



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

Future Lab - Diskussionspapier 1

KOOPERATIONSGOVERNANCE

Mathias Winde | Nick Wagner | Sebastian Nieveler | Annett Dauchert | Bernd Kleimann



**FUTURE
LAB[®]**

KOOPERATIONSGOVERNANCE

Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft

- » Agile Netzwerke, komplexe Verbundstrukturen, hochschulübergreifende Einrichtungen: Hochschulen arbeiten auf vielfältige Weise mit Partnern zusammen. Diese Kooperationsformate müssen mit erheblichem Aufwand und Risiko für den jeweiligen Zweck adaptiert werden.
 - » So vielfältig wie die Formate sind auch die daraus resultierenden Problemlagen. Unklare Zielstellungen, unterschiedliche kulturelle Prägungen oder unzureichende rechtliche Rahmenbedingungen für das Teilen von Ressourcen - all das hat Einfluss auf den Erfolg der Kooperation.
 - » Die entstandenen Ansätze der vergangenen Jahre sollten daher nun in einer Konsolidierungsphase hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen bewertet und in zukunftsfähige Kooperationsmodelle überführt werden.
- » Mathias Winde, Nick Wagner, Sebastian Nieveler, Annett Dauchert (Stiferverband)
 - » Bernd Kleimann (Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung)

1. EINLEITUNG

Immer häufiger erbringen Hochschulen wichtige Aufgaben in Forschung, Lehre und Transfer gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Sektoren. Kooperatives Arbeiten wird zunehmend gefordert und gefördert - besonders vor dem Hintergrund, dass komplexe gesellschaftliche Herausforderungen nur durch die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen bewältigt werden können. Kooperationen manifestieren sich häufig in von Partnern gemeinsam getragenen Strukturen - angefangen bei locker gefügten Netzwerken bis hin zu stark formalisierten Verbänden. Somit gewinnt auch die Governance dieser kooperativ getragenen Strukturen an Bedeutung. Das Programm *Future Lab: Kooperationsgovernance* des Stiferverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung greift das Thema auf, um Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft sichtbar zu machen und die Handelnden bei der Entwicklung von Lösungsansätzen zu unterstützen. Weitere Diskussionspapiere zu diesem Thema sollen folgen. Ihre Absicht ist es, Beispiele

guter Praxis, Lösungsansätze und Bedingungen für erfolgreiche Kooperationen zu identifizieren.

KONTEXT UND METHODIK

Das vorliegende Diskussionspapier ist im Rahmen des Programms *Future Lab Kooperationsgovernance* des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung entstanden. Weitere Diskussionspapiere sollen die hier angeschnittenen Themen weiter ausdifferenzieren und die Erträge der Future Labs für die Beteiligten von Kooperationen sowie allen weiteren Anspruchsgruppen zugänglich machen.

Mit dem Future Lab bringt der Stifterverband Vertreter aus Hochschulen und Partnereinrichtungen mit Governance-Experten zusammen und erarbeitet Lösungen für Governance-Herausforderungen. Begleitet wird das Future Lab durch das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Integrationsprojekt *Determinanten und Effekte von Kooperationen in homogenen und heterogenen Forschungsverbänden* des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung, der Universität Düsseldorf und des Stifterverbandes. In diesem Kontext wurde als Vorstudie eine qualitative Inhaltsanalyse von 29 Programmanträgen und 16 leitfadengestützten Experteninterviews zu Problemlagen in Forschungsverbänden durchgeführt. Das vorliegende Diskussionspapier basiert auf den Ergebnissen des ersten Future Labs, den bisherigen Arbeiten des Stifterverbandes zu diesem Thema sowie der Vorstudie, der die wörtlichen Zitate entnommen wurden.

