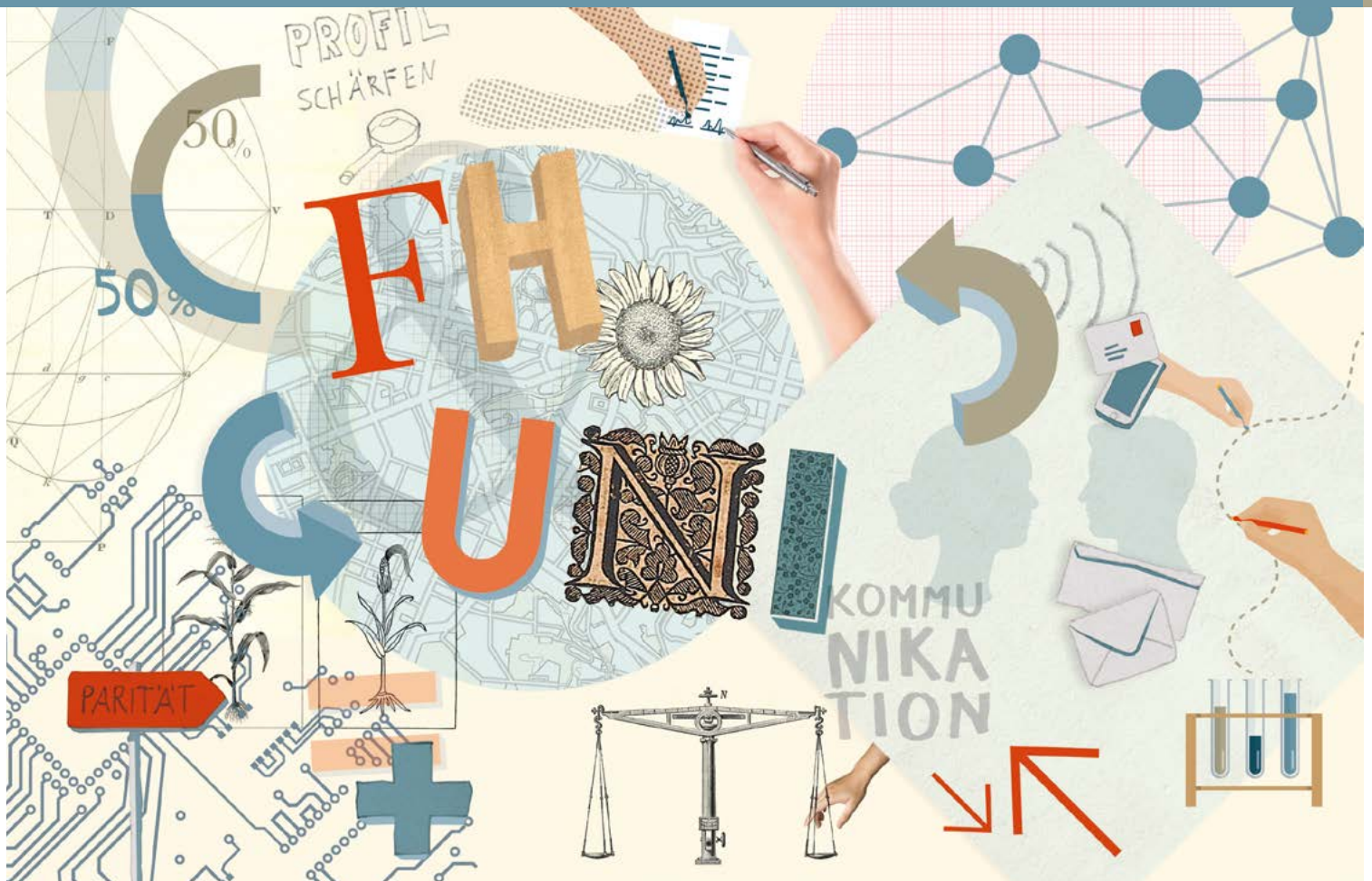


DURCH KOOPERATION ZUM STANDORTPROFIL

Mathias Winde | Annett Dauchert | Britta Leusing | Volker Meyer-Guckel



INHALT

01 DIE ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK	02
Treiber von Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen	02
Potenziale hochschultypübergreifender Kooperationen	05
Hemmende Faktoren	08
Empfehlungen	10
02 AUSGANGSLAGE UND STUDIENDESIGN	14
2.1 Ausgangslage: Ausbau der Fachhochschulen im Hochschulsektor als Grundlage für Kooperationen	14
2.2 Ziele der Studie und Studiendesign	24
03 KOOPERATIONSFELDER	28
3.1 Studium und Lehre	28
3.2 Forschung	39
3.3 Transfer	43
3.4 Administration und Services	48
04 ORGANISATION UND ERFOLGSFAKTOREN VON KOOPERATIONEN	54
4.1 Initiierung	54
4.2 Institutionalisierungsgrad und Rollenverhältnisse	57
4.3 Ressourcen und Kompetenzen	59
4.4 Erfolgsfaktor individueller Nutzen	62
4.5 Instrumente und Strukturen	63
4.6 Erfolgsfaktor Parität	69
4.7 Kooperationsvertrag	71
4.8 Kommunikation und Commitment	72

FALLSTUDIEN	75
AACHEN Guter Studienstart im Ingenieurbereich	76
BIELEFELD Forschungsverbund MoRitS	80
FLENSBURG Forschungs- und Transferzentrum	83
FREIBURG Berufsbegleitendes Weiterbildungsprogramm	85
HAMBURG Multimedia Kontor Hamburg	89
JENA Verbundprojekt zur kooperativen Lehre	92
KAISERSLAUTERN Gründungsbüro	96
LÜBECK BioMedTec Wissenschaftscampus	100
MÜNSTER Studiengang: Lehramt an Berufskollegs	104
NÜRNBERG Studium der Humanmedizin	109
OSNABRÜCK Zentrale Studienberatung	113
WEIMAR Servicezentrum Liegenschaften	116
ANHANG	120
Quellen und Literaturhinweise	120
Interviewpartner	122
Autoren	126
IMPRESSUM	127

01

DIE ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

Treiber von Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen

Verfolgt man die Wissenschaftsentwicklung in den vergangenen Jahren, so lassen sich in der Förderpolitik drei grundlegende Stränge identifizieren, die durchaus ineinandergreifen: erstens die Stärkung von Institutsprofilen in Forschung und Lehre (Exzellenzinitiative, Qualitätspakt Lehre, FH-Impuls), zweitens die Ausweitung von Kooperationen zwischen Wissenschaftlern und Wissenschaftsinstitutionen (in der Forschung durch EU- und Bundesprogramme zur Verbundforschung, in der Lehre durch das Bund-Länder-Programm Qualitätspakt Lehre; auf dem Gebiet Transfer durch das Programm Innovative Hochschule). Viele Programme, etwa der Spitzencluster-Wettbewerb des Bundes oder die Exzellenzinitiative, verfolgen neben der Stärkung kooperativer Verbünde auch explizit oder implizit ein drittes übergeordnetes Ziel: die Stärkung von Wissenschaftsregionen. Durch die Bündelung von Ressourcen und die Nutzung von Komplementaritäten bei Forschungs- und Lehrkompetenzen soll der Mehrwert der Wissenschaftseinrichtungen für Wirtschaft und Gesellschaft in der Region gestärkt werden und zur Profilbildung von regionalen Innovationsclustern beitragen.

DUALITÄT VON UNIVERSITÄT UND FACHHOCHSCHULE PRÄGT VIELE WISSENSCHAFTSSTANDORTE

Der Fokus der meisten Förderaktivitäten liegt auf Kooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, teilweise unter Einbeziehung von forschenden Unternehmen am Standort. Relativ wenig berücksichtigt ist das Regionalentwicklungspotenzial durch Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Diese rücken erst langsam in den Fokus wissenschaftspolitischer Überlegungen. Solche hochschultypübergreifenden Kooperationen besitzen nicht zuletzt deshalb Chancen für Arbeitsteilungen und Synergien, weil die Dualität von Universität und Fachhochschule eine große Anzahl von Wissenschaftsstandorten in ganz Deutschland prägt: In vielen Städten bilden sie die beiden tragenden Säulen für Lehre, Forschung, Wissenstransfer und Weiterbildung.



„Wir stellen bei den Projekten unsere Stadt in den Vordergrund, nicht die Uni. Das fördert Akzeptanz und Identifikation ungemein.“

MITGLIED DER HOCHSCHULLEITUNG,
UNIVERSITÄT

Allerdings zeigt das Bild der beiden Säulen auch schon die Herausforderung im Verhältnis der beiden Hochschultypen: Nicht selten stehen Universität und Fachhochschule wenig verbunden nebeneinander, teilweise auch in direkter Konkurrenz zueinander. Langfristige strategische Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen sind in Deutschland noch eher selten anzutreffen. In den vergangenen Jahren haben sich allerdings die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen dafür verändert – und hochschultypübergreifende Kooperationen als strategische Option relevanter gemacht.

AUSBAU DER FACHHOCHSCHULEN ALS UNTERSTÜTZER VON KOOPERATIONEN

Der Ausbau der Fachhochschulen hat dazu beigetragen, dass an vielen Standorten günstigere Voraussetzungen für Kooperationen geschaffen wurden und Fachhochschulen zusammen mit den Universitäten langfristige Kooperationsstrategien in Profildbereichen verfolgen können. Fachhochschulen konnten ihre Einnahmen seit 2005 mehr als verdoppeln. Sie bilden mittlerweile jeden dritten Studierenden aus, beschäftigen jeden vierten Wissenschaftler und nehmen jeden zehnten Drittmittelleuro ein. Die Anzahl ihrer wissenschaftlichen Publikationen hat sich zwischen 2005 und 2015 annähernd verdreifacht. Förderprogramme des Bundes und der Länder unterstützen den Aufbau von Lehr- und Forschungsstrukturen an Fachhochschulen. Die Erhöhung von Mitteln wird von vielen Fachhochschulen zu einer Ausweitung des Fächerspektrums oder zu einer Spezialisierung und Schwerpunktbildung genutzt. Durch die Möglichkeit von Forschungsfreisemestern, Forschungsprofessuren und Brückenprofessuren erlangen Fachhochschulen eine größere personelle Flexibilität und Professoren die notwendigen Freiräume für Projekte jenseits der Lehre. Je mehr spezialisierte Professuren, je mehr Masse in Profildbereichen und je mehr Infrastrukturen Fachhochschulen aufbauen können, desto attraktiver werden sie für universitäre Partner. Mit dem Fachhochschulausbau werden so wesentliche Voraussetzungen für Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen geschaffen.

Besonders drei Faktoren fördern auf dieser Basis das Entstehen von regionalen Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen: Erstens die zunehmende Konvergenz der Ziele und Interessen, zweitens gemeinsame Herausforderungen von Hochschulen vor Ort und drittens die Unterstützung von regionalen Kooperationen durch die Politik.

Ganz wesentlich zu einer erhöhten Relevanz von Kooperationen trägt eine zunehmende Konvergenz von Universitäten und Fachhochschulen bei: Die Schnittmengen der Hochschulen haben sich parallel zum Fachhochschulausbau in den vergangenen Jahren vergrößert. Dies beginnt rund um den Kernbereich von Forschung und Lehre, wie zum Beispiel der Bereich Transfer, Wissenschaftskommunikation und -propädeutik etc. Neben den Überlappungen in Profildbereichen, die geeignete Schnittstellen für Kooperationen sein können, ergeben sich Kooperationsmöglichkeiten auch in den Nichtprofilbereichen, in denen durch die Zusammenlegung sich ergänzender Ressourcen und Kompetenzen Aktivitäten ermöglicht werden. Beispielsweise sind Weiterbildung und Gründungsberatung häufig keine Profilierungsbereiche an Hochschulen, trotzdem werden an fast allen Hochschulen Angebote – nicht selten in unterkritischem Umfang – aufrechterhalten. Im Verbund können Hochschulen solchen Tätigkeitsfeldern ressourcenadäquat und mit höherer Qualität nachgehen, auch wenn sie eben nicht zu den priorisierten Tätigkeitsfeldern einer Hochschule gehören. Bei solchen Aktivitäten lohnt es sich nicht nur für die Hochschulen, keine Parallelstrukturen aufzubauen, sondern es sind auch die lokalen Partner, die erwarten, dass die Hochschulen am

↖ „Kooperationen funktionieren, wenn sie aus einer Position der Stärke heraus entstehen.“

HOCHSCHULLEITUNG,
FACHHOCHSCHULE

Ort zusammenarbeiten und sich abstimmen. Gemeinsame Wissenschaftszentren und Technologieparks, die Wissenschaftseinrichtungen und Start-ups, Transfer-einrichtungen, Gründerzentren und teilweise auch Weiterbildungseinrichtungen fassen diese Aktivitäten zusammen.

In den Kernprozessen von Forschung und Lehre sind die Schnittmengen weniger stark ausgeprägt. In diesen Feldern sind es aber gerade die Komplementaritäten und die unterschiedlichen Stärken der Hochschultypen, die Treiber für Kooperationen sind. Universitäten haben traditionell einen starken Fokus auf eine grundlagenorientierte Forschung und sind überregional ausgerichtet auf das Wissenschaftssystem. Fachhochschulen hingegen konzentrieren sich auf eine anwendungsorientierte Lehre und Forschung mit starker Nähe zur Wirtschaft und hohem Bezug zur Region. Auch wenn auch auf diesen Feldern wachsende Konvergenzen zu beobachten sind, so ist es vor allem die Differenz der Profile, die die Leistungsfähigkeit der einzelnen Hochschulen und damit des Standortes durch „komplementäre Kooperationen“ verbessern kann.

RESSOURCEN BÜNDELN, UM GEMEINSAMEN HERAUSFORDERUNGEN ZU BEGEGNEN

Auch eine stärkere Ausrichtung von Teilen der Universitäts- und Fachhochschulforschung an gesellschaftlichen Herausforderungen führt dazu, dass Fachhochschulen vermehrt in regionale Forschungsverbünde von Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und forschenden Unternehmen einbezogen werden. Für den Bereich der Lehre lässt sich konstatieren, dass Universitäten deutlich stärker als früher das Studium für eine heterogene Studierendenschaft öffnen, die Praxisbezüge im Studium stärken und das Studium (bis hin zur Promotion) auch als Vorbereitung auf einen außerwissenschaftlichen Arbeitsmarkt begreifen. Fachhochschulen bieten ihren Studierenden verstärkt Anschlussmöglichkeiten zu weiterführenden Studiengängen und zur Promotion an und erweitern ihre Reichweite damit deutlich. Beide Entwicklungen wurden durch die Bologna-Reform entscheidend gefördert und bieten Anknüpfungspunkte für Kooperationen. Zu Kooperationen, bei denen komplementäre Stärken eingebracht werden, gehört auch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Fächer der Lehre (zum Beispiel der Beitrag von naturwissenschaftlichen Fächern zur Mediziner-ausbildung, von beruflichen Fächern zur Berufsschullehrerausbildung oder von informationstechnischen Fächern zu einem universitären Studium).

Ein weiterer Treiber für Kooperationen sind neue und gemeinsame Herausforderungen von Hochschulen vor Ort, für die eine Bündelung der Ressourcen und Kompetenzen sinnvoll ist. Beispiele hierfür sind Kooperationen im Bereich der Digitalisierung, wo Hochschulen durch ein vernetztes Vorgehen mehr Schlagkraft gewinnen können, aber auch in der Verwaltung, wo Hochschulen ihre Autonomie-fähigkeit durch den Aufbau von gemeinsamen regionalen Verwaltungsstrukturen stärken können. Studierende bei der Wahl des richtigen Studienfaches und der für sie passenden Hochschule zu unterstützen, ist eine Aufgabe, die beide Institutionen vor Ort besser gemeinsam erledigen können. Dadurch können sie zu einer Verringerung des Studienabbruchs und einer Erhöhung der Studierendenzufriedenheit beitragen. Die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln kann dann besser gelingen, wenn Hochschulen ihre Ressourcen poolen und Forschungsprofile regional und überregional sichtbar machen.

Ein dritter wichtiger Faktor ist schließlich die politische Unterstützung für eine vertiefte Zusammenarbeit von Hochschulen. Diese Unterstützung macht sich so-

wohl in der Forderung oder Honorierung von Kooperationen in wettbewerblichen Verfahren, in die Aufnahme entsprechender Vorhaben innerhalb von Zielvereinbarungen oder in Investitionsentscheidungen bemerkbar. An einigen Standorten treiben auch aktuelle oder vormalige politische Überlegungen, Hochschulen zu verkleinern oder zu verschmelzen, regionale Kooperationen voran. Nicht zuletzt haben auch Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, beispielsweise des Promotionsrechts, die Zusammenarbeit von Universitäten und Fachhochschulen auf bestimmten Feldern gefördert.

Potenziale hochschultypübergreifender Kooperationen

An einigen Hochschulstandorten haben Hochschulen in den vergangenen Jahren damit begonnen, Potenziale von Kooperationen für Wissenschaft, Bildung und die regionale Entwicklung auszuloten. Dies geschieht teilweise auf Projektbasis, teilweise werden neue, kooperative Strukturen aufgebaut.

Der Grundgedanke bei den in dieser Studie untersuchten Kooperationen ist, dass man durch die Bündelung von Ressourcen und die gemeinsame Wahrnehmung von bestimmten Aufgaben die Qualität der Leistungserbringung deutlich steigern kann. Nicht Effizienz, sondern vor allem Effektivität steht bei den untersuchten Fallbeispielen im Vordergrund: zur Verbesserung des Bildungsangebots, zur Erschließung neuer Forschungsfelder, zur Stärkung von Dienstleistungen für die Region oder für eine höhere Leistungsfähigkeit der Administration.

Kooperationen bei den Kernprozessen von Forschung und Lehre werden zumeist in zwei Fällen eingegangen: erstens in Fächern, in denen es große Schnittmengen zwischen Universitäten und Fachhochschulen gibt, zum Beispiel in der Informatik oder den Ingenieurwissenschaften, und bei denen Kooperationen zu einer kritischen Masse und überregionalen Sichtbarkeit führen können. Zweitens in Fällen, in denen die Fachhochschule Kompetenzen vorhält, welche die Kompetenzen der Universität ergänzen und damit eine Portfolioerweiterung ermöglichen. Dies gilt beispielsweise für Kooperationen der medizinischen Fakultät einer Universität mit (informations-)technischen Fachbereichen von Fachhochschulen oder Kooperationen in der Lehrerbildung, bei denen Universitäten den allgemeinbildenden und Fachhochschulen den berufsbildenden Bereich abdecken.

ZEHN KOOPERATIONSDOMÄNEN

Eine entscheidende Ausgangsvoraussetzung für die Ermittlung von Potenzialen sind die Profile der Hochschulen in einer Region. Ist die Universität beispielsweise sozial- und geisteswissenschaftlich ausgerichtet oder hat sie einen Schwerpunkt in der Lehrerbildung, ergeben sich Kooperationschancen durch die Komplementarität der Einrichtungen (zum Beispiel durch die Einrichtung interdisziplinärer Studiengänge an den Rändern der Disziplinen oder durch interdisziplinäre Forschungsvorhaben). Sind an einem Ort eine Fachhochschule und eine technische Universität angesiedelt, haben diese zumeist fachliche Überschneidungen und stehen dadurch nicht selten in Konkurrenz zueinander. Ihnen bieten sich gute Möglichkeiten, ein gemeinsames fachliches Standortprofil zu entwickeln, und sie einen häufig ähnliche Zielstellungen (zum Beispiel die Gründungsförderung für naturwissenschaftlich-technische Studienbereiche zu verbessern oder die Lehr- und Forschungsinfrastrukturen für ein bestimmtes Fach auszubauen).

Für die Entwicklung von Standortprofilen gibt es daher keine Blaupausen, sie hängt eng von den jeweiligen Institutionenprofilen ab. Aus den in dieser Studie recherchierten Kooperationsmodellen lassen sich zehn Kooperationsdomänen von Universität und Fachhochschule zur Stärkung von regionalen Bildungs-, Wissenschafts- und Serviceangeboten identifizieren, deren jeweilige Potenziale für unterschiedliche Standorte ausgelotet werden sollten:

1. Gemeinsame Gestaltung von Studienorientierung und -eingang

Während derzeit in vielen Regionen jede Hochschule um Studierende für die eigene Institution wirbt, könnten eine gemeinsame Studienberatung, gemeinsame Hochschulinformationstage und gemeinsame Vorsemester und Studieneingangsphasen eine deutlich bessere, erfahrungsgesättigte Orientierung für die Wahl des Hochschultyps und das Studienfach geben. Dies würde die hohe Anzahl der Studienwechsler von Universitäten zu Fachhochschulen reduzieren, die Anzahl der interessierten und geeigneten Studierenden im Fach erhöhen und die Hochschulpaktmittel gerechter über die Hochschulen verteilen.

2. Regionale Verzahnung des Studiums

Bologna hat den Weg durch modularisierte Studienstrukturen bereitet, die Hochschulen können nun individuellere Studienwege ermöglichen. Dort, wo Hochschulen verwandte Studiengänge anbieten, könnten sie ihre Angebote zumindest modulweise auch für Studierende von anderen Hochschulen öffnen. Bisherige Fallbeispiele zeigen, dass für FH-Studierende der Übergang zum Master und zur Promotion erleichtert wird, wenn sie theorieorientierte Seminare an Universitäten belegen können. Universitätsstudierende profitieren andersherum, wenn sie sich an einer Fachhochschule den Umgang mit branchenrelevantem Praxiswissen aneignen können, was sie für den Berufseinstieg benötigen.

3. Gemeinsame Studienangebote

Regionale Lehrprofile lassen sich dann entwickeln, wenn Hochschulen auch an den Rändern der Disziplinen Studiengänge anbieten und Hybridqualifikationen – also zum Beispiel neben Mechanik und Elektronik auch Informatik – vermitteln können. Einen Bedarf gibt es auch für Studiengänge in unterakademisierten Bereichen, beispielsweise Studiengänge für Hebammen und Krankenpfleger, die sowohl fachlich-medizinische wie beruflich relevante pflegerische oder therapeutische Kompetenzen benötigen. Für solche Qualifizierungsangebote sollten einfache Formen der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen unterschiedlichen Typs und gegebenenfalls mit Berufsfachschulen entwickelt werden.

4. Gemeinsame Zentren für digitale Lehre und Weiterbildung

Die Digitalisierung der Lehre, seien es grundständige Lehre oder onlinebasierte Weiterbildungsangebote, hat sowohl eine technische Komponente, die unter anderem Lernplattformen und digitale Infrastrukturen umfasst, als auch eine didaktische Komponente, welche sich auf die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernformen und die Weiterbildung der Lehrenden bezieht. Die regionale Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen zu den Themen digitale Lehre und Weiterbildung kann dazu genutzt werden, ein wettbewerbsfähiges Standortprofil zu entwickeln.

5. Gemeinsame Gründerzentren

Gründung ist an vielen Hochschulen ein Nischenthema, die Strukturen sind häufig projektgebunden finanziert. Gemeinsame Gründerzentren können nicht nur die Ressourcen für dieses Thema bündeln und eine gemeinsame Anlaufstelle für interessierte Unternehmen in der Region schaffen, sie bringen auch unterschiedliche



„Wo es genügend Masse gibt, braucht man nicht zu kooperieren.“

HOCHSCHULLEITUNG, UNIVERSITÄT

über die Voraussetzungen für Kooperationen

Kompetenzen und Ideen an einem Ort der Kreativität zusammen: Studierende und Nachwuchswissenschaftler aus unterschiedlichen Fächern und von unterschiedlichen Hochschulen, die wiederum von Professoren beider Hochschulen begleitet werden können.

6. Regionales Forschungs- und Transferprofil

Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen – wo vorhanden zusammen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen – haben das Potenzial, die fachlichen Kompetenzen einer Region zu bündeln und die komplette Wertschöpfungskette der Forschung von der Grundlagenforschung bis hin zur Prototypenentwicklung abzubilden. Um dieses Potenzial abzurufen und nach außen sichtbar zu machen, sind Dachstrukturen sinnvoll, unter denen öffentlich und privat finanzierte Forschungsprojekte angebahnt und durchgeführt werden können.

7. Kooperative Promotion

Gemeinsame Forschungskollegs und Verbundpromotionen bilden die Grundlage, damit Fachhochschulen ihren Studierenden Wege zur Promotion aufzeigen können. In solchen Kooperationen werden Zugangshürden zur Promotion für FH-Studierende abgebaut und eine gemeinsame Betreuung von Promotionen durch Universitäts- wie Fachhochschulprofessoren ermöglicht.

8. Gemeinsame Lehr- und Forschungsinfrastrukturen

Hochschulen auf einem Campus oder in einer Region teilen sich bereits viele Infrastrukturen, angefangen von Einrichtungen des Hochschulsports bis hin zu gemeinsam genutzten Bibliotheken. Zunehmend strategische Bedeutung bekommt ein abgestimmtes Vorgehen bei der digitalen Infrastruktur oder bei der Bereitstellung von Laboren. Inkompatible Softwarestrukturen können regionale Kooperationen aufwendig und unattraktiv machen.

9. Gemeinsame Verwaltungseinheiten

Vom Bau- und Liegenschaftsmanagement über das Rechenzentrum bis hin zu den Studierendenservices wird die Verwaltung von Hochschulen immer komplexer. Die Bündelung von Ressourcen in einer gemeinsamen Einheit kann die Qualität der erbrachten Leistungen verbessern und autonomes Agieren durch den Aufbau einer kritischen Masse überhaupt erst ermöglichen.

10. Überregional sichtbares Standortprofil

Die vertiefte Zusammenarbeit sollte zu einem überregional sichtbaren Standortprofil und zu einer gemeinsamen Regionalmarketingstrategie führen. Die Weiterentwicklung des Wissenschaftsstandortes sollte von gemeinsamen strategischen Gremien gestützt werden, in die auch andere lokale Akteure, wie beispielsweise die lokale Politik und Wirtschaft, einbezogen werden. Der Aufbau eines solchen Profils kann die Anwerbung von Studierenden, die Akquise von öffentlichen und privaten Drittmitteln und die Attraktivität des Wissenschaftsstandortes für Wissenschaftler unterstützen.

Diese zehn Kooperationsdomänen können als Basis für die Entwicklung von Wissenschaftsregionen dienen, in denen die Dualität von Universität und Fachhochschule bestimmend sind. Sie berücksichtigen die Eigenständigkeit der Institutionen und basieren darauf, dass jede Institution ihr eigenes Profil entwickelt und dieses in die Kooperation einbringt. Die Domänen sind daher nicht als Vorstufe für eine Fusion der Einrichtungen geeignet oder gedacht, sondern sie fördern die Autonomie der Einrichtungen und die aufeinander bezogene Entwicklung institutioneller Profile in einem größeren Regionalkontext.

↖ „Eigenständige Hochschulprofile müssen erhalten und sichtbar bleiben, sogar gestärkt werden.“

**HOCHSCHULLEITUNG,
FACHHOCHSCHULE**

Hemmende Faktoren

Obwohl Partnerschaften in vielen Handlungsfeldern naheliegen, gibt es insbesondere von institutionellen Kulturen gepflegte Vorbehalte gegen hochschultyp-übergreifende Kooperationen. In den Universitäten herrscht oft die Vorstellung „mangelnder Augenhöhe“ der Fachhochschulen, an Fachhochschulen gibt es häufig die Überzeugung, Universitäten seien an Fachhochschulen nicht interessiert. Zudem ist es die Eigenschaft von Organisationen, sich tendenziell Partner zu wählen, von denen man sich Reputationsgewinn verspricht (upward drift).

Kooperationshemmend kann auch die zunehmende Konvergenz von Aufgaben und Zielen wirken, indem sie die latente Konkurrenzsituation vor Ort verschärfen. Häufig stehen Hochschulen in Konkurrenz zueinander um Studierende, Kontakte in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, um Ressourcen wie beispielsweise Dritt- und Investitionsmittel sowie Grundstücke und Gebäude. Je stärker sich Fächer und Profile überschneiden, desto größer ist die potenzielle Konkurrenz in der Region. Inwieweit und auf welchen Feldern Hochschulen konkurrierende oder kooperative Strategien verfolgen, hängt maßgeblich von den handelnden Personen an den jeweiligen Schnittstellen ab. Die Hochschulleitungen spielen dabei zumeist eine wesentliche unterstützende Rolle, bei vielen Projekten sind für die Initiierung und erfolgreiche Umsetzung von Kooperationsstrategien aber auch die direkt beteiligten Personen in den Verwaltungen und Fachbereichen entscheidend. Während eine Fächerkongruenz in einem Fachbereich zum Aufbau eines gemeinsamen Standortprofils führen kann, können in einem anderen Fachbereich am gleichen Standort Abgrenzungsstrategien verfolgt werden, welche die von der Leitungsebene gewünschte Kooperation be- oder verhindern. Bei diesen Prozessen spielen nicht selten kulturelle Unterschiede und gegenseitige Vorbehalte eine Rolle, die auf tradierten Rollenverständnissen von Universität und Fachhochschule und auf teilweise langfristig geschaffener Distanz der Institutionen beruhen. Kooperationen werden wesentlich durch mangelnde regionale Kooperationskultur in den Einrichtungen und fehlende Kommunikation zwischen ihnen gehemmt.

Ein demografisch bedingter Rückgang der Studienanfänger in einer Region kann zu einer Verschärfung des Wettbewerbs um Studierende und um entsprechende Landesmittel führen. Wenn die Hochschulen einer Region ihre jeweiligen Transfer- und Third-Mission-Strategien ausbauen, kann dies eine Konkurrenz um Kontakte zu zivilgesellschaftlichen Akteuren und Unternehmen in der Region und entsprechende Projektmittel begründen. Die Digitalisierung kann Kooperationen von Hochschulen ebenfalls deutlich erschweren, wenn die Infrastrukturen inkompatibel sind.

Auch das Agieren der öffentlichen Hand kann Kooperationen behindern. Bisher ist der Drittmittelwettbewerb (mit Ausnahme der Forschung) primär als Wettbewerb zwischen den Institutionen angelegt. In der Logik der Wettbewerbe ist es für Hochschulen häufig sinnvoller, sich jeweils mit einem eigenen Antrag zu bewerben als im Verbund. Selbst in der Forschung, wo Verbundförderung in Drittmittelprogrammen vorgesehen ist, ist es für Universitäten oft erfolgversprechender, sich ohne die Beteiligung der Fachhochschule zu bewerben, da die vorgegebenen Kriterien nicht auf Leistungsmerkmale von Fachhochschulprofessoren ausgerichtet sind.



„Man spürt Vorbehalte.“

PROFESSOR, FACHHOCHSCHULE



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

HOCHSCHULLEITUNG, UNIVERSITÄT

Wo die Politik einzelne Fächer oder die institutionelle Eigenständigkeit infrage stellt, reagieren Hochschulen darauf nicht selten mit einer grundsätzlichen Ablehnung von Kooperationen, um Verkleinerungen oder Fusionen keinen Vor-schub zu leisten. Es gibt freilich auch die ganz gegenteilige Hochschulstrategie: Durch Kooperationen den Nutzen einer Fusion so weit zu reduzieren, dass diese überflüssig erscheint.

Ein wesentlicher Punkt, der Kooperation erschwert, sind strukturelle Inkompatibilitäten und unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen. Diese reichen von unterschiedlichen Personalinfrastrukturen inklusive Vergütungsrahmen über inkompatible Softwarearchitekturen bis hin zu Versicherungsfragen, zum Beispiel Versicherungsschutz von Doktoranden oder Studierenden, wenn sie im Gebäude der anderen Hochschule arbeiten. Im Bereich der Lehre behindern beispielsweise abweichende Semesterzeiten, inkompatible Stundenpläne und Zeitslots Kooperationen. Der Austausch von Daten über Studierende und ihre Prüfungsleistungen wird Prüfungsämtern durch die derzeit geltenden Datenschutzbestimmungen erschwert.



„Es ist leichter,
den Studierenden
nach Hongkong
zu schicken als an
die Fachhochschule
nebenan.“

PROFESSOR, UNIVERSITÄT

EMPFEHLUNGEN AN HOCHSCHULEN

Kooperationen strategisch denken

Aufgrund von projektartigen Förderungen bleiben Kooperationen häufig zeitlich limitiert und beziehen weitere relevante Bereiche jenseits des engen Projektbezugs nicht mit ein. Hochschulk Kooperationen können aber gezielt für eine (regionale) Profilschärfung genutzt werden. Sie sind langfristiger und nachhaltiger, wenn sie weg von Einzelprojekten hin zu strategischen Kooperationen und zum Beispiel zu Dacheinrichtungen für Einzelprojekte entwickelt werden. Das bezieht die langfristige Erschließung von gemeinsamen Forschungs-, Lehr- und Weiterbildungsbereichen ein.

Institutionalisierter Austausch auf und mit der Hochschulleitungsebene

Hochschulen sollten ihre Kooperation durch einen regelmäßigen Austausch der Hochschulleitungen nachhaltig absichern. Dazu können beispielsweise ein monatlicher Jour fixe der Hochschulleiter, ein regelmäßiger Austausch der erweiterten Hochschulleitung, also inklusive der Dekane, sowie die Organisation von gemeinsamen sozialen Events gehören. Auch der regelmäßige Austausch mit entsprechenden Gremien auf dezentraler Ebene, an denen Vertreter der Hochschulleitungen regelmäßig teilnehmen, kann die Grundlagen für Kooperationen deutlich verbessern. Derartige Plattformen sollten unter anderem genutzt werden, um seitens der Hochschulleitungen das Commitment zur Kooperation klar zu kommunizieren und das Engagement der beteiligten Personen zu würdigen.

Etablierung von Kommunikationsformaten auf dezentraler Ebene

Bottom-up-Kooperationen entstehen, wenn Wissenschaftler Lehr- und Forschungsschwerpunkte sowie die Infrastrukturen der anderen Wissenschaftsinstitutionen kennen und sich darüber austauschen. Die Etablierung von Kommunikationsformaten ist deshalb ein wichtiges Mittel, um den Austausch von Forschern unterschiedlicher Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen zu ermöglichen und das Entstehen von Kooperationsideen zu fördern.

Vernetzungen mit lokalen Akteuren

Wertvolle Unterstützung für Kooperationen in der Region kann von der lokalen Politik sowie weiteren lokalen Partnern, beispielsweise Kammern oder Stiftungen, ausgehen. Hochschulen sollten diese in ihre Netzwerke, zusammen mit weiteren Partnern aus der Wissenschaft wie beispielsweise außeruniversitären Forschungseinrichtungen, einbeziehen.

Flankierende Maßnahmen der Zentrale

Der Abschluss von Rahmenvereinbarungen inklusive Musterverträgen für Kooperationen erleichtert der dezentralen Ebene den administrativen Aufwand. Eigenmittel des Präsidiums oder aus zentralen Strategiefonds können helfen, Kooperationen langfristig aufzubauen und Finanzierungslücken zu schließen. Zentral geschlossene Rahmenverträge und Finanzierungsmittel signalisieren zugleich die langfristige Unterstützung für Kooperationsstrategien. Zudem kann die Hochschulleitung finanzielle oder infrastrukturelle Anreize setzen, um das Engagement und die Akzeptanz der Professoren- und Mitarbeiterschaft für Kooperationsprojekte zu fördern.

Gemeinsame Infrastrukturen

Die räumliche Zusammenführung von Hochschulen auf einem Campus und die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen in Lehre, Weiterbildung, Forschung sowie Verwaltung fördern den Austausch zwischen den Hochschulen und bilden eine gute Ausgangslage für weitere Kooperationen. Hochschulen (vor allem in räumlicher Nähe) sollten sich insbesondere bei Neueinführungen von IT-Strukturen für kompatible Systeme und Programmschnittstellen einsetzen, die Zusammenarbeiten in Lehre, Forschung und Verwaltung ermöglichen.

Gemeinsame Personalressourcen

Als besonders geeignet haben sich gemeinsame Personalressourcen erwiesen, also beispielsweise Brückenprofessuren, Zweitmitgliedschaften und an beiden Hochschulen angesiedelte Projektkoordinatoren. Traditionell erwerben Fachhochschulprofessoren Zweitmitgliedschaften an Universitäten, aber es gibt auch interessante Beispiele von Zweitmitgliedschaften von Uni-Professoren an Fachhochschulen. Bei Projektkoordinatoren, die an beiden Hochschulen angesiedelt sind, sollte auf eine gerechte Aufgabenverteilung und eine möglichst gleiche beziehungsweise vergleichbare Bezahlung der beteiligten Mitarbeiter geachtet werden. Die hochschulübergreifende Einbindung von wissenschaftlichen und Verwaltungsmitarbeitern sowie Professoren trägt maßgeblich durch eine vielschichtige Multiplikation zu einer hohen Akzeptanz und Umsetzungsqualität bei und fördert die Entstehung weiterer Kooperationen.

Paritätische Rollenverhältnisse etablieren

Je nach strategischer Zielsetzung und Kooperationsanforderung ist die Entscheidung für die passende Organisationsform vom reinen Dienstleistungsverhältnis über eine zeitlich befristete Projektkooperation bis hin zu einer langfristig gemeinsam betriebenen Organisationseinheit zu treffen. Bei den meisten Kooperationsformen ist als Kernelement für den Projekterfolg ein paritätisches Rollenverhältnis zwischen den Akteuren herauszustellen. Um die viel geforderte „Partnerschaft auf Augenhöhe“ zu erreichen, sollten vertraglich so viele gleiche Rechte und Pflichten wie möglich vereinbart werden. Dies gilt nicht nur für den materiellen Input und Output, sondern auch für die Aufgabenverteilung: Insbesondere kooperative Lehr- und Weiterbildungsangebote sollten nicht nur gemeinsam durchgeführt, sondern auch entwickelt und Abschlussgrade beziehungsweise Zertifikate je nach Möglichkeit und Angemessenheit von beiden Hochschulen verliehen werden.

Transparenz über den Nutzen für beide Einrichtungen schaffen

Kooperationen werden dann in den Hochschulen akzeptiert und unterstützt, wenn der Nutzen für die eigene Einrichtung klar ist und kommuniziert wird. Kooperationen sollten daher auf nachvollziehbaren Eigeninteressen der jeweiligen Institutionen basieren. Je nach Form der Kooperation können ein schlankes Berichtswesen und Evaluationen dazu beitragen, Kosten-Nutzen-Relationen für die beteiligten Hochschulen transparent darzustellen und so die Akzeptanz der Zusammenarbeit deutlich fördern.



„Die FH macht immer alles und die Uni sitzt auf ihrem hohen Ross.“

MITARBEITER, FACHHOCHSCHULE
über die wahrgenommene Arbeitsteilung

EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK

In der großen Mehrzahl der untersuchten Fallbeispiele wird die Politik als Akteur und Unterstützer der regionalen Kooperation sichtbar. Dabei ergibt sich ein differenziertes Bild der Handlungsmöglichkeiten, die von der Änderung von hemmenden gesetzlichen Rahmenbedingungen bis hin zu finanziellen Anreizen reicht.

