren, schnell dem Nullpunkt. Gering ist diese Gefahr lediglich bei den sogenannten Beutegemeinschaften – einfach deshalb, weil es sich hierbei nicht um Kooperationen, sondern lediglich um deren potenziell lukrative Simulationen handelt. Hier finden sich Partner zusammen, um im

Verbund Mittel einzuwerben, die jeweils allein nicht zu erlangen wären. Einmal eingeworben, arbeiten dann alle Beteiligten wie zuvor, nämlich isoliert voneinander und inszenieren allenfalls Kooperation über gemeinsame Tagungen und Sammelbände.

### Fusion als Endpunkt gelingender Kooperation?

Hochschulfusionen wecken Skepsis nicht zuletzt, weil sie meist nicht von den betroffenen Einrichtungen ausgehen. Gleichwohl hat es solche auch in jüngerer Zeit immer wieder gegeben:

- ◆ zum einen als Fusion zweier Hochschulen, etwa der Universitäten Duisburg und Essen 2003, der Lüneburger Uni-FH-Zusammenführung 2005 oder der Neugründung aus TU Cottbus und FH Senftenberg 2013,
- ◆ zum anderen als Fusion von außeruniversitärer Forschungseinrichtung und Hochschule wie beim Karlsruher Institut für Technologie (KIT), zugleich Technische Universität des Landes Baden-Württemberg und nationales Forschungszentrum in der Helmholtz-Gemeinschaft, oder bei der Hochschule Geisenheim, einer „Hochschule neuen Typs“, 2013 entstanden aus dem Fachbereich Geisenheim der Hochschule RheinMain (FH) und der Forschungsanstalt Geisenheim, ausgestattet mit einem probeweisen Promotionsrecht.

Dass die Gewinne absehbar die Kosten übersteigen müssen, gilt auch für die beteiligten Einrichtungen von Fusionen. Dieses gilt insbesondere bei den wissenschaftlichen Hochschulangehörigen, da diese bei fehlenden Erfolgsperspektiven und entsprechend gebremster Motivation über mannigfache Obstruktionsmöglichkeiten verfügen. Solche Perspektiven müssen zumeist durch zusätzliche Mittel eröffnet werden, und entsprechend kosten Hochschulfusionen immer erst einmal Geld, statt welches zu sparen.

Darüber hinaus setzen Kooperationen, insbesondere jedoch Fusionen die gleichberechtigte, aufwändige und daher keineswegs kostenneutrale Entwicklung von gemeinsamen Zielen und Strategien voraus. Entsprechend unrealistisch sind Erwartungen, dass aus zwei schwachen Einrichtungen durch Fusion lediglich aufgrund eines quantitativen Wachstums eine starke entsteht. Die politischen Hoffnungen, durch eine Fusion gleiche Leistungen künftig mit geringerem Mitteleinsatz zu erhalten, werden schließlich durch einen weiteren Umstand gedämpft: Nur höchst selten verschwinden Standorte. Denn in den Landtagen sitzen immer Vertreter der jeweiligen Region und setzen alles daran, dass kein Hochschulstandort geschlossen wird.

### Literatur:

- Beckmeier, C., Verwaltungs- und Gremienstrukturen an staatlichen Universitäten in den USA, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung an der Gesamthochschule Kassel, Kassel 1994.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, Wissenschaft und Wirtschaft ziehen an einem Strang, 2012, <http://www.bmbf.de/press/3350.php> (3.11.2013).
- Cambridge University, <http://www.study.cam.ac.uk/undergraduate/whycambridge/explained.html> (2.11.2013).
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2013, Bonn 2013, <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-33-PFI-Monitoring-Bericht-2013.pdf> (20.10.2013).
- Hener, Y., Eckardt, P., Brandenburg, U., Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen, CHE, Gütersloh 2007, [http://www.che-consult.de/downloads/Kooperationen\\_zwischen\\_deutschen\\_Hochschulen\\_AP85.pdf](http://www.che-consult.de/downloads/Kooperationen_zwischen_deutschen_Hochschulen_AP85.pdf) (2.10.2013).
- HIS-HE, HIS-Hochschulentwicklung im Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung: Reorganisation der Verwaltungsstruktur von drei kleineren Kunsthochschulen in Berlin - Umsetzung des Kooperationsmodells, <http://www.his-he.de/ab33/archiv/an0017> (2.11.2013).
- Leibniz Gemeinschaft, Der WissenschaftsCampus. Eine Initiative von Leibniz-Gemeinschaft und Hochschulen, Berlin 2011, [http://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Forschung/WissenschaftsCampus\\_der\\_Leibniz-Gemeinschaft\\_Leitlinien\\_Maerz\\_2011.pdf](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Forschung/WissenschaftsCampus_der_Leibniz-Gemeinschaft_Leitlinien_Maerz_2011.pdf) (2.10.2013).
- Oxford University, [http://www.ox.ac.uk/about\\_the\\_university/introducing\\_oxford/the\\_university\\_and\\_the\\_colleges/index.html](http://www.ox.ac.uk/about_the_university/introducing_oxford/the_university_and_the_colleges/index.html) (2.11.2013).
- Sager, P., Oxford. Eine Kulturgeschichte, Frankfurt a.M./Leipzig 2008.
- Stratmann, F., Kooperation – Fusion von Hochschul(verwaltungs)en. Einführung in die Thematik, HIS o.J., <http://www.his-he.de/veranstaltung/dokumentation/Synergie/media/stratmann.pdf> (2.10.2013).
- Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem, Köln 2010, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10031-10.pdf> (2.10.2013).

### Kontakt:

Daniel Hechler  
Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt  
Lutherstadt Wittenberg  
Schloßstraße 10  
06886 Lutherstadt Wittenberg  
E-Mail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Prof. Dr. Peer Pasternack  
Direktor  
Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität  
Halle-Wittenberg  
Collegienstraße 62  
06886 Wittenberg  
E-Mail: [peer.pasternack@hof.uni-halle.de](mailto:peer.pasternack@hof.uni-halle.de)  
[www.peer-pasternack.de](http://www.peer-pasternack.de)