2. TYPOLOGIE: KOOPERATIONSFORMATE UND IHRE MERKMALE

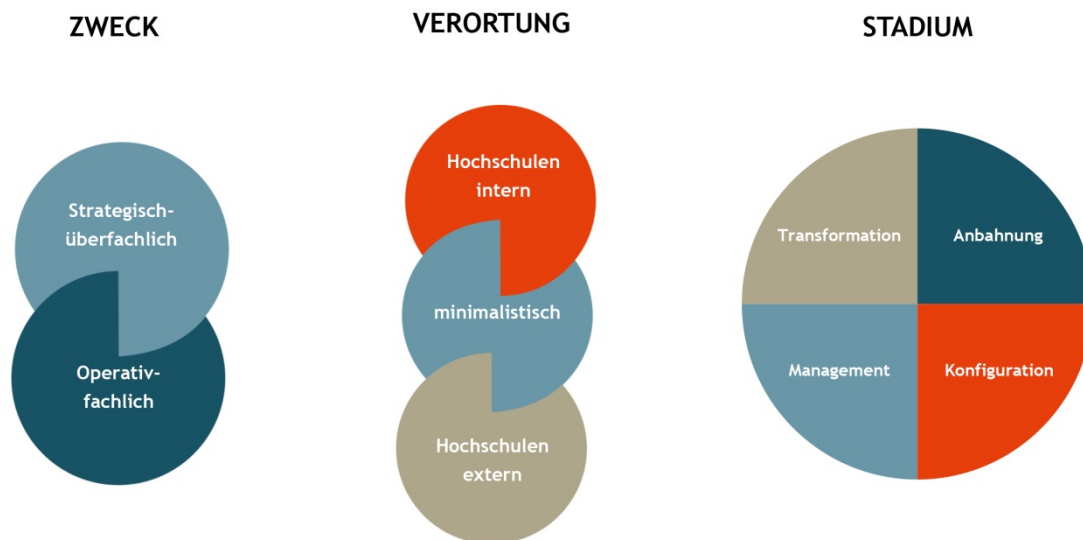
Das Spektrum der von Hochschulen genutzten Kooperationsformate ist breit. Die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem öffentlichen, privaten oder zivilgesellschaftlichen Sektor erfolgt beispielsweise in vertraglich vereinbarten Projekten, informellen Netzwerken ohne Rechtsform, Vereinen oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Hochschulintern kommen zentrale und wissenschaftliche Einrichtungen, hochschulübergreifende Einrichtungen und Fakultäten zum Einsatz. Interne wie externe Kooperationsformate unterscheiden sich dabei im Hinblick auf eine Vielzahl von Merkmalen. Ziele und Disziplinarität, Anzahl, Organisationstyp und räumliche Distanz der Partner, das Stadium und der Institutionalierungsgrad der Zusammenarbeit, die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie politische und gesetzliche Rahmenbedingungen variieren erheblich. Ergebnis ist eine hochgradig diverse Kooperationslandschaft, die ganz verschiedene Möglichkeiten einer Typologisierung zulässt.

» Kooperationslandschaft von Individuallösungen

2.1 ANSÄTZE FÜR EINE TYPENBILDUNG

Aus Sicht der Autoren bieten sich die folgenden Merkmale für eine vorläufige Typenbildung von Hochschulkooperationen an: (1) der Zweck einer Kooperation, (2) ihr Stadium sowie (3) die Verortung des Kooperationsformats innerhalb oder außerhalb des Ordnungsrahmens von Hochschulen.

ABBILDUNG 1: EIN TYPOLOGISIERUNGSVORSCHLAG FÜR HOCHSCHULKOOPERATIONEN



Quelle: Eigene Darstellung

Im Hinblick auf das Merkmal Zweck kann im untersuchten Sample zwischen einer operativ-fachlichen und einer strategisch-überfachlichen Ausprägung von Kooperationen unterschieden werden. Beide Ausprägungen finden sich sowohl bei homogenen als auch bei heterogenen Partnerkonstellationen. Dabei zeichnen sich erstere durch eine Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen vergleichbaren Typs im gleichen Sektor und Fachzusammenhang aus. Heterogene Konstellationen betreffen dagegen zum Beispiel interdisziplinäre Kooperationen oder die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen. Die genannten Zweckausprägungen korrelieren allerdings nicht mit einem spezifischen Kooperationsformat. So können strategische Wissenschaftsallianzen als Verein, hochschulübergreifende wissenschaftliche Einrichtung oder ohne eigene Rechtsform auftreten.