Landeshochschulplanung

Regionale Entwicklungskonzepte sind nur dann sinnvoll und nachhaltig, wenn sie mit der Landeshochschulplanung vereinbar sind. Für die Entwicklung von Standortprofilen bedarf es daher einer langfristigen gemeinsamen Abstimmung der Hochschulen. Die Landespolitik sollte Anreize setzen, um das Landeshochschulsystem in einem koordinierten Prozess aus den Hochschulen heraus zu gestalten. In einem solchen Prozess sollten Hochschulen in den Regionen ihre Entwicklungsplanungen zunächst untereinander und anschließend mit allen Hochschulen des Landes und dem Land abstimmen.

Förderung im Rahmen von Ausschreibungen

Zwar ermöglichen oder honorieren einige Ausschreibungen Verbundanträge (in der Forschung ist dies die Regel), aber die Deckelung von Fördersummen oder der zusätzliche Nachweis des Mehrwerts von Kooperationen erschweren Anträge im Verbund noch über den erhöhten Abstimmungsaufwand hinaus. Für die Zukunft sollten geeignete Wettbewerbe so ausgestaltet werden, dass der Verbund der Regelfall der Förderung ist und Hochschulen einer Region, welche nicht kooperieren, begründen müssen, warum eine Kooperation nicht sinnvoll ist. Fördersummen sollten nicht gedeckelt sein, sondern sich an der Anzahl der Partner ausrichten. Dies sollte auch für private Mittelgeber wie Stiftungen gelten.

Dort, wo Wettbewerbe Kooperationsaktivitäten fördern, können sie einen erheblichen positiven Einfluss auf die Etablierung von hochschulübergreifenden regionalen Netzwerken haben. Wie bei allen projektartig finanzierten Vorhaben ist die Verstetigung der Projekte jedoch ein großes Problem. Dies gilt besonders für Projekte, welche hochschulübergreifend und langfristig strategisch angelegt sind. Es ist daher wünschenswert, dass wettbewerbliche Finanzierungen für regionale Kooperationen langfristig und mit der Option auf ein- oder mehrmalige Verlängerung angelegt sind.

Nachhaltige Forschungsfinanzierung für Fachhochschulen

Bislang ist die Steigerung der Forschungsleistungen von Fachhochschulen im Wesentlichen im Rahmen von Projektförderungen ermöglicht worden. Die Zahl der hochschultypübergreifenden Forschungsk Kooperationen wird nur dann weiter steigen, wenn Forschung in der Grundfinanzierung von Fachhochschulen eine Rolle spielt.

Forschungsförderung

Ein Bewusstseinswandel in Förderorganisationen (insbesondere DFG) sollte dazu führen, dass Universitäten Fachhochschulen bei Forschungsanträgen mit ins Boot nehmen können, ohne Schiffbruch riskieren zu müssen, weil sich das Begutachtungssystem zu sehr an traditionellen akademischen Reputationsmodellen orientiert.



„Die Förderzeiträume sind zu kurz. Das Land schützt seine strategischen Investments nicht.“

**HOCHSCHULLEITUNG,
FACHHOCHSCHULE**

Regionalförderung

Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen in der angewandten Forschung können einen relevanten Beitrag zur Regionalentwicklung leisten. Viele Wirtschaftsministerien in den Ländern haben dieses Potenzial nicht erkannt oder bisher nicht in Förderstrategien umgesetzt. Sie sollten häufiger solche Kooperationen fördern, beispielsweise durch die Ausgabe von Innovationsgutscheinen für kooperative Forschungsprojekte für die Region.

Schaffung räumlicher Nähe und Aufbau gemeinsamer Infrastrukturen

Kooperationen werden durch Kommunikation zwischen den Einrichtungen und eine dadurch entstehende Kooperationskultur erleichtert. Es empfiehlt sich, ein oder mehrere regionale Zentren für die Wissenschaftseinrichtungen aufzubauen oder einen Wissenschaftsstadtteil zu etablieren. Solche Zentren können einen gemeinsamen Campus, gemeinsame Lehr- und Forschungsinfrastrukturen, etwa Bibliotheken, und gemeinsame oder kompatible Digitalinfrastrukturen aufweisen.

Flexibilisierung und Stärkung der Personalstrukturen an Fachhochschulen

Die Fachhochschulen wurden in den vergangenen Jahren, wie unter anderem vom Wissenschaftsrat seit Langem gefordert, deutlich ausgebaut. Die in Fachhochschulen investierten Mittel, die Anzahl der Professuren und der Studierenden haben sich deutlich erhöht. Für Kooperationen mit Universitäten spielen vor allem Zeitressourcen eine Rolle. Fachhochschulen sollten mehr Möglichkeiten erhalten, Lehrdeputate flexibler zu gestalten und Personalstrukturen jenseits der Professur zu etablieren.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Eine ganze Reihe von Hemmnissen sind durch eine Änderung der gesetzlichen oder untergesetzlichen Rahmenbedingungen abbaubar. Dazu gehören unter anderem die Ermöglichung von parallelen Einschreibungen an verschiedenen Hochschulen, gemeinsame Gradverleihungen, die Einführung einer einheitlichen Matrikelnummer, die Parallelisierung von Semesterzeiten oder die Ermöglichung von personellen Verschränkungen, zum Beispiel über Brückenprofessuren. Fachhochschulen können wesentliche Beiträge zu Promotion und Lehrerausbildung leisten, ihre Rolle sollte dabei gestärkt werden.



„Nicht die inhaltlichen Fragen sind schwierig, sondern die organisatorischen.“

PROFESSOR, FACHHOCHSCHULE

02

AUSGANGSLAGE UND STUDIENDESIGN



2.1 Ausgangslage: Ausbau der Fachhochschulen im Hochschulsektor als Grundlage für Kooperationen

Im Jahr 2019 werden die ersten Fachhochschulen in Deutschland ihr 50-jähriges Bestehen feiern können. Seit ihrer Gründung haben sie einen stetigen Bedeutungszuwachs erfahren. Dies gilt besonders für die vergangenen zehn Jahre, in denen Fachhochschulen deutlich stärker als Universitäten ausgebaut wurden. Die Erhöhung der Lehr- und Forschungskapazitäten, der Ausbau der Lehr- und Forschungsinfrastrukturen und nicht selten auch Erweiterungen des Fächerspektrums schufen die Voraussetzungen dafür, dass sich an vielen Orten Fachhochschulen zu relevanten und attraktiven Kooperationspartnern für Universitäten entwickelt haben. Kooperationen von Fachhochschulen und Universitäten basieren dabei auf einer zunehmenden Konvergenz der Ziele und einer Komplementarität von Ressourcen und Kompetenzen. Die vorliegende Studie befasst sich nicht ausschließlich mit Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen, aber sie sind der häufigste Fall hochschultypübergreifender Kooperationen und bilden den Schwerpunkt der Studie und der untersuchten Fallbeispiele.

MEHR GELD, MEHR PERSONAL FÜR FACHHOCHSCHULEN

Mit 107 Universitäten und 215 Fachhochschulen (ohne Verwaltungshochschulen) machen diese beiden Hochschultypen derzeit rund 75 Prozent der insgesamt 426 Hochschulen in Deutschland aus. Gemessen an der Anzahl der Studierenden und der Drittmittel liegt ihre Bedeutung noch einmal deutlich höher. Ein Vergleich der Entwicklung dieser beiden Hochschultypen zeigt, dass in beide Typen zwischen 2005 und 2015 deutlich mehr investiert wurde, dass aber der Aufwuchs im Bereich der Fachhochschulen proportional gesehen deutlich größer ausfiel.

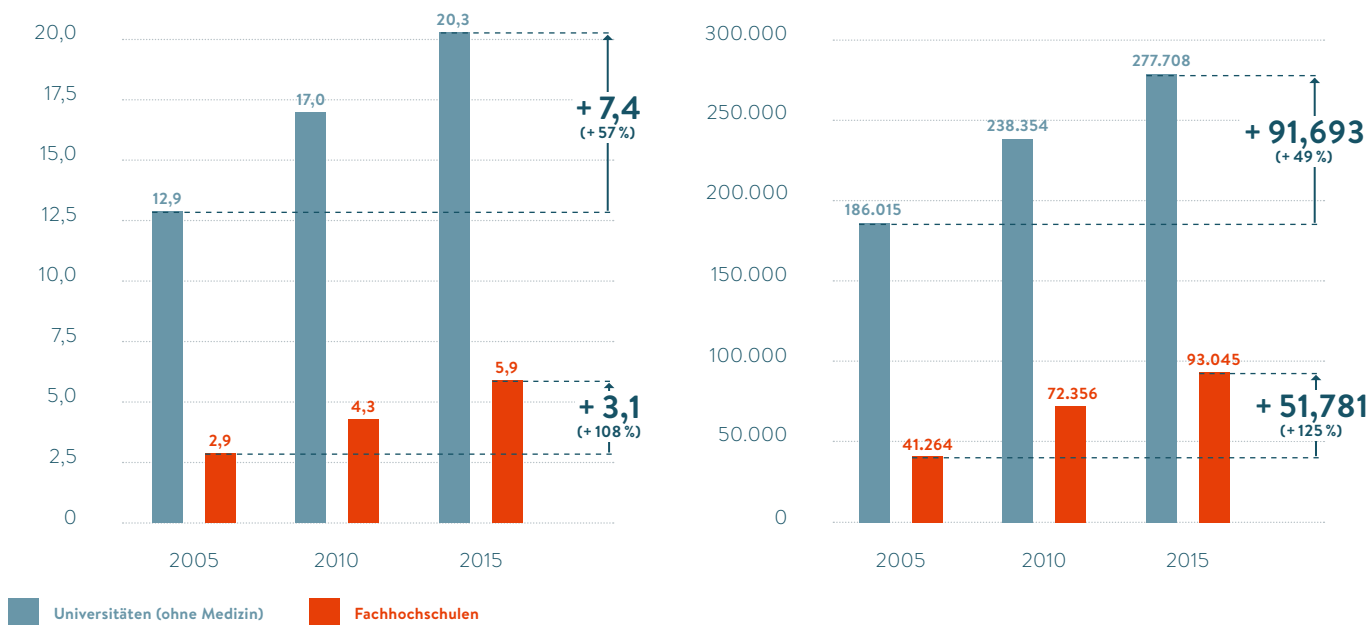
Im Zeitraum von 2005 bis 2015 verdoppelten sich die Ausgaben von Fachhochschulen von 2,9 auf 5,9 Milliarden Euro (siehe Abbildung 1). An Universitäten (ohne Medizin) stiegen die Ausgaben um rund 50 Prozent auf 19,6 Milliarden Euro. Damit wurde 2015 jeder vierte Euro von einer Fachhochschule im Hochschulsektor ausgegeben, 2005 war es noch knapp jeder fünfte Euro gewesen. Zum Anstieg

trug die Erhöhung der Grundmittel für Fachhochschulen ebenso bei wie spezielle Landesinitiativen, zum Beispiel ein im Jahr 2009 ausgeschriebener Wettbewerb des Wissenschaftsministeriums NRW zum Ausbau der Fachhochschullandschaft des Landes.

Die Aufstockung der Mittel wirkt sich besonders deutlich beim wissenschaftlichen Personal aus. Betrachtet man nur Universitäten und Fachhochschulen, so ist mittlerweile jeder vierte Wissenschaftler an einer Fachhochschule angestellt. Das wissenschaftliche Personal wuchs zwischen 2005 und 2015 mehr als doppelt so schnell an Fachhochschulen (+ 125 Prozent) wie an Universitäten (+ 49 Prozent).

ABBILDUNG 1: FACHHOCHSCHULEN: AUSGABEN UND PERSONAL MEHR ALS VERDOPPELT

Ausgaben in Mrd. Euro (links) und Anzahl wissenschaftliches Personal (rechts)



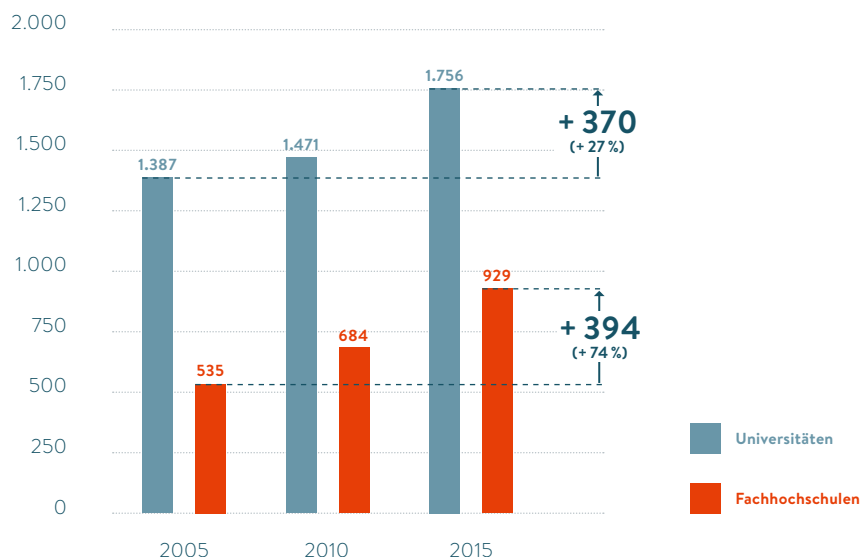
Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

GRÖßERE BEDEUTUNG IN DER LEHRE

Mit dem Aufwuchs der Mittel konnten Fachhochschulen ihren Beitrag zur Lehre deutlich erhöhen. Der Anstieg der Studierendenzahlen zwischen 2005 und 2015 verteilte sich absolut gesehen annähernd gleich auf die beiden Hochschultypen. An Fachhochschulen schrieben sich 394.000 Studierende mehr ein als zehn Jahre zuvor, das entspricht einem Plus von 74 Prozent. An Universitäten waren es 370.000 Studierende mehr (+27 Prozent). Damit hat sich die Bedeutung der Fachhochschulen in der Ausbildung von Studierenden deutlich erhöht: Während im Jahr 2005 noch gut jeder vierte Studierende an einer Fachhochschule eingeschrieben war, war es im Jahr 2015 mehr als jeder dritte. In einigen Regionen hat dies mittlerweile dazu geführt, dass die Fachhochschule mehr Studierende ausbildet als die Universität vor Ort.

ABBILDUNG 2: JEDER DRITTE STUDIERENDE AN FACHHOCHSCHULEN IMMATRIKULIERT

Anzahl Studierende, in Tausend



Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

MEHR FORSCHUNG, ABER AUF ABSTAND ZU UNIVERSITÄTEN

Auch im Bereich der Forschung ist das Gewicht der Fachhochschulen gestiegen, bleibt aber deutlich geringer als in der Lehre. Fachhochschulen konnten ihre Drittmitteleinnahmen zwischen 2005 und 2015 annähernd verdreifachen, während Universitäten ihre Drittmittel verdoppelten. Trotzdem fließt nur jeder zehnte Drittmitteleuro an Fachhochschulen. Fachhochschulen erhalten von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), dem größten Drittmittelgeber, nach wie vor keine Mittel in nennenswertem Umfang (siehe Abbildung 3).

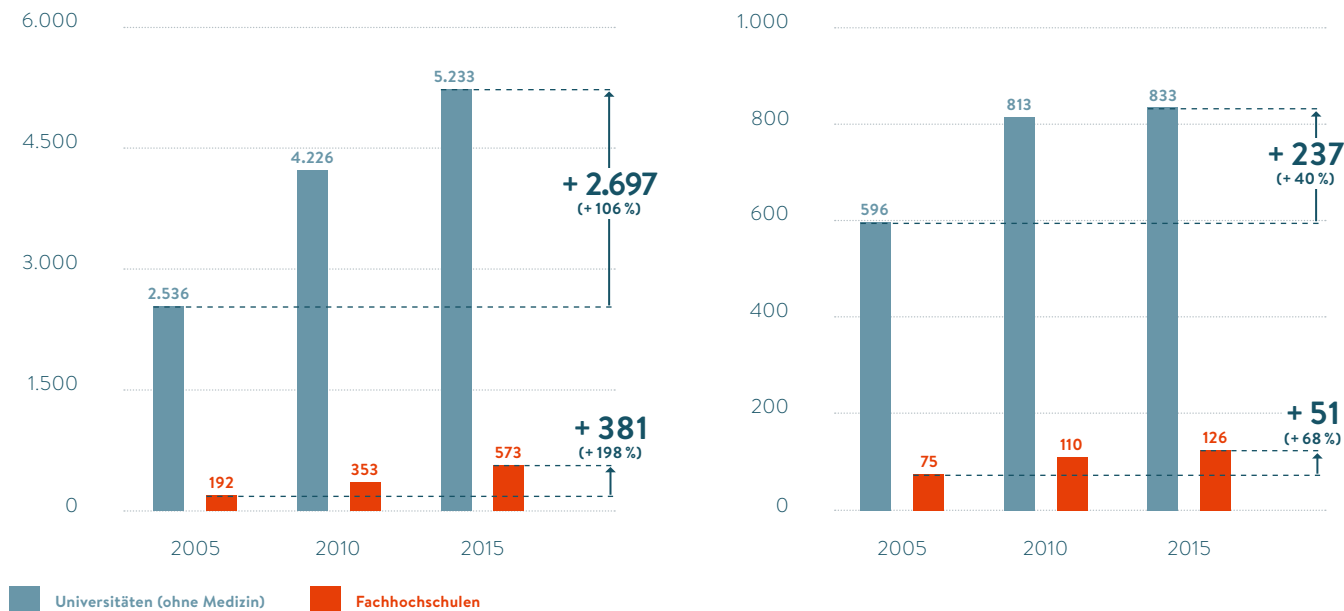
An den Drittmitteleinnahmen aus der Wirtschaft in Höhe von knapp 1 Milliarde Euro haben Fachhochschulen einen Anteil von 13 Prozent. Die Wirtschaft nimmt relativ betrachtet an Bedeutung für die Fachhochschulen ab. Kamen 2005 noch rund 40 Prozent der Drittmittel aus der Wirtschaft, so waren es 2015 nur noch 21 Prozent. Damit bewegen sie sich in Richtung des Niveaus von Universitäten, bei denen 16 Prozent der Drittmittel aus der Wirtschaft stammen. Deutlich wichtiger sind für Fachhochschulen Bund und Länder als Drittmittelquelle geworden. Damit nähern sich die Drittmittelstrukturen von Universitäten und Fachhochschulen – mit der signifikanten Ausnahme der DFG – einander deutlich an.

PUBLIKATIONSTÄTIGKEIT VERSTÄRKT

Die Publikationstätigkeit von Wissenschaftlern an Fachhochschulen ist deutlich geringer als die ihrer Kollegen an Universitäten. Im Jahr 2005 waren an den rund 84.000 wissenschaftlichen Publikationen und im Peer-Review geprüften Artikeln

ABBILDUNG 3: DRITTMITTEL: UNIVERSITÄTEN WERBEN DEN LÖWENANTEIL EIN

Drittmittel gesamt, in Mio. Euro (links), und Drittmittel der Wirtschaft, in Mio. Euro (rechts)



in der Datenbank Scopus lediglich an knapp 1.000 Veröffentlichungen Wissenschaftler von Fachhochschulen beteiligt. Das entspricht einem Anteil von 1,2 Prozent. Zehn Jahre später verzeichnet die Datenbank knapp 2.600 Publikationen von FH-Wissenschaftlern, das sind rund 2 Prozent aller erfassten Veröffentlichungen. Ein großer Teil der Veröffentlichungen stammt von einigen sehr forschungsaktiven Fachhochschulen, aber immerhin sind drei Viertel der staatlichen deutschen Fachhochschulen in Scopus mittlerweile mit mindestens einer wissenschaftlichen Publikation vertreten (siehe Infokasten Seite 18).

FACHHOCHSCHULAUSSBAU ALS GRUNDLAGE FÜR KOOPERATIONEN

Der Ausbau der Fachhochschulen führt nicht gezwungenermaßen zu mehr Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Er hat aber in vielen Fällen günstige Voraussetzungen für Kooperationen geschaffen und Kooperationsstrategien von Fachhochschulen erst ermöglicht. Beispielsweise versetzt der Personalaufbau Fachhochschulen in die Lage, spezialisiertere Denominationen von Professuren vorzunehmen und Profile zu bilden, die eine höhere Anschlussfähigkeit an Universitätsforschung haben. Dies gilt beispielsweise für interdisziplinäre Studiengänge und Forschungsschwerpunkte, die häufig erst dann möglich sind, wenn sich Professoren auf Schnittstellenthemen spezialisieren können und nicht die Fächer in ihrer ganzen Bandbreite abdecken müssen.

WISSENSCHAFTLICHE PUBLIKATIONEN VON FACHHOCHSCHULEN

Fachhochschulen werden stärker in der Forschung. Dies zeigt sich nicht nur in der positiven Entwicklung der Drittmittelinwerbung für ihre Forschung, sondern lässt sich auch am Publikationsverhalten von Wissenschaftlern an Fachhochschulen ablesen. Datenbanken über publizierte Artikel beispielsweise zeigen, wie sich die Forschung nicht nur an Universitäten, sondern auch an Fachhochschulen entwickelt.

DATENGRUNDLAGE

Mithilfe der Zitations- und Abstractdatenbank Scopus stellt das Unternehmen Elsevier aktuell unter anderem rund 57 Millionen wissenschaftliche Publikationen und Artikel aus dem Peer-Review unterliegenden Zeitschriften online und versieht diese für Nutzer mit unterschiedlichen Such-, Verlinkungs- und Downloadfunktionen. In der Datenbank werden die Autoren der Publikationen sowie die Institutionen, an denen sie arbeiten, zusammen mit weiteren Merkmalen

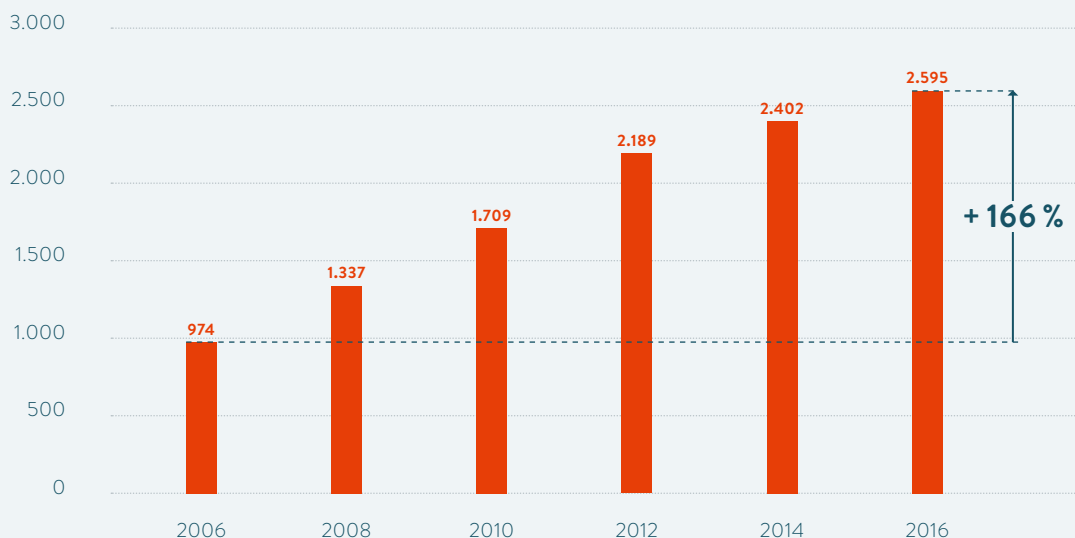
erfasst. Aktuell (2017) sind in Scopus 77 Prozent der staatlichen Fachhochschulen mit wissenschaftlichen Artikeln von mindestens einem Wissenschaftler einer Fachhochschule vertreten. 23 Prozent der Fachhochschulen in Deutschland finden in Scopus keine Erwähnung – in der Regel, da ihre Wissenschaftler keine dem Peer-Review unterzogene Artikel veröffentlichen. Das zugehörige Analyse-Tool SciVal bietet die Möglichkeit, ihre Forschungsperformanz aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren und mit anderen Forschungseinrichtungen zu vergleichen.

MEHR FACHARTIKEL

Wissenschaftler an Fachhochschulen publizieren nach wie vor deutlich weniger als solche an Universitäten. Innerhalb von zehn Jahren jedoch hat sich die Anzahl der von Peers begutachteten Artikel an Fachhochschulen um 166 Prozent gesteigert.

ABBILDUNG 4: IMMER MEHR IM PEER-REVIEW-VERFAHREN GEPRÜFTE ARTIKEL VON WISSENSCHAFTLERN AN FACHHOCHSCHULEN

Anzahl Publikationen von Fachhochschulen in SciVal, 2006 bis 2016



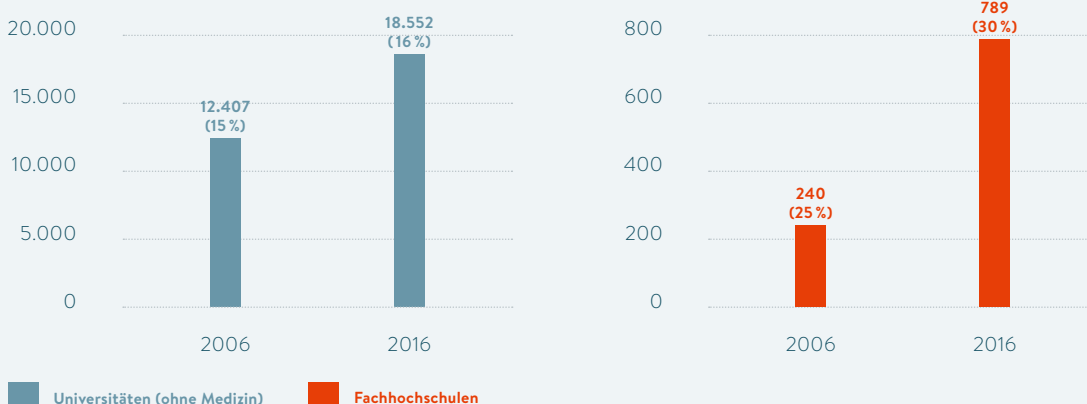
Quelle: Scopus, SciVal, Stand Februar 2017

Publikationen von FH-Wissenschaftlern erfolgen – deutlich mehr als an Universitäten – in Kooperation. Jede dritte von Peers begutachtete Publikation von Fachhochschulen wurde 2016 unter Beteili-

gung von mindestens einem Partner verfasst. Oder andersherum: 30 Prozent der von Peers begutachteten Artikel von FH-Wissenschaftlern werden durch Kooperation mit Dritten möglich.

ABBILDUNG 5: IM PEER-REVIEW-VERFAHREN GEPRÜFTE ARTIKEL AUS FACHHOCHSCHULEN ENTSTEHEN VERSTÄRKT IN KOOPERATION

Anzahl kooperativer Publikationen von Universitäten und Fachhochschulen und Anteil an allen Publikationen in Prozent, SciVal, 2006 und 2016



Kooperative Publikationen von Fachhochschulen entstehen mit verschiedensten Partnern, wobei bei neun von zehn Kooperationen Universitäten

die Partner sind. Nur 6 Prozent kooperativer von Peers begutachteter Publikationen werden mit Wissenschaftlern aus der Industrie erstellt.

ABBILDUNG 6: KNAPP 9 VON 10 KOOPERATIVEN PUBLIKATIONEN VON FACHHOCHSCHULEN ENTSTEHEN IN ZUSAMMENARBEIT MIT UNIVERSITÄTEN

Anzahl der Publikationen von Fachhochschulen in SciVal, 2016



Gleichzeitig können Fachhochschulen durch den Ausbau eine größere Anzahl an Wissenschaftlern in Kooperationen einbringen und dadurch regionalen Forschungsprofilen Masse und Sichtbarkeit verleihen. Eine höhere Anzahl an Professuren ermöglicht mehr Flexibilität und beispielsweise die Freistellung von Ressourcen für die Übernahme von koordinierenden Tätigkeiten, die häufig für Kooperationen notwendig sind. Mit dem Ausbau der Forschungsinfrastruktur können Fachhochschulen immer häufiger Geräte und Labore in Kooperationen einbringen, die für Universitäten wie für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen interessant sein können.

AUSDIFFERENZIERUNG UND PROFILBILDUNG DER (FACH-)HOCHSCHULLANDSCHAFT

Ein Teil der Fachhochschulen hat ihr Wachstum auch in Hinblick auf regionale Kooperationspotenziale ausgerichtet und ein entsprechendes Hochschulprofil entwickelt. Der Fachhochschulsektor durchläuft wie der gesamte Hochschulbereich einen Prozess der Profilbildung und Ausdifferenzierung der Einzelinstitutionen. Dieser Prozess wird von staatlicher Seite aus gefördert. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) schreibt kontinuierlich spezielle Förderprogramme aus, um beispielsweise die Forschung an Fachhochschulen finanziell zu unterstützen. Dies betrifft unter anderem die Anschaffung von großen Forschungsgeräten (zum Beispiel im Fall der Ausschreibungen *Förderung strategischer Investitionen an Fachhochschulen* in den Jahren 2013 und 2016) und den Profilausbau von Fachhochschulen durch die Entwicklung von Forschungsschwerpunkten (zum Beispiel bei der Ausschreibung *Starke Fachhochschulen – Impuls für die Region* im Jahr 2015). Der Ausdifferenzierungsprozess lässt sich beispielsweise daran ablesen, dass es bei der Einwerbung von Drittmitteln und bei Publikationstätigkeiten eine starke Spreizung zwischen sehr aktiven und eher inaktiven Hochschulen und Hochschulbereichen gibt.

Besonders bedeutsam als Basis für Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen ist das Forschungsprofil einer Fachhochschule. Für viele Universitäten ist die positive Bewertung der Forschungsleistung einer Fachhochschule ein wichtiges Kriterium für das Eingehen einer Kooperation. Das gilt für Kooperationen in der Forschung, beim Wissens- und Technologietransfer sowie beim wissenschaftlichen Nachwuchs im besonderen Maße, aber auch beispielsweise für die Einrichtung gemeinsamer Studienprogramme. Andere Schwerpunktbildungen von Fachhochschulen etwa in Lehre, Weiterbildung oder Digitalisierung können Kooperationen ebenfalls fördern. Je profilierter, je sichtbarer, je mehr Masse eine Fachhochschule in die Kooperation einbringen kann, desto eher werden Kooperationen zur regionalen Profilschärfung geschlossen.

MEHR SCHNITTSTELLEN ZWISCHEN UNIVERSITÄTEN UND FACHHOCHSCHULEN

Mit dem Fachhochschulausbau lassen sich zunehmende Überlappungen zwischen Fachhochschul- und Universitätssektor feststellen: Von der steigenden Anzahl der an Fachhochschulen studierenden Abiturienten über verstärkte Drittmiteleinwerbungen und Publikationstätigkeiten bis hin zu den regionalen Kooperationen von Fachhochschulen mit Unternehmen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Die Überlappungsbereiche bilden häufig Ausgangspunkte und Schnittstellen für Kooperationen, wenn die beteiligten Akteure in einem gemeinschaftlichen Vorgehen größere Vorteile für ihre Institutionen sehen als in einem konkurrierenden Vorgehen.



„Wir machen keine Paralympics.“

MITGLIED EINER UNIVERSITÄTSLEITUNG

zur Frage, ob die Universität auch mit weniger profilierten und forschungsstarken Bereichen der Fachhochschule kooperieren würde

Dabei sind Universitäten nicht die einzigen Partner, mit denen sich mehr Schnittpunkte für Kooperationen ergeben. Auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen kooperieren verstärkt mit Fachhochschulen, so zum Beispiel in den speziell auf Fachhochschulen ausgerichteten Fraunhofer-Anwendungszentren, die von forschenden Fachhochschulprofessoren geleitet werden und sich auf die Zusammenarbeit mit der regionalen Industrie fokussieren.

Beispiel und Ausdruck für verstärkte Kooperationen in einem neuen Überlappungsbereich sind wissenschaftliche Publikationen. Knapp jede dritte FH-Publikation entsteht in Kooperation mit Forschern anderer Wissenschaftseinrichtungen. Wissenschaftler von Universitäten sind dabei die wichtigsten Partner: Knapp 90 Prozent der Kopublikationen entstehen mit Universitätskollegen, an 18 Prozent sind Forscher von außeruniversitären Forschungseinrichtungen beteiligt und an 6 Prozent Forscher aus Unternehmen. Die Anzahl der Kopublikationen von Fachhochschulen hat dabei stark zugenommen. Ihr Anteil stieg von 20 auf 30 Prozent zwischen 2005 und 2015. An Universitäten liegt der Anteil an Kopublikationen stabil bei rund 15 Prozent (siehe Infokasten, Seite 18).

KONVERGENZEN DURCH GEÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN

Parallel zum Fachhochschulausbau bewirken Änderungen der Rahmenbedingungen im Wissenschaftssystem eine Annäherung der Hochschultypen. Bei der Einführung des Bachelorabschlusses wurde festgelegt, dass diese Studiengänge, unabhängig vom Hochschultyp, beschäftigungsbefähigende Kompetenzen vermitteln. Traditionell universitär geprägte Ausbildungsfelder, wie zum Beispiel die Lehrerbildung, wurden für eine Beteiligung von Fachhochschulen geöffnet.

Befördert werden diese Konvergenzbewegungen zwischen den verschiedenen Hochschultypen durch die bundesweit landeshochschulgesetzlich vorgeschriebenen Akkreditierungen von Studiengängen (Programm-, Systemakkreditierungen), die entlang ähnlicher Fragen- und Bewertungskataloge vorgenommen werden. Alle Hochschulen sind damit gefordert, nicht nur die durch den Bologna-Prozess vorgeschriebenen Standards in den Studienstrukturen zu erfüllen, sondern auch ideellen Zielsetzungen wie Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit, bezogen unter anderem auf die studentischen Zielgruppen, nachzukommen und Forschungstätigkeiten insbesondere bei dem Angebot von Masterstudiengängen nachzuweisen, die eng mit der Lehre zu koppeln sind.

KOOPERATION UND KONKURRENZ

Die dargestellten Konvergenzentwicklungen der unterschiedlichen Hochschultypen bringen Fachhochschulen und Universitäten immer öfter dazu, ähnliche oder sich angleichende Ziele und Interessen gemeinsam zu verfolgen. Sie bedienen verstärkt gleiche Zielgruppen und Tätigkeitsfelder durch gemeinsame Forschungsprojekte, Weiterbildungsangebote und kooperative Studiengänge. Kooperationen können Masse und Sichtbarkeit schaffen, die Qualität erhöhen und einen effizienteren Ressourceneinsatz ermöglichen.

Die wachsenden Konvergenzen können allerdings auch zu verschärften Konkurrenzsituationen führen und dadurch Kooperationen verhindern. Die Folgen sind Abgrenzungen und Abschottungen von Hochschulen zueinander, die im Wettbewerb um die gleichen staatlichen sowie privaten Fördergelder und Zielgruppen in Lehre, Weiterbildung und Forschung stehen. Insbesondere bei gleichen Fachausrichtungen können die Konkurrenzsituationen so groß sein, dass Zusammen-



„Kooperation bringt Geld.“

PROFESSOR, UNIVERSITÄT

über die Gründe für die Kooperation zwischen Universität und Fachhochschule



„Bei Punkten, bei denen wir im Wettbewerb stehen, würden wir keine Kooperation eingehen.“

HOCHSCHULELEITUNG, UNIVERSITÄT

über die Kooperationsstrategie

arbeiten von Hochschulen per se ausgeschlossen werden. Statt nach möglichen gemeinsamen Tätigkeitsfeldern zu suchen, betonen Hochschulen vor allem ihre Alleinstellungsmerkmale und Einzigartigkeit. Dieses kann durch traditionelles Statusdenken an Universitäten und Fachhochschulen gefördert werden.

KONVERGENZ IN DEN ZIELEN – KOMPLEMENTÄRE STÄRKEN

Neben den Überlappungen in Profildbereichen, die geeignete Schnittstellen für Kooperationen sein können, ergeben sich Kooperationsmöglichkeiten auch in den Nichtprofilbereichen, in denen durch die Zusammenlegung sich ergänzender Ressourcen und Kompetenzen Aktivitäten ermöglicht werden. Beispielsweise sind Weiterbildung und Gründungsberatung häufig keine Profilierungsbereiche an Hochschulen, trotzdem werden an fast allen Hochschulen Angebote – nicht selten in unterkritischem Umfang – aufrechterhalten. Im Verbund können Hochschulen solchen Tätigkeitsfeldern ressourcenadäquat und mit höherer Qualität nachgehen, auch wenn sie eben nicht zu den priorisierten Tätigkeitsfeldern einer Hochschule gehören.

Zu Kooperationen, bei denen komplementäre Stärken eingebracht werden, gehört auch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Fächer in Forschung und Lehre (zum Beispiel der Beitrag von naturwissenschaftlichen Fächern zur Mediziner Ausbildung, von beruflichen Fächern zur Berufsschullehrer Ausbildung oder von informationstechnischen Fächern zu einem naturwissenschaftlichen Studium).

Bei solchen komplementären Kooperationen spielen nicht selten die – je nach Hochschulstandort unterschiedlich ausgeprägten – traditionellen Stärken der Hochschultypen eine Rolle. Trotz der zu beobachtenden Annäherungen der unterschiedlichen Hochschultypen auf der Ebene von Zielen und Aufgabenfeldern wird die grundsätzliche Differenzierung zwischen Fachhochschulen und Universitäten befürwortet. Die bestehenden Unterschiede zwischen Fachhochschulen und Universitäten hinsichtlich ihrer Ressourcen und Kompetenzen können eine Grundlage sein, um durch komplementäre Kooperationen die Leistungsfähigkeit der einzelnen Hochschulen und damit des gesamten deutschen Hochschulsektors zu verbessern.

GRUNDVORAUSSETZUNGEN FÜR KOOPERATIONEN

Grundvoraussetzung für Kooperationen zwischen Hochschulen unterschiedlichen Typs ist ein Mindestmaß an Konvergenzen im Sinne von sich annähernden Zielsetzungen, Aufgabenstellungen und Interessen von Universitäten und Fachhochschulen, die sich durch die gleichen gesellschaftlichen, ökonomischen und strukturellen Herausforderungen an Hochschulen ergeben.

Die Komplementaritäten in den Ressourcen und Kompetenzen, die sich aufgrund der weiter bestehenden Typpdifferenz des deutschen Hochschulsektors und der auf Ebene einzelner Hochschulen zunehmenden Profilierung und damit Schwerpunktbildung beziehungsweise Spezialisierung ergeben, können innerhalb typübergreifender Hochschulkooperationen in Lehre, Forschung und Hochschulverwaltung sinnvoll genutzt werden, um den vielfältigen und wachsenden Anforderungen an Hochschulen gerecht werden zu können.

