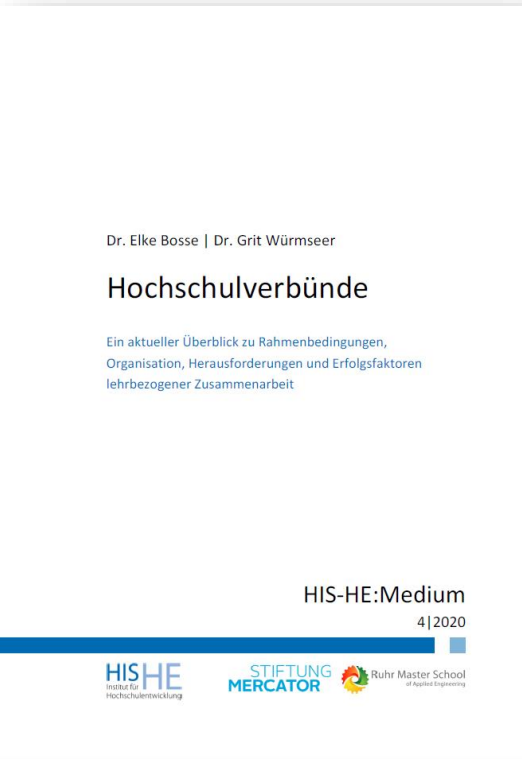


Netzwerke, Kooperationen & Verbünde im Hochschulkontext

Matthias Bandtel

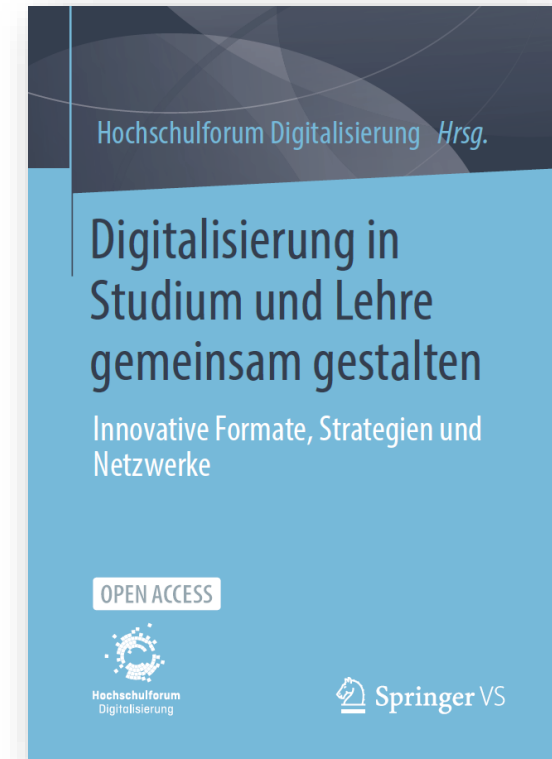
Follow-Up Think Tank Kooperationen
26.11.2020



Bosse, Elke/Würmseer, Grit (2020): Hochschulverbünde. Ein aktueller Überblick zu Rahmenbedingungen, Organisation, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren lehrbezogener Zusammenarbeit. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.



Arndt, Christiane/Ladwig, Tina/Trümper, Stefanie/Knutzen, Sönke (2021): Digitale Hochschulbildungskonzepte – Hochschulverbünde – Fachdisziplinen. Multidirektionale Transferprozesse als Übersetzungs- und Schnittstellenaufgabe. Hamburg: Technische Universität Hamburg.



Ladwig, Tina/Arndt, Christiane (2021): Landeshochschulverbünde in der digitalen Hochschulbildung. Ziele, Leitideen, Synergiepotenziale. In: Hochschulforum Digitalisierung (Hrsg.): Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 105–123.