Hinsichtlich des Stadiums von Hochschulkooperationen kann man zwischen den Phasen der Anbahnung, Konfiguration (Strukturfestlegung und Arbeitsaufnahme), Umsetzung und Transformation (z.B. Fortsetzung mit anderen Partnern) unterscheiden. Die Governance der Kooperationen gestaltet sich in den jeweiligen Stadien unterschiedlich. So kann sich beispielsweise der rechtliche Rahmen einer Kooperation verändern, indem nach einer unbestimmten Anbahnungsphase eine klar definierte Organisations- und Rechtsform gewählt wird. Dies verändert zugleich die bestehenden Handlungsspielräume. Andere Governance-Herausforderungen stehen an, wenn mit der Zielerreichung oder dem Ende externer Förderung eine Kooperation eingestellt oder aber in einen neuen Kontext der Zusammenarbeit (zum Beispiel Fusion) überführt wird.

Ein drittes Merkmal für eine Typenbildung ergibt sich aus dem Institutionalierungsgrad sowie der Verortung von Kooperationen innerhalb oder außerhalb des Ordnungsrahmens einer Hochschule. Hier zeichnen sich drei mögliche Typen ab:

» interne, externe oder minimalistische Ansätze Kooperationen zu organisieren

- » *Traditionalistisch* sind hochschulinterne Formen der Zusammenarbeit, die den bestehenden Ordnungsrahmen innerhalb der Hochschule nutzen und ggf. an ihre jeweiligen Bedürfnisse anpassen. Beispiele sind Kooperationen, die in wissenschaftlichen oder zentralen Einrichtungen, hochschulübergreifenden Einrichtungen oder kooperativen Fakultäten organisiert sind und Dauerhaftigkeit anstreben.
- » *Externalisierer*: Hierzu lassen sich Kooperationsformate zählen, die außerhalb des Ordnungsrahmens von Hochschulen als privatrechtliche Personenvereinigungen organisiert sind - zum Beispiel als Vereine oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Sie sind gekennzeichnet durch relativ große Handlungsspielräume für die Beteiligten bei gleichzeitig angestrebter Verbindlichkeit.
- » *Minimalisten*: Als minimalistisch können Kooperationsformate bezeichnet werden, die keine eigene Rechtsform aufweisen oder bei denen die Zusammenarbeit der Beteiligten nur in geringem Maße institutionalisiert ist. Beispiele sind Netzwerke oder Projekte. Die Partner nutzen solche Formate zur inhaltlichen Orientierung, zur Identifizierung weiterer geeigneter Partner, zum Wissensaustausch oder zur Anbahnung von neuen Vorhaben.

ABBILDUNG 2: DIFFERENZIERUNG ÜBER VERORTUNG UND INSTITUTIONALISIERUNGSGRAD



Quelle: Eigene Darstellung

2.2 ZWISCHENFAZIT

Hochschulen können auf zwei idealtypisch unterscheidbare Kooperationsformen zurückgreifen: Entweder sie versuchen, Strukturen möglichst schlank und Prozesse eher informell zu halten (Minimalisten), oder aber sie wählen einen formalen Rahmen. Innerhalb des formalen Modells wählen Traditionalisten den bestehenden Ordnungsrahmen der Hochschule mitsamt seinen etablierten Organen und Prozessen und versuchen, diese an ihre Bedürfnisse anzupassen. Dagegen verlassen Externalisierer den Ordnungsrahmen der Hochschule und streben über privatrechtliche Kooperationsformen Handlungsspielräume und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern an.

3. PROBLEMFELDER DER KOOPERATIONSGOVERNANCE

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Problemlagen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft auftreten. Probleme für die Governance ergeben sich dabei auf mehreren Ebenen: auf der Ebene von Einzelpersonen, die an der Kooperation beteiligt sind; auf der Ebene der beteiligten Partnerorganisationen; innerhalb des gewählten Kooperationsformates und auf der Ebene der politischen Akteure, die gesetzliche und finanzielle Rahmenbedingungen für Kooperationen schaffen. Letztgenannte Rahmenbedingungen liegen nicht im direkten Einflussbereich der Kooperationspartner und stellen daher eine besondere Herausforderung dar.