Entscheidend für ein beidseitig akzeptiertes und voll unterstütztes Miteinander der Hochschulen sind Organisationsstrukturen. Die beteiligten Hochschulen und ihre Mitglieder sind in den Projekten häufig einander gleichgestellt und gleich-

berechtigt. Das gilt für die Ressourcenerbringung ebenso wie für die Aufgabenverteilung und die Gestaltung des Kooperationsgegenstands.

Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von typübergreifenden Kooperationen sind Kompatibilitäten und Kongruenzen in den Instrumenten und Strukturen. Diese können rechtliche, organisations- oder personalstrukturelle Rahmenbedingungen betreffen, wie Hochschulzugänge, Einsatzmöglichkeiten von Professoren oder IT-Systeme, die am besten gleich, aber zumindest kombinierbar sein sollten. Nachhaltig erfolgreich sind hochschultypübergreifende Kooperationen dann, wenn sie von dem Engagement und Netzwerk einzelner Personen sowie von speziellen, zeitlich begrenzten Förderprogrammen unabhängig gemacht und damit verstetigt werden können.

HOCHSCHULTYPÜBERGREIFENDE KOOPERATIONEN: AKTUELLER STAND

Trotz der identifizierbaren Potenziale und der Zuspriechung einer Schlüsselfunktion bei der Steigerung der Leistungsfähigkeit des deutschen Hochschulsektors sind hochschultypübergreifende Kooperationen bislang relativ selten. Auf der Ebene formal gleicher Hochschultypen (Familienähnlichkeit) zeigt sich hingegen eine Vielzahl von regionalen oder überregionalen Verbünden, die vor allem die Herausbildung eines Profilelements, eine strategische Interessensvertretung und Kommunikation nach außen (Marketing) sowie eine gemeinsame Drittmittelwerbung und die Qualitätsverbesserung von Lehre und Verwaltung zum Ziel haben. Dazu zählen zum Beispiel die Hochschulverbünde UAS7 (forschungsstarke Fachhochschulen), TU9 (Technische Hochschulen), U15 (forschungsstarke Universitäten), die Hochschulallianz für den Mittelstand und das Netzwerk Mittlere Universitäten. Zu ergänzen sind Vereinigungen gleicher Hochschultypen mit einer speziellen Zwecksetzung, wie zum Beispiel Benchmarking Clubs der Technischen Universitäten (BMC) oder von Musikhochschulen mit einem internen Austausch und Vergleich bezüglich Leistungserfolgen und -lücken zur Verbesserung der eigenen Performance. Zudem werden gemeinsame Weiterbildungsplattformen mit Angeboten speziell für Hochschulmitarbeiter (Netzwerk Musikhochschulen) betrieben.

Weitere typgleiche Hochschulverbünde fördern die Mobilität ihrer Studierenden durch die gegenseitige Anrechnung von Studien- und Prüfungsleistungen über Ländergrenzen (national und international insbesondere in Grenzregionen) hinweg, so beispielsweise innerhalb der Hochschul föderation Südwest, dem Universitätsverbund Südwest und den Rhein-Main-Universitäten. Einige typgleiche Hochschulverbünde betreiben gemeinsam Onlinelehrplattformen, wie zum Beispiel den RuhrCampusOnline oder die Virtuelle Fachhochschule. Mehrere Fachhochschulen über das gesamte Bundesgebiet verteilt bieten einen gemeinsamen berufsbegleitenden Fernstudiengang Soziale Arbeit an.

Bei Kooperationen zwischen Hochschulen unterschiedlichen Typs zeigen sich bislang einige Beispiele und Vorhaben vornehmlich in den Bereichen der kooperativen Promotion, gemeinsamer Studiengänge zwischen Universitäten und Fachhochschulen sowie im Bereich der Hochschulverwaltung. Bei den kooperativen Promotionen sind die Komplementaritäten der beiden Hochschultypen durch ihre jeweiligen Statusrechte und die daraus resultierende Kooperationslogik mit dem Ziel, Fachhochschulstudierenden die Wege in das wissenschaftliche Karrieresystem zu erleichtern, am offensichtlichsten. Mit Ausnahme der jüngsten Gesetzesänderung des Landes Hessen verbleibt das Promotionsrecht ausschließlich bei den Universitäten. Institutionalisierungen und damit die Definition von Rechten und



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

**HOCHSCHULLEITUNG,
FACHHOCHSCHULE**

über die Entscheidungsstrukturen im Projekt

Pflichten sowohl der beteiligten Doktoranden als auch der Professoren erfahren kooperative Promotionen durch die Einrichtung von Graduiertenkollegs zwischen Fachhochschulen und Universitäten, wie sie beispielsweise im Landeshochschulgesetz Schleswig-Holstein verankert sind.

Gemeinsame Studiengänge werden von Hochschulen unterschiedlichen Typs vereinzelt bereits seit mehreren Jahren angeboten, zum Beispiel in den Bereichen Wirtschaftsingenieurwesen und Medienmanagement oder bei künstlerischen Studiengängen, die Kunst- und Musikhochschulen gemeinsam mit Technischen Hochschulen, Universitäten und Fachhochschulen anbieten. Ausschlaggebend sind komplementäre Fächerausrichtungen der einzelnen Hochschulen, die kombiniert ein nachfrageorientiertes Studienangebot ergeben. Für gemeinsame Lehrangebote werden auch hochschultypübergreifend Onlinelehr- und -lernplattformen genutzt. So betreiben mehrere Fachhochschulen beziehungsweise Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Universitäten die Virtuelle Hochschule Bayern oder die Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit mit einem bundesweiten Lehrangebot für nachhaltige Entwicklung in Deutschland.

Bei der Hochschulverwaltung zeigen sich mehrere Bestrebungen auf Ebene einzelner Länder, mit entsprechenden ministeriellen Vorgaben und Projektfinanzierungen Teilbereiche, wie zum Beispiel Beschaffung, Liegenschaften und Innenrevisionen, sowie wissenschaftliche Infrastrukturen, wie Bibliotheken, Rechenzentren oder Sprach- und Sportzentren, gemeinsam durch Kooperation einzelner oder aller Hochschulen eines Landes abzudecken. Die damit verfolgten Ziele sind die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der administrativen Strukturen und die Verbesserung der Qualität der Serviceangebote. In hochschulübergreifenden Servicezentren werden beispielsweise Dienstleistungen in den Bereichen IT und Liegenschaftsmanagement koordiniert, aufeinander abgestimmt und gemeinsam erbracht. Beschaffungen zum Beispiel von IT-Hardware, Großgeräten oder weiterem Hochschulinventar sowie Ausschreibungen von Dienstleistungsaufträgen erfolgen zentralisiert. Software wie Campus-Management-Systeme werden für mehrere Hochschulen gemeinsam angeschafft und über zentrale Servicestellen implementiert und gewartet. Damit werden Synergien geschaffen und Hochschulstrukturen miteinander kompatibel gemacht.

Die vielschichtigen Potenziale der Kooperation von Hochschulen unterschiedlichen Typs werden zwar zunehmend gesehen und von hochschulpolitischen Akteuren auf Bundes- und Landesebene gefördert; sie sind aber noch nicht ausgeschöpft.

2.2 Ziele der Studie und Studiendesign

Die Studie des Stifterverbandes *Jenseits der Fakultäten* aus dem Jahr 2012 befasst sich mit neuen Organisationseinheiten in Forschung und Lehre. In einer standardisierten, quantitativen Erhebung wurden Hochschulleitungen von Universitäten und Fachhochschulen zu Trends bis zum Jahr 2020 befragt. Jede zweite Universität und drei Viertel der Fachhochschulen stimmten zu, dass sie in Zukunft deutlich stärker in Forschung und Lehre zusammenarbeiten werden und Hochschulkooperationen an Bedeutung gewinnen.

Doch mit Ausnahme einiger hochschulpolitischer Akteure auf Bundes- und Landesebene, welche hochschultypübergreifende Kooperationen in Anbetracht

der aktuellen Entwicklungen des deutschen Hochschulsektors empfehlen, und einzelner Hochschulen, die solche Kooperationen bereits umsetzen, wird diese Möglichkeit der Organisationsgestaltung von Hochschule kaum in Betracht gezogen und auch nicht durch strukturelle, rechtliche oder finanzielle Unterstützungsleistungen befördert.

Die Studie verfolgt drei aufeinander aufbauende Zielsetzungen: Erstens will sie mithilfe von Praxisbeispielen über das bislang kaum untersuchte Feld der hochschultypübergreifenden Kooperationen informieren, um zweitens die Innovationspotenziale von hochschultypübergreifenden Kooperationen vor dem Hintergrund der aktuellen sozioökonomischen Herausforderungen herauszuarbeiten und so Impulse für weitere Kooperationen (Nachahmung und neue Ideen) für Hochschulen und Hochschulpolitik zu geben. Drittens verfolgt die Studie das Ziel, Erfolgsfaktoren zu identifizieren und Handlungsempfehlungen zu formulieren, um die Realisierung, Gestaltung und Umsetzung von hochschultypübergreifenden Kooperationen zu fördern.

Im Zentrum der Studie stehen folgende Leitfragen:

- » Welche konkreten Potenziale ergeben sich in hochschultypübergreifenden Kooperationsprojekten, um den steigenden gesellschaftlichen, strukturellen und ökonomischen Anforderungen an Hochschulen optimal nachzukommen?
- » Inwieweit können durch hochschultypübergreifende Kooperationen die Wettbewerbspositionen einzelner Hochschulen verbessert und die Leistungsfähigkeit des deutschen Hochschulsektors insgesamt gesteigert werden?
- » Welche strukturellen, hochschulrechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um einerseits die Entstehung und andererseits die nachhaltige Etablierung von hochschultypübergreifenden Kooperationsprojekten zu fördern?

STUDIENDESIGN

Um das Innovationspotenzial von Hochschulkooperationen unterschiedlichen Typs vor dem Hintergrund der steigenden und divergierenden Herausforderungen des Hochschulsektors herauszuarbeiten und Impulse sowie Handlungsempfehlungen direkt aus der Praxis heraus zu geben, wurde eine Fallstudienanalyse von zwölf Kooperationsbeispielen entlang der Kernleistungsbereiche Lehre, Forschung und Hochschulverwaltung vorgenommen. Da der Hochschulsektor vornehmlich über die binäre Typologie Universität und Fachhochschule strukturiert ist, konzentriert sich die Untersuchung auf diese beiden Einrichtungen, integriert aber auch Kunst- und Musikhochschulen. Dabei konzentriert sie sich auf die Stärkung von Hochschulregionen durch Kooperationen im innerdeutschen Rahmen und lässt internationale Hochschulkooperationen aufgrund der eigenen Komplexität dieses Themenfelds mit einer Ausnahme außen vor.

Da hochschultypübergreifende Kooperationen bislang ein wenig erforschtes Feld sind und die Fallzahl auf dem deutschen Hochschulsektor noch eher gering ist, wurde ein qualitatives Untersuchungsdesign gewählt. Die Fallstudienanalyse bietet sich für die vorliegende Untersuchung insofern an, als dass die hochschultypübergreifenden Kooperationen innerhalb ihrer realen Umwelt untersucht und nicht nur

statisch beziehungsweise punktuell erfasst werden, sodass sie in ihren Entwicklungen, Prozessabläufen und Ursache-Wirkung-Zusammenhängen beobachtet und analysiert werden können.

FALLBEISPIELE

Nach einer intensiven Recherchephase von bestehenden hochschultypübergreifenden Kooperationen wurden zwölf Fälle ausgewählt, in denen größtenteils eine Fachhochschule beziehungsweise eine Kunst- und Musikhochschule mit einer Universität kooperiert. In einem Fall arbeiten mehrere Hochschulen zusammen. Bei einigen Fallbeispielen sind weitere Partner wie außerhochschulische Forschungseinrichtungen, ein Klinikum oder eine ausländische Hochschule in die Kooperation involviert.

Um eine möglichst große Bandbreite von Kooperationsprojekten aufzuzeigen und entsprechend vielfältige Impulse zu geben sowie umfassende Handlungsempfehlungen aussprechen zu können, wurden jeweils unterschiedliche Kooperationsprojekte entlang der hochschulischen Wertschöpfungskette (Life-Cycle) in den Kernleistungsbereichen Lehre und Forschung sowie zur Hochschulverwaltung ausgewählt. Zudem wurde eine möglichst breite regionale Streuung über das gesamte Bundesgebiet beachtet, um regionenbedingte unterschiedliche Anforderungen an Hochschulen weitestmöglich zu erfassen.

INTERVIEWS UND ANSPRECHPARTNER

Zur Datenerhebung wurden vor allem Experten- und Fokusgruppeninterviews zur Generierung von Spezialwissen und zur Rekonstruktion von Situationen und Prozessen zu hochschultypübergreifenden Kooperationsprojekten durchgeführt. Je nach Fall und Verfügbarkeit wurden zusätzlich Dokumente wie Webseiten und Informationsbroschüren sowie Hochschulordnungen, Kooperationsvereinbarungen und -verträge zur Ergänzung von Fakten- sowie Prozess- und Regelwissen hinzugezogen.

Die Interviews fanden alle Face to Face an den jeweiligen Hochschulstandorten statt. Um ein Kooperationsprojekt möglichst vollständig zu erfassen, wurden mehrere Gespräche auf unterschiedlichen Akteursebenen geführt, angefangen bei der Hochschulleitung (Präsidenten und Vizepräsidenten beziehungsweise Rektoren und Prorektoren) mit Schwerpunkt bei der Erfassung der strategischen Ziele der Kooperation aus gesamthochschulischer Perspektive.

Um insbesondere auf der Operativebene Aufgaben und Abläufe, aber auch die Potenziale und den Nutzen von hochschultypübergreifenden Kooperationen zu erheben, wurden Leitungen von Service- und Verwaltungseinheiten (zum Beispiel Studienberatung, Rechenzentrum) sowie außerhochschulisch beteiligter Einrichtungen (zum Beispiel bei Ausgründungen, außerhochschulischen Forschungseinrichtungen) und weitere für die Umsetzung des Projektes verantwortliche Personen befragt. Dazu gehörten Projektleitungen beziehungsweise -koordinatoren, Professoren (teilweise mit Funktionsstellen auf der mittleren Führungsebene, wie zum Beispiel Dekane), wissenschaftliche Mitarbeiter beziehungsweise Doktoranden und in einem Fall auch Studierende. Bei allen Kooperationsprojekten wurden pro Akteursebene zu gleichen Anteilen sowohl Vertreter der Fachhochschule beziehungsweise der Kunst- und Musikhochschule als auch der Universität befragt.

Insgesamt wurden mit einem zwei- bis dreiköpfigen Forscherteam 53 Interviews geführt, der Großteil in Form von Einzelinterviews auf der Ebene der Hochschul-

leitungen (21 Interviews) sowie mehrere Gespräche mit zwei bis drei Personen verteilt über alle Akteursebenen und einige Gruppengespräche mit Personen mit direkter Projektbeteiligung beziehungsweise Umsetzungsverantwortung.

Allen Gesprächen lag ein Interviewleitfaden auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen, Praxisrecherchen und formulierten Forschungsfragen zugrunde. Pro Akteursebene wurde ein beispielhafter Leitfaden erarbeitet, der für jedes Kooperationsprojekt, für jeden Interviewpartner und an die jeweilige Gesprächssituation angepasst wurde.

Die aus den Interviews und teilweise aus den ergänzenden Dokumenten gewonnenen Daten wurden pro Kooperationsprojekt einem fallübergreifend einheitlichen Kategoriensystem zugeordnet, sodass jeder Fall detailliert beschrieben ist. Für die Analyse mit Konzentration auf den Nutzen und die Innovationspotenziale von hochschultypübergreifenden Kooperationen werden pro Kernleistungsbereich Lehre, Forschung sowie Hochschulverwaltung die Fälle miteinander in Beziehung gesetzt und die Ergebnisse aggregiert dargestellt.

03

KOOPERATIONSFELDER



3.1 Studium und Lehre

Mit ihren Kooperationen in Studium und Lehre gehen Fachhochschulen und Universitäten ein ganzes Spektrum aktueller Herausforderungen an. Die Kooperationen reichen über den gesamten Zyklus eines Studiums: von der Studienorientierung noch vor dem Studium sowie der Studieneingangsphase über die gemeinsame Gestaltung des Studienangebots bis hin zum Übergang der Studierenden in den Beruf oder zu weiteren Bildungsphasen und dem lebenslangen Lernen.

KOOPERATIVE STUDIENEINGANGSPHASE

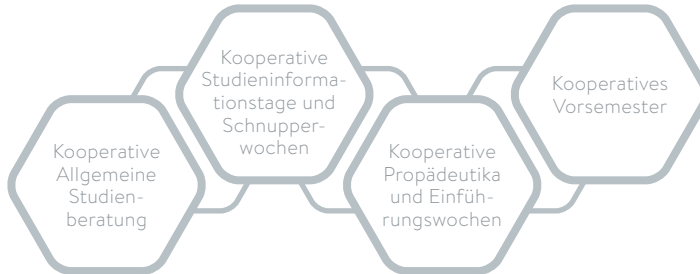
Kooperative Allgemeine Studienberatung

Studieninteressierte sind über die Verschiedenheit von Universitäten und Fachhochschulen in der Regel nur wenig informiert, bedürfen jedoch vor allem vor dem Hintergrund ihrer Interessen und beruflicher Vorstellungen ausreichend Informationen über das Lehrprofil von Universität und Fachhochschule, um sich besser für einen passenden Weg entscheiden zu können. Universitäten und Fachhochschulen kooperieren beim Angebot einer gemeinsamen Allgemeinen Studienberatung. In dieser neutralen und ergebnisoffenen Studienberatung, welche zentral für die Beratung zweier kooperierender (räumlich nahe gelegener) Hochschulen verantwortlich ist, können Studieninteressierte nicht nur hinsichtlich der Fächerwahl, sondern auch bezüglich der Wahl des Hochschultyps beraten werden. Als gemeinsame Einrichtung informiert die Allgemeine Studienberatung über die Studiengänge beider Hochschulen gleichermaßen, bietet Sprechstunden für Interessierte beider Hochschulen an, stellt Informationsmaterial hochschulübergreifend zur Verfügung, nimmt im Auftrag beider Hochschulen Informationstage an Schulen in der Region wahr und steht für all seine Dienstleistungen im engen Austausch mit beiden Hochschulen, um eine passgenaue Beratung im Sinne beider Hochschulen sicherzustellen. Eine kooperative Allgemeine Studienberatung von Universität und Fachhochschule ersetzt nicht die Fachberatungen innerhalb der jeweiligen Hochschulen. Konkrete Beratungen zu Fächern und Studieninhalten finden weiterhin in den Fachbereichen und Fakultäten der Hochschulen statt.

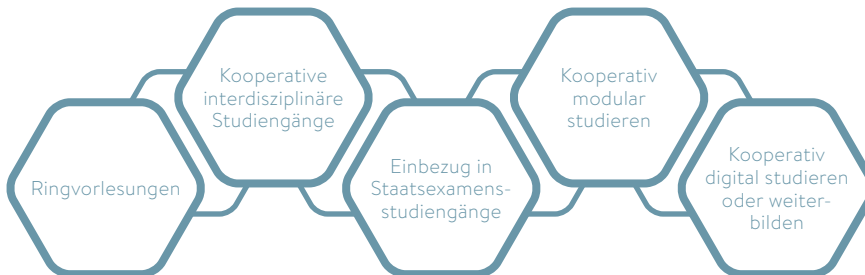
ABBILDUNG 7: KOOPERATIONSFELDER IN STUDIUM UND LEHRE



KOOPERATIVE STUDIENEINGANGSPHASE



KOOPERATIVE LEHRE



KOOPERATIVE WEITERBILDUNG



GEMEINSAME ZENTRALE STUDIENBERATUNG

Hochschule Osnabrück, Universität Osnabrück

Die Hochschule und die Universität Osnabrück betreiben als gemeinsame Einrichtung eine Zentrale Studienberatung (ZSB), die Studieninteressierte über die Angebote beider Hochschulen informiert und Beratungsleistungen unter ande-

rem für Fach- und Hochschulwechsler anbietet. Deutschlandweit stellt dies eine einzigartige Form der Zusammenarbeit vor dem Hintergrund einer zunehmenden Wettbewerbsorientierung und Konkurrenz zwischen Hochschulen dar.

Kooperative Studieninformationstage und Schnupperwochen

Universitäten und Fachhochschulen liegen an vielen Standorten räumlich nahe beieinander oder teilen sich sogar einen Campus. In gemeinsam organisierten Tagen oder Wochen mit Angeboten zur Hochschul- und Studienorientierung für Studieninteressierte bieten Hochschulen in enger Abstimmung ein vielseitiges Programm mit Infoveranstaltungen, Workshops, Schnupperprogrammen (Besuche in realen Lehrveranstaltungen), Einzelberatungen, Onlineangeboten (Selbsttests, Suche nach Studiengängen) und außerordentlichen Informationsangeboten, zum Beispiel zum Studieren vor dem Abitur oder Studieren neben dem Beruf. Ein abgestimmtes Informationsprogramm innerhalb eines festgelegten Zeitraums von Universitäten und Fachhochschulen, beispielsweise mit gemeinsamer Onlinepräsenz, gemeinsamen Flyern und Rahmenprogramm, bietet Interessierten in kurzer Zeit einen umfassenden Einblick in das Angebot beider Hochschulen. Gemeinsame Veranstaltungen haben ausreichend Strahlkraft, Hochschulen erreichen auf diese Weise eine große Anzahl an Studieninteressierten; Studieninteressierte müssen nur einmal an den Studienstandort reisen.

Kooperative Propädeutika und Einführungswochen

Verschiedene Veranstaltungen und Vorbereitungskurse vor Studienbeginn helfen Studienanfängern dabei, Schulwissen aufzufrischen oder zu vertiefen, um in Fachinhalte der ersten Semester problemlos einsteigen zu können, sich auf spezielle Zulassungsprüfungen vorzubereiten oder um sich in der neuen Umgebung auf dem Campus mit all seinen Angeboten und Möglichkeiten zurechtzufinden. Jenseits von konkreten fachlichen Vorkursen unterscheiden sich die Inhalte der Angebote für Studienanwärter darüber hinaus an Universitäten und Fachhochschulen, die die Grundlage für einen gelungenen Studienstieg bilden, in der Regel kaum. Nah beieinanderliegende Universitäten und Fachhochschulen (auf einem Campus) bieten daher untereinander abgestimmte und auf den Bedarf des einzelnen Partners ausgerichtete Veranstaltungen zur Vorbereitung auf das Studium an: Verschiedene Angebote zu fachlichen und überfachlichen Themen werden zwischen Fachbereichen/Fakultäten abgestimmt, um gemeinsame Einführungsveranstaltungen zu realisieren, die Vorkurse zu Grundlagen in jeweils angebotenen Fächern, wie beispielsweise in der Mathematik, BWL und Fremdsprachen, Unternehmensplanspiele, Seminare zu Zeit- und Selbstmanagement oder wissenschaftlichem Schreiben und Präsentationstechniken anzubieten. Darüber hinaus sind beispielsweise gemeinsame Informationsveranstaltungen zu hochschulübergreifenden Services wie Biblio-

REGENSBURGER HOCHSCHULTAG

Am Regensburger Hochschultag können Studieninteressierte die Studienangebote der Hochschulen in Regensburg an einem Tag kennenlernen. Die unmittelbare räumliche Nähe, zum Teil auf einem gemeinsamen Campus, erleichtert die Koordination und Durchführung.



www.regensburger-hochschultag.de

PROPÄDEUTIKUM HAMBURG

Das Propädeutikum ist ein gemeinsam erarbeitetes Angebot in Hamburg speziell für ausländische Studierende. Beim Propädeutikum handelt es sich um einen dem Studium vorgeschalteten, fächergruppenspezifischen Vorbereitungskurs. Ziel dieses Einführungsmoduls ist es, die Teilnehmer so für das Studium in Hamburg vorzubereiten, dass der gewünschte Studiengang im Anschluss erfolgreich und ohne Zeitverlust durchgeführt werden kann.



www.studienkolleg-hamburg.de

thek, Mensa, Kindergarten, Hochschulsport und technischer Infrastruktur als Teile der Einführungswoche möglich.

Kooperatives Vorsemester

Die Entscheidung von Studieninteressierten für die richtige Hochschule, die richtige Fachrichtung und das richtige Fach ist bei der Fülle an Wahlmöglichkeiten oft keine leichte. Eine fundierte und gut informierte Entscheidung zu treffen, ohne einen Einblick in die Hochschule erhalten zu haben, ist für die Interessenten oft schwierig. Vor allem die wachsende Zahl atypischer Studierendengruppen wie beispielsweise Studierende aus Nichtakademikerfamilien oder beruflich Qualifizierte benötigen ausreichend Information und Zeit zur Orientierung und Entscheidungsfindung. Universitäten und Fachhochschulen bieten hierzu in Kooperation gemeinsame Vorsemester, auch nullte Semester genannt, an, um Interessierten im Rahmen von umfangreichen Grundlagen-, Rahmen- und Wahlprogrammen die Möglichkeit zu geben, sich mit Ende des Vorsemesters für das richtige Fach und die richtige Hochschule oder den richtigen Hochschultyp (auch HAW oder Uni) entscheiden zu können. Angeboten werden, in einem eng zwischen Universität und Fachhochschule abgestimmten und gemeinsam konzipierten Semester, fachliche Grundlagenkurse, Teilnahme an echten Vorlesungen, Lerngruppen, Praxiswochen und individuelle Beratung und Betreuung durch Studienberater, Studierende höherer Semester und Professoren.

Im Rahmen solcher Vorsemester kommen Gruppen von Studieninteressierten in besonderer Heterogenität zusammen: Schüler, beruflich Qualifizierte, Interessierte mit und ohne Abitur beziehungsweise mit verschiedenen Bildungshintergründen und auch Studienwechsler, die sich neu orientieren wollen. Die Teilnehmer erhalten die individuell notwendigen Informationen und können das hochschulische Umfeld beider Hochschultypen kennenlernen. Teil des Vorsemesters kann beispielsweise ein kooperatives Mentoring sein: Mentorenpaare, bestehend aus jeweils einem Studierenden der Universität und einem der Fachhochschule, begleiten die Studieninteressierten, um sie hinsichtlich der Wahl der Hochschule und des Studienfaches zu unterstützen, damit sie sich informiert und reflektiert entscheiden können.

Fall-
beispiel
Seite 76

GEMEINSAMES VORSEMESTER: GUTER STUDIENSTART IM INGENIEURBEREICH

Fachhochschule Aachen, RWTH Aachen

Guter Studienstart im Ingenieurbereich ist ein gemeinsames Projekt der Fachhochschule Aachen und der RWTH Aachen, welches in einem nullten Semester Orientierungs- und Vorbereitungsangebote für eine heterogener werdende Studie-

rendenschaft organisiert. Ziel ist es, dass sich Interessierte bereits vor der regulären Einschreibung besser und informierter für einen Hochschultyp und ein Studienfach entscheiden können, um somit die Zahl der Studienabbrüche zu verringern.

NUTZEN KOOPERATIVER STUDIENEINGANGSPHASEN

Insbesondere Hochschulen, die eine räumliche Nähe zueinander und eine hohe Quote an Studienwechslern untereinander zu verzeichnen haben, können von kooperativen Informations-, Orientierungs- und Einführungsprogrammen profitieren, ebenso wie die Studieninteressierten: Die kooperative Organisation der Studieneingangsphase zwischen Universität und Fachhochschule ermöglicht die von vornherein passgenaue Wahl des Studienfaches und Hochschultyps. Dadurch können Abbruch- und Wechselquoten reduziert, Studienabbrüche vermieden und die Zufriedenheit von Studierenden gesteigert werden. Auch Hochschulen verbessern mit einem stärker studierendenzentrierten Ansatz der Studierenden-gewinnung ihr eigenes Image.

- » Gemeinsame Studieneingangsphasen von Universitäten und Fachhochschulen befördern den Abbau von Studierhemmnissen bei Interessierten verschiedener Bildungshintergründe, auch hinsichtlich verschiedener Hochschultypen.
- » Strukturierte und untereinander abgestimmte Angebote in der Studieneingangsphase bieten neutrale Orientierung, vergleichbare Informationen über das Studium und direkten Kontakt mit beiden Hochschultypen.
- » Auf diese Weise stellen hochschulübergreifende Studieneingangsphasen die informierte Studienentscheidung durch den direkten Vergleich von Studienfächern und Hochschulprofilen sicher.
- » Dabei dient die informierte Studienentscheidung der Erhöhung des Studienerfolgs und der Senkung von Abbruchquoten aufgrund einer besseren Passung von individuellem Studienziel und Fach- sowie Hochschulprofil.
- » Die Abstimmung zwischen den Hochschulen während der Studieneingangsphase ermöglicht die Begleitung von Studierenden beim Hochschulwechsel durch strukturierte, geleitete Verfahren (insbesondere von der Universität zur Fachhochschule). Damit wird auch eine passende Zuweisung von Mitteln des Hochschulpakts an die Hochschule möglich, an der die Einschreibung letztlich erfolgt..
- » Bessere Möglichkeiten, die Hochschule in der Studieneingangsphase zu wechseln, können dazu beitragen, Studienabbruchquoten zu senken.
- » Lehr-, Beratungs- und Betreuungskonzepte werden zwischen den Hochschulen ausgetauscht und fließen in bestehende Angebote der anderen Hochschule ein.
- » Die gemeinsame Erbringung studienvorbereitender Angebote durch mehrere Hochschulen, wie beispielsweise Grundlagenkurse, bündelt den Aufwand und verringert ihn so für jede einzelne Hochschule – nicht alle müssen alles machen.
- » Strukturierte Studieneingangsphasen ermöglichen auch Beratung jenseits des akademischen Wegs: Gemeinsam mit Career Services können zum Beispiel für Studienabbrecher Angebote zur Vermittlung von Ausbildungs- oder Praktikumsplätzen geschaffen werden.

KOOPERATIVE LEHRE

Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen hinsichtlich gemeinsamer Studiengänge sind in der Hochschullandschaft inzwischen weit verbreitet. Sie basieren in erster Linie auf Komplementaritäten der Kooperationspartner: unterschiedliche Fächerspektren, unterschiedliche Schwerpunkte innerhalb der Fächer, aber auch verschiedene Lehrkonzepte – anwendungsnahe oder forschungsorientiert – sind Treiber von Lehrkooperationen zwischen Hochschulen. Hochschulen kooperieren jedoch auch umfangreicher, indem sie ihre Angebote so abstimmen und individualisierbare und flexible Studienprogramme entwickeln.

Kooperative interdisziplinäre Studiengänge

Kooperative Studiengänge beruhen meist auf fachlicher Komplementarität der Hochschulen. Neue Studiengänge entstehen in Kooperation zwischen Universitäten und Fachhochschulen durch das Zusammendenken bereits bestehender Fächer beider Einrichtungen. Dies betrifft in der Regel interdisziplinäre Studiengänge, auch an den Rändern der Disziplinen, in welchen zwei bestehende Fächer zusammengeführt werden. Vor dem Hintergrund der weitreichenden Digitalisierung und den damit verbundenen Anforderungen an Wissen und Fähigkeiten von Hochschulabsolventen werden vor allem im Bereich der Informatik Bindestrichstudiengänge in Kooperation zwischen Fachhochschulen und Universitäten geschaffen. Informatiknahe Studiengänge, gekoppelt mit Medizin, Biologie, Umwelt, Geografie, Medien, Linguistik und weiteren Disziplinen, sind besonders verbreitet bei Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen, wobei die Fachhochschulen die Informatik und die Universitäten das zweite Hauptfach in den Studiengang einbringen. Mit einem Double Degree wird bei diesen neuen Studiengängen der Abschluss in der Regel von beiden Hochschulen verliehen. Für die kooperierenden Hochschulen bedeutet dies zum einen die Erweiterung des Angebotsportfolios, und zwar mit vergleichsweise wenig Entwicklungsaufwand, da im Wesentlichen bereits Bestehendes zusammengeführt und zeitlich abgestimmt werden muss. Zum anderen schaffen die Hochschulen auf diese Weise ein stark an den Anforderungen und der Nachfrage des Arbeitsmarktes orientiertes Studienangebot, interdisziplinär und spezialisierter, schon im frühen Bachelorstudium.

Kooperative neue Studiengänge

Kooperationen zwischen Fachhochschulen und Universitäten bringen aber auch vollkommen neue Studiengänge hervor. Die Verknüpfung und Verschränkung bestehender Curricula und deren Ergänzung durch ganz neue Inhalte und Module, welche in Kooperation konzipiert und umgesetzt werden, kreieren neue Studieninhalte. Die Komplementarität der beiden Hochschulen liegt dabei weniger in den Fächern und mehr in der Ausrichtung ihrer Lehre und beide Hochschulen steuern ihre spezifischen fachlichen und didaktischen Kompetenzen zum Produkt bei. Die neuen Studiengänge beruhen auf einem engen, hochschulübergreifenden Austausch auf organisatorischer und professoraler Ebene. Das Besondere an dieser Kooperationsform ist die enge Abstimmung zwischen Akteuren auf vielen Ebenen sowohl in den Fakultäten als auch in der Verwaltung beider Hochschulen. Sie bringen oftmals einmalige, stark spezialisierte Studiengänge hervor, mit welchen sich die Kooperationspartner eine Alleinstellung erarbeiten und somit auch für stark periphere Standorte Studierende gewinnen können.

Einbezug in Staatsexamensstudiengänge

Fachhochschulen können auch einen wesentlichen Beitrag zu Studiengängen leisten, bei denen traditionell und hochschulrechtlich allein Universitäten das Recht der Gradverleihung besitzen, wie beispielsweise in der Medizin oder dem Lehramt.

STUDIENGANG MEDIZINISCHE INFORMATIK

Das interdisziplinäre Fachgebiet Medizinische Informatik beinhaltet methodische Entwicklungen und Softwareengineering für Diagnose und Therapie, Simulation und Modellbildung für eine zunehmend individualisierte Medizin. Die Universität Heidelberg und die Hochschule Heilbronn tragen mit ihren spezifischen Kompetenzen bereits seit 1972 zu einem der weltweit ältesten Studiengänge in diesem Bereich bei.



www.uni-heidelberg.de/studium/interesse/faecher/med_infor.html

STUDIENGANG BA BUSINESS INFORMATION SYSTEMS

Mit dem Bachelor Studiengang Business Information Systems wurde durch die beiden kooperierenden Hochschulen in Jena ein neues Curriculum geschaffen, zu welchem beide Partner modular Inhalte beisteuern.



www.eah-jena.de/fhj/bw/studiengaenge/bachelor_BIS/Seiten

In Kooperation bringen Universität und Fachhochschule jeweils einen Lehranteil ein, um einen Studiengang anzubieten, wie zum Beispiel im Lehramt die Erziehungswissenschaften durch die Universität und die technischen Fächer durch die Fachhochschule. Durch solche Kooperationen können Universitäten ihr Angebotsportfolio erweitern und auf die Arbeitsmarktnachfrage reagieren. Insbesondere für Fachhochschulen sind diese Kooperationen interessant, denn sie stoßen auf diese Weise in für sie sonst verschlossene Felder vor, können ihre Profile erweitern und für sich mehr Sichtbarkeit durch solch außergewöhnliche Konstellationen herstellen. Durch die Zusammenarbeit von Universität und Fachhochschule wird auf die Überlast von Studierendenzahlen in stark nachgefragten Fachbereichen reagiert, indem durch die Kooperation mehr Kapazitäten in Mangelfächern geschaffen werden.

Beispiel Lehramt an Berufskollegs: Der chronische Mangel an Lehrern in Berufskollegs beziehungsweise an beruflichen Schulen, insbesondere der fachspezifische Qualifikationsbedarf in Technik und Geisteswissenschaften, ist die Grundlage für den Aufbau von Kapazitäten in der beruflichen Lehrerbildung. Universitäten und Fachhochschulen sind dabei oft auf eine Kooperation angewiesen, denn ohne die fachlichen Ressourcen des jeweils anderen kann das spezifische Lehramt an Berufskollegs von keinem der beiden Partner umgesetzt werden: Den Universitäten fehlen die für das Berufsschullehramt notwendigen technischen Fächer; den Fachhochschulen fehlen die Erziehungswissenschaften und das Recht, Studiengänge für Lehramtsstudierende anzubieten und Lehramtsabschlüsse zu vergeben.

Fall-
beispiel
Seite 104

KOOPERATIVER STUDIENGANG ZUM LEHRAMT AN BERUFSKOLLEGS

Fachhochschule Münster, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Die Westfälische Wilhelms-Universität und die Fachhochschule Münster bieten gemeinsam das Bachelor- und Masterprogramm für das Berufsziel „Lehramt an Berufskollegs“ an. Die beruflichen Fächer, wie beispielsweise Bautechnik oder Gesundheitswissenschaft/Pflege, werden an der

Fachhochschule, die allgemeinbildenden Fächer, wie beispielweise Deutsch oder Mathematik, an der Universität gelehrt. Die bildungswissenschaftlichen beziehungsweise berufspädagogischen Anteile werden kooperativ von beiden Hochschulen eingebracht.

Beispiel Mediziner Ausbildung: Viele junge Menschen streben den Arztberuf an, erhalten aber keinen Studienplatz. Im Wintersemester 2016/17 kamen auf nur 9.150 Studienplätze mehr als 43.800 Bewerber (Quelle: hochschulstart.de). Demnach erhalten nur rund 20 Prozent der Studienbewerber je Studienjahr einen Studienplatz; eine große Überlast an Studieninteressierten. Gleichzeitig gibt es insbesondere in ländlichen Regionen einen Ärztemangel, welcher den Aufbau von Studienplatzkapazitäten fordert. Vor diesem Hintergrund expandierten die privaten Hochschulen in den vergangenen Jahren; nicht nur in der Medizin, auch in Bereichen wie Jura, BWL und Gesundheitsberufen treten private Hochschulen als neue Player der

Higher Education auf. In der Mediziner Ausbildung etwa werden private und öffentliche Hochschulen gemeinsam mit kommunalen Kliniken tätig, so beispielsweise die Kassel School of Medicine, Asklepios Hamburg, die Medizinische Hochschule Brandenburg und die Paracelsus Medizinische Privatuniversität in Nürnberg.