Begriffe

◀ Kooperation

„(unternehmerische) Zusammenarbeit [...], mit dem Kennzeichen der **Harmonisierung oder gemeinsamen Erfüllung von (betrieblichen) Aufgaben** durch selbstständige (Unternehmen) Wirtschaftseinheiten“ (Zentes et al., 2005: 5).

◀ Allianz

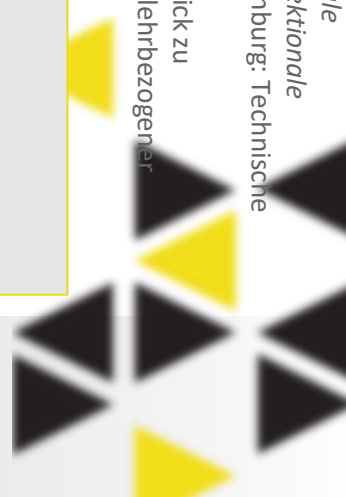
„enge, unter Umständen langfristige Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Partnern, in denen **Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen Partnern geteilt oder gemeinsam eingebracht** werden mit der Zielsetzung, die **Wettbewerbsposition jedes Partners zu verbessern**“ (Zentes et al., 2005: 5; Spekman et al., 1998: 748).

◀ Netzwerke

„auf die **Realisierung von Wettbewerbsvorteilen** zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die sich durch **komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen** zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnen“ (Zentes et al. 2005a: 6).

◀ Verbund

„**projektbezogene Zusammenarbeit** von Unternehmen/wissenschaftlichen Einrichtungen“
„**institutionell verankerte Zusammenarbeit** von Hochschulen in zentralen Leistungsbereichen“