Vier Problemlagen lassen sich als typisch für Kooperationen identifizieren:

- » *Unklarheiten und Divergenzen in Bezug auf Ziele und Interessen:* Unklare Ziele, intransparente Partikularinteressen sowie manifeste Ziel- und Interessenskonflikte machen die Festlegung von (Teil-)Zielen schwierig.
- » *Auswahl und Adaption des Kooperationsformats:* Die Frage nach dem geeigneten Kooperationsformat (rechtlicher Rahmen, Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit) und seiner Anpassung an die Besonderheiten der jeweiligen Kooperation ist aufgrund der komplexen Anforderungen von Hochschulkooperationen nicht leicht zu beantworten.
- » *Umgang mit unterschiedlichen Kulturen:* Unterschiedliche Normen, Werte, Haltungen, Arbeitsweisen, Führungsprinzipien, Methoden und Geschwindigkeiten können zu Irritationen, Missverständnissen und Vertrauensverlust unter den Kooperationspartnern führen.
- » *Ressourcen- und Leistungsaustausch:* Wie können Bereitstellung und Teilung von Ressourcen (Finanzmittel, Personal, Infrastruktur) langfristig sichergestellt werden? Wie sieht ein fairer Umgang mit Ergebnissen und Erträgen der Kooperation aus?

3.1 UNKLARHEITEN UND DIVERGENZEN IN BEZUG AUF ZIELE UND INTERESSEN

Viele Kooperationen weisen Unklarheiten und Divergenzen in Bezug auf Ziele und Interessen auf. Diese werden häufig weder frühzeitig noch deutlich genug angesprochen. So werden Kooperationsziele nicht selten als Ober- oder Metaziele derart abstrakt formuliert, dass Missverständnisse und Interessenskonflikte latent bleiben und erst bei der Zielumsetzung zu Tage treten. Dies führt in Kooperationen mittelfristig zu Friktionen, Frust und Stagnation. Hierfür sind oft mehrere Ursachen verantwortlich.

In Kooperationen treffen unterschiedliche Partikularinteressen aufeinander. Dazu gehören die Interessen externer Anspruchsgruppen, institutionelle Interessen der unmittelbar beteiligten Partner wie auch die individuellen Interessen der beteiligten Personen. In Hochschulen gilt, dass Forschende zudem über große Freiheiten verfügen. Somit können sie Kooperationen auf operativer Ebene vernachlässigend behandeln, wenn sie nicht aktiv für die Ziele der Kooperation gewonnen oder Anreize für diese Gruppe geschaffen werden. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund werden Ziele so formuliert, dass sie eine möglichst breite Zustimmung bei den verschiedenen Anspruchsgruppen erreichen. Durch die Abstraktheit oder den geringen Konkretionsgrad der Zielformulierung entsteht häufig ein nur oberflächlicher Zielkonsens, der keine stringente Ableitung von konkreten Teilzielen und -maßnahmen erlaubt.