Fall-
beispiel
Seite 109

KOOPERATIVE MEDIZINERAUSBILDUNG

Paracelsus Medizinische Privatuniversität, Klinikum Nürnberg, Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

In einer Kooperation zwischen dem Klinikum Nürnberg und der Paracelsus Medizinische Privatuniversität aus Salzburg wird am Standort Nürnberg ein Studium zur Humanmedizin angeboten. Wichtiger Kooperationspartner ist die Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. In einem akkredi-

tierten Curriculum werden die vorklinischen und klinischen Fächer von den Instituten Anatomie und Physiologie sowie von Professoren und Lehrbeauftragten des Klinikums Nürnberg unterrichtet; die Lehre der naturwissenschaftlichen Fächer erfolgt durch die Technische Hochschule Nürnberg.

Kooperativ modular studieren

Auf dem Weg hin zur Flexibilisierung und Individualisierung der Curricula im Sinne eines auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Studierenden eingehenden, individuell gestaltbaren Studiums entwickeln Hochschulen innovative modulare Studienmodelle. Hierzu arbeiten Universitäten und Fachhochschulen mehr zusammen, um die Öffnung von Modulen für Studierende beider Hochschulen zu ermöglichen, die in der Summe zu einem Studienabschluss führen. Ermöglicht wird dies zum Beispiel durch einen fachbezogenen Abgleich von Studienangeboten beider Hochschulen und durch die Erstellung gemeinsamer Studien- und Anrechnungskataloge. Dies macht für alle Studierenden gleichermaßen strukturiert die Modulöffnungen der Partnerhochschule sichtbar. Erforderlich sind Abstimmungsprozesse über Lehrinhalte und Didaktik zwischen Professoren beider Hochschulen.

Fall-
beispiel
Seite 92

VERBUNDPROJEKT ZUR KOOPERATIVEN LEHRE

Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena und die Ernst-Abbe-Hochschule Jena entwickeln gemeinsam ein Programm zur Flexibilisierung individueller Studienverläufe und zur Förderung

hochschultypübergreifender Lehrkooperationen. Hierzu erproben die beiden Partner prototypisch neue Studienmodelle und Wechselszenarien zwischen den Hochschultypen.

NUTZEN KOOPERATIVER LEHRE

Das Angebot kooperativer Lehre zählt sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Faktoren ein: So kann die Anzahl an Studienplätzen durch Aufbau oder Zusammenführung besser gesteuert werden, und die Qualität durch Verknüpfung oder Übertragung verschiedener Lehrkonzepte gesteigert werden. Hochschulen selbst lernen den Umgang mit anderen Studierendengruppen; Studierenden wird der Zugang zu Hochschultypen eröffnet, der ihnen sonst verschlossen geblieben wäre.

- » Gewinnung von zusätzlichen Studierenden – auch überregional – und Ausgleich der Unterlast von Studienanfängern, auch in abseits gelegenen Hochschulregionen durch innovative Studienkonzepte.
- » Ausbau von Studienkapazitäten in Mangelfächern bei Überlast von Studieninteressierten.
- » Erhöhung der Studienqualität durch kollegialen Austausch und Übertragung didaktischer Konzepte aufgrund verstärkter Vernetzung zwischen Universitäten und Fachhochschulen zu Lehrformaten, zum Beispiel praxisorientierte und forschungsbasierte Lehre.
- » Universitäten und Fachhochschulen erweitern und komplettieren ihre Lehrportfolios zur Profilbildung der Hochschule.
- » Modulares, hochschulübergreifendes Studieren eröffnet individuelle Bildungschancen und Bildungspfade für heterogene Anforderungen der Studierendenschaft. Es ermöglicht eine größere Spannbreite und mehr Wahlmöglichkeiten zur Ausgestaltung des individuellen Studienwegs, zum Beispiel durch ein individuelles Curriculum nach Neigung, Fähigkeiten und Zielen der Studierenden. Hochschulen tragen damit der zunehmenden Diversität der Studierendenschaft Rechnung.
- » Lehrkooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen ermöglichen eine größere Anschlussfähigkeit zwischen den Organisationen. Universitäts-Studierende können sich durch Kurse an der Fachhochschule besser auf den Arbeitsmarkt, Fachhochschulstudierende durch Universitätskurse besser auf Masterstudiengänge oder die Promotion an Universitäten vorbereiten. Hochschulen schaffen damit mehr Durchlässigkeit zwischen den Einrichtungen, auch bis zur Promotion.
- » Dabei erleichtern gemeinsame Studienkataloge und Anrechnungslisten strukturierte Übergangsszenarien zwischen Hochschulen, gestalten Hochschulwechsel (anstelle Studienabbruchs) natürlicher und sorgen für eine unbürokratische Anrechnung von erbrachten Leistungen.

KOOPERATIVE WEITERBILDUNG

In der Weiterbildung kooperieren Universitäten und Fachhochschulen in Form von gemeinsamen Weiterbildungsprogrammen und -einrichtungen.

Kooperative modulare Weiterbildungsprogramme und -studiengänge

Universitäten und Fachhochschulen kooperieren im Bereich der Weiterbildung und bieten gemeinsam abgestimmte Zertifikatskurse oder gemeinsame Masterstudiengänge an. Die modulweise Zusammenführung von verschiedenen Angeboten jeder Hochschule ermöglicht individuelle Zertifikate nach den Bedürfnissen

der Kunden. Das von mehreren Hochschulen getragene Weiterbildungsangebot kann die Bedeutung wissenschaftlicher Weiterbildung und die Sichtbarkeit der Hochschulen in der Region als relevante Akteure in diesem Handlungsfeld stärken. Die Rolle insbesondere von staatlichen Hochschulen auf dem deutschen Weiterbildungsmarkt kann durch gemeinsame Aktivität gefördert werden. Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser personal- und finanzintensiven Aufgabe wichtig, andererseits für Hochschulen aber auch eine Chance, sich auf diesem Wachstumsmarkt ein attraktives Geschäftsfeld zu erschließen.

Fall-
beispiel
Seite 85

BERUFSBEGLEITENDES WEITERBILDUNGSPROGRAMM

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Hochschule Furtwangen

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Akademisierung des Gesundheitswesens bieten die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und die Hochschule Furtwangen gemeinsam das berufsbegleitende wissenschaftliche Weiterbildungs-

programm *Interdisziplinäre Gesundheitsförderung* im Bereich der Gesundheitsförderung an. Module können einzeln belegt werden und führen aufsummiert zu einem Masterabschluss.

Kooperative Weiterbildungsverbünde und -zentren

Universitäten und Fachhochschulen kooperieren im Handlungsfeld der Weiterbildung, um sich damit ein neues Geschäftsfeld zu erschließen. Hochschulen schließen sich in Verbünden zusammen, um verschiedene Kompetenzbereiche für die Weiterbildung zusammenzuführen und Synergien für den stark kompetitiven Weiterbildungsmarkt zu erzielen.

Der Ausbau von Inhalten, aber auch die Professionalisierung von Strukturen spielen dabei eine besondere Rolle: In Kooperationen gelingt es Hochschulen, mit ihren Weiterbildungsangeboten ein breites Spektrum an Fächern und Themen abzudecken. Sichtbar wird auch ein vorsichtig wachsender Institutionalisierungstrend durch die Gründung von Weiterbildungsinstituten und -verbünden.

Eine besondere Herausforderung ist es, Weiterbildungsaktivitäten von Fachhochschulprofessoren einzufordern, da sie mit hohen Lehrverpflichtungen bereits stark ausgelastet sind. In Weiterbildungsverbünden oder gemeinsamen Zentren, auf welche Universität und Fachhochschule zurückgreifen können, werden personelle und finanzielle Ressourcen gebündelt. In kooperativen Weiterbildungsverbünden von Universität und Fachhochschule können standardisierte Infrastrukturen und Prozesse geschaffen werden, welche ressourcenaufwendige Weiterbildungsangebote, auch vor dem Hintergrund der geforderten Vollkostenfinanzierung, effizienter abwickeln. Mit kooperativen Unterstützungsstrukturen wird der organisatorische und administrative Basisaufwand aufgefangen und weiterbildungsaktive Professoren werden von Vertragsangelegenheiten, Marketing, didaktischen und

technischen Aufgaben entlastet. Weiterbildungen werden gemeinsam beworben, dies sorgt für eine größere Auslastung der Angebote.

Wird wissenschaftliche Weiterbildung zu einem hochschulübergreifenden Projekt, können Ressourcen auch besser genutzt werden, um Qualitätsstandards der Lehre in der Weiterbildung zu setzen. Zertifikatsprogramme und Schulungen zur Qualifizierung hochschuleigenen Personals beispielsweise bauen hochschulübergreifend Kompetenzen bei Professoren und Wissenschaftlern auf.

Die enge Zusammenarbeit in gemeinsamen Weiterbildungszentren kann beispielsweise auch durch kooperative Weiterbildungsplattformen online umgesetzt werden: Zentral aufgebaut und betreut, dient eine Onlineplattform der organisatorischen Abwicklung (zum Beispiel Anmeldung), der Bereitstellung von Lernmaterialien und der Durchführung von Onlineveranstaltungen. Die durchführende Hochschule erhält die Teilnahmegebühren und führt beispielsweise Pauschalen für die zentralen Verwaltungsangelegenheiten ab.

VERBUNDPROJEKT „WM³ WEITERBILDUNG MITTELHESSEN“

Im Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“ haben die Projektpartner einen Verbund ins Leben gerufen, um gemeinsam ein nachhaltiges wissenschaftliches Weiterbildungsangebot zu schaffen. Insgesamt wurden bereits zehn berufsbegleitende Masterstudiengänge und 14 Zertifikatskurse entwickelt.



www.wmhoch3.de

NUTZEN KOOPERATIVER WEITERBILDUNG

Weiterbildung ist ein besonders geeignetes Kooperationsfeld für Universitäten mit Fachhochschulen, da sie von ihren spezifischen Stärken profitieren und sich dabei ein neues Geschäftsfeld erschließen können. Je nach Hochschulprofil bringen sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen aufgrund ihrer Nähe zur Wirtschaft bereits etablierte Netzwerke und Erfahrungen mit Erwartungen der Industrie an Weiterbildungsangebote in die Kooperation ein. Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung stärken, einen zentralen Ansprechpartner für Unternehmen etablieren, Ressourcen für einen Bereich bündeln, der häufig noch nicht strategisch aufgestellt ist – das sind Nutzen kooperativer wissenschaftlicher Weiterbildung.

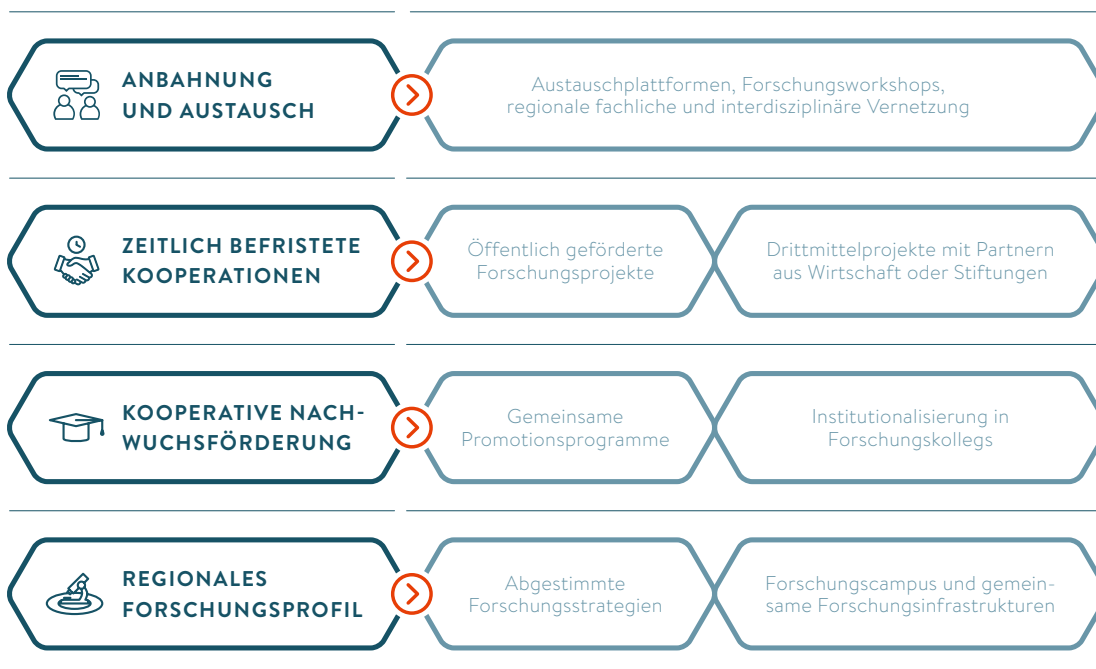
- » Durch Kooperation erschließen sich Hochschulen mit dem Weiterbildungsmarkt ein neues Geschäftsfeld. Der kooperative Ausbau der Weiterbildungsaktivitäten ermöglicht die Erschließung von privaten Finanzierungsquellen.
- » Fachliche Diversifizierung: Durch die Bündelung von Fachkompetenzen mehrerer Hochschulen kann ein breiteres Fächerspektrum in den Weiterbildungsprogrammen angeboten werden.
- » Die Attraktivität der Angebote steigt aber auch durch die Kombination von Praxis- und Wissenschaftsorientierung, welche Universität und Fachhochschule jeweils einbringen.
- » In Kooperationen profitieren Hochschulen gegenseitig von bestehenden Netzwerken, Strukturen, wie dem Mittelbau, und gebündelten Kapazitäten für Organisation, Administration und auch Drittmittelakquisition. Die Abwicklung organisatorisch-administrativer Aufgaben, zum Beispiel das Teilnehmermanagement, aus einer Hand schafft Kapazitäten für andere Aufgaben.
- » Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Der gemeinsame Aufbau von Weiterbildungsprogrammen vermeidet Doppelstrukturen und ist so kosteneffizienter. Dies macht Ressourcen frei, um beispielsweise Lehrende hochschulübergreifend für dieses Handlungsfeld zu qualifizieren und spezifische Kompetenzen aufzubauen.

- » Es werden Fachhochschul- und Universitätsabsolventen gleichermaßen angesprochen und akquiriert. Die Strahlkraft gemeinsamer Angebote ermöglicht eine hohe Auslastung der Angebote, die an staatlichen Hochschulen eine Vollkostenfinanzierung verlangen.
- » Die Etablierung eines zentralen Ansprechpartners für Unternehmen und andere Interessierte befördert das koordinierte und zielgenaue Angebot.

3.2 Forschung

Ideen für gemeinsame Forschung entstehen zumeist dann, wenn sich Wissenschaftler von Universitäten und Fachhochschulen über ihre Forschungsthemen und -vorhaben austauschen können. Dazu eignen sich regionale Vernetzungsaktivitäten, beispielsweise fachspezifische Workshops. Aus diesen können Projektideen entstehen, die mit Unterstützung öffentlicher oder privater Drittmittel umgesetzt werden. In der Nachwuchsförderung kooperieren Universitäten und Fachhochschulen durch gemeinsame Promotionsprogramme und Forschungskollegs. Um in gemeinsamen Forschungsschwerpunkten eine ausreichende Masse und Sichtbarkeit zu erreichen, werden Forschungsstrategien abgestimmt und die Ressourcen räumlich auf einem Forschungscampus oder in anderen gemeinsamen Forschungsinfrastrukturen gebündelt.

ABBILDUNG 8: KOOPERATIONSFELDER IN DER FORSCHUNG



Quelle: eigene Darstellung

Austauschplattformen zur Anbahnung kooperativer Forschungsprojekte

Um Wissenschaftler hochschulübergreifend mehr zusammenzubringen, kooperieren Universitäten und Fachhochschulen und entwickeln neue Kommunikationsformate, wie zum Beispiel Forschungsworkshops.

Fall-
beispiel
Seite 109

FORSCHUNGSWORKSHOP DES FORSCHUNGSBÜROS NÜRNBERG

Paracelsus Medizinische Privatuniversität, Klinikum Nürnberg, Technische Hochschule Nürnberg
Georg Simon Ohm

Hochschulübergreifende Forschungsworkshops befördern den Austausch fachgleicher und -fremder Wissenschaftler/Professoren beider Einrichtungen und schaffen Raum für neue Ideen, das Zusammenfinden hochschulübergreifender

Forscherteams, vermitteln Wissen über Forschungsinfrastrukturen und -ausstattungen und ermöglichen darüber hinaus auch den Austausch für Projekte jenseits der Forschung.

Kooperative Forschung in Projekten

Kooperative Forschung findet oft auf der Ebene einzelner Professoren von Universitäten und Fachhochschulen statt. Sie forschen gemeinsam im Rahmen von bilateral initiierten Projekten in Forschungsgruppen (vgl. Kapitel 2 zu kooperativen Publikationen) und -verbünden. Stärker institutionalisiert wird die gemeinsame Forschung in Sonderforschungsbereichen oder anderen Drittmittelprojekten. Die Forschungsk Kooperation zwischen Universität und Fachhochschule bedarf nicht zwingend einer fachlichen Komplementarität zwischen den Partnern. Vielmehr geht es darum, Grundlagen- und Anwendungsforschung, die sich gegenseitig bedingen, aufeinander aufzubauen. Fachlich können beide Hochschulen hier also einerseits vollkommen kongruent aufgestellt sein. Durch fachliche Komplementarität ergibt sich andererseits daneben interdisziplinäre Forschung, indem zwei unterschiedliche Fächer neu miteinander in Verbindung gesetzt werden – ähnlich wie die Bindestrichstudiengänge in der Lehre (siehe Seite 33). Darüber hinaus bilden Forschungsk Kooperationen den Nährboden für weitere gemeinsame Aktivitäten, wie den Ausbau von gemeinsamen Studiengängen oder gemeinsame Transferaktivitäten.

Häufig kommen bei Forschungsprojekten weitere Partner aus der Industrie dazu, sodass aus bilateralen trilaterale Verbünde entstehen. Dies birgt Potenziale für mehr strukturelle Zusammenarbeit von Universität und Fachhochschule, um auch durch kooperative wirtschaftsnahe Forschungs- und Transferprojekte, kofinanziert von Unternehmen, den Wissenschaftsstandort zu stärken.

FORSCHUNGSVERBUND MORITS

Fachhochschule Bielefeld, Universität Bielefeld

Der Forschungsverbund Modellbasierte Realisierung intelligenter Systeme in der Nano- und Biotechnologie, kurz MoRiT S, ist eine vom Land NRW geförderte Initiative zwischen der Universität

und der Fachhochschule Bielefeld im Bereich der Nano- und Biotechnologie, welche Absolventen beider Hochschulen die Möglichkeit zur Promotion bietet.

Kooperative Promotion

Die institutionenübergreifende Zusammenarbeit von Professoren in der Forschung bildet die wichtige Grundlage für kooperative Promotionen. Sie ermöglichen eine Gleichberechtigung von Universitäts- und Fachhochschulstudierenden bei der Promotion und der weiteren wissenschaftlichen Laufbahn. Hierzu werden an Universitäten vor allem formale Zugangshürden, wie extra geforderte Qualifikationsnachweise, abgebaut. Insbesondere die Möglichkeit für Professoren, zum Beispiel durch Zweitmitgliedschaften an der Universität auch Promotionen von Fachhochschulstudierenden abzunehmen, befördert die Durchlässigkeit zwischen den Hochschultypen. Die Promotion im Verbund kann durch starke Interdisziplinarität sowohl für eine Universität als auch für eine Fachhochschule profilbildend sein: Eine interdisziplinäre Promotion wird möglich, wenn die Universität und die Fachhochschule fachlich stark komplementär aufgestellt sind. In gemeinsamen Promotionsprogrammen betreut jeweils ein Professor pro Hochschule gleichberechtigt Doktoranden der Fachhochschule und der Universität (duale Betreuung), wobei das Promotionsrecht bei den untersuchten Fällen noch grundsätzlich bei der Universität liegt. Die Fachhochschule profitiert dabei auch von dem Zugang zu Forschungsstrukturen (zum Beispiel Forschungslaboren), wobei inzwischen auch ein Teil der Fachhochschulen mit ihren Forschungsressourcen stärker aufgestellt ist. Universitäten und Fachhochschulen profitieren demnach längst gegenseitig von bestehenden Infrastrukturen. Dies ist von besonderer Bedeutung, wenn keine weiteren auch außeruniversitären Forschungseinrichtungen in der Region ansässig sind.

Kooperative Promotion durch Forschungskollegs institutionalisiert

Im Rahmen der Forschungskolleg-Förderung des BMBF werden Universitäten und Fachhochschulen gefördert, die gemeinsame Forschungskollegs aufbauen und die Öffnung der Promotion für Fachhochschulabsolventen institutionalisieren. Ziel ist es, Promotionen für Fachhochschulabsolventen zu ermöglichen und Synergien zu schaffen, die sich aus der Zusammenführung von Forschung an Universitäten und Fachhochschulen ergeben. Universitäten und Fachhochschulen kooperieren in Forschungskollegs auf mehreren Ebenen: Neben der rein organisatorisch, administrativen Zusammenarbeit beider Hochschulen ist auch das Betreuungskonzept kooperativ aufgebaut. Universität, Fachhochschule und Mentoren aus der Industrie begleiten die Forschungsprojekte. Aus kooperativen Promotionen entstehen sowohl zwischen den beiden Hochschulen als auch innerhalb der Hochschulen und zwischen den Fakultäten neue Vernetzungen,

die zu neuen Kooperationen auf anderen Handlungsfeldern führen, zum Beispiel zu gemeinsamen Studiengängen durch die Zusammenarbeit von Professoren beider Hochschulen.

Fall-
beispiel
Seite 100

BIOMEDTEC WISSENSCHAFTSCAMPUS

Fachhochschule Lübeck, Universität zu Lübeck

Die Universität zu Lübeck und die Fachhochschule Lübeck verfolgen auf ihrem gemeinsamen Campus eine strategische Partnerschaft, die der Entwicklung gemeinsamer wissenschaftlicher Schwerpunkte dient. Die beiden Hochschulen kooperieren, auch unter Einbezug weiterer Partner

aus Wissenschaft und Wirtschaft, in den Bereichen Forschung, Lehre, wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer und Ausgründungen. In Formaten wie dem BioMedTec Wissenschaftscampus wird die Zusammenarbeit der beiden Hochschulen mit Leben gefüllt.

Forschungsstrategien und -profile, Forschungscampus

Gemeinsame Forschungsstrategien von Universitäten und Fachhochschulen bilden die Grundlage für erfolgreiche Forschung. Die wissenschaftliche Zusammenarbeit bekommt so durch die Kooperation von Universität und Fachhochschule in der Forschung einen strategischen Rahmen, welcher positiven Einfluss auf Qualität, Drittmittelakquisition und überregionale Sichtbarkeit des Wissenschaftsstandortes haben kann. Universitäten und Fachhochschulen schließen hierzu Vereinbarungen, welche gemeinsame und für beide Partner relevante Schnittstellen in der Forschung definieren. Sie institutionalisieren ihre Kooperation somit eher formlos (ohne die Gründung von Zentren, Kollegs oder Ähnlichem). Teilweise sind auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen beteiligt.

FORSCHUNGSCAMPUS MITTELHESSEN

Der Forschungscampus Mittelhessen bündelt die fachlichen Stärken von drei mittelhessischen Hochschulen. Er hat die Aufgabe, gemeinsame Aktivitäten in der Forschung, Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie eine gemeinsame Forschungsinfrastruktur der drei mittelhessischen Hochschulen zu fördern.



www.fcmh.de

NUTZEN KOOPERATIVER FORSCHUNG

Durch Kooperation zwischen Universitäten und Fachhochschulen in der Forschung können Ressourcen und Kompetenzen gebündelt werden, die eine kritische Masse für ausreichende Sichtbarkeit und erfolgreiche Drittmittelanträge bei öffentlichen Wettbewerben, aber auch der Industrie schaffen. Insbesondere in Regionen ohne außeruniversitäre Forschungseinrichtungen spielt dies für Hochschulen und ihre Forschung eine wichtige Rolle, da die sonst traditionellen Forschungsk Kooperationen zu beispielsweise Fraunhofer-Einrichtungen mit ihrer anwendungsorientierten Forschung ausgeschlossen sind.

- » Die Zusammenarbeit mehrerer Hochschulen eröffnet durch die Verschränkung von Themen interdisziplinäre und neue Forschungsfelder. Die Zusammenführung unterschiedlicher Vorgehensweisen in der Forschung befördert den Lernprozess bei den Partnern, indem Forschungsmethoden und -konzepte übertragen werden.

- » Forschungsk Kooperationen von sich nahe gelegenen Hochschulen schaffen überregionale Sichtbarkeit durch die Etablierung von Leuchttürmen (Cluster, Kollegs) mit thematischen Schwerpunkten oder in Nischenthemen.
- » Die Zusammenarbeit mehrerer Hochschulen kann einen größeren Erfolg bei der Drittmittelakquise bei öffentlichen Wettbewerben und Ausschreibungen, bei Industriepartnern und sonstigen privaten Fördermittelgebern bewirken.
- » Die Kooperation in der Forschung ermöglicht den erweiterten Zugang zu Forschungsinfrastrukturen, wie Laboren oder Technik, und vermeidet damit kostenintensive Doppelanschaffungen. Sie macht bestimmte Arten der Forschung erst möglich, die ohne den Zugriff auf Ressourcen vom Partner nicht finanzierbar wäre.
- » Die industriennahe Forschung und praxisbezogene Lehre an Fachhochschulen sind Grundlage für die engen Verbindungen zwischen Fachhochschule und regionaler Wirtschaft (auch KMU), wovon bei Kooperationen auch Universitäten profitieren.
- » Forschungsk Kooperationen ermöglichen es Fachhochschulen, kontinuierlich ihren akademischen Mittelbau zu erweitern, damit mehr Kapazitäten für Forschung sicherzustellen und so die Abwanderung von guten, forschungsaffinen Wissenschaftlern (Braindrain) zu reduzieren oder zu vermeiden.
- » Forschungsk Kooperationen zwischen Universitäten und Fachhochschulen schaffen die Grundlage für einen institutionalisierten Weg zur Promotion für Fachhochschulabsolventen.
- » Durch den stärkeren Einbezug der Fachhochschulen in die Promotion kommen Nachwuchswissenschaftler von Universitäten bereits während ihrer wissenschaftlichen Laufbahn mit Fachhochschulen in Kontakt. Fachhochschulen können dadurch Karrierewege zur Fachhochschulprofessur stärken.

3.3 Transfer

Wissens- und Technologietransfer gehören heute zu den Kernaufgaben von Universitäten und Fachhochschulen. Gemeint ist der Austausch zwischen Hochschulen, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft durch die Entwicklung und Vermarktung von Technologien, Ausgründungen, Fachkräftesicherung, gesellschaftlichem Engagement und Wissenschaftskommunikation. Nicht selten weisen diese Aktivitäten an Hochschulen eine unterkritische Masse auf, zum Beispiel hinsichtlich der Existenzgründungsberatung oder Plattformen für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Die vor allem regionale Bündelung von Ressourcen kann solche Aktivitäten organisatorisch schlagkräftiger aufstellen. Für die Transferaktivitäten in die Region können die relevanten Akteure durch regionale Netzwerke langfristig eingebunden werden.

ABBILDUNG 9: KOOPERATIONSFELDER TRANSFER



Quelle: eigene Darstellung

Kooperativ regionale Allianzen knüpfen

Hochschulen gehen gemeinsam und federführend Allianzen untereinander und mit weiteren Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft ein. Ausgangspunkt für solche Vernetzungen sind oft bilaterale Kooperationen in Forschung und Lehre, welche ab einer kritischen Masse an Partnern auf den Ausbau von Wissensregionen abzielen. Aus Forschungsallianzen werden Transferallianzen, denn sie verfolgen – aufbauend auf ihre Forschung – insbesondere den Transfergedanken. Das heißt, Austausch, Vernetzung und Kooperation zu gemeinsamen Themen, Branchen, Herausforderungen oder Zielen stehen im Vordergrund der Allianz. In Kaiserslautern beispielsweise bündeln Partner in der Science Alliance Kaiserslautern ihre Kräfte zur Stärkung des Wissenschaftsstandortes zum Thema Digitale Transformation in den Anwendungsbereichen Nutzfahrzeuge, Gesundheit und Energie. Mit dem Spitzencluster Intelligente Systeme OstWestfalenLippe (it's OWL) formiert sich ein Technologienetzwerk, welches sich den Themen Intelligente Technische Systeme und Industrie 4.0 widmet.

Partner können Institutionen wie Schulen, Hochschulen, Unternehmen, Stiftungen, kommunale Einrichtungen und Forschungseinrichtungen sein. Regionale Allianzen befördern dabei die gemeinsame regionale Identifikation zwischen sonst unverbundenen und teilweise konkurrierenden Einrichtungen, da alle an dem Ziel arbeiten, die Region insgesamt voranzubringen (Ziel- und Interessenskonvergenzen). Hochschulen haben als Anziehungspunkt und Ausbildungsstätte von jungen Menschen, als große Arbeitgeber auf vielseitigen Gebieten und Wissensträger zu regionalspezifischen Fragestellungen bei Gründung und Betrieb solcher Allianzen eine initiierende und federführende Rolle. Die Zusammenarbeit der Hochschulen mit anderen Partnern vor Ort wird beispielsweise über Transfereinrichtungen koordiniert, um von bestehenden Netzwerken zu profitieren und gemeinsame profilrelevante Interessen zu vertreten.

SCIENCE ALLIANCE KAISERSLAUTERN

Die Technische Universität, die Hochschule Kaiserslautern, elf renommierte Forschungsinstitute und forschungsnahe Einrichtungen, Unternehmen sowie zahlreiche Fördermitglieder verfolgen in dieser Allianz das Ziel, den Wissenschaftsstandort Kaiserslautern regional, national und international zu positionieren. Die beiden Hochschulen bringen ihre langjährige Transferexpertise ein.



www.science-alliance.de

Kooperative Wissens- und Technologietransferzentren

Universitäten und Fachhochschulen kooperieren beim Aufbau gemeinsamer Transferzentren. Diese erhalten, je nach unternehmerischer Ausrichtung der Region und Profilen der Hochschulen, in der Regel einen thematischen Schwerpunkt, ähnlich wie Cluster in der Forschung. Aktuelle Themen entstammen beispielsweise den Bereichen Bio-Tech, Mittelstand oder IT. An Transferzentren arbeiten Professoren beider Hochschulen und bringen ihre Lehre, Forschung und Transferaktivitäten in das Portfolio des Zentrums ein. Das Zentrum fungiert dabei oft als eine Art Dachorganisation, um die Aktivitäten beider Hochschulen für die regionalen Partner überschaubar darzustellen und die hochschulübergreifende Zusammenarbeit der Professoren zu befördern: Im Rahmen des Transferzentrums werden so thematisch relevante Vorlesungen und Seminare zusammengeführt und veröffentlicht, Forschungsprojekte akquiriert und umgesetzt, Patente und Lizenzierungen abgewickelt, Veranstaltungen und Workshops durchgeführt.

Der große Aufwand für Hochschulen, Netzwerke im Sinne des Transfers aufzubauen und zu pflegen und diese funktionsfähig zu halten, ist insbesondere für kleine Hochschulen in Regionen mit überschaubarem Unternehmensgefüge eine besondere Herausforderung. Universitäten und Fachhochschulen bauen mit gemeinsamen Transferzentren kooperative Strukturen auf, um effizienter Netzwerke zu knüpfen, Parallelstrukturen zu vermeiden und Ressourcen und Kompetenzen hochschultypübergreifend zu bündeln. Über kooperative Transferzentren schaffen Hochschulen institutionenübergreifend einen Single Point of Contact und somit koordinierte Vernetzung mit der Wirtschaft. Aufgaben, Handlungsfelder in Lehre und Forschung können abgestimmt werden. Gemeinsam kann besser auf Anforderungen der Unternehmen eingegangen werden, strahlkräftig und qualitativ hochwertig sowohl hochschulintern als auch extern kommuniziert und Drittmittel akquiriert werden. Je nach Profil können Hochschulen komplementäre Kompetenzen einbringen, eine Fachhochschule beispielsweise bestehende Industriekontakte und Forschungs- und Entwicklungskompetenzen, eine Universität zum Beispiel bestehende Grundlagenforschung, Forschungsinfrastrukturen und akademische Mittelbaustellen.

Fall-
beispiel
Seite 83

FORSCHUNGS- UND TRANSFERZENTRUM DR. WERNER JACKSTÄDT-ZENTRUM

Europa-Universität Flensburg, Hochschule Flensburg

Das Dr. Werner Jackstädt-Zentrum (DWJZ) ist ein gemeinsames Forschungs- und Transferzentrum der Europa-Universität und der Hochschule Flensburg. Das Besondere am DWJZ im Vergleich zu anderen Zentren dieser Art an deutschen Hoch-

schulen ist seine fachliche Ausrichtung auf die Gründungs- und Mittelstandsforschung. Durch die Kopplung des Know-hows und der Ressourcen beider Hochschulen entsteht ein differenziertes Leistungsangebot für die lokale Wirtschaft.

Kooperative Gründungszentren

Das Handlungsfeld der Gründungsförderung ist längst weit verbreitet an Hochschulen: Der Großteil der Universitäten und Fachhochschulen hält Angebote zur Gründungsunterstützung bereit und bietet gründungsrelevante Lehre an. Viele Hochschulen in Deutschland werden umfangreich durch das Bundesministerium für Wirtschaft beim Ausbau einer gründerfreundlichen Hochschule gefördert. Diese sogenannten EXIST-Förderungen haben an Hochschulen deutschlandweit die Entwicklung einer Gründerkultur – durch Förderung von Strukturen an Hochschulen und von Gründern selbst – nachhaltig vorangetrieben. Für einige Hochschulen war insbesondere die Option einer EXIST-Förderung der Anlass, ihre Zusammenarbeit zu intensivieren, da nicht aufeinander abgestimmte Anträge von vor allem räumlich nahe beieinanderliegenden Hochschulen zu solch einem speziellen, weniger das Kerngeschäft der Hochschulen betreffenden Thema auf wenig Erfolg hoffen ließen.

Die Kooperation von Universität und Fachhochschule in einem gemeinsamen Zentrum zeichnet sich insbesondere durch die Zusammenführung aller gründungsaffinen Akteure an beiden Hochschulen aus. So arbeiten Professoren hochschulübergreifend unter einem Dach und Studierende beider Hochschulen kommen zur Arbeit in ihren Gründerteams zusammen. Dies befördert die hochschulübergreifende Zusammenarbeit und die Bildung von vollkommen neuen Gründerteams. Auch der Austausch mit zuständigen Professoren über beide Hochschulen hinweg ist für Studierende durch ein gemeinsames Gründerzentrum einfach: curriculare und außercurriculare Veranstaltungen, Seminare, Vorlesungen, Trainings und Unternehmensworkshops stehen für Studierende, Wissenschaftler und andere Gründungsinteressierte beider Hochschulen offen. Mit dem Aufbau eines gemeinsamen Gründungszentrums bündeln Hochschulen einer Hochschulregion, hier Universitäten und Fachhochschulen, Ressourcen für eine Aufgabe, für welche dann an einem Standort keine Doppelstrukturen aufgebaut werden müssen.

Fall-
beispiel
Seite 96

GRÜNDUNGSBÜRO KAISERSLAUTERN

Hochschule Kaiserslautern, Technische Universität Kaiserslautern

Das Gründungsbüro Kaiserslautern ist eine gemeinsame Einrichtung der Technischen Universität und der Hochschule Kaiserslautern. Es ist die zentrale hochschulübergreifende Anlauf- und Koordinationsstelle rund um das Thema Gründung und Unternehmertum an beiden Hochschulen.

Hier werden alle Maßnahmen zur Sensibilisierung, Qualifizierung und Unterstützung von Studierenden, Professoren, Mitarbeitern und Alumni im Bereich Gründung, insbesondere in der Vorgründungsphase, gebündelt.

Kooperative Bildungsplattformen

Lehrveranstaltungen und ganze Studiengänge können online gestaltet und angeboten werden und damit einer breiteren Öffentlichkeit im Rahmen ihrer Third-Mission-Aktivitäten zugänglich gemacht werden. Eine Onlineplattform muss dabei nicht von jeder Hochschule entwickelt, sondern kann zentral aufgebaut werden. Entwickelte Onlinelehrveranstaltungen und -materialien können hochschulübergreifend genutzt, technisches und didaktisches Know-how für digitale Lehre gemeinsam aufgebaut werden.

NUTZEN KOOPERATIVEN TRANSFERS

Kooperation mit Partnern aus der Region gemeinsam denken – das ist der Kerngedanke beim kooperativen Transfer. Nach Definition des Stifterverbandes versteht man unter Transfer Kooperationsstrategien mit externen Partnern aus Wirtschaft, Politik, Kultur und öffentlichem Sektor. Diese Aufgabe durch Kooperation zwischen Universität und Fachhochschule auszufüllen, vernetzt relevante Akteure an einem Standort noch einmal mehr, vermeidet doppelte oder parallele Kommunikation zu gleichen Einrichtungen und stärkt gemeinsame Interessen und Ziele.

- » Universitäten und Fachhochschulen bündeln und mehren durch Kooperation ihre Kontakte in die regionale Wirtschaft, vermeiden dadurch Doppelstrukturen und ermöglichen abgestimmte Mechanismen der Ansprache wichtiger Partner und Mittelgeber.
- » Gebündelte Unternehmenskontakte erleichtern die Vermittlung von Studierenden in die Praxis, zum Beispiel für Masterarbeiten, Praktika oder Arbeitsstellen.
- » Kooperation im Bereich Transfer stärkt die gemeinsame Profilbildung (und Existenzsicherung), ermöglicht abgestimmte (auch voneinander abgegrenzte) Themenschwerpunkte und vermeidet dadurch Konkurrenzen auf gleichen Handlungsfeldern.
- » Kooperatives, abgestimmtes Agieren gegenüber Dritten steigert die überregionale Sichtbarkeit durch beispielsweise gemeinsames Regionalmarketing und hochschulübergreifende Öffentlichkeitsarbeit.
- » Die kooperative Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren befördert die stärkere Einbettung der Hochschulen in die Region, auch vor dem Hintergrund des Erhalts der Hochschulen.
- » Kooperativer, vernetzter Wissens- und Technologietransfer steigert das Ziel der Regionalförderung, beispielsweise durch gelungene Existenzgründungen und die zielgenaue Ausbildung und Vermittlung gut ausgebildeter Fachkräfte.
- » Vor diesem Hintergrund befördern hochschulübergreifende Gründungszentren innovative Gründungen, da sie aufgrund der verschiedenen Hochschultypen oft interdisziplinär aufgestellt und methodisch (mehr Grundlagen beziehungsweise mehr Praxis) unterschiedlich ausgerichtet sind. Höhere Zahlen an Patenten und Lizenzen sowie Arbeitsplätze in der Region aus Spin-offs können ein Indikator für diese Erfolge sein.