Größe & Zusammensetzung

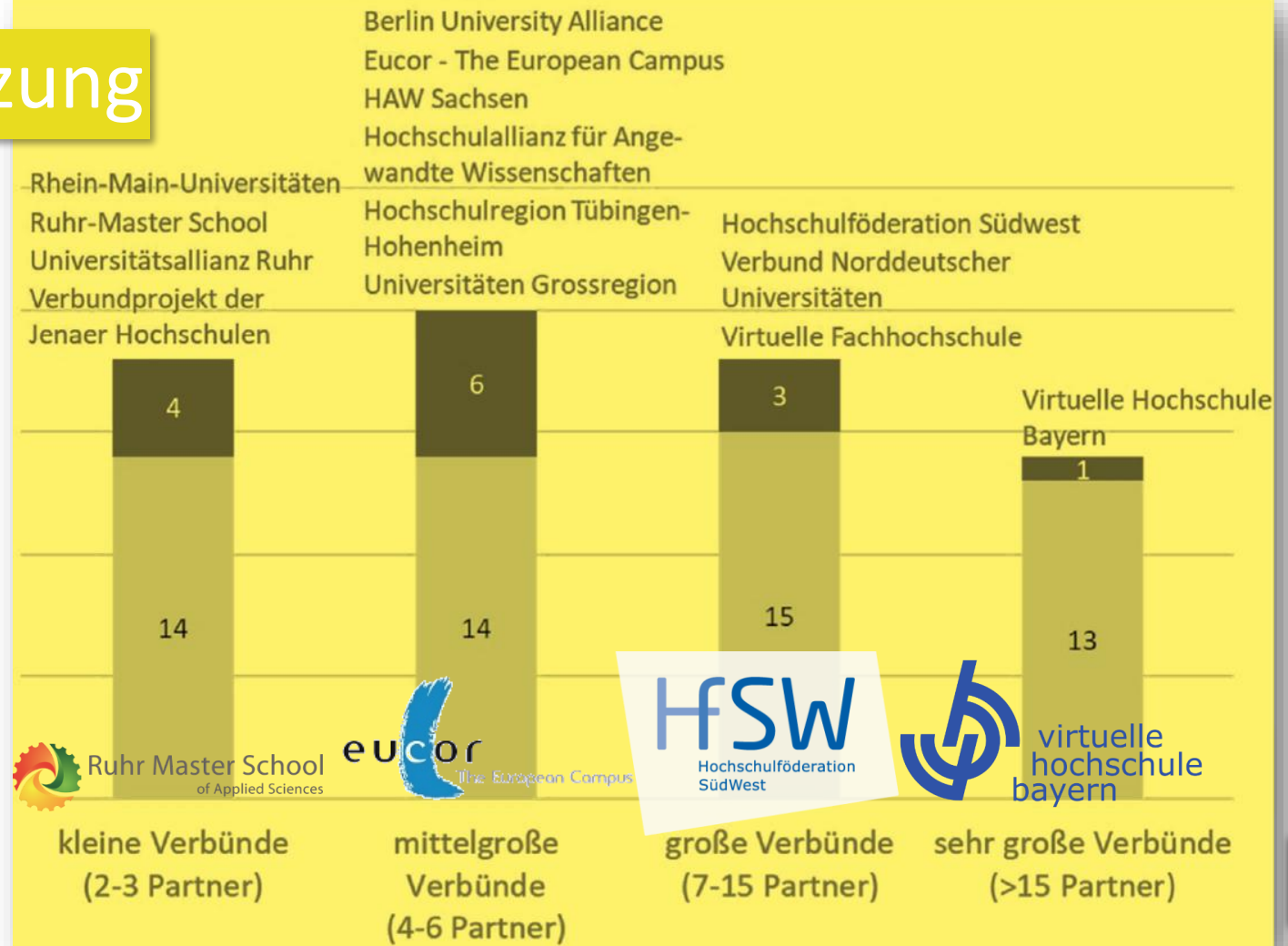
◀ Anzahl Verbundpartner*innen

◀ Hochschularten

- ▶ Homogene Verbünde
- ▶ Heterogene Verbünde

◀ Verteilung der Standorte

- ▶ Lokale Verbünde
- ▶ Regionale Verbünde
- ▶ Überregionale Verbünde



Ziele & Domänen

◀ Zieldimensionen

▶ fachspezifische Ziele

Konzentration auf bestimmte Themenfelder in Forschung & Lehre

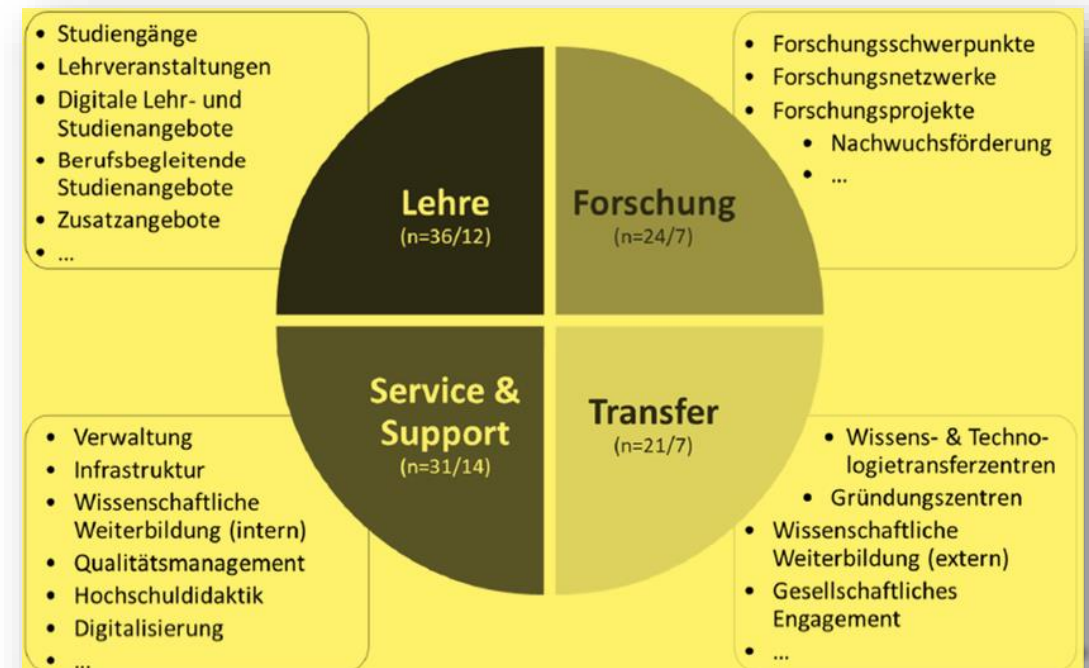
▶ operative Ziele

.Umsetzung konkreter Entwicklungsaufgaben
.Gemeinsame Studienangebote
.Service & Support

▶ strategische Ziele

Hochschulpolitische Interessenvertretung

◀ Kooperationsdomänen



◀ **Rechtsform: Institutionalisierung & Ordnungsrahmen**

- ▶ Traditionalistisch: hochschulischer Ordnungsrahmen (Kooperationsvereinbarungen)
- ▶ Minimalistisch: informell, ohne eigene Rechtsform (Netzwerke)
- ▶ Externalistisch: privatrechtliche Organisationsformen (e.V., GbR, GmbH, Stiftung)

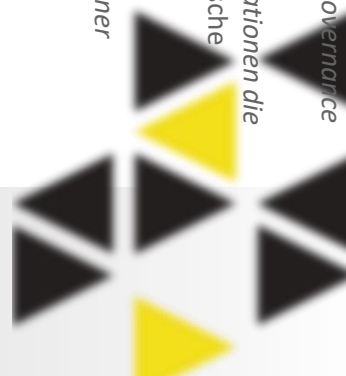
◀ **Organisationsform: Grundmodell**

- ▶ Leitungsebene: Rektorats-/Präsidiumsmitglieder
- ▶ Operative Ebene: Arbeitskreise, Ausschüsse, Kommissionen
- ▶ Geschäftsstelle
- ▶ Beiräte: Beratung, Interessenvertretung

Winde, M., Wagner, N., Nieveler, S., Dauchert, A., & Kleimann, B. (2019). *Kooperationsgovernance* (Future Lab Diskussionspapier Nr. 1). Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Wagner, N., Nieveler, S., & Kessler, M. S. (2020). *Clever konfigurieren: Hochschulk Kooperationen die geeignete Form geben* (Future Lab Diskussionspapier Nr. 3). Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Bosse, E., & Würmseer, G. (2020). *Hochschulverbünde. Ein aktueller Überblick zu Rahmenbedingungen, Organisation, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren lehrbezogener Zusammenarbeit* (HIS-HE: Medium Nr. 4). HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.



◀ Grundmotive

- ▶ Zugang zu Ressourcen, Kostenvorteile, Leistungseffizienz
- ▶ Vermeidung redundanter Strukturen, Synergiegewinne

◀ Auslöser

- ▶ Wahrgenommene „Bedrohung von außen“
- ▶ Komplexe externe Entwicklungen führen zur Überzeugung, dass Herausforderungen nicht von einer einzelnen Hochschule zu bewältigen sind

◀ Impulsgeber*innen

- ▶ Hochschulintern: Wissenschaftler*innen, Akteur*innen aus Verwaltung & Präsidium
- ▶ Hochschulextern: Strategische landes- und bundespolitische Vorgaben



Herausforderungen & Erfolgsfaktoren

◀ Eigeninteressen vs. Gemeinsame Ziele

- ▶ Koordinierungsaufwand für Absprachen und Abstimmungsprozesse
- ▶ Erklärungsbedarf institutioneller Selbstverständlichkeiten und Routinen
- ▶ Ressourcen für (IT-)Infrastrukturen und Rahmenbedingungen

- ▶ (Transparente) Zielidentität
- ▶ zielgerichtete (interne und externe) Kommunikation
- ▶ Gemeinsam aufgebaute Infrastrukturen
- ▶ Erfolgreich etablierte Kooperationsaktivitäten