3.2 AUSWAHL UND ADAPTION DES KOOPERATIONSFORMATS

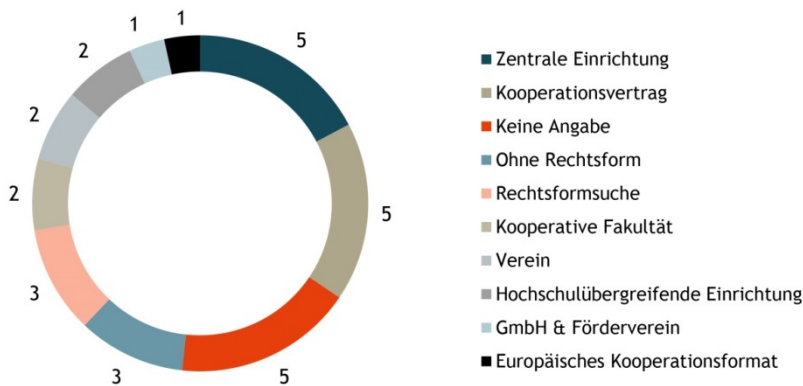
Wie bereits aufgezeigt, nutzen Hochschulen für die Gestaltung von Kooperationen unterschiedliche Organisations- und Rechtsformen. Allerdings sind diese Kooperationsformate nicht genuin auf wissenschaftliche Kooperationen zugeschnitten, was pragmatische Not- und Individuallösungen erforderlich macht. Es fehlt daher an erprobten, situationsunabhängig einsetzbaren Modellen in Bezug auf die Rechtsform und die weitere Ausgestaltung von Governance-Strukturen wissenschaftlicher Verbundvorhaben.

Eine einheitliche Rechtsform für Kooperationen in der Wissenschaft existiert derzeit in Deutschland nicht. Abbildung 2 zeigt die Vielfalt faktischer Lösungen anhand einer Analyse der Rechtsgrundlagen von 29 Kooperationen im Programm Future Lab. Zwar sind im Rahmen der verschiedenen Landeshochschulgesetze zum Teil Möglichkeiten zur Kooperation von Hochschulen untereinander sowie mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen vorgesehen. Beispiele hierfür sind hochschulübergreifende Fakultäten oder wissenschaftliche Einrichtungen. Die Hochschulgesetze enthalten jedoch zumeist keine konkreten Vorgaben, wie die Strukturen und Prozessen dieser Einrichtungen zu gestalten sind, um den besonderen Anforderungen des Kooperationszwecks gerecht zu werden. Für die Kooperationspartner resultieren hieraus Freiräume, für deren geeignete Nutzung es jedoch häufig an Good-Practice-Beispielen fehlt. Soweit es gelingt, Vorbilder zu identifizieren, ist deren Übertragbarkeit auf die individuelle Situation einer Kooperation mit all ihren Besonderheiten trotzdem nicht ohne weiteres möglich. Als Orientierungspunkte dienen daher häufig die etablierten Governance-Strukturen an der eigenen Hochschule. Dabei stellt sich dann die Frage, inwiefern diese tradierten Strukturen den richtigen Rahmen für kooperative Wissenschaft liefern.

- » „Das fanden alle total gut, und auf dieser abstrakten Ebene bestand auch keine Zieldivergenz. Und jetzt sind wir einige Ebenen darunter. Da ist es jetzt schon nicht mehr so einfach mit den Zielen.“

Wissenschaftsmanager einer Hochschule

ABBILDUNG 2: RECHTSGRUNDLAGEN KOOPERATIONEN



Quelle: Eigene Darstellung. Die Angaben basieren auf 29 Anträgen im Rahmen des Programms Future Lab: Kooperationsgovernance und können daher nicht verallgemeinert werden.

Ferner stellt sich für die Verantwortlichen die Frage nach einer geeigneten Anbindung des jeweiligen Kooperationsformats an die akademische Selbstverwaltung. Obgleich diese Frage nicht für alle Kooperationstypen von gleicher Relevanz ist, scheint es doch offenkundig so zu sein, dass die Findung einer Balance zwischen partizipativen Bottom-up-Elementen auf der einen Seite sowie Handlungsfähigkeit sichernden Top-down-Elementen auf der anderen Seite eine zentrale Herausforderung für die Ausgestaltung der Kooperationsgovernance darstellt.

3.3 UMGANG MIT UNTERSCHIEDLICHEN KULTUREN

Gute persönliche Beziehungen und ein stabiles Vertrauensverhältnis zwischen den Handelnden stellen die Basis für tragfähige Kooperationen dar. Fehlendes Vertrauen, kulturelle Unterschiede und divergierende Arbeitsweisen und Begriffsverständnisse erschweren demgegenüber den Aufbau funktionierender Formen der Zusammenarbeit. Hiervon betroffen sind nicht nur heterogene Kooperationen mit Partnern aus unterschiedlichen Sektoren, sondern auch homogene Verbünde.