HOOU HAMBURG OPEN ONLINE UNIVERSITY

Ziel der HOOU ist es, die klassische Lehre der Hamburger Hochschulen mit den Möglichkeiten digitaler Technologien zu erweitern und dieses Angebot einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Die Besonderheit des Konzepts liegt also in dem Versuch, einen digitalen Raum zu schaffen, in dem sich Studierende, Lehrende, aber auch die interessierte Öffentlichkeit treffen können, um an interdisziplinären, hochschulübergreifenden Projekten mit akademischem Anspruch zusammenzuarbeiten.



www.hoou.de

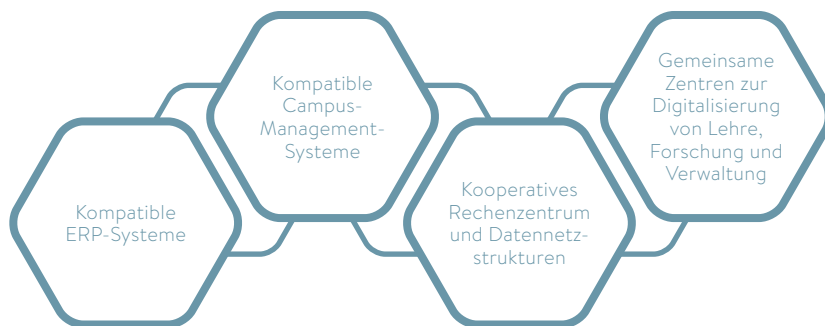
3.4 Administration und Services

Im Bereich der Administration stellt besonders der IT-Bereich eine große Herausforderung für Hochschulen dar. Kooperationen erstrecken sich dabei von einheitlichen Softwaresystemen zur administrativen Unterstützung von Forschung und Lehre (Verwaltung) über die gemeinsame Abbildung von internen Dienstleistungen, wie Rechenzentren, Datennetzstrukturen und Gebäudemanagement, bis zu allgemeinen Services, wie Bibliotheken. Dabei ist die Kooperation mit anderen Hochschulen – nicht beliebigen anderen Einrichtungen – von besonderer Bedeutung, um den spezifischen Anforderungen der Verwaltung von Hochschulen gerecht zu werden. Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen für das Angebot gemeinsamer Dienstleistungen betreffen beispielsweise das Bau- und Liegenschaftsmanagement, die Innenrevision oder gemeinsame Bibliotheken.

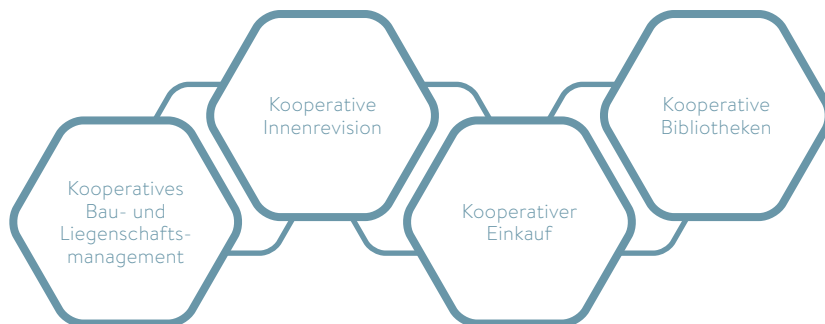
ABBILDUNG 10: KOOPERATIONSFELDER ADMINISTRATION UND SERVICES



KOOPERATIONEN BEI IT-SYSTEMEN



KOOPERATIVE DIENSTLEISTUNGEN



Quelle: eigene Darstellung

KOOPERATIONEN BEI IT-SYSTEMEN

Kompatible Campus-Management-Systeme

Mit der Einführung gemeinsamer Campus-Management-Systeme oder auch Hochschulinformationssysteme schaffen Universitäten und Fachhochschulen die Möglichkeit, Geschäftsprozesse zweier oder mehrerer Hochschulen übergreifend und kompatibel abzubilden. Dies betrifft insbesondere den Bereich der Studienverwaltung, welche wiederum die Grundlage für kooperative Lehrangebote bildet: Informationen und Daten zu Studium, Lehre und Prüfungen können hochschulübergreifend verarbeitet und abgebildet werden. Dies betrifft zum Beispiel Prozesse in Bewerbungs- und Zulassungsverfahren, rechtskonforme personenbezogene Datenverwendung und -weitergabe, Studiengangs- und Stundenplan-koordination, Raumbuchung, Einschreibung von Studierenden, Anmeldung zu Studienmodulen, Prüfungsmanagement, wie Meldung von Prüfungsergebnissen, Dokumentation bestandener Prüfungen, Anrechnung von Leistungen, Ausgabe gemeinsamer Zeugnisse, sowie Administration von Semesterbeiträgen und Exmatrikulation.

Die kompatible Einrichtung solcher Systeme kommt dabei vielen Zielgruppen zugute: Für die Studierenden werden die Wege kürzer und die Anforderungen ihrer Studienorganisation übersichtlicher, Professoren haben mehr Einsicht in übergreifende Angebote und anrechenbare Leistungen, die Verwaltung baut keine Parallelstrukturen mit Sonderaufwendungen für einzelne Projekte auf und vermeidet Fehler. Aus Sicht der Hochschulen sind diese Bestrebungen der Vereinheitlichung jedoch nicht unproblematisch: Die Ansprüche der verschiedenen Hochschulen unterscheiden sich stark und die Vereinheitlichung von IT-Systemen ist umstritten, da diese die bestehenden Abläufe einschränken oder nicht mehr adäquat abbilden könnten. Kompatible Lösungen für stark unterschiedliche Anforderungen der Hochschulen hinsichtlich ihrer individuellen Prozesse zu Personalverwaltung, Raumplanung oder Administration von Studierendendaten und Studienleistungen sind eine besondere Herausforderung.

Kompatible ERP-Systeme

Im Rahmen der Einführung kompatibler und der Nutzung gleicher ERP-Systeme (ERP: Enterprise-Ressource-Planung) finden kooperierende Hochschulen gemeinsame, kompatible Lösungen für die Verwaltung ressourcenbezogener Prozesse und Ressourcen, wie Rechnungswesen, Beschaffung und Personal. Ziel ist es, eine gemeinsame Grundlage zur einheitlichen Datenerfassung zu entwickeln, welche diese Ressourcen effizient und konsistent verwaltet – und zwar übergreifend für mehrere Hochschulen. Kooperativ entwickelte ERP-Systeme bilden die Grundlage für eine weitere Zusammenarbeit: Die übergreifende Personal- und Ressourcenplanung (Kapital, Betriebsmittel und Technik) vereinfacht eine kooperative Lehre (übersichtliche Personalplanung) oder ermöglicht ein kooperatives Gebäudemanagement (übersichtliche technische Ausstattung). Die gemeinsame Einführung einheitlicher ERP-Systeme schließt vorher übliche, inkompatible Einzelanwendungen aus und richtet passgenaue Schnittstellen zwischen den Anwendungen ein, um die ERP-Systeme an den Hochschulen reibungslos zu verknüpfen. Ein kompatibles ERP-System stellt die einheitliche Lieferung von Daten seitens der Hochschulen und die Verwendung von Daten nach geltenden gesetzlichen Vorgaben sicher.

Zu beobachten ist, dass bundesländerweit im Bereich IT vermehrt gemeinsame hochschulübergreifende Konzepte angestoßen werden, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben und steigenden IT-Budgets zu begegnen.

GEMEINSAMES INTEGRIERTES CAMPUS-MANAGEMENT-SYSTEM

Die Lübecker Hochschulen führen ein gemeinsames Campus-Management-System (CaMS) ein. Im Mittelpunkt steht die Implementierung eines Systems, das die komplexen Geschäftsprozesse entlang des Student-Life-Cycle abbildet. Das neue CaMS soll zudem die Vielfalt der verschiedenen Altsysteme reduzieren und die Attraktivität sowie den Nutzen für Studierende und für Mitarbeiter steigern.



www.uni-luebeck.de (Stichwort: Campus Management System)

ERP-Projekt der Thüringer Hochschulen

Im Jahr 2014 haben die staatlichen Thüringer Hochschulen beschlossen, ein neues ERP-System einzuführen. Gleichzeitig haben sie vereinbart, ihr Know-how und ihre Ressourcen für die Auswahl und die Einführung des neuen ERP-Systems in einem Gemeinschaftsprojekt zu bündeln. Gefördert wird das Projekt vom Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft und vom Thüringer Finanzministerium.



www.erp-thueringen.de

Kooperatives Rechenzentrum und Datennetzstrukturen

Kooperationen im Bereich Datennetzdienste und -strukturen gehen insbesondere Hochschulen ein, die von ihrer räumlichen Nähe profitieren können. Befinden sich Lehr- und Verwaltungsgebäude zum Beispiel auf einem gemeinsamen Campus und werden diese darüber hinaus auch von beiden Hochschulen genutzt, ist die Zusammenführung von Aufgaben zur Bereitstellung der IT-Infrastruktur in gemeinsamen Rechenzentren möglich. Kooperative Rechenzentren übernehmen dabei beispielsweise die Planung, den Betrieb und die Betreuung von Datennetzwerken und -diensten (E-Mail, Internet, Telekommunikation), sind verantwortlich für den Erhalt und die Einführung neuer Hard- und Software, beraten Hochschulangehörige bei der Einführung und Nutzung von Technik und Diensten (Help-Desk), unterstützen bei Beschaffung und Inbetriebnahme von Rechnern und Peripherietechnik und Weiteres.

Gemeinsame Zentren zur Digitalisierung

Mit der Gründung gemeinsamer Zentren, die hochschulübergreifend Support und Begleitung in der Digitalisierung von Lehre, Forschung und Verwaltung ermöglichen, institutionalisieren Hochschulen ihre Kooperation im Bereich Digitalisierung stark und nach außen sichtbar. Gemeinsam werden Möglichkeiten geschaffen, hochschulübergreifend Online-Management-Systeme einzuführen, Lehrende in ihrem Ausbau von Online-Learning-Angeboten zu schulen und zu unterstützen, Open-Access-Strategien im Bereich der Forschung durchzusetzen und gegenseitig von der Entwicklung digitaler Angebote, Ressourcen und Know-how zu profitieren.

REGIONALES HOCHSCHUL-RECHENZENTRUM KAISERSLAUTERN (RHRK)

Das RHRK ist eine gemeinsame wissenschaftliche Einrichtung aller Universitäten und Hochschulen des Landes Rheinland-Pfalz. Es dient der Lehre, Forschung und Weiterbildung durch Bereitstellung von modernster Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Beratung und Schulung seiner Benutzer. Die Koordination der Aufgaben obliegt einem gemeinsamen Ausschuss der beteiligten Hochschulen.



www.rhrk.uni-kl.de

Fall-
beispiel
Seite 89

MULTIMEDIA KONTOR HAMBURG

Universität Hamburg, Technische Universität Hamburg, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, HafenCity Universität Hamburg, Hochschule für Musik und Theater Hamburg, Hochschule für bildende Künste Hamburg

Das Multimedia Kontor Hamburg (MMKH) ist eine von den sechs staatlichen Hochschulen Hamburgs getragene und über die Wissenschaftsbehörde des Landes finanzierte gemeinnützige GmbH. Sie bündelt Aktivitäten

und Projekte rund um die Digitalisierung der Hamburger Hochschulen und versteht sich als zentrale Kompetenz- und Unterstützungs- sowie Transfereinrichtung für den IT-Einsatz in Lehre, Forschung und Hochschulverwaltung.

KOOPERATIVE DIENSTLEISTUNGEN

Kooperatives Bau- und Liegenschaftsmanagement

Die wachsende Handlungsautonomie gilt als einer der zentralen Faktoren, die den staatlichen Hochschulsektor seit nunmehr gut zwei Jahrzehnten prägen. Ein zunehmend autonomes hochschulisches Handlungsfeld ist neben dem Personal- und Finanzmanagement die Bauherrenverantwortung mit dem entsprechenden Liegenschaftsmanagement. Dieser Bereich ist noch eher traditionell organisiert. Vor allem die Übertragung der Bauherrenverantwortung

direkt auf die Hochschulen erfolgt bislang eher sporadisch, zum Beispiel über einzelne Reformprojekte (Sachsen-Anhalt, NRW) und Stiftungshochschulen (Niedersachsen). Allerdings hält nach Analysen des IT-Dienstleisters HIS das Bau- und Liegenschaftsmanagement mehr und mehr Einzug in die Landeshochschulgesetze, wenngleich mit unterschiedlichen Ausprägungen von Entscheidungskompetenzen. Dennoch sind die Spielräume für Hochschulen im Bau- und Immobilienmanagement im internationalen Vergleich eher klein. Auf der Basis von Vereinbarungen mit einzelnen Hochschulen, oder auch gekoppelt an finanzielle Obergrenzen, werden Hochschulen Zuständigkeiten für Liegenschaften und Bauherrenverantwortung übertragen, allerdings benötigen sie dafür eine relevante Größe und ausreichend spezialisierte Fachkompetenzen. Hochschulen legen vor diesem Hintergrund beispielsweise bestehende Einheiten für das Liegenschaftsmanagement zusammen und gründen neue Betriebseinheiten, welche schließlich als hochschuleigene autonome Dienstleistungseinrichtungen für beide Hochschulen verantwortlich sind.

Fall-
beispiel
Seite 116

GEMEINSAMES SERVICEZENTRUM LIEGENSCHAFTEN

Bauhaus-Universität Weimar, Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar

Vor dem Hintergrund einer landesweiten Initiative in Thüringen legten im Jahr 2003 die Bauhaus-Universität Weimar und die Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar ihre beiden Abteilungen für Bau- und Liegenschaftsmanagement zu einem

gemeinsamen Servicezentrum Liegenschaften zusammen. Mit seinen rund 40 Beschäftigten erledigt es jegliche Aufgaben von der Schlüsselverwaltung über Handwerkerleistungen bis hin zum Baumanagement zentral für beide Hochschulen.

Kooperative Innenrevision

Die Innenrevision von Hochschulen erstellt verwaltungsbezogene Analysen und Bewertungen, erarbeitet Empfehlungen und berät und informiert zum Hochschulbetrieb. Im Rahmen einer gemeinsamen Innenrevision werden, gesteuert durch zum Beispiel eine gemeinsame Lenkungsgruppe, folgende zentrale Aufgaben gebündelt: Durchführung von Ordnungsmäßigkeitsprüfungen, Wirtschaftlichkeitsprüfungen, Korruptionsprävention, Prüfung der internen Kontrollsysteme. Kontrolliert wird, ob geltende Bestimmungen eingehalten, die Finanz- und Personalressourcen effizient genutzt sowie die Geschäftsabläufe optimal ausgelegt werden und ob interne Kontrollsysteme lückenlos und wirkungsvoll sind.

Kooperativer Einkauf

Eine solche Kooperation hat zum Ziel, die Einkaufsstrategien der einzelnen Hochschulen aufeinander abzustimmen. Durch die Bündelung ihrer Bedarfe zur Ausstattung mit Material (auch IT-Ausstattung) können die Hochschulen bessere Konditionen aushandeln, als wenn sie ihre Einkäufe alleine tätigen. Gemeinsame

INTERNE REVISION

Einige Hamburger Hochschulen haben im Februar 2013 die Einrichtung einer gemeinsamen Internen Revision (IR) beschlossen. Die IR unterstützt die jeweilige Leitung und die nachgeordneten Ebenen durch umfassende Prüfungen einschließlich partnerschaftlicher Beratung in allen Bereichen und Funktionen.



[www.tuhh.de/tuhh/uni/service/
interne-revision/geschaeftsordnung.
html](https://www.tuhh.de/tuhh/uni/service/interne-revision/geschaeftsordnung.html)

Ausschreibungen und Rahmenverträge stellen nachhaltig niedrigere Einkaufspreise sicher, verbessern Zahlungs- und Lieferbedingungen, bauen aber auch Einkaufskompetenzen auf, vergrößern die Transparenz des Marktes und ermöglichen die Standardisierung und damit effiziente Gestaltung von Einkaufsprozessen. Dies kann beispielsweise durch die gemeinsame Einrichtung und Nutzung von digitalen Plattformen unterstützt werden.

Kooperative Bibliotheken

Die in Bibliotheken vielfältige Beschaffung von Medien, deren Archivierung und Administration sind aufwendig. Universitäten und Fachhochschulen, insbesondere auch auf einem gemeinsamen Campus, legen ihre Bibliotheken zusammen, um sowohl die Gebäude als auch deren Bewirtschaftung und Administration effizienter zu gestalten. Gemeinsame Bibliotheken vergrößern die Nutzerschaft, vermeiden Doppelstrukturen, weiten Ressourcen und Angebot für die Nutzer aus. Universitäten und Fachschulen führen nicht nur ihre Bibliotheken physisch zusammen, sie harmonisieren auch Verleihsysteme, welche die Bestände für Studierende beider Hochschulen zugänglich machen, sie richten gemeinsame Onlinekataloge ein, sie bilden gemeinsame Kommissionen, welche für Bibliotheksangelegenheiten wie Benutzerordnungen, Gebühren und Öffnungszeiten zuständig sind, und führen die gemeinsame Kostenkalkulation zum Unterhalt des Betriebes.

Weitere kooperative Funktionsstellen und Einrichtungen

Über die oben genannten kooperativen Strukturen und Dienstleistungen haben Universitäten und Fachhochschulen oder Hochschulen gleichen Typs eine Reihe weiterer kooperativer Funktionsstellen und Einrichtungen etabliert, welche inzwischen recht verbreitet sind. Hierzu gehören gemeinsame Datenschutz- und Umweltbeauftragte, hochschulübergreifende Campus Cards, Sprachenzentren, Kindertagesstätten und das kooperative Angebot von Hochschulsport.

NUTZEN VON KOOPERATIONEN IN ADMINISTRATION UND SERVICE

Neue Anforderungen des raschen digitalen Wandels, die Übertragung von mehr Handlungsautonomie an Hochschulen und verstärkte Ressourcenknappheit stellen Hochschulen vor neue Aufgaben. Attraktive, qualitativ hochwertige Forschung und Lehre an Hochschulen bedarf adäquater Strukturen in der Verwaltung und den Servicebereichen einer Hochschule. Sollen Forschung und Lehre kooperativer gedacht und angeboten werden, sollten demnach auch entsprechende Prozesse in der Verwaltung von Studierenden, personellen und materiellen Ressourcen und Dienstleistungen kooperativ angelegt sein, um reibungslose Abläufe zwischen Kooperationspartnern zu ermöglichen.

- » Die Kooperation von Universität und Fachhochschule beziehungsweise mehreren Hochschulen stellt Handlungskompetenzen zur Bewältigung von mehr und neuen Aufgaben mit zunehmender Komplexität sicher.
- » Vor dem Hintergrund wachsender Hochschulautonomie sind diese Handlungskompetenzen von besonderer Bedeutung, um auch autonomiefähig zu sein oder zu werden.
- » Die Bündelung von spezifischen Handlungskompetenzen stellt darüber hinaus auch eine Qualitätssteigerung in Aussicht.
- » Eine kooperativ und hochschulübergreifend kompatibel angelegte Verwaltung steigert die Attraktivität für die Einrichtung kooperativer Lehre und

ARBEITSGRUPPE HESSISCHER HOCHSCHULEINKÄUFER (AG-HHE)

Im Rahmen der Umsetzung einer ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit intensivieren die Hessischen Hochschulen ihre Zusammenarbeit in der AG-HHE. Die Hochschulen wirken darauf hin, die Abstimmung der Einkaufstätigkeiten und Ausschreibungen gemeinsamer Rahmenverträge unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes und der Hochschulen sicherzustellen.

GEMEINSAME HOCHSCHULBIBLIOTHEK

Die Zentrale Hochschulbibliothek Flensburg ist eine Gemeinschaftseinrichtung der Europa-Universität Flensburg und der Hochschule Flensburg. Die hierzu eingerichtete gemeinsame Bibliothekskommission (GBK) beider Flensburger Hochschulen hat die je eigenen Bibliothekskommissionen und -ausschüsse abgelöst. Sie legt die Entwicklungsziele der Bibliothek fest, berät über alle Bibliotheksangelegenheiten und erarbeitet Beschlussvorlagen für die Senate beider Hochschulen.



www.zhb-flensburg.de

Forschung, da diese nicht an inkompatiblen oder stark abstimmungsbedürftigen Prozessen und Instrumenten scheitern.

- » Kooperationen in Verwaltung und Dienstleistungen ermöglichen mehr Effizienz, indem sie Doppelstrukturen vermeiden und Gelder einsparen, die für neue Aufgaben benötigt werden.
- » Die Zusammenführung von Strukturen baut die Spielräume für die bessere Bewältigung von Phasen hohen Arbeitsaufkommens aus.
- » Kooperationen in Verwaltung und Dienstleistungen zwischen Universitäten und Fachhochschulen schaffen durch gebündelten Austausch und Kommunikation gegenüber Ministerien mehr Durchschlagskraft, beispielsweise hinsichtlich Zielvereinbarungen zu Hochschulentwicklung, Ressourcennutzung oder Maßnahmen – auch in Ausschreibungen oder Antragsverfahren.

04

ORGANISATION UND ERFOLGSFAKTOREN VON KOOPERATIONEN

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen den vielfältigen Nutzen von hochschultyp-übergreifenden Kooperationen und die weitreichenden Potenziale für Fachhochschulen und Universitäten, sich in Lehre, Weiterbildung, Forschung, Transfer und Hochschulverwaltung mit kooperativen Angeboten und Strukturen in der Hochschullandschaft zu positionieren. Im Folgenden sollen die Organisationsstrukturen, Instrumente und Rahmenbedingungen übergreifend über alle untersuchten Fallbeispiele dargestellt und analysiert werden, um Handlungsempfehlungen für Hochschulen, Ministerien und weitere relevante Bildungsakteure abzuleiten.



4.1 Initiierung

Den untersuchten Kooperationsbeispielen liegen gleiche Zielsetzungen zugrunde, die von den jeweiligen Partnerhochschulen innerhalb der einzelnen Projekte teilweise eingebettet in einer übergeordnet formulierten strategischen Partnerschaft verfolgt werden. Die Kooperationsprojekte werden von unterschiedlichen Ebenen innerhochschulisch von Hochschulleitungen oder einzelnen Professoren, Mitarbeitern oder durch landesministerielle Vorgaben initiiert. In den meisten Fällen entstehen Kooperationsprojekte und können realisiert werden, weil Fördergelder aus Bundes-, Landes- oder Stiftungsprogrammen ihre Finanzierung gewährleisten.

ZIELKONVERGENZEN

Vor dem Hintergrund der wachsenden gesellschaftlichen, strukturellen und ökonomischen Herausforderungen verfolgen Hochschulen je nach Größe,

geografischer Lage und Profilausrichtung sowohl auf internationaler, nationaler als auch auf regionaler Ebene das Ziel, sich im Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler und Drittmittel gegenüber ihren direkten Mitbewerbern zu behaupten. Doch insbesondere auf regionaler Ebene überwinden Hochschulen ihre Konkurrenzsituation – zumindest in Teilbereichen – und schließen sich zusammen, um kooperativ Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition zu ergreifen. Diese sind bei einigen Hochschulen in einer übergeordneten Kooperationsstrategie eingebettet, in der sie global erklären, ihre Leistungsbe- reiche Lehre, Forschung, Transfer und Hochschulverwaltung stärker miteinander zu verzahnen. Damit heben sie ihre Bedeutung für die Stärkung der Region durch gemeinsame Wissenstransferleistungen hervor. Eine solche strategische Partnerschaft kann auf weitere Wissenschafts- und Technologieeinrichtungen ausgedehnt werden, die sich auf einem gemeinsamen Gelände oder in unmittelbarer regionaler Nähe befinden. Unter einem Dach werden die Kompetenzen und Ziele der Hochschulen gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit den weiteren Partnern gebündelt und münden in gemeinsame Projekte wie zum Beispiel in kooperative Studiengänge, Forschungsprojekte und eine campusweite Gründungsberatung.

Einige Hochschulen konzentrieren sich in ihrer Kooperationsstrategie auf die Forschung, um gemeinsam Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zu initiieren und durchzuführen, Synergien zu schaffen, die jeweiligen Potenziale der kooperierenden Hochschulen optimal zusammenzuführen und die vorhandenen Forschungsressourcen und -infrastrukturen gemeinsam zu nutzen.

Andere Hochschulen wiederum richten ihre Kooperationsstrategie auf die Lehre und auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus, um insbesondere in Regionen mit sinkenden Studierendenzahlen die Attraktivität des Studiums an ihrem Hochschulort zu erhöhen, ausreichend Studienanfänger zu akquirieren und den wissenschaftlichen Nachwuchs am Standort zu halten. Sie beabsichtigen, über eine Diversifizierung ihres Studiengangportfolios oder ihrer weiteren Geschäftsfelder und damit ihrer Zielgruppen zu wachsen und sich zu profilieren.

Im Bereich der Verwaltung arbeiten Hochschulen zusammen, um einerseits Doppelstrukturen und damit Infrastruktur- und Personalkosten zu sparen. Andererseits verfolgen sie das Ziel, durch einen kooperativen Aufbau und Nutzen von spezifischem Know-how gemeinsam professioneller zu werden. Dies gilt für hochkomplexe Themengebiete wie beispielsweise das Bau- und Liegenschaftsmanagement, bei der Einführung der doppelten Buchführung und bei der Digitalisierung von Hochschulverwaltungs-, aber auch von Lehr- und Forschungsstrukturen.

EFFIZIENZGEWINNE REALISIEREN

Einzelne Fallbeispiele zeigen, dass Hochschulkooperationen genutzt werden, um möglichen Fusionen – sei es mit der Partnerhochschule direkt oder mit einer anderen Hochschule in regionaler Nähe – entgegenzuwirken. Insbesondere Hochschulen, die sich auf einem Campus befinden, können nicht nur durch ihr räumliches Zusammenwachsen, sondern durch konkrete Kooperationsprojekte in Lehre, Forschung und Transfer Effizienzgewinne realisieren. Durch die Kooperation zeigen die Hochschulen gegenüber dem Landesministerium ihr Engagement für eine effiziente Zusammenarbeit, die Vermeidung von Doppelstrukturen und die gebündelte Nutzung von Ressourcen.

REGIONENPROFIL SCHÄRFEN

Darüber hinaus können Hochschulen durch eine institutionalisierte Verknüpfung mit den weiteren Hochschulen, Unternehmen und gegebenenfalls Wissenschafts- sowie Transfereinrichtungen innerhalb ihrer Region zeigen, dass sie mit ihren sich ergänzenden Ressourcen und Kompetenzen gemeinsam das Profil einer gesamten Wissenschaftsregion ausmachen können und dafür unverzichtbar sind. Insbesondere mit kooperativen Leistungsangeboten in Forschung und Wissenstransfer, die eng an den Bedarfen der Hochschul- und Wirtschaftsregion ausgerichtet sind, stellen die Hochschulen ihre Bedeutung für die regionale Innovationskraft heraus und können dadurch intensive Unterstützung für die Unternehmen und weitere relevante Wirtschaftsakteure vor Ort leisten.

ANREIZE UND INITIATOREN

Hochschultypübergreifende Kooperationen werden von der Professorenschaft in den Fakultäten, durch die Hochschulleitungen oder von ministerieller Seite initiiert. Auslöser beziehungsweise Treiber dafür sind meist Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene, mit denen sich Finanzierungsmittel akquirieren lassen und die Anreize für die Entstehung von hochschultypübergreifenden Kooperationsprojekten liefern. Sie lassen gegebenenfalls vorformulierte Absichten in konkrete Projekte münden oder neue Projektideen entstehen. Dabei liegt den untersuchten Fallbeispielen mit Ausnahme des Forschungsverbundes MoRiT S (siehe Seite 80) der Bielefelder Hochschulen keine Ausschreibung explizit für typübergreifende Hochschulkooperationen zugrunde. Da diese aber auf Bundes- und Landesebene in mehr oder weniger konkreten Empfehlungen und Maßnahmen aufgegriffen werden, sehen die Hochschulen in der Besonderheit der typübergreifenden Kooperationen bessere Erfolgchancen bei den Förderausschreibungen.

Neben den Wettbewerbsausschreibungen und Förderungen geben auch einzelne Landesministerien – teilweise landeshochschulgesetzlich geregelt – Kooperationen zwischen unterschiedlichen Hochschultypen vor. Solche Vorgaben können landesweit initiiert werden und nicht nur einzelne Hochschulen betreffen. Sie beziehen sich zum Beispiel auf typübergreifende Kooperationen von Fakultäten für aufeinander abgestimmte, komplementäre Leistungen in Lehre und Forschung. Im Bereich der Verwaltung können beispielsweise die hochschulübergreifende Einführung eines neuen ERP-Systems mit entsprechend kooperativer Projektsteuerung oder die Verwaltung von Studierendendaten mit einem hochschulweit einheitlichen Campus-Management-System ministeriell vorgegeben werden. Stark involviert kann ein Landesministerium auch bei hochschulübergreifenden Zusammenlegungen von einzelnen Verwaltungs- und Dienstleistungseinheiten zu gemeinsam geführten Beratungs- oder Servicezentren wie zum Beispiel bei Sprachzentren, Studienberatungen, Innenrevisionen oder dem Bau- und Liegenschaftsmanagement sein. Für solche Gemeinschaftsprojekte stellen die Länder entsprechende Mittel zur Verfügung. Die Teilnahme kann als verpflichtend formuliert werden.

In den Hochschulen entstehen die Ideen für hochschultypübergreifende Kooperationsprojekte häufig bottom-up in den Fakultäten und werden durch das Engagement einzelner Professoren vorangetrieben. Die Idee der Kooperation und gegebenenfalls einer gemeinsamen Antragstellung bei passenden Förderausschreibungen wird von den Professoren über die Dekane der beteiligten Fakultäten und Fachbereiche an die Hochschulleitungen herangetragen. Gute Erfahrungen aus vorangegangenen Zusammenarbeiten können bei der Sondierung von Kooperationspartnern ausschlaggebend für die Entscheidung sein.

Zudem liefern sie für die initiiierenden Professoren beziehungsweise Fakultäten gute Argumente, um die Hochschulleitung davon zu überzeugen, das Projekt ideell, und wenn notwendig, finanziell zu unterstützen. Vorteilhaft ist dabei eine definierte Kooperationsstrategie auf gesamthochschulischer Ebene, in welche das Projekt hineinspielt.

Aber auch die Hochschulleiter können hochschultypübergreifende Kooperationsprojekte initiieren. Strategische Partnerschaften, die in konkreten Kooperationsprojekten umgesetzt werden, können insbesondere auf ein gutes persönliches Verhältnis zwischen den Hochschulleitungen zurückführbar sein. Gemeinsame Ideen auf dieser Ebene können dann entstehen, wenn regelmäßige Kontakte formeller oder informeller Art zwischen den Leitungspersonen stattfinden. Einzelne Hochschulleitungen berichteten, dass insbesondere durch das Treffen auf Leitungsebene und den Austausch über die jeweiligen Ziele, Interessen, Kompetenzen oder Ressourcen der Hochschulen neue Kooperationen entstehen, beispielsweise die Einrichtung von gemeinsamen Forschungsinstituten.

In den untersuchten Kooperationsbeispielen, die über die Hochschulleitungen initiiert wurden, haben die Leitungspersonen häufig finanzielle Anreize gesetzt, um das Engagement der Professoren- und Mitarbeiterschaft zu gewinnen. Dies kann durch zusätzliche Gelder erfolgen, die den Fakultäten bei erfolgreicher Förderantragsstellung zur Verfügung gestellt werden und mit denen Infrastrukturen und Personalstellen geschaffen werden können, die nicht ausschließlich im Rahmen des Projektes einsetzbar sind. Motivierend wirken Freiräume bei der Stellengestaltung und -besetzung, indem wissenschaftliche oder studentische Mitarbeiter explizit entlang der jeweiligen Bedarfe der Fakultäten beziehungsweise der Professoren eingestellt werden können.



4.2 Institutionalisierungsgrad und Rollenverhältnisse

Die Betrachtung von bestehenden hochschultypübergreifenden Kooperationsbeispielen in Lehre, Forschung, Transfer und Hochschulverwaltung zeigen unterschiedliche Formen der Institutionalisierung. Diese reichen von einer klassischen Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung auf Basis eines Dienstleistungsverhältnisses über eine Projektbeziehung, in der beide Partner ein gemeinsames Produkt entwickeln und anbieten, bis hin zu der Gründung einer gemeinsamen Organisationseinheit, die mehrere kooperative Aktivitäten bündelt und als zentrale Serviceeinheit aufgestellt ist. Dabei zeigen sich unterschiedliche Grade an Einfluss- und Mitgestaltungsmöglichkeiten für die beteiligten Hochschulen.

Dienstleistungsverhältnis

Eine Hochschule kauft Dienstleistungen oder die Möglichkeit der Nutzung bestimmter Infrastrukturen einer anderen Hochschule ein, weil sie diese nicht beziehungsweise quantitativ und qualitativ nicht ausreichend oder unter schlechteren Bedingungen selber erbringen und aufbauen kann.¹ Vertragsgegenstände

¹ Ein klassisches Auftragnehmer-Auftraggeber-Verhältnis kann grundsätzlich nicht als Kooperation bezeichnet werden, wird aber dennoch in der Studie als Modell des Zusammenarbeitens von Hochschulen behandelt.

sind beispielsweise die Möglichkeit, Großrechner zu nutzen, Dienstleistungen, wie der Betrieb und die Betreuung von Datennetzwerken, das Hosting von Webseiten oder die Übernahme von bestimmten Funktionsämtern, wie dem des Datenschutz- oder Umweltbeauftragten. Die in Anspruch genommenen Leistungen und deren Vergütung durch die Auftraggeberhochschule werden dann über einen Vertrag geregelt.

In solchen Auftragnehmer-Auftraggeber-Beziehungen verfügt der Auftraggeber über nur geringe beziehungsweise gar keine Möglichkeiten der Einflussnahme. Wie und durch wen die vereinbarte Leistung erbracht wird, liegt ausschließlich im Gestaltungsspielraum der auftragnehmenden Hochschule.

KOOPERATIVES PROJEKTVERHÄLTNIS

Hochschulen kooperieren auf der Ebene von Projekten, um zum Beispiel gemeinsame Vorbereitungssemester, Lehr- oder Weiterbildungsangebote zu entwickeln oder anzubieten. Fachhochschulen und Universitäten arbeiten auch in Forschungsverbünden zusammen, um kooperativ wissenschaftlich zu arbeiten und Fachhochschulabsolventen die Promotion zu ermöglichen. Diese Kooperationen basieren auf bestimmten finanziellen Projektförderungen, die zeitlich befristet sind. Administrativ tritt häufig eine der beiden Hochschulen federführend auf.

Darüber hinaus können die Projekte unterschiedlich paritätisch gestaltet sein. Im Bereich kooperativer Studiengänge treten Hochschulen zum Beispiel lediglich als Zulieferer von Lehrinhalten beziehungsweise ganzer Lehrveranstaltungen auf, die sie für ein gemeinsames Studienangebot entwickeln, anbieten und durchführen. Die Partnerhochschule ist diejenige Einrichtung, an der sich die Studierenden einschreiben und die akademische Grade und Zertifikate verleiht. Entsprechend werden über sie jegliche hochschulrechtlichen Prozesse wie der Erlass von Studien- und Prüfungsordnungen, Akkreditierungen und das Prüfungswesen verantwortet und gestaltet. Anders verhält es sich mit kooperativen Qualifikationsangeboten, die inhaltlich und organisatorisch paritätischer aufgestellt sind, wie sie überwiegend in der vorliegenden Studie erhoben wurden. Beide Hochschulen verantworten die Produkte gleichermaßen und entwickeln, realisieren und repräsentieren sie zu möglichst gleichen Anteilen.

GEMEINSAME EINRICHTUNGEN UND ORGANISATIONSEINHEITEN

Jenseits von zeitlich befristeten Projekten beziehungsweise Projektförderungen etablieren sich auch gemeinsame Einrichtungen und Organisationseinheiten zwischen Universitäten und Fachhochschulen, die im Bereich Lehre, Forschung, Transfer und Hochschulverwaltung bestimmte Produkte oder Forschungs- und Serviceleistungen kooperativ anbieten und durchführen. Für die Abwicklung beziehungsweise für das Angebot der Leistungen werden zum Beispiel Kapitalgesellschaften mit den an der Kooperation beteiligten Hochschulen als Gesellschafter gegründet. Sie bieten insbesondere in komplexen Kooperationsfeldern mit unterschiedlichen Projekten, Vorhaben und Akteuren eine geeignete Plattform, um die Projekte zu bündeln, die Gelder zu verwalten und bestimmte zentrale Aufgaben wie zum Beispiel das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit der verschiedenen kooperativen Leistungsangebote zu übernehmen.

Innerhalb der gemeinsamen Organisationseinheit bündeln Hochschulen bestimmte Serviceangebote zum einen für ihre externen Zielgruppen. Dazu gehören zum Beispiel gemeinsame Studienberatungsstellen, kooperative Transferzentren,

Gründungsbüros oder die Etablierung eines gemeinschaftlichen Wissenschafts-campus. Diese Servicestellen treten unter einem eigens entwickelten Label beziehungsweise Corporate Design auf und bilden eine Dachmarke, unter der neben Studienberatungsangeboten insbesondere unterschiedliche Forschungs- und Transferleistungen der Hochschulen sowie ihrer außerhochschulischen Forschungspartner gebündelt und für die Region sichtbar gemacht werden.

Zum anderen konzentrieren Hochschulen ihre innerorganisatorischen Leistungsbereiche, wie zum Beispiel das Bau- und Liegenschaftsmanagement sowie das IT-Management in Lehre, Forschung und Hochschulverwaltung, in hochschulübergreifenden Organisationseinheiten. Sie weiten dadurch ihre Kompetenzen insbesondere in autonom geregelten Handlungsfeldern aus, die qualitativ und quantitativ hohe Komplexitätsanforderungen aufweisen.

Die gemeinsamen Servicestellen werden, insofern sie über keine eigene Rechtspersönlichkeit verfügen, administrativ über eine der Partnerhochschulen abgewickelt. Dies gilt vor allem für die Verwaltung der Haushaltsgelder. Die Personalstruktur hingegen kann unterschiedlich gestaltet sein. Entweder sind alle Mitarbeiter der Servicestelle über diejenige Hochschule angestellt, welche auch die finanzielle Administration übernimmt, oder beide Hochschulen geben Mitarbeiterstellen in die Einrichtung hinein. Ersteres bedeutet ähnlich wie beim Dienstleistungsverhältnis eine sensible Steuerung der Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten beider Hochschulen, da die federführende Hochschule über die alleinige Weisungs- und Kontrollbefugnis der Beschäftigten verfügt.