Herausforderungen & Erfolgsfaktoren

◀ Eigeninteressen vs. Gemeinsame Ziele

- ▶ Koordinierungsaufwand für Absprachen und Abstimmungsprozesse
- ▶ Erklärungsbedarf institutioneller Selbstverständlichkeiten und Routinen
- ▶ Ressourcen für (IT-)Infrastrukturen und Rahmenbedingungen

- ▶ (Transparente) Zielidentität
- ▶ zielgerichtete (interne und externe) Kommunikation
- ▶ Gemeinsam aufgebaute Infrastrukturen
- ▶ Erfolgreich etablierte Kooperationsaktivitäten

◀ Konkurrenz vs. Kooperation

- ▶ eigene Profilbildung vs. Entwicklung von Gemeinsamkeiten auf strategischer Ebene
- ▶ Zusammenarbeit auf Augenhöhe vs. Konkurrenz
- ▶ Wettbewerb um Studierende, Wirtschaftspartner*innen, Grundfinanzierung, Drittmittel, Räumlichkeiten, etc.

- ▶ strukturelle und kulturelle Ähnlichkeit
- ▶ Wahrung der hochschuleigenen Autonomie
- ▶ Vertrauen, Akzeptanz der Eigenheiten und wechselseitige Nachsicht
- ▶ Realisierte Mehrwerte der Zusammenarbeit, sichtbare Erfolge



Herausforderungen & Erfolgsfaktoren

◀ Eigeninteressen vs. Gemeinsame Ziele

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Koordinierungsaufwand für Absprachen und Abstimmungsprozesse ▶ Erklärungsbedarf institutioneller Selbstverständlichkeiten und Routinen ▶ Ressourcen für (IT-)Infrastrukturen und Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> ▶ (Transparente) Zielidentität ▶ zielgerichtete (interne und externe) Kommunikation ▶ Gemeinsam aufgebaute Infrastrukturen ▶ Erfolgreich etablierte Kooperationsaktivitäten |
|--|--|

◀ Konkurrenz vs. Kooperation

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ eigene Profilbildung vs. Entwicklung von Gemeinsamkeiten auf strategischer Ebene ▶ Zusammenarbeit auf Augenhöhe vs. Konkurrenz ▶ Wettbewerb um Studierende, Wirtschaftspartner*innen, Grundfinanzierung, Drittmittel, Räumlichkeiten, etc. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ strukturelle und kulturelle Ähnlichkeit ▶ Wahrung der hochschuleigenen Autonomie ▶ Vertrauen, Akzeptanz der Eigenheiten und wechselseitige Nachsicht ▶ Realisierte Mehrwerte der Zusammenarbeit, sichtbare Erfolge |
|--|---|

◀ Wandel vs. Kontinuität

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Veränderte Finanzierungen des Verbundes mit der Zeit ▶ Strukturen unabhängig von einzelnen Personen ▶ Fehlende Anreize ▶ Unsicherheiten (unspezifische Rechtsform, Finanzierung) | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Stabilität durch Kontinuität und Erfahrungen ▶ Verbessertes Vertrauensverhältnis durch Kontinuität ▶ institutionelle Verankerung der (neutralen) Kooperationsführung |
|---|--|