Beispielsweise werden die jeweils eigenen Arbeitsweisen, Begriffe, Methoden und Prozesse im Arbeitsalltag oft als selbstverständlich vorausgesetzt und nur selten hinterfragt. Folge ist nicht selten ein „Silodenken“, es kommt zum Widerstand gegenüber kulturellen Veränderungen, zu „unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Akteure“ und zu einer verstärkten Risikoaversion von Partnern.

Zudem können nicht hinreichend definierte Begriffe oder Vorgehensweisen zu Missverständnissen und Problemen bei der Definition von Zielen und Maßnahmen führen. Zwar beschleunigen fehlende Angleichungs- und Aushandlungsprozesse unter den Beteiligten die Anbahnung und Konfiguration von Kooperationsvorhaben, jedoch resultiert hieraus spätestens in der Umsetzungsphase ein erhöhter Klärungsbedarf, der häufig mit der Notwendigkeit einer Verständigung über konkrete Maßnahmen und Vorgehensweisen verbunden ist. Ein Aufschieben der Klärungsphase kann dazu führen, dass die Beteiligten Zieldivergenzen erst spät erkennen oder Ressourcenbedarfe falsch einschätzen, was Probleme im operativen Tagesgeschäft nach sich zieht.

» „In Zusammenarbeit mit Industriepartnern stoße ich häufig auf eine Mischung aus Unverständnis und vielleicht auch Nicht-Verstehen-Wollen, wie die Prozesse an einer Institution mit vielen Studenten und Professoren laufen. Das ist manchmal ein bisschen ein Laufen gegen eine Wand.“

Wissenschaftsmanager,
Universität

3.4 RESSOURCEN- UND LEISTUNGSAUSTAUSCH

Die kooperative Verwaltung von Finanzen, Personal und Infrastrukturen stellt - selbst bei hoher Bereitschaft zu teilen - die Verantwortlichen vor erhebliche Herausforderungen. So werden teilweise zu geringe Finanzmitteln und Personalressourcen beklagt, um Maßnahmen in guter Qualität und mit hoher Effizienz umzusetzen. Daher erscheint es als dringliche Aufgabe, die Allokation von Ressourcen in Kooperationskontexten zu erleichtern. Für die *Sharing Science* fehlt es allerdings an belastbaren Normen und Regeln, wie Personal, Infrastrukturen und Ergebnisse in einen Kooperationskontext eingebracht und geteilt werden können.

Es ist davon auszugehen, dass Kooperationspartner im räumlich mobilen Einsatz von Personal an den Partnereinrichtungen Vorteile sehen. Er ermöglicht es, Wissen und Kompetenzen zwischen den Partnern zu teilen und die kommunikative Vernetzung zwischen den kooperierenden Organisationen zu stärken. Die Umsetzung eines flexiblen Personaleinsatzes gestaltet sich jedoch schwierig. Dienst- und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt, mitgliederschaftliche Rechte gewährleistet, IT-Zugänge, Kinderbetreuung oder der Zugang zu Arbeitsräumen organisationsübergreifend geregelt werden.

Auch bei der kooperativen Nutzung von Infrastrukturen existieren Hürden, zum Beispiel kultureller Art. Daher muss zunächst eine Kultur des Teilens bezüglich ihrer Vorteile allen Beteiligten kommuniziert und handelnd eingeübt werden. Darüber hinaus stoßen die Kooperationspartner, auch wenn sie bereit sind zu teilen, auf rechtliche Hürden. Zum Beispiel kann das organisationsübergreifende Überlassen und Teilen von Leistungen und Infrastrukturen Umsatzsteuerzahlungen nach sich ziehen.

Für die *Sharing Science* ist es daher erforderlich, belastbare, gut handhabbare und ressourcenschonende Modelle und Rahmenbedingungen für eine Kollektivnutzung von Infrastrukturen zu schaffen.

4. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das Paradigma der Kooperation gehört bereits heute zum leistungsermöglichenden Kern der Wissenschaft und ist auch in Zukunft aus dieser nicht wegzudenken. Das betrifft alle Leistungsdimensionen von Hochschulen, darunter Forschung, Transfer, Verwaltung sowie – seltener – Lehre und Weiterbildung. Die Governance von Kooperationen ist allerdings häufig noch nicht so weit entwickelt, dass sie das Gelingen der verschiedenen Formen der Zusammenarbeit genügend unterstützt. Ein Grund dafür ist, dass der Entwicklung einer funktionsfähigen Governance im Prozess der gemeinsamen Zielfindung und Mittelakquirierung häufig zu wenig Platz eingeräumt wird. Zudem können Lösungen für die aufgeworfenen Governance-Probleme nicht nur innerhalb der Verbünde entwickelt werden. Vielmehr müssen die Hochschulleitungen mit adäquaten Verbundstrategien ebenso zu einer besseren Governance beitragen wie private und staatliche Fördermittelgeber oder die Politik, die geeignete rechtliche Rahmenbedingungen schaffen sollte.

Zur Entwicklung und Skalierung von Kooperationsformaten, die auf die Belange der Wissenschaft zugeschnitten sind, können in den folgenden Jahren drei Maßnahmenbündel beitragen:

- » „Wir haben ja in Deutschland das erstaunliche Problem, das man auch niemanden aus dem Ausland richtig erklären kann, wir können ja nicht einfach Ressourcen gemeinsam nutzen, die entweder vom Bund oder vom Land zur Verfügung gestellt worden sind. Das heißt, wenn ein Max-Planck-Institut Wissenschaftlern der Universität kostenfrei Zugang zu einem Gerät geben würde, dann müsste man eigentlich Mehrwertsteuer bezahlen.“

Hochschulleitung, Universität

1. Wissen über bestehende Ansätze der Kooperationsgovernance zugänglich machen

Die Kenntnis erprobter - erfolgreicher oder gescheiterter - Governance-Ansätze ist insbesondere für Akteure, die neue Kooperationen initiieren wollen, ein wichtiger Unterstützungsfaktor - nicht zuletzt, weil (so die Auffassung vieler Kooperationsverantwortlicher) die immer wieder neu erfolgende Erarbeitung von Governance-Formen arbeitsintensiv und risikoreich ist. Übertragbare und erprobte Modelle der Governance von Kooperationen sind in Deutschland bisher allerdings Ausnahmerecheinungen.

2. Anpassbare Governance-Modelle zur Verfügung stellen

Es ist davon auszugehen, dass es auch zukünftig kein One-Size-Fits-All-Ansatz für Kooperationsgovernance von Erfolg gekrönt sein wird. Stattdessen sollte Kooperationspartnern ein Set anpassbarer, situationspezifischer erprobter Governance-Modelle zur Verfügung stehen.

3. Verschränkung von Hochschulstrategie und Verbundstrategie

Mit der zunehmenden Bedeutung von Kooperationen im Wissenschaftssystem werden auch die Hochschulstrategien immer stärker von der Ausrichtung und dem Erfolg von Kooperationen abhängen. In einzelnen Kooperationsprojekten bereits lokal erprobte Ansätze sollten daher auf Ebene der Hochschulen skaliert und zu einem Bestandteil der Gesamtstrategie von Hochschulen werden. Dabei ist für eine erfolgreiche Verschränkung von Verbund- und Hochschulstrategie die Frage zu beantworten, ob und wie externe Partner - die Teil der Kooperation sind - in die Strategieprozesse der Hochschule eingebunden werden können.

IMPRESSUM

Essen, 2019

Herausgeber

Stiffterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Barkhovenallee 1, 45239 Essen
T 0201 8401-0 . F 0201 8401-301
mail@stiffterverband.de
www.stiffterverband.org

Redaktion

Simone Höfer
Lisa Syniawa

Titelbild

Samuel Zeller via Unsplash.com

Gestaltung

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin



STIFTERVERBAND

 Heinz Nixdorf Stiftung