4.3 Ressourcen und Kompetenzen

Fachhochschulen und Universitäten nutzen durch Kooperation ihre jeweils unterschiedlichen Ressourcen und Kompetenzen und können dadurch ihre Leistungsfähigkeit entsprechend den aktuellen Anforderungen und Bedarfen verbessern. Aus den Fallbeispielen geht hervor, dass sich verschiedene Fächerstrukturen, Kernkompetenzen in Forschung und Lehre, Netzwerke und Infrastrukturen zu innovativen und nachfragegerechten Angeboten in Lehre, Weiterbildung, Forschung, Transfer und Hochschulverwaltung ergänzen können.

ERGÄNZENDE FÄCHERSTRUKTUREN

Die empirische Untersuchung der Fallstudien hat ergeben, dass ein Schlüsselement für die Entstehung und den langfristigen Erfolg von hochschultypübergreifenden Kooperationen sich ergänzende fachliche Ausrichtungen in Lehre und Forschung sind. Komplementäre Fächerspektren können die Konkurrenzsituationen zwischen den Hochschulen abschwächen. Auch bei auf den ersten Blick gleichen Fächerstrukturen können Hochschulen durch Kooperation eine Diversifizierung ihrer fachlichen Ausrichtung in Lehre, Forschung und Wissenstransfer erreichen, wenn die Disziplinen in ihren Binnenstrukturen zwischen den Hochschulen unterschiedlich aufgestellt sind und verschiedene Spezialisierungen aufweisen. Zwar sehen sich die Hochschulen einer verstärkten Konkurrenzsituation ausgesetzt, überwinden diese aber durch eine Betonung ihrer Eigenständigkeit insbesondere in der Außendarstellung. Sie treten zum Beispiel bei Studieninfor-

mationsveranstaltungen gemeinsam auf, präsentieren ihre Studienangebote aber über hochschuleigene Medien, die getrennt von der Partnerhochschule gestaltet werden. Während eine allgemeine Studieninformation über eine hochschulübergreifende Servicestelle erfolgt, findet die spezifische Fachstudienberatung weiterhin getrennt pro Hochschule in den jeweiligen Fakultäten beziehungsweise Fachbereichen statt.

Vor allem typspezifische Fachausrichtungen von Universitäten und Fachhochschulen können in Kombination mit anderen Disziplinen neue Angebotsmöglichkeiten für die Hochschulen ergeben. Dies betrifft insbesondere solche Disziplinen, die aufgrund bestimmter Statusrechte ausschließlich von Universitäten abgedeckt werden, wie zum Beispiel die Humanmedizin und die Lehrerbildung. Fachhochschulen können durch Kooperation mit Universitäten diese Qualifikations- und Forschungsfelder für sich erschließen. Universitäten hingegen erweitern ihre Angebote durch anwendungsorientierte Fachausrichtungen. Beispielhaft für diese eindeutig hochschultypspezifischen Fächerspektren, die sich durch eine Kooperation von Fachhochschule und Universität zu einem nachfragegerechten Qualifikationsangebot ergänzen, ist die Lehrerbildung im berufsschulischen Bereich.

ERGÄNZENDE KERNKOMPETENZEN IN LEHRE UND FORSCHUNG

Offensichtlicher für typübergreifende Kooperationen sind neben unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen der Hochschulen, die ergänzend zueinander genutzt werden können, die Komplementarität durch die grundsätzliche Lehr- und Forschungsausrichtung von Universität und Fachhochschule beziehungsweise durch ihre Grundlagen- und Anwendungsorientierung in ihren Forschungstätigkeiten. Diese wird von vielen Gesprächspartnern in Aussagen wie folgender bekräftigt: „Wir werden immer komplementär bleiben. Nicht in Hinblick auf Fächer – die gleichen sich durch die Nachfrage von Studierenden und dem Arbeitsmarkt sowie durch den Wettbewerb an –, sondern in Hinblick auf Formate und Didaktik in Forschung und Lehre.“

Im Zuge der steigenden Nachfrage nach akademischer Qualifizierung auch im außerwissenschaftlichen Bereich und der Forderung, Lehre ganzheitlich sowohl berufs- und anwendungsorientiert als auch forschungsorientiert zu gestalten, schließen sich Fachhochschulen und Universitäten bei der Gewinnung, Beratung und Qualifizierung von Studierenden sowie Weiterbildungsteilnehmern zusammen. In einer Kooperation tauschen sich Lehrende, Studienberater und Mentoren hochschulübergreifend aus und bereichern sich gegenseitig in ihrer Arbeit durch die unterschiedlichen Ansätze der Praxis- und Wissenschaftsorientierung. Studieninteressierte, Studierende und Weiterbildungsteilnehmer profitieren von den kooperativen Angeboten durch erweiterte Erfahrungen und Kompetenzen des Beratungs-, Betreuungs- und Lehrpersonals sowie durch unterschiedliche didaktische Konzepte und Betreuungsverhältnisse in den Lehrveranstaltungen.

Die Zusammenführung von Praxis- und Wissenschaftsorientierung ermöglicht ebenfalls eine ganzheitlichere Betreuung von Gründungsprojekten. Über ein gemeinsames Gründungsbüro und hochschulübergreifende Lehre im Bereich Entrepreneurship vernetzen sich Studierende und Professoren von Fachhochschulen und Universitäten und ergänzen sich mit ihren unterschiedlichen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Es entstehen hochschulübergreifende Gründungsideen und -projekte.

Doch auch in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und in der Forschung ergeben sich hochschultypübergreifende Kooperationen aufgrund des

grundsätzlichen Promotionsrechts der Universitäten und der sinnvollen Ergänzung der unterschiedlichen Forschungsansätze von Fachhochschule und Universität, der Anwendungs- und der Grundlagenorientierung. Dabei wird aus Sicht befragter Fachhochschulen die grundlagenorientierte Forschung der Universität als Basis für eine gute Industrieforschung benötigt. Umgekehrt entwickeln sich die anwendungsorientierten Forschungstätigkeiten an der Universität zunehmend weiter.

Die Verknüpfung unterschiedlicher Forschungsansätze inklusive verschiedener Forschungsmethoden und -daten von Hochschulen ergeben bedarfsgrechtere Forschungs- und Transferleistungen insbesondere innerhalb einer Hochschulregion. Die erweiterten Angebote können vor allem für kleine und mittlere Unternehmen interessant sein, die über weniger Ressourcen für eigene Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten verfügen.

KOMPLEMENTÄRE NETZWERKE

Über die sinnvolle Vernetzung von Studierenden und Professoren hinaus ergänzen sich unterschiedliche Hochschulen innerhalb von Kooperationsprojekten mit ihren jeweils verschiedenen Netzwerken in Lehre und Forschung. Im Bereich Forschung und Transfer profitieren Fachhochschulen zum Beispiel von den häufig besseren Kontakten der Universitäten zu außeruniversitären Forschungseinrichtungen und zu Großunternehmen. Die Fachhochschulen hingegen verfügen oft über intensivere Verbindungen insbesondere zu den Unternehmen in der Region. Einzelne Fallstudien zeigen, dass sich räumlich nahe beieinander gelegene Universitäten und Fachhochschulen gemeinsam breiter mit ihrer Region vernetzen und mit bedarfsgerechten, ganzheitlichen Transferleistungen die Wirtschafts- und Innovationskraft der Unternehmen stärken können.

In kooperativen Studiengängen und Promotionsprogrammen profitieren die Teilnehmer von den verschiedenen Kontakten von Fachhochschul- und Universitätsprofessoren zu Unternehmen und Praktikern einerseits sowie zu Wissenschaftseinrichtungen andererseits, die zum Beispiel direkt in Lehrveranstaltungen durch Praxisvorträge oder Besichtigungen der Einrichtungen involviert werden. Zudem können die Professoren Praktikumsplätze sowie Themen für Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten vermitteln.

Interessant sind auch die Netzwerke von Fachhochschulen und Universitäten zu weiteren bildungsrelevanten Akteuren über Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen hinaus, zum Beispiel für umfassende Studienberatungsangebote. Durch die hochschulübergreifende Zusammenarbeit können beispielsweise durch Verbindungen zu Berufsverbänden und Kammern Universitäten Zugang zu Unternehmen erhalten, um Studienabbrecher als Fachkräfte in die regionale Wirtschaft zu vermitteln – ein Studienberatungsfeld, das eher Fachhochschulen bedienen.

Auch bestehende Netzwerke von Hochschulen in der Weiterbildung können mithilfe von Kooperationen gemeinsam genutzt werden. Besonderer Druck entsteht für staatliche Hochschulen durch das Kostendeckungsgebot in der Weiterbildung. Erfolge in Marketing und Vertrieb sichern die Nachhaltigkeit der Angebote. Entsprechend förderlich sind die Vertriebskanäle über Unternehmen und Berufsverbände, die sich Hochschulen innerhalb von Kooperationen gegenseitig öffnen.

ERGÄNZENDE INFRASTRUKTUREN

Einzelne Fallbeispiele zeigen, dass vor allem Fachhochschulen über Kooperationen von den Forschungsinfrastrukturen der Universitäten profitieren. So werden ins-

besondere kleine Fachhochschulen in strukturschwachen Regionen nur selten bei der Vergabe von Forschungsgeldern auf Bundes- und Landesebene berücksichtigt. Aufgrund der Befristung von Drittmittelprojekten leiden Fachhochschulen immer wieder unter der Abwanderung von Know-how und Kompetenzen, da wissenschaftliche Mitarbeiter beziehungsweise Promovenden nur in seltenen Fällen langfristig an der Hochschule beschäftigt werden können. Über gemeinsame Projekte mit Universitäten erlangen Fachhochschulen Zugang zu personellen Ressourcen im akademischen Mittelbau, die zur Akquisition von weiteren Drittmitteln und wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen eingesetzt werden können. Universitäten hingegen können durch Kooperationen mit Fachhochschulen beispielsweise von professionalisierten Prozessabläufen und Strukturen in den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie bei der administrativen Abwicklung von Weiterbildungsangeboten profitieren, wenn die Fachhochschule dieses Geschäftsfeld bereits stark entwickelt hat.

Im Bereich der Hochschulverwaltung und weiteren Serviceeinrichtungen ergeben sich Hochschulkooperationen aufgrund der regionalen Nähe und unterschiedlichen Größen der Hochschulen, welche die Ausstattung mit Infrastrukturen, Ressourcen und Personal bedingen. Durch deren gegenseitige Nutzungsmöglichkeiten über Dienstleistungsverträge bis hin zu gemeinsam getragenen Organisationseinheiten werden Doppelstrukturen vermieden und Kompetenzen zusammen aufgebaut. Vorteilhaft insbesondere bei der hochschulübergreifenden Zusammenlegung von Servicestellen sind komplementäre Qualifikationen des bestehenden Personals. Dadurch kann selbst eine größere und besser ausgestattete Hochschule benötigte Stellenausschreibungen und Neubesetzungen eventuell umgehen.

Nutzbare komplementäre Ressourcen und Kompetenzen aufgrund des Hochschultyps sind bei den untersuchten Kooperationsprojekten in der Hochschulverwaltung und bei weiteren internen Dienstleistungen weniger charakteristisch für die Zusammenarbeit. Zu nennen sind typbedingte Kompetenzen und Ressourcen, welche in kooperative Unterstützungsleistungen wie zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung einfließen können. Während beispielsweise künstlerische Hochschulen ihr Know-how und ihre Infrastrukturen zur visuellen und akustischen Gestaltung und Produktion von Onlinelehr-, -lern- und -forschungsmaterialien zur Verfügung stellen können, bringen Fachhochschulen oder Technische Universitäten Infrastrukturen und Kompetenzen zum Beispiel für eine hochschulübergreifende Betreuung von Datenservern oder eine große Universität ihre Forschungserkenntnisse sowie -infrastrukturen im Bereich der Onlinelehre ein.



4.4 Erfolgsfaktor individueller Nutzen

Die Fallstudienanalyse ergibt, dass ein Kernelement sowohl für die Entstehung als auch für die langfristig erfolgreiche Etablierung der untersuchten Kooperationsprojekte der wahrnehmbare individuelle Nutzen für die beteiligten Hochschulen und ihre einzelnen Akteure (insbesondere auf Ebene der Wissenschaftler) sein kann. Ungleichgewichte in Input-Output-Relationen werden vor allem dann wahrgenommen, wenn mehrere Hochschulen unterschiedlicher Größe an dem Netzwerk beteiligt sind. Kleinere Hochschulen benötigen aufgrund ihrer im Vergleich zu größeren Kooperationshochschulen schlankeren Ressourcenausstattung eher

Unterstützung bei der Optimierung von basalen Strukturen und Angeboten. Die großen Hochschulen können in ihren Grundstrukturen weiter vorangeschritten sein und andere Leistungsanforderungen an eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit stellen. Folglich muss eine Kooperationseinheit so gestaltet werden, dass das Leistungsangebot auf Bedarfe aller Hochschulen eingehen kann, die dem Netzwerk angehören und einen Ressourcenbeitrag dazu leisten.

Grundsätzlich ergeben sich bei Kooperationen zwischen Fachhochschulen und Universitäten typbedingt Kooperationsfelder, bei denen auf den ersten Blick der Nutzen für eine der Hochschulen fraglich erscheint. Dies betrifft zum Beispiel kooperative Promotionen, bei denen Fachhochschulen von dem Promotionsrecht der kooperierenden Universität profitieren. Der Nutzen für die Universität kann jedoch zum Beispiel durch die mögliche Erweiterung ihrer Forschungstätigkeiten um komplementäre Fächer und die Anwendungsorientierung der Fachhochschulforschung so groß sein, dass die beteiligten Institute und Wissenschaftler einen individuellen Vorteil daraus ziehen können.

Die befragten Hochschul- und Projektleitungen berichten, dass die Nutzenwahrnehmung innerhalb der Kooperationsprojekte möglichst auf die Ebene eines jeden beteiligten Professors und Mitarbeiters heruntergebrochen werden sollte. Erweiterte Forschungsmöglichkeiten, Erhöhung der Reputation in Lehre und Forschung, Erfolge in der Unterstützung von Gründerprojekten oder verbesserte Promotionsbedingungen sind beispielhaft als Nutzen für einzelne Wissenschaftler zu nennen. Die Untersuchung zeigt, dass es bei Verschmelzungen zweier bestehender Abteilungen zu einer hochschulübergreifend gemeinsam getragenen Organisationseinheit besonders vorteilhaft ist, wenn für die Mitarbeiter im besten Fall keine Nachteile durch Stellenkürzungen entstehen und dieses frühzeitig und klar kommuniziert wird.



4.5 Instrumente und Strukturen

Förderliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von hochschultypübergreifenden Kooperationsprojekten sind gleiche beziehungsweise miteinander kompatible Strukturen und Instrumente. Dies gilt zum Beispiel für hochschulrechtliche Aspekte wie Statusfragen von Studierenden und Professoren sowie für Personal-, Finanzierungsstrukturen und Arbeitsmittel.

HOCHSCHULRECHTLICHE REGELUNGEN BEI ZUGANG UND ANERKENNUNG

Hochschulrechtlich gleiche oder kompatible Voraussetzungen sind insbesondere bei kooperativen Lehrprojekten und bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zwischen Fachhochschule und Universität von hoher Relevanz. Angefangen bei der Bewerbung von Studieninteressenten für ein kooperatives Studium müssen sich die involvierten Fakultäten beider Hochschulen über ein Bewerbungs- und Zulassungsverfahren einigen. Sollen eine Doppeleinschreibung und eine Doppelgradverleihung erfolgen, sind die Nachweise der formalen Hochschulzugangsberechtigung für beide Hochschulen notwendig.

Durch eine Lehrkooperation mit Doppeleinschreibung und -gradverleihung zwischen einer Fachhochschule und einer Universität kann die allgemeine Hoch-

schulreife als Zugangsvoraussetzung für das Studium an der Universität nicht ausgehebelt werden. Dies gilt auch für hochschultypübergreifende Vorsemester, deren erfolgreiches Absolvieren nicht das reguläre, anschließende Studieren an der kooperierenden Universität ermöglicht, wenn grundsätzlich keine allgemeine Hochschulreife nachgewiesen werden kann. Dies ist bei Kooperationsprojekten zu beachten, welche insbesondere auf die Förderung der Durchlässigkeit sowie der Bildungschancengleichheit und damit auf divergierende Zielgruppen mit unterschiedlichen hochschulischen Zugangsvoraussetzungen abzielen.

Gleichwohl zeigen modular aufgebaute kooperative Studien- und Weiterbildungsangebote, dass über den Status eines Gast- oder Zweithörers universitäre Lehrveranstaltungen auch ohne den Nachweis einer allgemeinen Hochschulreife absolviert werden können. Entscheidend ist, dass – gegebenenfalls über einen individuellen Aushandlungsprozess mit dem Landesministerium, wenn das Landeshochschulgesetz nichtkompatible Regelungen enthält – dieser Status dazu berechtigt, Prüfungsleistungen abgeben zu können, die dann in Credit-Points ausgewiesen und im weiteren Bildungsverlauf angerechnet beziehungsweise anerkannt werden können.

Über die Hochschulzugangsberechtigung hinaus sind für kooperative Lehrprojekte die Zulassungs-, Anerkennungs- und Anrechnungsregelungen der involvierten Fakultäten möglichst zu harmonisieren. Beispielsweise sind beim kooperativen Studieren Regelungen für geöffnete Lehrmodule wie Zulassungsvoraussetzungen, Prüfungsform und -modus, Anzahl der zu erreichenden Creditpoints, Fachstudiensemester und die möglichen Aufnahmekapazitäten hochschulübergreifend mit den Fakultäten auszuhandeln. Gleiches gilt für die Anrechnung von innerhalb eines hochschulübergreifenden Vorsemesters oder Propädeutikums erbrachten Studienleistungen auf ein darauf folgendes Studium an einer der Kooperationshochschulen. Diese können die Attraktivität eines gemeinsamen Vorstudienangebots deutlich steigern und die Teilnehmer stärker an die Hochschulen binden.

KOOPERATIONSFÖRDERNDE PERSONALSTRUKTUREN AN FACHHOCHSCHULEN

Bei Kooperationsprojekten zwischen Fachhochschulen und Universitäten sind insbesondere im Bereich von Forschungs- und Weiterbildungsaktivitäten unterschiedliche personelle Ressourcenausstattungen und Aufgabenbereiche zwischen den Hochschulen zu beachten. Forschung und Weiterbildung gehören nicht zu den Aufgaben von Fachhochschulprofessoren, die Lehrtätigkeiten gleichgestellt sind. Bei gemeinsamen Projekten sind Strukturen zu finden, die einen angemessenen Einsatz von Fachhochschulprofessoren neben ihrer im Vergleich zu Universitätsprofessoren doppelt so hohen Lehrverpflichtung ermöglichen.

Gängig ist das Modell, Professoren für ihre Tätigkeiten in Forschung, Lehre oder im Wissens- und Technologietransfer, die über ihr definiertes Aufgabenfeld hinausgehen, über eine Nebentätigkeitsvereinbarung zusätzlich zu vergüten. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn die Hochschule die professorale Lehre nicht durch einen anderen Dozenten ersetzen kann. Andernfalls können die Lehrdeputate der Fachhochschulprofessoren reduziert und entsprechende Ersatzlehraufträge von der Hochschule vergeben werden. Darüber hinaus versuchen einige in dieser Studie untersuchte Hochschulen ihre Professoren, die sich zum Beispiel in hochschulübergreifenden Weiterbildungsangeboten engagieren, zu entlasten, indem sie administrative Aufgaben (Vertragsangelegenheiten mit Unternehmen

und Teilnehmern, Marketing und Vertrieb, didaktische Aufgaben) in den Weiterbildungseinrichtungen bündeln.

Über Lehrdeputatsreduktionen und Nebentätigkeiten hinaus kann eine spezielle Strukturierung der Professur die Zusammenarbeit zwischen Fachhochschulen und Universitäten befördern. Als Ergänzung zu kooperativen Promotionen, bei denen die Professoren beider Hochschulen über die gleichen Rechte bei der Betreuung und Prüfung von Dissertationsprojekten verfügen, gibt es die sogenannte Zweitmitgliedschaft von Professoren, die in Bayern, Sachsen (Kooptation) und Schleswig-Holstein ein landeshochschulgesetzlich geregeltes Modell ist. Insbesondere in Schleswig-Holstein wird dieses Modell relativ häufig von Universitäten eingesetzt. So kann dieses Instrument zum Beispiel in hochschultypübergreifenden Forschungs- und Transferstellen genutzt werden, damit auch Fachhochschulprofessoren promovierende wissenschaftliche Mitarbeiter betreuen, begutachten und prüfen können. Interessant, aber bislang untypischer ist der umgekehrte Fall, in dem eine Fachhochschule einem Professor einer Universität eine Zweitmitgliedschaft erteilt.

Ein vergleichbares Instrument, um Professoren zweier Hochschulen – insbesondere von Universität und Fachhochschule – an einer gemeinsamen Projektarbeit gleichgeordnet zu beteiligen, ist eine Brückenprofessur. Während als Brückenprofessuren zumeist gemeinsame Professuren an einer Universität und einer außeruniversitären Forschungseinrichtung bezeichnet werden, erfolgt die Einrichtung der Brückenprofessur im Fallbeispiel Lübeck (siehe Seite 100) innerhalb des Instituts für Entrepreneurship als Brückeninstitut zwischen der Universität und der Fachhochschule Lübeck. Bei dieser Professur ist der Wissenschaftler an seiner Heimathochschule angestellt (und bezahlt), ist aber Zweitmitglied an der anderen Hochschule und hat dort eine Reihe von Rechten, beispielsweise das Prüfungs- und Promotionsrecht oder die Möglichkeit, Drittmittelanträge zu stellen. Auch kann eine Lehrverpflichtung mit diesem Recht verbunden werden, die dann gegen die Lehrverpflichtung an der Heimathochschule aufgerechnet werden kann.

Auch eine explizite Forschungsprofessur an einer Fachhochschule ermöglicht und befördert gemeinsame Forschungsprojekte mit Universitäten. Auf Landesebene sehen vereinzelt Hochschulgesetze oder spezielle Förderinitiativen die Einrichtung solcher Stellen vor mit jeweils unterschiedlichen Rahmenvorgaben unter anderem zu Laufzeit, Finanzierung, Bewerbung oder zur genauen Zielsetzung. Im Zentrum steht die Lehrdeputatsreduktion zur Schaffung von zeitlichen Freiräumen für Forschungstätigkeiten und Drittmittelakquirierung.

ÄQUIVALENTE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR MITARBEITER AN BEIDEN HOCHSCHULEN

Die Fallstudienenerhebung hat ergeben, dass bei hochschultypübergreifenden Kooperationsprojekten auf eine wahrgenommene gerechte Aufgabenverteilung zwischen wissenschaftlichen Mitarbeitern der Fachhochschule und der Universität zu achten ist. Dies gilt im Besonderen für den notwendigen zeitlichen Freiraum für die Erstellung von Dissertationen. Befragte Professoren und Mitarbeiter berichten, dass wissenschaftliche Mitarbeiter von Fachhochschulen insbesondere mit der Erstellung von Drittmittelanträgen und weiteren Forschungs- und Transferaufgaben beschäftigt sind, wodurch die Zeiträume für die Erstellung der Qualifikationsarbeiten erheblich beschränkt werden können. Gleiches gilt für überhandnehmende Lehr- und Betreuungstätigkeiten von Studierenden für wissenschaftliche Mitarbeiter der Universität.

Darüber hinaus geht aus den Befragungen hervor, dass insbesondere beim Betrieb von gemeinsamen Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiter formal an unterschiedlichen Hochschulen angestellt sind, aber die gleichen Aufgaben für beide Hochschulen erbringen, nach Möglichkeit eine gleiche Vergütungsstruktur für die Mitarbeiter der Fachhochschule und der Universität gelten sollte. Stellen mit identischen Tätigkeitsprofilen werden nicht selten an Universitäten eine Gehaltsstufe höher ausgeschrieben als an Fachhochschulen. Dies kann zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führen und eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit gefährden.

Besondere Anforderungen in der Personaladministration ergeben sich in hochschulübergreifenden Kooperationsprojekten bei Mitarbeiterstellen, die jeweils anteilig beiden Hochschulen zugeordnet sind (siehe nachfolgender Abschnitt 4.6). Die Anstellungs- und insbesondere die Abrechnungsmodalitäten der Sozialversicherungsleistungen sind so zu gestalten, dass der Mitarbeiter hinsichtlich seiner Sozialversicherungsrechte keine Nachteile erfährt.

DATENMANAGEMENT, SOFTWARESYSTEME UND MEDIENNUTZUNG

Die Umsetzung von Kooperationsprojekten gelingt durch gleiche beziehungsweise kompatible Arbeitsmittel wie zum Beispiel Softwaretools. Für das hochschulübergreifende Management von Teilnehmer-, Studierenden- und Prüfungsdaten ist es beispielsweise förderlich, wenn die Hochschulen jeweils mit zueinander kompatiblen Customer-Relationship-Management- (CRM) und/oder Campus-Management-Systemen (CMS) arbeiten. So können zum Beispiel automatisierte Erfolgs- und Verbleibsevaluationen zur Bewertung von hochschulübergreifenden Studieninformations- und -beratungsangeboten vorgenommen werden. Studien- und Prüfungsleistungen müssen nur einmal erfasst werden. Über eine Schnittstelle können die kooperierenden Hochschulen auf die Daten zugreifen, um Anrechnungen von Studien- und Prüfungsleistungen zu klären und Zertifikate und Zeugnisse automatisiert ausstellen zu können.

Die Untersuchung einzelner Fallstudien ergab jedoch, dass eine Erfassung von Teilnehmer- und Studierendenaten entweder aus datenschutztechnischen Gründen nicht möglich oder speziell bei Studienberatungsangeboten nicht erwünscht sind, um die Nachfrager nicht abzuschrecken und das Angebot möglichst niederschwellig zu halten. Darüber hinaus zeigen einige Fallbeispiele, dass hochschuleinheitliche CRM- und CMS-Lösungen sowie Schnittstellenkonfigurationen zwischen den Systemen technisch nur schwer und mit hohem Personalaufwand zu realisieren sind. Selbst bei der Anwendung der gleichen Software kann es zwischen den Hochschulen zu Inkompatibilitäten kommen, sodass zum Beispiel bei kooperativen Lehrprojekten Studien- und Prüfungsleistungen über den klassischen Schein per Papier dokumentiert werden, die in dem jeweiligen Prüfungsamt von dem Studierenden einzureichen sind. Bei einer kleinen Anzahl von hochschulübergreifenden Studierenden ist dieser Aufwand leistbar; bei einer zunehmenden Nachfrage nach den Programmen ist eine automatisierte Lösung zu finden. Zudem berichten befragte Projektverantwortliche, dass ein solches nichtelektronisches Datenmanagement als serviceunfreundlich und risikobehaftet hinsichtlich der Vollständigkeit und der Sicherung der Daten betrachtet wird und die Studierenden von der Teilnahme an hochschulübergreifenden Lehrveranstaltungen abhalten kann.

Landesweite hochschuleinheitliche CMS-Anwendungen stehen oder standen zum Beispiel im Stadtstaat Hamburg sowie im Land Thüringen auf der Agenda der zuständigen Behörden (siehe Kapitel 3). Allerdings berichten im Rahmen

der Fallstudienenerhebung vor allem Musikhochschulen, dass sie sehr individuelle Anforderungen an ein CMS stellen und eine hochschulübergreifend einheitliche Softwareanwendung nur schwer umzusetzen ist. Dies betrifft zum Beispiel die unterschiedlichen Zulassungsvoraussetzungen von künstlerischen Hochschulen, die ein spezielles Erfassen von Studienbewerberdaten erfordern. Außerdem benötigt dieser Hochschultyp ein spezielles Raumplanungstool, da unter anderem im Gegensatz zu klassischen Universitäten und Fachhochschulen häufig Einzelunterricht in speziellen Räumen, wie zum Beispiel Musikzellen, stattfindet.

Abgesehen von der Verwaltung und Nutzung von Teilnehmer-, Studien- und Prüfungsdaten ist in kooperativen Lehrveranstaltungen zu berücksichtigen, dass Hochschulen mit unterschiedlichen E-Learning-Systemen arbeiten. Je nach Organisation des gemeinsamen Angebotes sind Zugänge der Studierenden und Teilnehmer für beide Systeme einzurichten. In diesem Zusammenhang steht auch die notwendige Vereinbarung der beiden Hochschulen darüber, dass Onlinelehr- und -lernmedien hochschulübergreifend im Rahmen des kooperativen Lehrangebotes genutzt und bearbeitet werden dürfen.

KOMPATIBLE STUDIENORGANISATION

Wichtige Rahmenbedingungen ebenfalls bei der Umsetzung von kooperativen Studienangeboten sind nicht nur miteinander kompatible Semester- und Prüfungszeiten zwischen den Kooperationshochschulen, sondern auch eine Harmonisierung der Dauer der einzelnen Lehrveranstaltungen. Zudem hat die Fallstudienenerhebung ergeben, dass selbst die Zeitpunkte der jeweiligen Stundenplanentwicklung zwischen den Hochschulen abgestimmt werden sollte, um Doppel- oder Mehrfacharbeiten zu vermeiden. Die befragten Hochschulen geben an, dass die Studierenden möglichst im regulären Hochschulbetrieb die Lehrveranstaltungen der jeweiligen Partnerhochschule besuchen und Prüfungsleistungen erbringen können sollen. Eine unterschiedliche Gestaltung von Semester- und Veranstaltungszeiten nicht nur zwischen den Partnerhochschulen, sondern auch zwischen den Fakultäten innerhalb einer Hochschule erfordern jedoch eine höchst flexible Planung, um auch eine hohe Nachfrage zu generieren.

Weiterhin müssen bei der hochschulübergreifenden Nutzung von Forschungslaboren und Apparaturen auch von nicht hochschulischen Kooperationspartnern die Lehrzeiten und die Verfügbarkeit der Räumlichkeiten beziehungsweise Apparaturen genau abgestimmt werden.

FINANZIERUNGSSTRUKTUREN UND TRANSPARENZ DER MITTELFLÜSSE

Die Fallstudienanalyse ergibt, dass sich erfolgreiche Kooperationsprojekte unter anderem dadurch auszeichnen, dass die beteiligten Partner jeweils eine gerechte Einbringung insbesondere von finanziellen Ressourcen und einen angemessenen Output in Relation zum Input wahrnehmen. Bei der projektgeförderten Hochschulkooperationen sind die Finanzierungsfragen über die Projektlaufzeit grundsätzlich unproblematisch, wenn die Förderprogramme eine Ausfinanzierung vorsehen und die Hochschulen zumindest in der Initiierungs- und ersten Umsetzungsphase keine Eigenmittel aufbringen müssen. Pro Hochschule fließen festgelegte Förderbeträge in die Kooperationsprojekte ein. Die Verwendung wird über die Projektanträge oder über die Förderbescheide geregelt. Über die untersuchten Fallbeispiele betrachtet ist diese Situation der Regelfall. Anders verhält es sich bei nicht ausfinanzierten Projekten, bei denen die beteiligenden Hochschulen eigene Finanzmittel zur Verfügung stellen müssen. Die Bereitschaft

dazu und die Höhe der Mittel sind abhängig von dem jeweils wahrgenommenen Nutzen für die Hochschulen.

Bei hochschulübergreifenden Projekten und Servicezentren, in denen eine der Partnerhochschulen die gesamten Finanzmittel von den entsprechenden Mittelgebern erhält und verwaltet oder eine Leistungsvergütung direkt von der Partnerhochschule bezieht, ist eine möglichst pro Hochschule differenzierte Kostenstellenstruktur dienlich, um die Finanzmittelflüsse transparent zu gestalten. Die empirische Erhebung zeigt, dass bei Unstimmigkeiten zwischen den Hochschulen eine klar nachvollziehbare Rechnungsstellung eine faktenbasierte Diskussion ermöglicht, die Konflikte vermeiden kann.

Sowohl für eine verwaltungstechnisch leichtere Abwicklung als auch für das Erreichen eines hohen Commitments für hochschulübergreifende Servicestellen als gemeinsam getragene Organisationseinheiten wird ein zusammengeführter, eigenständiger Finanzhaushalt von den befragten Hochschulmitgliedern als besonders förderlich angesehen. Insbesondere im Verwaltungsbereich, in dem Hochschulen häufiger Dienstleistungsverträge schließen, ist entscheidend, dass die erbrachten Leistungen sowohl aus Sicht der Auftragnehmer- als auch der Auftraggeberhochschule angemessen vergütet werden. Dabei ist zu beachten, dass aufgrund der Steuerrechtsreform nach Ablauf der aktuellen Übergangsphase im Jahr 2020 auch Leistungen von öffentlichen Hochschulen umsatzsteuerpflichtig werden, die bislang aus diesen Regularien ausgeschlossen waren (Beistandsleistungen). Ausgenommen sind hoheitliche Leistungen; betroffen sind also die Kooperationsbereiche in Lehre und Hochschulverwaltung. Dienstleistungsverträge zwischen Hochschulen werden entsprechend teurer und der Wettbewerbsvorteil gegenüber Anbietern aus der Privatwirtschaft geht verloren.

VERSTETIGUNG VON DRITTMITTELFINANZIERUNGEN

Nach Ablauf von Förderlaufzeiten ergibt sich in den meisten Fällen die Frage nach der Weiterfinanzierung der Kooperationsprojekte. Dabei zeigten die Hochschulen aufgrund der Erfolge ihrer hochschulübergreifenden Zusammenarbeit ein hohes Interesse, diese auch nach Förderende fortzusetzen. In einigen Fallbeispielen wurde eine finanzielle Verstetigung der hochschulübergreifenden Projekte oder Einrichtungen nach einer bestimmten Förderlaufzeit über die Haushalte der Hochschulen explizit als Förderbedingung der Geldgeber formuliert.

Bei fehlenden Mitteln engagieren sich die einzelnen Akteure zur Akquirierung von weiteren Geldern über thematisch passende Programmausschreibungen und Forschungsförderungen von Bund, Ländern und Stiftungen. Aus Sicht der befragten Hochschulmitglieder sind allerdings die Laufzeiten von Förderlinien zu kurz und bauen thematisch zu wenig aufeinander auf. Dadurch können angestoßene (Teil-) Projekte aufgrund fehlender finanzieller Mittel mitunter nicht weitergeführt werden. Bei kooperativen Forschungsprojekten sehen die beteiligten Hochschulen zum einen die Schwierigkeit, dass insbesondere bei einer Bündelung von mehreren Disziplinen innerhalb eines Kooperationsprojekts eine passende Anschlussfinanzierung lediglich für einzelne Teilbereiche gefunden werden kann. Zum anderen sind einige Drittmitteltöpfe speziell in der Forschungsförderung, wie zum Beispiel über die Deutsche Forschungsgemeinschaft, für Fachhochschulen nur eingeschränkt erschließbar, da sie zum einen auf die Grundlagenforschung ausgerichtet sind und zum anderen Fachhochschulen in den Förderanträgen nur relativ wenig Forschungsinfrastrukturen und keine exzellente Forschungsvita der Fachhochschul-

professoren mit entsprechenden Publikationslisten vorweisen können. Zudem berichten Professoren von ihren Erfahrungen, dass sich bei der Akquirierung von Forschungsgeldern in traditionell universitär geprägten Disziplinen die Gutachter gegen die Vergabe von Drittmitteln aussprechen können, wenn eine Fachhochschule in das Forschungsprojekt involviert ist.

Einfacher finanziell zu verstetigen sind Kooperationsprojekte, die zwar befristet gefördert, deren Fördergelder aber zur Finanzierung hoher Anfangsinvestitionen genutzt werden und deren Projekte mit geringerer Kostenstruktur über Haushaltsmittel oder Einnahmen von privaten Finanzmitteln weiter finanziert werden können. Dies trifft zum Beispiel auf gemeinsame Vorsemester und kooperative Studienmöglichkeiten zu, die sehr hohe Entwicklungskosten im Vergleich zu geringeren Folgekosten aufweisen können.

Ähnlich können auch die Finanzierungsstrukturen von gemeinsamen Lehrangeboten von öffentlichen Hochschulen aufgebaut sein, die über Studien- beziehungsweise Teilnahmegebühren kostendeckend anzubieten sind, beispielsweise in der Weiterbildung. Die Entwicklung der Produkte und ihre erste Positionierungsphase am Markt werden finanziell gefördert; später sollen sich die Angebote selber tragen. Die Hochschulen berichten aber, dass die Förderlaufzeiten für die Phase der Marktetablierung häufig zu kurz sind. Eine eventuelle Zwischenfinanzierung muss für den Fall gefunden werden, dass die Weiterbildungsprodukte zum Ende der Projektförderung noch nicht die notwendige Marktreife erreicht haben und die Höhe der Umsätze noch unter den Kosten liegen. Im Verlauf der Projektförderung gebildete Rücklagen speziell für Marketing- und Vertriebsmaßnahmen können zur Überbrückung der Phasen von der Markteinführung bis zum Erreichen des notwendigen Marktreifegrades genutzt werden.



4.6 Erfolgsfaktor Parität

Grundsätzlich zeigt sich über die untersuchten Fallbeispiele hinweg eine zwischen den Hochschulen paritätische Gestaltung und Organisation der Kooperationsprojekte als Kernelement für Projekterfolge. Dies betrifft die Gleichberechtigung der Hochschulen beziehungsweise der Studierenden und Promovenden hinsichtlich des Hochschulzugangs, der Einschreibung und des Studienabschlusses, der Verteilung und Wahrnehmung von Aufgaben sowie der Besetzung von Koordinationsstellen und Gremien.

IMMATRIKULATION, STUDIENABSCHLÜSSE UND PRÜFUNGSBERECHTIGUNGEN

Wie die empirische Erhebung der Fallbeispiele zeigt, können Kooperationsprojekte in der Lehre und in der Weiterbildung einen – meistens bedingt durch (landes-)hochschulgesetzliche Vorgaben – möglichst hohen Grad der Gleichordnung der kooperierenden Hochschulen durch die Einschreibung der Studierenden an beiden Hochschulen, die Verleihung von Doppelabschlüssen und durch die Abbildung der Logos beider Hochschulen auf den Zertifikaten gemeinsamer Weiterbildungsangebote erreichen.