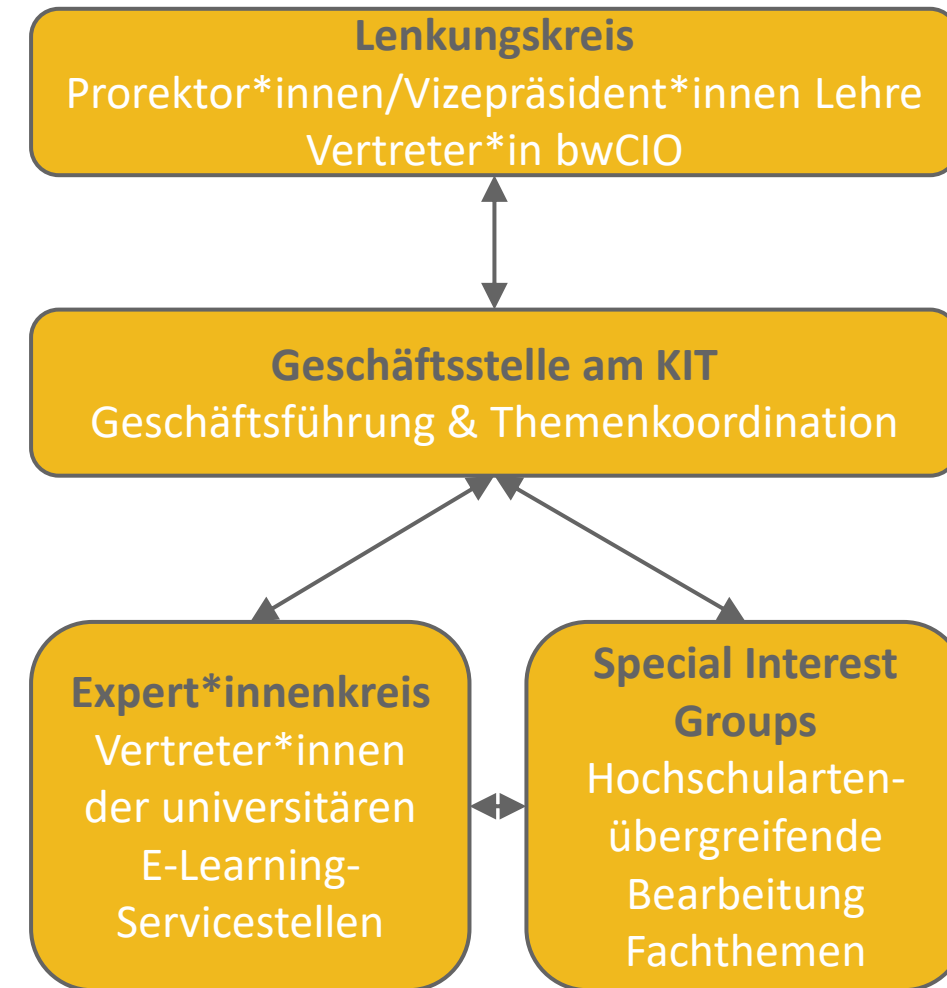
Hochschulnetzwerk Digitalisierung der Lehre

- ◀ **Kooperation der 9 Landesuniversitäten Baden-Württemberg**
- ◀ **Gemeinsame Weiterentwicklung des digitalen Lehrens, Lernens & Prüfens**
 - ▶ Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer
 - ▶ Gemeinsame Projekte & Dienste
 - ▶ Identifikation kooperativer Handlungsfelder, strategische Positionen, Interessensvertretung
 - ▶ Veranstaltungen, Publikationen, Diskurs



Genese & Struktur

- ◀ 2016 mit **Anschubfinanzierung des Wissenschaftsministeriums** eingerichtet, um die Weiterentwicklung der digitalen Lehre landesweit zu unterstützen.
- ◀ Seit 2020 Fortführung der **Kooperation durch die baden-württembergischen Universitäten**, gemeinsame Geschäftsstelle am KIT, neue Governance
- ◀ **Organisationsform**
 - ▶ LRK-Beschluss
 - ▶ Kooperationsvertrag
 - ▶ anteilige Finanzierung



Herzlichen Dank!

Dr. Matthias Bandtel
Geschäftsführer HND-BW

Geschäftsstelle HND-BW
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Karl-Friedrich-Straße 17
Gebäude 8.03, Raum 106
76133 Karlsruhe

Telefon: +49 721 608-48165
matthias.bandtel@kit.edu
www.hnd-bw.de