Wichtig ist ebenfalls, Fachhochschulabsolventen beim Zugang zur Promotion über kooperative Forschungsverbünde gleichberechtigt zu behandeln. Dabei können kooperative Promotionen über hochschulübergreifende Betreuungstandems strukturiert sein, in denen jeweils mindestens ein Professor pro Hochschule Doktoranden sowohl der Universität als auch der Fachhochschule betreuen. Eine formale Gleichstellung der Fachhochschulprofessoren mit den Universitätsprofessoren in den Betreuungs-, Prüfungs- und Gutachtenprozessen sowie die Nichtdiskriminierung der Fachhochschulabsolventen ist formal über die Promotionsordnung der jeweils gradverleihenden Universität herzustellen. Diese können Grundvoraussetzung sowohl für eine eventuelle Förderung beziehungsweise Unterstützung durch das zuständige Landesministerium als auch für die Kooperationsbereitschaft insbesondere seitens der Fachhochschulprofessoren sein.

AUFGABENWAHRNEHMUNG, GREMIEN UND FUNKTIONSSTELLEN

Aus der Fallstudienanalyse geht hervor, dass die jeweiligen Kernaufgaben in den Kooperationsprojekten von den beteiligten Hochschulen grundsätzlich zu gleichen Teilen erbracht werden. Dies betrifft neben der Projektorganisation und -koordination zum Beispiel die Entwicklung und Durchführung von kooperativen Studienmodulen oder ganzen Studiengängen, die Erarbeitung von Anerkennungs- und Anrechnungslisten, Projektevaluationen und Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie das Marketing und die administrative Abwicklung kooperativer Leistungsangebote.

Dabei erfolgt zum Beispiel die Wahrnehmung von Forschungs- und Transferaufgaben in hochschulübergreifenden Transferzentren in den untersuchten Fallbeispielen über paritätisch besetzte Teams von Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern mit jeweils gleicher Mitarbeiteranzahl pro Hochschule. Bei der Einrichtung hochschulübergreifend getragener Dienstleistungszentren werden mittlere und höhere Führungspositionen inklusive Stellvertretungen ebenfalls möglichst paritätisch von Mitarbeitern beider Hochschulen besetzt. Die Erhebung zeigt, dass damit die Idee einer gemeinsamen Serviceeinrichtung verankert werden kann und Mitarbeiter bei der Aufgabenerbringung nicht stetig zwischen den beiden Hochschulen unterscheiden und abwägen müssen. Auch unterstützende Service- und Koordinierungsstellen für kooperative Lehr-, Beratungs- und Transferangebote werden grundsätzlich zu gleichen Anteilen mit Mitarbeitern beider kooperierenden Hochschulen besetzt.

Die gleichmäßig verteilte Aufgabenerbringung und ihre Steuerung gelingen darüber hinaus durch die paritätische Besetzung von hochschulrechtlich vorgeschriebenen Gremien wie Zulassungs-, Lehr- und Prüfungskommissionen durch Professoren und Mitarbeiter beider Hochschulen. Die jeweiligen Mitglieder erhalten pro Hochschule die gleichen Informations-, Beratungs- und Stimmrechte. Gleiches gilt für Arbeitsgremien und Kommissionen, über welche die Kooperationsprojekte in die Umsetzung gebracht werden. Dazu gehören zum Beispiel Leitungsgremien, die insbesondere bei hochschulübergreifenden Forschungsprojekten auf Basis einer formulierten Gesamtstrategie etabliert werden und gegebenenfalls die Teilnahme weiterer strategischer Partner vorsehen. Sogenannten Koordinierungsgremien kann die Gesamtprojektverantwortung übertragen werden und die Wahrnehmung von projektunterstützenden Aufgaben mit hoher strategischer Bedeutung, wie zum Beispiel die permanente Weiterentwicklung sowie die Vermarktung und der Vertrieb von kooperativen Lehrangeboten. Eventuelle Vorsitze oder Gremienleitungspositionen werden teilweise nach dem Rotationsprinzip von den Hochschulen wahrgenommen. Dies gilt auch für die

handelsrechtlich notwendigen Organe und Gremien bei dem hochschulübergreifenden Betrieb einer Kapitalgesellschaft.

Die meisten der untersuchten Fallbeispiele weisen Stellen wie Projektmanager, -leiter oder -koordinatoren auf, die für die Umsetzung und Steuerung des Projekts verantwortlich sind. Sie treiben die anstehenden Projektaufgaben voran, behalten den Überblick über den gesamten Verlauf, koordinieren Marketing- und Qualitätssicherungsmaßnahmen und arbeiten am Gesamtkonzept des Projektes. Diese Positionen werden grundsätzlich parallel jeweils an beiden Hochschulen eingerichtet.

Die Koordination des Gesamtprojektes kann auch über die Stelle einer Geschäftsführung erfolgen. Mit Verantwortung für alle operativen Abläufe und für die Verwaltung der Projektgelder wird diese Stelle inhaltlich durch gewählte Sprecher aus der Professorenschaft beider Hochschulen oder durch strategische Leitungspositionen unterstützt, die ebenfalls jeweils von einem Mitarbeiter der kooperierenden Hochschulen besetzt sind. Auf dieser Ebene werden relevante Vorentscheidungen für Ressourcen- und Aufgabenverteilungen getroffen. Die Stelle der Geschäftsführung kann an nur einer der Partnerhochschulen administrativ angesiedelt, aber von beiden Hochschulen finanziert sein. Das Arbeitsverhältnis kann allerdings auch jeweils hälftig mit der Fachhochschule und mit der Universität geschlossen werden.

Neben diesen gesamtkoordinierenden Stellen werden in Kooperationsprojekten in der Lehre sogenannte wissenschaftliche Leiter oder Studiengangskordinatoren etabliert, die nicht nur pro Hochschule, sondern auch pro Fakultät beziehungsweise pro Fachbereich einer jeweiligen Hochschule benannt werden und für die Umsetzung des Projektes auf der Ebene ihrer Organisationseinheit verantwortlich sind. Dies bietet sich insbesondere bei dem dezentralen, disziplinenorientierten Organisationsaufbau von Hochschulen an, wodurch kooperative Lehr- und Weiterbildungsangebote einen hohen Abstimmungs- und komplexen Steuerungsbedarf aufweisen.



4.7 Kooperationsvertrag

In den meisten der untersuchten Fallstudien liegt der Kooperation ein vertragliches Regelwerk zugrunde, das in unterschiedlichen Detaillierungsgraden die Ziele und Prinzipien der gemeinsamen Zusammenarbeit dokumentiert sowie einzelne Regelungen zu den Aufgaben und Aufgabenverteilungen, zur Finanzierung, zur Gremienstruktur und zur Qualitätssicherung beinhalten kann. In der Lehre werden häufig noch Details zum Studierendenstatus (Doppelein-schreibung), zur Datenübertragung zwischen den Prüfungsämtern, zum Schutz der personenbezogenen Daten sowie zur Verwendung von Onlinelernmedien aufgenommen.

Die innerhalb der Studie vorliegenden Verträge wurden formalrechtlich von den Leitungen der kooperierenden Hochschulen unterzeichnet, wenngleich sie auch je nach Initiation des Kooperationsprojektes teilweise auf Fakultäts-ebene erarbeitet wurden. In einigen Fällen haben die Hochschulen eine Rahmenkooperationsvereinbarung geschlossen, welche die Zusammenarbeit

in Forschung, Lehre, Transfer im Generellen regelt. Konkrete Projektkooperationen rekurren auf diese Vereinbarung in einer spezifizierenden Kooperationsvereinbarung. Bei wiederkehrenden gleichen beziehungsweise ähnlichen Projekten reduzieren Vertragsmuster (sogenannte Templates) mit den wesentlichen Eckpunkten den Arbeitsaufwand zur Erstellung der Kooperationsvereinbarungen.

Das Vorliegen eines Kooperationsvertrags wird häufig im Zusammenhang mit einer Förderausschreibung von den jeweiligen Förderstellen verlangt und kann insbesondere auf der operativen Ebene häufig als rein formaler Akt ohne konkrete Funktionsunterstützung für die Umsetzung betrachtet werden. Allerdings berichten innerhalb der Fallstudien befragte Personen der Hochschulleitung, dass die Ausarbeitung des Kooperationsvertrags wesentlich dazu beitragen kann, Einigkeit der Vertragsparteien im ideellen Sinne herzustellen. Die beteiligten Hochschulen werden sich durch die Niederschrift über ihre eigenen Ziele und die der Partnerhochschule bewusster. Prinzipien der Zusammenarbeit greifen das Rollenverhältnis und -verständnis auf. So wurde in einem Fallbeispiel aufgrund der Erfahrungen aus einem Vorgängerprojekt mit einer der Universität nachgeordneten Rolle der Fachhochschule die gleichberechtigte Zusammenarbeit der Partnerhochschulen explizit im Vertrag aufgenommen.

Klar formulierte und schriftlich fixierte Regeln können sich insbesondere in Kooperationsprojekten in der Lehre und bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses als vorteilhaft erweisen, da diese intensive Abstimmungsprozesse hochschulübergreifend zwischen den beteiligten Fakultäten erfordern (siehe Abschnitt 4.8). Die detaillierten Formulierungen dazu innerhalb eines Kooperationsvertrags und mitgeltender Äquivalenzlisten geben personenunabhängig klare Regeln für die beteiligten Hochschulen vor und können den an dem Programm teilnehmenden Studierenden ein einheitliches, gerechtes und transparentes Handeln der Hochschullehrer garantieren.

Besonderheiten können sich bei kooperativen Projekten ergeben, in denen sich Hochschulen ganz neue Ausbildungs- oder Forschungsfelder erschließen. Dies gilt zum Beispiel für hochschulübergreifende Studiengänge in der Humanmedizin oder der Lehrerbildung. In den untersuchten Kooperationsprojekten wurden nicht nur Verträge zwischen den Partnerhochschulen geschlossen, sondern auch innerhochschulische Vereinbarungen mit den Fakultäten beziehungsweise Fachbereichen der Fachhochschule. Durch die schriftliche Fixierung von Abläufen zur Planung, Durchführung und Organisation der gemeinsamen Lehrveranstaltungen werden die Aufgaben in einem neuen Studiengang, der nicht zum genuinen Ausbildungsbereich der Fachhochschule gehört, innerhochschulisch klar geregelt und vereinheitlicht.



4.8 Kommunikation und Commitment

In allen untersuchten Kooperationsprojekten erfolgen die Information, der Austausch und die Abstimmung hochschulübergreifend über Arbeitsgremien und Funktionsstellen (siehe Abschnitt 4.6). Ergänzend zu den formalisierten Informations- und Kommunikationswegen betonen befragte Projektbeteiligte die hohe

Funktionalität von informellen Austausch- und Abstimmungswegen. Sie stellen heraus, dass vor allem die nicht formalisierte Zusammenarbeit der Akteure eine „kreative Kooperation“ ermöglicht. Laut ihrer Meinung sollten Gremienstrukturen nicht zum Selbstzweck aufoktroiert werden, denn starke Formalisierungen würden vieler Abstimmungsprozesse bedürfen und das ergebnisbezogene Zusammenkommen der Partner hemmen.

Ein kontinuierlich hoher Informationsbedarf zeigt sich zum Beispiel bei hochschulübergreifenden Studieninformationsangeboten. Allgemeine Studienberatungsstellen, die über die Studienangebote beider Hochschulen informieren und beraten sollen, müssen fortwährend seitens der jeweiligen Fakultäten mit den aktuellen Informationen zu den Inhalten und zum Verlauf der angebotenen Studiengänge versorgt werden.

Intensiver Aushandlungsprozesse bedarf es auch bei Kooperationsprojekten in der Lehre und bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Auf dezentraler Ebene finden die Professoren in den Fakultäten und Fachbereichen der beteiligten Hochschulen Einigkeit über Zulassungs- und Anrechnungsmodalitäten sowie über Prüfungsformate und die Bewertung von Prüfungsleistungen über Creditpoints. Dies betrifft Bereiche, die unter dem verfassungsrechtlich definierten Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre stehen und weiträumige individuelle Gestaltungs- und Interpretationsmöglichkeiten zulassen. Entsprechend schwierig und langwierig können die Verständigungsprozesse über Studien- und Prüfungsprozesse bereits innerhalb einer Fakultät einer Hochschule und vor allem über mehrere Hochschulen hinweg sein. Die Fallstudienenerhebung zeigt, dass eine von beiden Hochschulen gemeinsam betriebene Entwicklung von kooperativen Studien- und Lehrveranstaltungen die hochschulübergreifende Abstimmung von Anrechnungsregelungen deutlich erleichtern kann.

In einigen untersuchten Fallbeispielen wird regelmäßig ein- bis zweimal pro Semester eine Art Vollversammlung mit allen Projektbeteiligten durchgeführt. Hier werden seitens beider Hochschulen die aktuellen Arbeitsschritte und -ergebnisse vorgestellt und über grundsätzliche Themen, wie zum Beispiel über die Anschlussfinanzierungen des Projekts, informiert und diskutiert. Damit befinden sich alle Beteiligten auf demselben Informationsstand, können sich aufgabenübergreifend an der Gestaltung beteiligen und sich weiter über die Hochschulgrenzen hinweg austauschen und vernetzen. Bei kooperativen Forschungsprojekten können diese Vollversammlungen auch zur Vorstellung und Diskussion der aktuellen Forschungsprojekte und -ergebnisse genutzt werden. Eine Kommunikationsplattform mit allen Projektbeteiligten bietet ebenfalls den jeweiligen Hochschulleitungen die Möglichkeit, die innerhochschulische und hochschulübergreifende Bedeutung des gemeinsamen Projekts herauszustellen und das Engagement der einzelnen Hochschulangehörigen zu würdigen. Dadurch kann die Kooperations- und Einsatzbereitschaft auf allen Hochschulebenen kontinuierlich erhöht und gestärkt werden.

Die Vernetzung insbesondere der Projektverantwortlichen mit den Hochschulleitungen ist förderlich dafür, eventuelle notwendige Unterstützungsleistungen zur Umsetzung, Fortentwicklung und Weiterführung des Kooperationsprojekts zu erhalten. Die Fallstudien zeigen, dass dies vor allem dann gelingt, wenn die Projekte oder die gemeinsamen Einrichtungen von Personen aus den mittleren und höheren Leitungsebenen beider Hochschulen mit direkten Kontakten zu den Präsidien, Rektoraten und Kanzlern verantwortet werden. Die Hochschulleitungen wiederum benötigen eine gute Informationsgrundlage für den Fall, dass sie

das Projekt gegenüber dem Ministerium und weiteren Förderern vertreten und Unterstützungsmittel generieren müssen. Ein intensiver Dialog vor allem mit dem Landesministerium kann zum Beispiel die Befürwortung einer notwendigen Überbrückungsfinanzierung des Projekts durch das Land erleichtern.

Wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung, aber auch Fortschreibung von bereits initiierten oder neuen Kooperationsprojekten ist ein guter und regelmäßiger Kontakt der jeweiligen Präsidien beziehungsweise Rektorate der involvierten Hochschulen. Einige Fallstudien zeigen, dass die Hochschulleitungen den hochschulübergreifenden Austausch untereinander durch regelmäßige Arbeitssitzungen jeweils auf der Ebene der gesamten Hochschulleitung und der einzelnen Ressorts (Vizepräsidien, -rektorate), aber auch durch soziale Events pflegen und vertiefen. Durch eine routinierte Kommunikation werden schnelle Entscheidungsfindungen und Problemlösungen „auf dem kleinen Dienstweg“ ermöglicht. Dies ist insbesondere dann vorteilhaft, wenn verantwortliche Stellen zur Umsetzung des Kooperationsprojekts, wie zum Beispiel die Leitungen von gemeinsamen Studienberatungsstellen oder Servicezentren, nicht paritätisch von beiden Hochschulen besetzt werden. Bei Angelegenheiten, die kurzfristigen Klärungsbedarf aufweisen und den Konsens beider Hochschulen benötigen, kann sich der Projektverantwortliche direkt an die zuständige Leitung seiner jeweiligen Hochschule wenden. Diese wiederum trifft die Entscheidung in der unmittelbaren, informellen Absprache mit der Leitung der Partnerhochschule.

Die Befragung der Projektleitungen und -koordinatoren ergab, dass insbesondere die Professoren als relevante Akteure, Gestalter und Multiplikatoren hochschultypübergreifender Kooperationsprojekte gelten, aber in unterschiedlichem Ausmaß offen für neue Projekte sein können. In einigen Fallbeispielen wurde beobachtet, dass festgefahrene pauschale Annahmen und Meinungen über den jeweils anderen Hochschultyp die Kooperationsbereitschaft einzelner Personen einschränken. So kann zum Beispiel der Eindruck, ein Fachhochschulprofessor sei nicht auf Augenhöhe mit den Universitätskollegen, gemeinsame Projekte behindern. Weil das Engagement der Fachhochschulangehörigen in Kooperationsprojekten häufig zusätzlich zu ihrem regulären Arbeitsauftrag erfolgt, kann schnell der Vorwurf entstehen, die Fachhochschulmitarbeiter würden sich im Operativen mehr engagieren als die eingebundenen Personen der Universität.

In einigen untersuchten hochschultypübergreifenden Lehrprojekten wurde berichtet, dass sich Professoren und Dozenten weigerten, Studierende des jeweils anderen Hochschultyps zu ihren Unterrichtsmodulen zuzulassen. Sie argumentierten, dass die vorausgesetzten Kompetenzen fehlen würden oder nicht ausreichend vorhanden seien und die Qualität der Lehrveranstaltungen durch die Aufnahme von Fachhochschulstudierenden gemindert werden würde.

In den dargestellten Situationen haben die Projektbeteiligten intensive und direkte Dialoge mit den betreffenden Hochschulangehörigen geführt. Sie berichteten, dass eine kritische Masse an Personen insbesondere unter den Professoren erreicht werden muss, die das Kooperationsprojekt befürworten, um eine reibungslose Umsetzung garantieren zu können. Wichtig sei es, auf der Ebene der Projektverantwortlichen und der Hochschulleitungen die Multiplikation der Akzeptanz und Befürwortung der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit als fortzuschreibende Aufgabe zu betrachten.



FALLSTUDIEN



Aachen
Seite 76

Bielefeld
Seite 80

Flensburg
Seite 83

Freiburg
Seite 85

Hamburg
Seite 89

Jena
Seite 92

Kaiserslautern
Seite 96

Lübeck
Seite 100

Münster
Seite 104

Nürnberg
Seite 109

Osnabrück
Seite 113

Weimar
Seite 116



Methodik

Die folgenden Fallstudien sind aus leitfadengestützten Interviews bei den Hochschulen vor Ort entstanden. Die Interviews erfolgten im Zeitraum von Juni bis Oktober 2016. Weitere Informationen zum Studiendesign vergleiche Kapitel 2, Seite 25ff.

AACHEN

GUTER STUDIENSTART IM INGENIEURBEREICH

Guter Studienstart im Ingenieurbereich ist ein gemeinsames Projekt der Fachhochschule Aachen und der RWTH Aachen, welches in einem nullten Semester Orientierungs- und Vorbereitungsangebote für eine heterogener werdende Studierendenschaft organisiert. Ziel ist es, dass sich Interessierte bereits vor der regulären Einschreibung besser und informierter für einen Hochschultyp und ein Studienfach entscheiden können, um somit Studienabbrüche zu verringern.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Hohe Abbruchquoten insbesondere in den Ingenieurwissenschaften sind bereits seit Längerem eine Herausforderung für die RWTH Aachen. Dabei handelt es sich vermehrt nicht um echte Studienabbrecher², sondern um Studienwechsler. Sie verlassen die RWTH, um ähnliche Fächer an der benachbarten Fachhochschule in Aachen weiter zu studieren. Die Wechselquote Studierender von der RWTH an die Fachhochschule liegt nach Schätzungen der Hochschulen bei bis zu 30 Prozent.

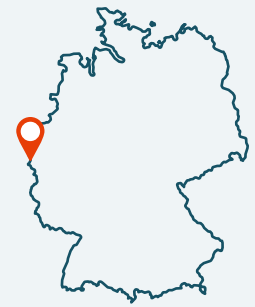
Dies führt an den Hochschulen zu unterschiedlichen, aber auch komplementären Zielen: Beide Hochschulen streben höhere Studierendenzufriedenheit an; der RWTH ist es ein Anliegen, ihre Abbruchquoten zu senken; die Fachhochschule möchte stärker von den Hochschulpaktmitteln profitieren, die nach der Anzahl der Studierenden im ersten Hochschulseмester vergeben werden. Der Wettbewerb *Guter Studienstart* des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen im Jahr 2014 kam gelegen, um aus einer Idee ein gemeinsames Projekt zu machen. Der gemeinsame Projektantrag stellte die Potenziale einer Kooperation von Universität und Fachhochschule

beim Studieneinstieg in den Vordergrund und war erfolgreich.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Im Rahmen eines Vorsemesters wird im Projekt *Guter Studienstart* für zwei aufeinanderfolgende Kohorten ein umfangreiches Programm zur Orientierung und Vorbereitung hinsichtlich Hochschul- und Fächerwahl angeboten: In einem Mix aus der Öffnung regulärer Veranstaltungen, eigens konzipierten Veranstaltungen, Grundlagencursen und realen Übungen wird ein dem regulären Studienbeginn vorgelagertes, modulbasiertes Semester zusammengestellt. Begleitet wird dies durch ein Rahmenprogramm bestehend aus Auftaktveranstaltung, der Vorstellung der Studiengänge, studentischem Mentoring, Studienberatung und einer interdisziplinären Projektwoche. Die Einrichtung verschiedener Pflichtmodule befördert die Verbindlichkeit der Teilnehmer:

- » *Reguläre Vorlesungen* der Universität und der Fachhochschule können besucht werden, um sich sowohl fachlich als auch hinsichtlich des Hochschultyps zu orientieren. Teilnehmer können bis zu 30 Credits sammeln, wenn sie an Modulprüfungen teilnehmen. Vorlesungen der Universität sind zum Beispiel Informatik im Maschinenbau, Ingenieurwissenschaften & Gesellschaft, Wirtschaftslehre des Baubetriebs, Grundgebiete der Informatik oder Elektrotechnik und Elektronik. Die Fachhochschule bringt Vorlesungen beispielsweise zu Verkehrswesen, Vermessungskunde, Fertigungsverfahren, Grundlagen der Elektrotechnik oder Technischem Englisch ein.
- » Die für das Vorsemester in Zusammenarbeit der Mathematikprofessoren beider Hochschulen neu konzipierte *Vorlesung in der Höheren Mathematik* ist verpflichtend. Am Ende des Vorsemesters kann eine Prüfung abgelegt werden, welche bei Erfolg als die erste Mathe-



Fachhochschule
Aachen

RWTH Aachen

² Studienabbrecher sind Exmatrikulierte, die bis zu ihrem Abgang keine Abschlussprüfung mit Erfolg absolviert haben und ihr Studium nicht fortsetzen. Studienfach-, Studiengang- und Hochschulwechsler sind demnach keine Studienabbrecher.

prüfung im Studium an beiden Hochschulen anerkannt wird.

- » *Zusätzlich konzipierte Veranstaltungen* beider Hochschulen, wie das Schraub-Tutorium, der Vorkurs Technische Mechanik oder Office für Ingenieure, dienen der Orientierung über verschiedene Aspekte aus den Fachbereichen. Äquivalenzlisten geben eine Übersicht über korrespondierende Fächer, um in die reale, curriculare Lehre beider Hochschulen einsteigen zu können.
- » Mentoren-Tandems, bestehend aus Studierenden höherer Semester beider Hochschulen, begleiten die Mentees in *Gruppen-Mentorings*. Das Mentoring ist eine Pflichtveranstaltung im Vorsemester und Voraussetzung für die Zulassung zur Mathematikprüfung. Es basiert auf einem studentischen Mentoring-Konzept, adaptiert aus einem bestehenden Programm der Fachhochschule und der RWTH, und wird von Mentoring-Koordinatoren (Mitarbeiter in den Fachbereichen) organisiert und begleitet. Im Peer-to-Group-Konzept bestehen die Mentoring-Gruppen aus bis zu zwölf Personen. Wöchentliche Supervisionstreffen aller Mentoren und Mentoring-Koordinatoren dienen dem Austausch zu Status quo, Problemen, konkreten Fragen und Abläufen. Vor ihrer Mentorentätigkeit werden sie in Gruppenführung und interkulturellen Fragestellungen geschult. Sie bereiten nicht fachlich vor, sondern dienen der Begleitung und dem Austausch auf persönlicher Ebene. Die Mentoren sind mit einem HiWi-Vertrag an der Universität beziehungsweise der Fachhochschule angestellt und werden darüber vergütet. Sie erhalten keine ECTS-Punkte für ihre Arbeit.
- » Auch die *Studienberatung* ist im Rahmen des Vorsemesters paarig aufgebaut. Das Projekt Guter Studienstart hat die stärkere Zusammenarbeit der Studienberatungen beider Hochschulen – auch über das Projekt hinaus – deutlich befördert. Neutralität und Ergebnisoffenheit sind die zentralen Faktoren des Selbstverständnisses der Studienberatung. So können beide Ansprechpartner auch für die jeweilig andere Hochschule beraten, ohne in Konflikt mit der eigenen Hochschule zu geraten. Die Entscheidungsberatung hinsichtlich der Wahl der Hochschule, und somit des Hochschultyps, ist zwar anhand einiger weniger Charakteristika von Universität und Fachhochschule gegeben, soll jedoch eher durch angeleitete Selbsterkundung der Teilnehmer

unterstützt werden. Die Studienberatung wird situativ und ohne vorstrukturierte Fragen hinsichtlich Hochschultypus etc. durchgeführt. Sie ist für Teilnehmer des Vorsemesters optional und nicht verpflichtend. Die Studienberater führen auf Nachfrage der Teilnehmer allein oder im Paar Einzel- und Gruppengespräche durch und organisieren jährlich sechs Workshops mit dem Ziel der individuellen Entscheidungsbegleitung und -vorbereitung. Insbesondere die Entscheidungsberatung erfolgt Ende des letzten Drittels des Vorsemesters, um bereits auf Erfahrungen der Teilnehmer aufbauen zu können. Die Studienberatung ist eng vernetzt mit den Mentoren-Tandems.

- » In einer gemeinsamen Projektwoche (*Pro 8-Woche*) mit Betreuung durch RWTH und Fachhochschule wird eine reale, interdisziplinäre Aufgabe aus der Industrie im Team bearbeitet.

ZIELGRUPPEN

Das Projekt richtet sich an Schüler vor dem Studieneinstieg, Studierende mit Wechselambitionen und beruflich Qualifizierte. Im Jahr 2015 konnten 87 Teilnehmer, im Jahr 2016 bereits 124 Teilnehmer verbucht werden. Im Jahr 2017 werden mehr als 190 Teilnehmende erwartet.

Als Diversity-Projekt richtet sich die Maßnahme *Guter Studienstart* an eine möglichst heterogene Zielgruppe, insbesondere an Personen mit Migrationshintergrund, Frauen, beruflich Qualifizierte und Personen mit Fachhochschulreife. Außerdem werden Studierende angesprochen, die auf der Suche nach Neuorientierung sind und gegebenenfalls nicht nur einen Fach-, sondern auch einen Hochschulwechsel anstreben. Befragungen zeigen, dass circa 60 Prozent der Teilnehmer nach Absolvierung des Programms an die RWTH gehen, 35 Prozent entscheiden sich für die Fachhochschule, 5 Prozent gehen einen ganz anderen Weg. Eine eindeutige Verbleibanalyse der Teilnehmer ist jedoch aus Datenschutzgründen nicht umsetzbar.

Da für die Einschreibung an der RWTH die allgemeine Hochschulzugangsberechtigung nötig ist, über die jedoch nicht jeder Teilnehmer verfügt, ist die Fachhochschule die einschreibende Einrichtung. Ausnahmen sind die ohnehin bereits an einer der beiden Hochschulen regulär eingeschriebenen Teilnehmer. Parallel erhalten die Teilnehmer an der RWTH einen Gasthörerstatus,

für welchen kein Abitur vorausgesetzt wird. Die Ablegung von Klausuren ist auch ohne Abitur im Rahmen des Projekts möglich.

Die Teilnehmer sind bei der Studienplatzvergabe und den damit verbundenen Bewerbungsprozessen an der RWTH und der Fachhochschule Aachen allen anderen Bewerbern gleichgestellt. Nach dem Vorsemester *Guter Studienstart* durchlaufen die Studienbewerber das für die entsprechende Hochschule übliche Bewerbungsprozedere. Es bleibt auch dabei, dass Teilnehmer ohne allgemeine Hochschulzugangsberechtigung (HZB) zwar das Vorsemester zur Orientierung hinsichtlich beider Hochschulen absolvieren können, diese jedoch trotzdem für die Zulassung zum Studium an der RWTH – wie auch an allen anderen Universitäten – benötigen.

Der Studierendenstatus für Teilnehmer des Vorsemesters konnte in kurzer Zeit durch das Ministerium ermöglicht werden, um Teilnehmern ein Semesterticket ausstellen zu können. Zu BAföG-Leistungen sind die Teilnehmer im Vorsemester nicht berechtigt, da es sich nicht um einen eigenständigen Studiengang mit eigenem Ausbildungsabschluss handelt. Die Zeit im Vorsemester ist jedoch auch nicht BAföG-schädlich, da es nicht als offizielle Studienzeit angerechnet wird. Die Studierendensekretariate der beiden Hochschulen haben eine Vereinbarung über die Aufnahme und Weitergabe von Daten der Studierenden in Absprache mit dem Datenschutzbeauftragten getroffen. Da es keine gemeinsame elektronische Abwicklung des Prüfungsmanagements beider Hochschulen gibt, werden Studienleistungen traditionell über Scheine im Fachbereich festgehalten und können im Prüfungsamt eingereicht werden.

Die Studiengangs- und Fachbereichskoordinatoren sind im Rahmen des Projektes für die inhaltliche Ausgestaltung der Fachangebote und die Verzahnung der Fachbereiche beider Hochschulen verantwortlich. In Abstimmung mit Professoren werden hochschuleigene und hochschulübergreifende Inhalte für das Vorsemester entwickelt, Lehrbeauftragte eingestellt, das Feedback der Teilnehmer eingeholt und der Austausch mit den Teilnehmern sichergestellt. Gemeinsam mit Studiengangs- und Fachbereichskoordinatoren sowie Professoren wurden für die relevanten Fächer Anrechnungsregelungen abgestimmt. Hierzu wurden Äquivalenzlisten

erstellt, welche die Anrechnung von Leistungen der Teilnehmer im Vorsemester erleichtern und sicherstellen. Dies bedurfte keiner neuen Studien- oder Prüfungsordnungen. Grundlage für die Anrechnungsregelungen ist auch die abgestimmte Konzipierung von Vorlesungen durch Professoren der Universität und der Fachhochschule. Dies befördert die Anerkennung der Inhalte durch die Professoren und ihre Offenheit für das Projekt.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Projektorganisation in *Guter Studienstart* zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie zum einen nahe an den Hochschulleitungen angesiedelt ist und zum anderen an beiden Hochschulen über durchgängig parallele Personalstrukturen verfügt:

Der Beitrag der Hochschulleitung im Projekt ist ein besonderer: Die Prorektoren für Lehre beider Hochschulen waren Initiatoren der Idee und haben das Konzept zur Förderung entwickelt. Das Projekt ist im jeweiligen Ressort der Hochschulleitungen angesiedelt, und beide übernehmen die Funktion der Projektleitung und sind entsprechend regelmäßig am Projektgeschehen, dessen Umsetzung und Weiterentwicklung beteiligt.

Alle im Projekt eingerichteten Stellen finden ihr jeweiliges Pendant an der Partnerhochschule. Dies betrifft die Projektmanager, die Studiengangskoordinatoren, die Mentoring-Koordinatoren und die Studienberatungen; aber auch die Hochschulleitungen, Professoren und Mitarbeiter sind jeweils von beiden Hochschulen eingebunden. Auf diese Weise entstehen bei allen Projektaufgaben Schnittstellen zwischen beiden Hochschulen, bei denen sich die Beteiligten einerseits eng miteinander abstimmen, andererseits stark in ihre eigene Institution hineinwirken und hier gut vernetzt und angebunden sind.

Diese Vielzahl von Akteuren macht die Koordination, über zwei Hochschulen hinweg, aufwendig und es bedarf eines übergreifenden Projektmanagements. Die zentrale koordinierende Stelle des Gesamtprojektes bilden zwei Projektmanager – einer je Hochschule. In enger Zusammenarbeit sind die beiden für die Abstimmung und Zusammenführung aller genannten Projektbausteine verantwortlich. Die Projektmanager sorgen für die jeweilige Vernetzung zur Hochschulleitung, zu den Fachbereichen, den Mentoring-Koordinato-

ren und auch der Hochschulverwaltung wie dem Studierendensekretariat. Sie sind die Schnittstelle zur Abstimmung und Spiegelung aller projektbezogener Aufgaben an beiden Hochschulen, organisieren übergreifende Projektsitzungen, entwickeln Marketingmaßnahmen, führen Evaluationen durch und arbeiten am Gesamtkonzept des Projektes.

Zweimal pro Semester findet eine übergreifende Projektkommissionssitzung statt. Mit einer strukturierten Tagesordnung kommen in diesem Rahmen alle Projektbeteiligte zusammen, berichten aus allen Teilteams (zum Beispiel Studienberatung, Mentoring-Koordination) und besprechen aktuelle Themen wie Evaluationen, Projektverläufe und Neuigkeiten. Zum anderen organisieren sich die unterschiedlichen Arbeitsebenen dezentral in Jours fixes und Ad-hoc-Besprechungen nach Bedarf.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Das Projekt wird zu 100 Prozent vom Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung NRW mit 1,25 Millionen Euro je Hochschule für den Zeitraum von November 2014 bis Dezember 2017 gefördert. Die Hochschulen ihrerseits stellen Verwaltung, Räumlichkeiten, Grundausstattung und öffnen reguläre Veranstaltungen.

Die RWTH und die Fachhochschule Aachen haben ihre Zusammenarbeit in einem gemeinsamen, auf Fakultätsebene erarbeiteten und auf Rektoratsebene beschlossenen Kooperationsvertrag fixiert. Dieser regelt Ablauf, Aufgabenteilung und die Anerkennung von im Vorsemester erworbenen Leistungen, ohne ins Detail zu gehen. Von den Hochschulen wird der Vertrag eher als Formalie angesehen, die dem Anstoß des Projektes und der Diskussionsprozesse zur Abstimmung diene, dem jedoch für das operative Geschäft und die individuellen Regelungen zwischen den Hochschulen nur eine geringe Bedeutung zukommt.

NUTZEN

Nutzen für Studierende und Studieninteressierte

- » *Studienabbruch vermeiden:* Studieninteressierte werden bei ihrer Entscheidungsfindung unterstützt, um Studienabbrecherquoten zu verringern. Vertrauen in eigene Fähigkeiten, ausreichende Informationen zur Fach- und Hochschulorientierung, Module zur Persönlichkeitsentwicklung und Propädeutika bilden hierzu den Rahmen.

- » *Studierendenzufriedenheit erhöhen:* Bessere, qualitativ hochwertige Informationen zur Studienwahl, individuelle Angebote und persönliche Betreuung fördern eine zielgenauere Entscheidung.
- » *Sozial verantwortliche Ingenieurausbildung:* Einer heterogener werdenden Studierendenschaft wird der Einblick in den Alltag eines Ingenieurstudiums ermöglicht. Talente unterschiedlicher Bildungshintergründe und Bildungsbiografien werden unterstützt, in die akademische Bildung einzusteigen.
- » *Übergänge erleichtern:* Studienabbruch ist nicht gleich Studienabbruch. Der Wechsel zwischen verschiedenen Hochschulen soll mithilfe von Anerkennungskatalogen unkomplizierter werden und, insbesondere beim Wechsel von der Universität zur Fachhochschule, nicht als Abstieg verstanden werden.

Nutzen für die Hochschulen

- » *Synergien zwischen den Hochschulen:* Das Projekt ist in Aachen ein Katalysator für mehr Kooperation und sorgt für die Durchmischung von Akteuren beider Hochschulen auf allen Ebenen. Damit wird insbesondere der Austausch in der Lehre befördert. Der stärkere Einblick in die andere Hochschule bereichert und gibt Impulse für neue Lehrkonzepte und Herangehensweisen. Lehrkonzepte des Partners werden im Rahmen der Möglichkeiten aufgenommen wie beispielsweise die Etablierung der Pro8-Woche der Fachhochschule.
- » *Studienplatzfinanzierung:* Die passgenauere Zuordnung der Studierenden zur RWTH oder zur Fachhochschule verringert die Abbruch- und die Wechselquoten. Insbesondere die Fachhochschule profitiert mit einer abnehmenden Zahl von Studierenden, die an ihre Einrichtung wechseln, stärker von den Hochschulpaktmitteln, die nach der Anzahl der Studierenden im ersten Hochschulsesemester vergeben werden.
- » *Standortmarketing:* Mit dem Projekt Guter Studienstart schaffen die Aachener Hochschulen eine Marke mit überregionaler Strahlkraft und akquirieren für die Region Studierende. Gut ausgebildete Studierende, egal welcher Hochschule, dienen beiden Hochschulen und der Region auch mittelfristig.

BIELEFELD

FORSCHUNGSVERBUND MORITS

Der Forschungsverbund Modellbasierte Realisierung intelligenter Systeme in der Nano- und Bio-Technologie, kurz MoRiT, ist eine vom Land Nordrhein-Westfalen geförderte gemeinsame Initiative der Universität und der Fachhochschule Bielefeld im Bereich der Nano- und Biotechnologie, welche Absolventen beider Hochschulen die Möglichkeit zur Promotion bietet.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Metropolregionen zu stärken, engagieren sich Wirtschafts- und Bildungsakteure der mittelständisch geprägten Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) in zahlreichen gemeinsamen Initiativen. Hervorzuheben ist insbesondere das im Jahr 2011 gestartete Technologienetzwerk *it's owl* mit 174 regionalen Unternehmen, Hochschulen, wissenschaftlichen Kompetenzzentren und wirtschaftsnahen Organisationen für Forschungsprojekte in den Bereichen Automatisierung, Automotive und Maschinenbau.

Die fünf staatlichen Hochschulen der Region haben neben einem gemeinsamen Studienförderungsfonds den Verein Campus owl gegründet, um sich unter anderem mit kooperativen Studien- und Promotionsangeboten stärker im Wettbewerb zu etablieren. Auf bilateraler Ebene – bedingt durch den Hochschulstandort in der gleichen Stadt und einer stark komplementären fachlichen Ausrichtung – arbeiten die Universität und die Fachhochschule Bielefeld bereits seit mehreren Jahren bei der Einwerbung von Drittmitteln für interdisziplinäre Projekte in Forschung und Lehre zusammen. Beispielsweise bieten sie gemeinsam einen Masterstudiengang BioMechatronik an und kooperieren unter anderem im Exzellenzcluster Kognitive Interaktionstechnologie (CITEC) sowie in einem Forschungsinstitut für Kognition und Robotik (Cor-Lab).

Der Forschungsverbund MoRiT ist im Jahr 2012 durch die gemeinsame Antragstellung bei der Förderausschreibung des Landes NRW zu „NRW.Forschungsk Kooperationen Universität & Fachhochschule“ der Fachbereiche Ingenieurwissenschaften und Mathematik der Fachhochschule und der Fakultäten für Biologie, Physik und der Technischen Fakultät der Universität entstanden. Die bei der Antragstellung beteiligten Personen waren bereits durch gemeinsame Lehr- und Forschungsaktivitäten mit der jeweils anderen Hochschule verbunden. So geht die Entstehung von MoRiT im Kern auf eine Gruppe von Personen zurück, die innerhalb einer Forschergruppe der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) bereits miteinander gearbeitet haben.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

MoRiT steht für einen gemeinsamen, interdisziplinären Forschungsverbund der Universität und der Fachhochschule Bielefeld im Bereich der Nano- und Biotechnologie mit Konzentration auf Energie- und Ressourceneffizienz, der qualifizierten Absolventen mathematisch-naturwissenschaftlicher oder ingenieurwissenschaftlicher Fachrichtungen von Universitäten und Fachhochschulen, das heißt auch über die Bielefelder Hochschulen hinaus, die Möglichkeit zur Promotion bietet.

Der Forschungsverbund gliedert sich in fünf Teilprojekte, denen jeweils ein Professor entweder der Fakultät Biologie, Physik oder der Technischen Fakultät der Universität sowie ein bis zwei Professoren des Fachbereichs Ingenieurwissenschaften und Mathematik der Fachhochschule angehören. Innerhalb eines jeden Teilprojekts arbeitet mindestens ein Doktorand pro Hochschule. Als wissenschaftliche Mitarbeiter sind die Promovierenden entweder an der Universität oder an der Fachhochschule angestellt. Insgesamt sind am Forschungsverbund derzeit zehn Professoren beteiligt. Über einen Vierjahreszeitraum konnten insgesamt 17 Doktoranden im Projekt promovie-



Fachhochschule
Bielefeld

Universität
Bielefeld

ren, wovon aktuell bereits mehr als die Hälfte die Promotion abschließen konnte. 40 Prozent der Promovierenden kommen von der Fachhochschule.

Die Doktoranden werden bei ihrer Promotion auf der Ebene des jeweiligen Teilprojekts sowohl von einem Professor der Universität als auch der Fachhochschule betreut (duale Betreuung). Die Erstbetreuung übernimmt grundsätzlich der Professor jener Hochschule, an welcher der wissenschaftliche Mitarbeiter beschäftigt ist.

Die Arbeitsplätze der Wissenschaftler befinden sich an der jeweiligen Fakultät beziehungsweise am Fachbereich ihrer Hochschule. Der Austausch auf Teilprojektebene sowie die Betreuung der Promotionsvorhaben erfolgen durch informelle Rücksprachen und durch monatliche Treffen zwischen den Professoren und Doktoranden. Zweimal pro Jahr kommen alle Professoren und Doktoranden zu einem Retreat zusammen, um ihre aktuellen Forschungsarbeiten zu diskutieren.

Im Rahmen des Förderantrags sorgte das Land als Voraussetzung für eine größtmögliche Gleichstellung sowohl der Doktoranden als auch der Professoren von Universität und Fachhochschule hinsichtlich der Betreuungs-, Gutachten- und Prüfungsprozesse bei Promotionen, wobei das Promotionsrecht bei der Universität verbleibt. Um die Gleichstellungsvoraussetzung zu erfüllen, mussten die Promotionsordnungen in den Fakultäten teilweise überarbeitet werden. Dies betraf insbesondere die Bereiche Zugangsvoraussetzungen, Betreuung und Prüfungskommission. Dabei war zum Beispiel zu berücksichtigen, dass die Fachhochschulabsolventen nicht durch eine Zulassungsprüfung diskriminiert werden, die für Universitätspromovenden der gleichen Fakultät nicht erforderlich wäre.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die gesamte Koordination des Forschungsverbunds sowie die Verwaltung des Projektbudgets erfolgen über eine Geschäftsführerin, die jeweils mit einer halben Stelle an der Universität und an der Fachhochschule angestellt ist. Sie selbst sieht in dieser Doppelanstellung ausschließlich Vorteile für ihre Arbeit: Durch ihren Globalblick auf das gesamte Projektbudget ergibt sich deutlich weniger Abstimmungsbedarf bei der Koordination von Ressourcenverteilungen. Durch die Zugänge zu den Infrastrukturen beider Hochschulen kann

die Geschäftsführerin diese je nach Aufgabenstellung bestmöglich in Anspruch nehmen. Sie kommt nur selten in Legitimations- und Erklärungsnot, da sie an beiden Hochschulen als feste Angehörige wahrgenommen wird. Dabei unterstützen sie kleine Hilfsmittel wie unterschiedliche E-Mail-Adressen (FH, Uni, MoRiT) für verschiedene Kommunikationswege.

Die Kommunikation innerhalb des Verbunds verläuft relativ schlank über informelle Absprachen sowie regelmäßige Treffen zwischen der Geschäftsführung und den beiden Sprechern des Verbunds beziehungsweise ihren Stellvertretern, die pro Hochschule gewählt werden. Zweimal pro Jahr wird für alle Beteiligten eine Vollversammlung durchgeführt, um die anliegenden inhaltlichen und verwaltungstechnischen Themen zu besprechen. Im Rahmen des Förderprogramms erfolgt eine jährliche Berichterstattung an das Ministerium zum Nachweis der zweckgebundenen Mittelverwendung ohne inhaltliche beziehungsweise qualitative Evaluationen.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Die Basis für eine verstetigte Kooperation der beiden Hochschulen, insbesondere für gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, liefert eine im Jahr 2010 unterschriebene „Rahmenvereinbarung für Forschungspartnerschaften“, die 2015 auf unbestimmte Zeit verlängert wurde. Als einer der Gründe für die Entfristung der Vereinbarung werden die erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb von zwei Forschungsverbünden genannt. Einer davon ist der Verbund MoRiT. Mit Bezug auf die bestehende Rahmenvereinbarung wurde für MoRiT ein Projektkooperationsvertrag mit detaillierten Regelungen beziehungsweise Beschreibungen unter anderem zur Projekt-, Arbeits- und Finanzplanung geschlossen. Es handelt sich dabei um ein sogenanntes Template, das grundsätzlich für Einzelkooperationen zwischen den Hochschulen genutzt werden kann, die zu regelnden Eckpunkte vorgibt und auf die Rahmenvereinbarung rekurriert. Damit soll der vertragliche Aufwand für einzelne Kooperationen zwischen den Hochschulen vereinfacht werden.

Mit Blick auf die im Vergleich zu Universitätsprofessoren grundsätzlich doppelt so hohe Lehrverpflichtung von Fachhochschulprofessoren erhalten Letztere für die Betreuungs- und Forschungstätigkeiten innerhalb von MoRiT keine

expliziten Lehrdeputatsreduktionen. Sie können sich aber auf eine Forschungsprofessur der Fachhochschule bewerben, die für die Laufzeit eines Jahres die Lehrverpflichtung um die Hälfte vermindert. Die Fachhochschule vergibt jährlich fünf solche Forschungsprofessuren.

Die gegenseitige Nutzung der Infrastrukturen der Hochschulen ist vertraglich vereinbart. Dabei profitieren insbesondere die Doktoranden der Fachhochschule von der Möglichkeit der Nutzung der universitären Forschungslabore, da die Fachhochschule lediglich über Leihlabore verfügt. Die Geschäftsführung verfügt sowohl über ein Büro an der Fachhochschule als auch an der Universität.

Finanziert wird der Forschungsverbund MoRiT S durch das Programm *NRW.Forschungsk Kooperationen* des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Das Ministerium unterstützte in einer ersten Förderphase von 2013 bis 2016 mit insgesamt 9 Millionen Euro sechs herausragende Forschungsverbünde zwischen Universitäten und Fachhochschulen des Landes, um besonders guten Absolventen beider Hochschultypen eine strukturierte Promotion im Verbund zu ermöglichen. Über das Programm werden zehn Doktorandenstellen gefördert. Die weiteren sieben Stellen werden über Eigenmittel der involvierten Fakultäten beziehungsweise Fachbereiche beider Hochschulen finanziert.

NUTZEN

Für Doktoranden

- » Es gibt institutionalisierte Promotionsmöglichkeiten für Fachhochschulabsolventen mit klar geregelten Zulassungs- und Betreuungsprozessen.
- » Auch an der Fachhochschule werden Doktorandenstellen eingerichtet.
- » Die Promotionsbetreuung gewinnt durch die anwendungs- und die forschungsorientierte Expertise von Professoren von Universität und Fachhochschule.
- » Doktoranden können aus einem größeren Pool an Erstbetreuern, die nun auch aus dem Kreis der Fachhochschulprofessoren kommen, auswählen.
- » Fachhochschul- und Universitätsdoktoranden tauschen sich zu Promotionsprojekten aus und vernetzen sich.

Für die Hochschulen

- » Es werden strukturelle und rechtliche Rahmenbedingungen für die Gleichstellung von Fachhochschul- und Universitätsprofessoren in Promotionsprozessen geschaffen.
- » Die Einrichtung von Doktorandenstellen ermöglicht den Aufbau eines akademischen Mittelbaus für die Fachhochschule.
- » Die Fachhochschule kann die Forschungsinfrastrukturen der Universität nutzen.
- » Die Kopplung von grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung sowie eine hohe Interdisziplinarität fördern innovative Forschungsprojekte.
- » Beide Hochschulen generieren Lerneffekte für die Durchführung von kooperativen Promotionen unter anderem zu notwendigen Anpassungen von Promotionsordnungen, zur Gestaltung von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen zwischen den Hochschulen sowie zur optimalen Betreuung von Doktoranden.
- » Die kooperativen Lehr- und Forschungsangebote signalisieren Größe und stärken die Positionen beider Hochschulen unter anderem bei der Beantragung von Projektfördermitteln.
- » Beide Hochschulen profitieren durch die Forschungszusammenarbeit, weil es keine außeruniversitären Forschungseinrichtungen am Standort gibt, mit denen Kooperationen möglich wären.
- » Durch den Forschungsverbund ergeben sich weitere Vernetzungen sowohl zwischen den beiden Hochschulen als auch innerhochschulisch auf Ebene der Fakultäten beziehungsweise der Fachbereiche.

Für die Region

- » Mit dem hochschulübergreifenden, strukturierten Promotionsangebot in einem für die Region Ostwestfalen-Lippe strategisch wichtigen Themenschwerpunkt wird die Profilierung der Stadt Bielefeld als Wissenschaftsstandort vorangetrieben.
- » Unternehmen profitieren von innovativen Forschungsergebnissen durch eine hohe Interdisziplinarität in den Projekten und die Kopplung von grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung.

FLensburg

FORSCHUNGS- UND TRANSFERZENTRUM

Das Dr. Werner Jackstädt-Zentrum (DWJZ) ist ein gemeinsames Forschungs- und Transferzentrum der Europa-Universität und der Hochschule Flensburg. Das Besondere am DWJZ im Vergleich zu anderen Zentren dieser Art an deutschen Hochschulen ist seine fachliche Ausrichtung auf die Gründungs- und Mittelstandsforschung. Durch die Kopplung des Know-hows und der Ressourcen beider Hochschulen entsteht ein differenziertes Leistungsangebot für die lokale Wirtschaft.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Die Wirtschaftsregion Schleswig-Flensburg ist stark mittelständisch geprägt. Die Kontakte zwischen den Hochschulen in Flensburg und den in der Region ansässigen Unternehmen waren bislang jedoch nur punktuell etabliert. Auf der Ebene einzelner Professoren und der Hochschulleitungen sowohl der Hochschule als auch der Universität entstand die Idee, ein Transferzentrum speziell für den Mittelstand in Flensburg zu gründen. Der Kontakt zwischen der Universität und der Dr. Werner Jackstädt-Stiftung, die unter anderem die BWL mit besonderem Bezug auf den Bereich KMU fördert, verhalf den Hochschulen im Jahr 2011 zu einem erfolgreichen gemeinsamen Drittmittelantrag für ihr Vorhaben, denn die thematische Ausrichtung der Jackstädt-Stiftung entsprach dem Vorhaben der Flensburger Hochschulen.

Die Europa-Universität Flensburg und die Hochschule Flensburg gründeten somit im Jahr 2011 das gemeinsame Forschungs- und Transferzentrum Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand (DWJZ), um zum einen enger mit der regionalen Wirtschaft zusammenzuarbeiten und zum anderen die wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche beider Hochschulen besser zu vernetzen. Durch das DWJZ sollte sich ein einheitlicher Ansprechpartner für die Region etablieren, welcher bereits bestehende Aktivitäten zum Thema Unternehmertum und Mittelstand bündelt.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Unter der Dachmarke DWJZ werden die Themen Gründung, Unternehmertum und Mittelstand in Forschung, Lehre und Transfer beider Hochschulen gebündelt. Bearbeitet wird ein breites Themenspektrum von Academic & Green Entrepreneurship, über Entrepreneurship Education, Wissens- und Nachfolgemanagement, Innovationsmanagement, Corporate Governance, Personalentwicklung und Weiterbildung bis zu Wachstum, Wandel und Organisationsentwicklung, Regional- und Nachhaltigkeitsmanagement.

Zu den Leistungen des DWJZ gehören in der Lehre Veranstaltungen für Bachelor- und Masterstudiengänge beider Hochschulen, die speziell auf die Zielgruppe der Entrepreneure und der Führungsnachwuchskräfte mittelständischer Unternehmen zugeschnitten sind. Zudem haben Studierende ebenso wie Start-ups die Möglichkeit, an interaktiven Mentoringveranstaltungen in Kooperation mit regionalen Unternehmen teilzunehmen. Insbesondere im Bereich Forschung ergänzen sich die verschiedenen Fach- und Methodenkompetenzen der im DWJZ involvierten Wissenschaftler. Forschungsprojekte werden je nach Themenfeld von den Kollegen der Hochschule und der Universität gemeinsam oder getrennt beantragt und bearbeitet.

Bislang konnten erfolgreich EU- und Landesmittel sowie private Drittmittel für Forschungsprojekte mit starkem Regionalbezug zum Beispiel zum Nachhaltigkeitsmanagement in der Lebensmittelbranche, zur familienbewussteren Personalpolitik in KMUs und zum Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft eingeworben werden.

Zu den Transferaktivitäten des DWJZ gehören neben den Veröffentlichungen der beteiligten Wissenschaftler und eigenen Schriftenreihen Interviews, Tagungsvorträge und Teilnahmen an Podiumsdiskussionen, auch mit den lokalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Kammern.



↑
Europa-Universität
Flensburg

Hochschule
Flensburg

Zudem organisiert das DWJZ eigene Veranstaltungen, wie zum Beispiel das International Green Entrepreneurship Forum oder die Reihe JackstädtDialog Gute Arbeit.

Auch durch Gründungsunterstützung tragen die Hochschulen gemeinsam zum Wissenstransfer in die Region bei: Das dem DWJZ angeschlossene Gründerzentrum Jackstädt Entrepreneurship Center (JEC) kooperiert eng mit der Wirtschaftsförderungs- und Regionalentwicklungsgesellschaft Flensburg/Schleswig (WiREG). Bislang konnte das JEC annähernd 200 Gründungsprojekte begleiten, aus denen bereits mehr als 40 Gründungen hervorgegangen sind.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Das zentrale Gremium des DWJZ ist das sogenannte Kompetenzteam, dem seitens der Hochschule vier Professoren und seitens der Universität zwei Professoren sowie drei promovierte Nachwuchswissenschaftler unterschiedlicher Fachbereiche angehören. Darüber hinaus sind wissenschaftliche Mitarbeiter jeweils von der Universität und von der Hochschule im DWJZ beschäftigt. Beide Hochschulen stellen jeweils eine halbe Arbeitskraft als Zentrumsassistenten.

Sowohl seitens der Hochschule als auch der Universität wird ein Sprecher ernannt, der für die Vertretung des DWJZ nach außen unter anderem bei Antragstellungen verantwortlich ist. Es gibt regelmäßige Treffen aller Mitarbeitenden des DWJZ und des Kompetenzteams zur Absprache operativer, aber auch strategischer Themen. Informell erfolgt ein stetiger Austausch zwischen den Sprechern. Weiterhin kommunizieren und informieren sich die Wissenschaftler im Rahmen gemeinsam durchgeführter Forschungsprojekte oder bei der Betreuung des JEC.

Die hochschulübergreifende Lehre und Forschung wird befördert durch die Möglichkeit der Zweitmitgliedschaften von Professoren an der jeweils anderen Hochschule. Innerhalb des DWJZ verfügt aktuell ein Professor der Hochschule über eine Zweitmitgliedschaft und damit über das Prüfungs- und Promotionsrecht an der Universität.

Aktuell wird diskutiert, am DWJZ einen Beirat aus Vertretern der regionalen Wirtschaft und Wissenschaft einzusetzen, um die Transferleistungen des Zentrums noch stärker an den spezifischen Bedürfnissen der regionalen Unternehmen auszurichten.

Die Gründungsberatung ist in einem eigens dafür eingerichteten Raum untergebracht, während alle weiteren DWJZ-Beschäftigten über Arbeitsplätze an ihrer jeweiligen Hochschule verfügen. Dabei zeigen insbesondere die wissenschaftlichen Mitarbeiter den Bedarf, sich stärker über ihre Promotionsprojekte auch mit den Kollegen der jeweils anderen Hochschule auszutauschen. Ebenso geben die Professoren an, dass sie innerhalb gemeinsamer Forschungsprojekte noch stärker als bisher kooperieren möchten.

RESSOURCEN

Für die erste Förderphase von 2011 bis 2016 stellte die Dr. Werner Jackstädt-Stiftung 1,5 Millionen Euro zur Verfügung. Zusätzlich brachte die regionale Wirtschaft 250.000 Euro über einen Hochschulförderfonds ein, der von verschiedenen Unternehmensstiftungen sowie dem Hochschulförderverein des Arbeitgeberverbandes und der IHK im Jahre 2012 gegründet wurde. Damit konnte die vom Ministerium geforderte Summe zur Finanzierung der Wirtschaftswissenschaften an der Universität eingeworben werden.

Für die aktuelle zweite Förderphase (2016 bis 2019) werden wiederum Mittel der Jackstädt-Stiftung und der regionalen Wirtschaft sowie Landesmittel aus dem Struktur- und Exzellenzbudget zur Verfügung gestellt. Beide Hochschulen bringen Eigenleistungen bei den Personal- und Sachmitteln im Umfang von rund 50 Prozent ein. Die involvierten Professoren der Hochschule Flensburg erhalten für ihre Forschungstätigkeit gemäß § 8 Abs.4 der Lehrverpflichtungsverordnung eine entsprechende Lehrdeputatsermäßigung.

Voraussetzung für die aktuellen finanziellen Förderungen ist die Verstetigung des DWJZ. So haben beide Hochschulen innerhalb der Zielvereinbarungen mit dem Ministerium erklärt, ab 2019 die Grundstruktur des DWJZ vollständig aus Haushaltsmitteln zu finanzieren, während weitere Drittmittelprojekte über das DWJZ akquiriert werden. Darüber wurden bislang 3 Millionen Euro eingeworben.

NUTZEN

Hochschulen

- » An der Universität ermöglicht die Kooperation die Einwerbung von Drittmitteln und fördert die Profilierung der Wirtschaftswissenschaften. Die Universität wird über ihr

pädagogisches Profil hinaus stärker für die Bearbeitung mittelstandsrelevanter Themen wahrgenommen.

- » An der Hochschule konnte die Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft durch die Vergabe und Betreuung von Master- und Promotionsarbeiten optimiert werden und durch die gemeinsam eingeworbenen Stipendiumsgelder Stellen im akademischen Mittelbau geschaffen werden.
- » Unter der Dachmarke DWJZ ist die gemeinsame Projekteinwerbung für beide Hochschulen erfolgreicher und schafft neue Kapazitäten für die Forschung, insbesondere für die Hochschule durch den Aufbau eines akademischen Mittelbaus. Zudem werden Leistungen jenseits der klassischen Kernaufgaben Forschung und Lehre, wie der Betrieb des JEC, ermöglicht.
- » Unter dem Dach des DWJZ entstehen immer wieder hochschulübergreifende Kooperationen, die thematisch motiviert sind und von der Eigeninitiative der Professoren getragen werden.
- » Der Professionalisierungsgrad des DWJZ insbesondere in der Projektbearbeitung und der Außendarstellung trägt dazu bei, dass sich die am DWJZ beteiligten Wissenschaftler stark mit der hochschulübergreifenden Einrichtung identifizieren und sie wiederum repräsentieren.

- » Die positive Außenwahrnehmung des DWJZ wirkt unterstützend bei der Rekrutierung neuer Wissenschaftler am Standort.

Region: Kleine und mittelständische Unternehmen und das Land

- » Die regionalen Forschungstätigkeiten fokussieren sich auf betriebswirtschaftliche Fragen mit hoher Relevanz für den Mittelstand vor Ort. Flensburg profiliert sich als Wissensschaftsregion.
- » Die regionale Wirtschaft vernetzt sich stärker mit den Wissenschaftseinrichtungen am Standort durch gemeinsame Veranstaltungen und kooperative Forschungsprojekte mit Unternehmen und Kammern vor Ort.
- » Die lokale Wirtschaft profitiert von den Gründungsaktivitäten in der Region, die vom DWJZ unterstützt werden. Die beiden Hochschulen haben zu einer auch von außen stärker wahrgenommenen innovativen Start-up-Szene in der Region beigetragen (siehe Prognos Zukunftsatlas 2016).
- » Durch Praktika und die Bearbeitung von Bachelor-, Master- und Promotionsarbeiten gewinnen regionale Unternehmen speziell für den Mittelstand qualifizierte (Management) Nachwuchskräfte. Ihr Verbleib in der Region wird begünstigt.

FREIBURG

BERUFSBEGLEITENDES WEITERBILDUNGSPROGRAMM

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Akademisierung des Gesundheitswesens bieten die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und die Hochschule Furtwangen gemeinsam ein berufsbegleitendes wissenschaftliches Weiterbildungsprogramm im Bereich der Gesundheitsförderung an. Module können einzeln belegt werden und führen aufsummiert zu einem Masterabschluss.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Die wissenschaftliche Weiterbildung hat als hochschulisches Aufgaben- und Geschäftsfeld in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Im Rahmen spezifischer Bundes- und Landesprogramme hat auch das Land Baden-Württemberg diverse Förderlinien in diesem Bereich ausgeschrieben, unter anderem

die Initiativen Master Online für neue, onlinegestützte Weiterbildungsstudiengänge (2007) und Master 2016 zum Ausbau berufsbegleitender Masterangebote. An beiden Ausschreibungen beteiligten sich die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und die Hochschule Furtwangen mit jeweils gemeinsamen Anträgen erfolgreich: Im Rahmen der ersten Förderlinie wurde der berufsbegleitende Masterstudiengang „Technische Medizin“ konzipiert. Innerhalb des zweiten Förderprogramms arbeiten die beiden Hochschulen im Verbundprojekt Denkanstoß – Weiterbildung modular zusammen. Im Zentrum steht dabei das Teilprojekt Interdisziplinäre Gesundheitsförderung mit sowohl von der Universität als auch von der Hochschule angebotenen Weiterbildungsmodulen (Kontaktstudien), die einzeln belegt werden, aber in Summe zu einem Masterabschluss führen können.

Das kooperative Angebot ist vor allem aufgrund der fachlichen und forschungsbezogenen Komplementarität der beiden Hochschulen möglich: Die Universität richtet sich auf Grundlagenforschung zum Beispiel in der Sportwissenschaft, die Hochschule auf anwendungsorientierte Forschung in der Gesundheitsförderung sowie der Bewegungsmedizin. Darüber hinaus eignet sich das Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung aus Sicht der Universität im Besonderen für eine Kooperation mit der Hochschule, da diese bereits seit 1995 mit der eigenständigen Einrichtung, der HFU Akademie, national und international mit Online- und Präsenzangeboten aktiv ist. Universität und Hochschule profitieren durch die Zusammenarbeit wechselseitig: Die Universität profitiert durch die Zusammenarbeit von Erfahrungswerten der HFU in der Onlineweiterbildung und der Zusammenarbeit mit Unternehmen (Strukturen und Netzwerken). Die HFU sieht Vorteile in den langjährigen Erfahrungen der Universität durch bereits entwickelte Master-Onlineprogramme, dem hohen Renommee der Universität in der Forschung und der Kompetenz bei der Einwerbung von Drittmitteln.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Die Partner im Projekt *Interdisziplinäre Gesundheitsförderung* sind die Fakultät für Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften mit dem Institut für Sport und Sportwissenschaften der Univer-

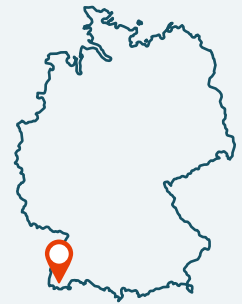
sität Freiburg sowie die Fakultät Gesundheit, Sicherheit und Gesellschaft der Hochschule Furtwangen, die je nach fachlicher Ausrichtung und in Abstimmung untereinander jeweils zwei Weiterbildungsmodulare für das gemeinsame Angebot entwickeln und durchführen.

Jedes der gemeinsam angebotenen Module schließt mit einem Certificate of Advanced Studies (CAS) ab. Werden vier Module erfolgreich belegt, können zwei hochschulübergreifende Abschlussarbeiten angeschlossen werden, die jeweils zu einem sogenannten Diploma of Advanced Studies (DAS) führen. Die Abschlüsse entsprechen den vier zentralen Qualitätsmomenten von Swissuni³, was einerseits wegen der Nähe zur Schweiz für die Akquisition von Teilnehmern nützt und andererseits auf eine bewährte und transparente Abschluss-systematik mit transparenten Qualitätskriterien aufbaut.

Die vier CAS- und die zwei DAS-Zertifikate werden in dem kooperativen Masterstudiengang angerechnet (vollständige Hochschulzugangsberechtigung vorausgesetzt). Dieser soll zum Wintersemester 2017/2018 gestartet werden. Die Erstakkreditierung des Masterstudiengangs erfolgt über die Hochschule Furtwangen, die systemakkreditiert ist. Diesen Status strebt die Universität für das Jahr 2018 an, sodass die Reakkreditierung zukünftig turnusmäßig über beide Hochschulen erfolgen soll.

Für die Kontaktstudien auf CAS- und DAS-Level werden die Teilnehmer an der jeweils durchführenden Hochschule als solche registriert (nicht immatrikuliert). Auf den Zertifikaten sind beide Hochschulen mit ihrem Logo abgebildet. Für den Masterstudiengang erfolgt eine Immatrikulation als Studierende sowohl an der Universität als auch an der Hochschule. Der akademische Grad wird ebenfalls von beiden Hochschulen verliehen. Entsprechend werden auch die Studien- und Prüfungsordnungen, die Zulassungsordnung sowie die Gebührenordnung von beiden Hochschulen erlassen und bekannt gemacht.

Für eine hochschulübergreifende Verwaltung der Studierendendaten im Masterprogramm soll eine Schnittstelle zwischen einem Customer-Relation-Management- und dem



↑
Albert-Ludwigs-
Universität
Freiburg

Hochschule
Furtwangen

3 Einheitlich geregeltes Weiterbildungsangebot der schweizerischen Hochschulen und der Universität Liechtenstein (<http://www.swissuni.ch/>)

Campus-Management-System der Universität hergestellt werden, um das Kontakt- und Forde-
rungsmanagement der Studierenden, das heißt
der zahlenden Teilnehmer, kundenorientiert zu
optimieren. Dieses infrastrukturelle Vorhaben
ist im Rahmen des Teilprojektes Infrastruktur-
bildung im Universitätsrechenzentrum ebenfalls
Gegenstand der Projektförderung durch das
Ministerium.

ORGANISATIONSTRUKTUR

In das Projekt sind die beiden zentralen Weiter-
bildungseinrichtungen der Hochschulen, die HFU
Akademie und die Freiburger Akademie für uni-
versitäre Weiterbildung (FRAUW), eingebunden.
Die HFU Akademie bringt ihre langjährige Exper-
tise und Vernetzung zur Umsetzung, Vermark-
tung und zum Vertrieb in die Kooperation ein.
Da die Universität im Gegensatz zur Hochschule
über einen akademischen Mittelbau verfügt, hat
sie nicht nur die Aufgaben der Antragstellungen
für die kooperativen Weiterbildungsangebote
übernommen, sondern übernimmt auch die Ver-
waltung der Fördergelder und wichtige Teile der
Angebotskonzeption.

Die gesamte Koordination des Kooperations-
projektes erfolgt gemeinsam über die Leiter der
HFU Akademie der Hochschule und der FRAUW
der Universität. Darüber hinaus übernehmen die
beiden Einrichtungen verwaltungstechnische Auf-
gaben für die Realisierung der Weiterbildungsan-
gebote wie beispielsweise die Personalverwaltung
und Vertragsangelegenheiten oder die Unterstüt-
zung bei der Vermarktung und beim Vertrieb.

Für die administrative Betreuung der Teilneh-
menden und der Masterstudierenden sorgt eine
zentrale Anlaufstelle, die während der Projekt-
laufzeit aus Fördermitteln finanziert wird. Für den
Masterstudiengang stellen beide Hochschulen
je einen wissenschaftlichen Leiter mit der Ver-
antwortung für die inhaltliche und didaktische
Konzeption des Lehrangebots. Organisatorisch
und administrativ werden sie von Studien-
gangskoordinatoren ebenfalls aufseiten beider
Hochschulen unterstützt. Zudem werden für den
Masterstudiengang eine Studienkommission, ein
Zulassungs- und Prüfungsausschuss sowie eine
Fachstudienberatung etabliert, denen Mitglieder
beider Hochschulen angehören.

Derzeit wird eine Kommission eingerichtet, die
für die Koordination der Zusammenarbeit bei der

Entwicklung, Durchführung und Qualitätssiche-
rung der Kontaktstudien sowie des Masterstudi-
ums verantwortlich ist. Dieses Gremium setzt sich
zusammen aus den wissenschaftlichen Leitungen,
jeweils einem Hochschullehrer pro Hochschule
aus den an den Weiterbildungsangeboten
beteiligten Fakultäten sowie aus den Studienko-
ordinatoren mit beratender Stimme. Ihr Vorsitz
wird turnusmäßig von beiden Hochschulen be-
nannt. Neben der Schnittstellenfunktion zu den
jeweiligen Gremien und Einrichtungen der beiden
Hochschulen soll die Koordinierungskommission
Vorschläge und Empfehlungen zur Optimierung
und Wirtschaftlichkeit des Studienbetriebs
entwickeln. Dieser Aufgabe kommt eine hohe
Bedeutung zu vor dem Hintergrund, dass die
Angebote – wie grundsätzlich bundesweit in den
Landeshochschulgesetzen definiert – kostende-
ckend zu etablieren, also genügend Teilnehmer-
zahlen und Umsätze zu generieren sind.

Die Kommunikation innerhalb des Verbundpro-
jekts erfolgt formal über die dargestellten Gremi-
en sowie über informelle Wege. Im dreimonatigen
Rhythmus treffen sich alle Beteiligten beider
Hochschulen, um sich über den aktuellen Stand
zu informieren und sich auszutauschen (Pro-
jekttreffen). Auf der Ebene der Module erfolgt
eine regelmäßige Abstimmung zwischen den
wissenschaftlichen Leitern beziehungsweise den
Studiengangskoordinatoren und den Lehrenden.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Zur Zwischenevaluation durch das baden-
württembergische Ministerium und ein Experten-
gremium haben die beiden Hochschulleitungen
einen Kooperationsvertrag erarbeitet, der alle
relevanten, oben aufgeführten Elemente sowie
die Nutzungs- und Bearbeitungsrechte von
Onlinematerialien in der Lehre innerhalb des ge-
meinsamen Projekts regelt. Zeitlich vorangehend
wurde eine Vereinbarung zwischen den beiden
Weiterbildungseinrichtungen geschlossen, um die
Zusammenarbeit bei der Stellung des Förderan-
trags, der Projektevaluation und -koordination zu
definieren.

Die Fördermittel des Landes belaufen sich für
das Kooperationsprojekt auf mehr als 800.000
Euro für die Laufzeit von 2014 bis 2018. Die För-
dermittel werden an die Universität Freiburg als
federführende Einrichtung vergeben. Von dort
werden die Mittel nach einem jährlich zwischen
den Partnern vereinbarten Verteilungsmodell

aufgeteilt. Der auf die Hochschule entfallende Anteil wird zur weiteren Bewirtschaftung an die Hochschule übertragen.

Die Teilnahme- beziehungsweise Studiengebühren gehen an die jeweilige Hochschule, welche die Lehrveranstaltungen durchführt. Ein durch das Koordinierungsgremium festgelegter Anteil der Einnahmen wird als Rücklage für gemeinsame Aufgaben insbesondere für die Weiterentwicklung und das Marketing der Angebote gebildet. Vertraglich ist bereits geregelt, dass nach der Förderung durch das Ministerium die Aktualisierung und Neuentwicklung von Werbemedien aus den Rücklagen finanziert werden.

NUTZEN

Für die Teilnehmer

- » Die Teilnehmer können sich flexibel wissenschaftlich weiterqualifizieren mit der Möglichkeit, einzelne Module mit einem Zertifikat berufsbegleitend abzuschließen, ohne zwingende langjährige Bindung an ein Studienangebot, aber mit der Option auf einen Masterabschluss.
- » Bei der zunehmenden Akademisierung des Gesundheitswesens sichern und erhöhen Arbeitnehmer in diesem Berufsfeld mit einer akademischen Qualifikation ihre Attraktivität für den Arbeitsmarkt.
- » Sowohl Fachhochschul- als auch Universitätsabsolventen werden für ein gemeinsames Weiterbildungsangebot beider Hochschultypen angesprochen. Dies kann vor allem für Teilnehmer aus dem Fachhochschulbereich in den medizinischen Fächern aufgrund der traditionsgemäß universitären Anbindung besonders attraktiv sein.
- » Die Teilnehmer profitieren von einem Weiterbildungsangebot, das sowohl anwendungs- als auch forschungsorientiert ausgerichtet ist.

Für die Hochschulen

- » Durch die Zusammenführung der komplementären fachlichen und strukturellen Ausrichtungen der beiden Hochschulen schaffen sie wissenschaftliche Weiterbildungsangebote im Bereich der Gesundheitsförderung, die sie alleine nicht realisieren könnten.
- » Zwar bewegen sich beide Hochschulen im weit gefassten Feld der Gesundheitswissenschaften, jedoch verfügt die Hochschule nicht über den Bereich der Humanmedizin, Ernährungs- und Sportwissenschaft, der relevante Zugänge zu den aktuellen Berufsfeldern im Gesundheitswesen schaffen kann.
- » Die Universität profitiert im für sie strategisch zunehmend bedeutsameren Geschäftsfeld der Weiterbildung von den etablierten Strukturen und Erfahrungswerten der HFU Akademie der Hochschule und von der Anwendungsorientierung der HFU.
- » Die Hochschule hätte den Antrag für die Projektförderung ohne die personellen Ressourcen inklusive des Know-hows der Universität wahrscheinlich nicht stellen können.

Für die Region/Unternehmen

- » Arbeitgeber der Region mit Betätigungsfeldern im Bereich der Gesundheitswissenschaften profitieren von flexiblen wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten für die Qualifikation und Bindung potenzieller sowie vorhandener Mitarbeiter.

HAMBURG

MULTIMEDIA KONTOR
HAMBURG

Das Multimedia Kontor Hamburg (MMKH) ist eine von den sechs staatlichen Hochschulen Hamburgs getragene und über die Wissenschaftsbehörde des Landes finanzierte gemeinnützige GmbH. Sie bündelt Aktivitäten und Projekte rund um die Digitalisierung der Hamburger Hochschulen und versteht sich als zentrale Kompetenz-, Unterstützungs- und Transfereinrichtung für den IT-Einsatz in Lehre, Forschung und Hochschulverwaltung.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Der Hamburger Senat hat parallel zu bundes- und landesweiten Digitalisierungsinitiativen im Jahr 2002 das Förderprogramm eLearning und Multimedia in der Hochschullehre mit einer Laufzeit von acht Jahren und einem Volumen von insgesamt mehr als 7 Millionen Euro gestartet. Zur Begleitung und Unterstützung dieses Förderprogramms mit dem Schwerpunkt eLearning gründeten die Hamburger Hochschulen auf Basis einer Vereinbarung mit der Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung (BWFG) sowie der Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) im Jahr 2002 eine Geschäftsstelle – das Multimedia Kontor Hamburg (MMKH). Das MMKH übernahm das Management und Controlling der im Förderprogramm ausgewählten Projekte. Zudem baute es Serviceangebote auf, um die Hamburger Hochschulen beim Ausbau ihrer eLearning-Aktivitäten direkt zu unterstützen. Das Aufgabenspektrum des MMKH wurde mittlerweile um Informations-, Qualifizierungs- und IT-Serviceangebote bei der Digitalisierung nicht nur von Lehr-, sondern auch von Verwaltungs- und Forschungsaktivitäten (eCampus) für seine Partnerhochschulen erweitert.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Das Multimedia Kontor Hamburg unterstützt als Shared Service Center die Durchführung von eLearning- und eCampus-Projekten der sechs beteiligten Hamburger Hochschulen: Univer-

sität Hamburg (UHH), Technische Universität Hamburg (TUHH), Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, HafenCity Universität Hamburg (HCU), Hochschule für Musik und Theater Hamburg (HfMT), Hochschule für bildende Künste Hamburg (HFBK).

Dabei besteht nicht der Anspruch, dass alle IT-Projekte der Gesellschafterhochschulen über das MMKH gebündelt werden. Vielmehr unterstützt und ergänzt es mit seinem Leistungsangebot projektbezogen alle sechs, mehrere oder einzelne Hochschulen.

Tätigkeitsbereich eLearning/Digitalisierung in der Hochschullehre

- » *Produktionen für die digitale Lehre:* Das MMKH betreibt ein eigenes Multimedia-Produktionslabor (MMLab) mit Beratung, Produktionshilfe und -leistungen für Informations- und Lehrfilme für den Hochschulunterricht und die Wissenschaftskommunikation.
- » *Qualifizierung:* Das MMKH stellt Schulungsangebote im Bereich Medienproduktion für Lehrende bereit.
- » *Außenkommunikation für den Hochschulstandort:* Das MMKH richtet unterschiedliche Veranstaltungen und Austauschforen wie die Konferenz Campus Innovation aus und betreibt Podcastcampus, ein Video-beziehungsweise Podcast-Portal für Hamburger sowie überregionale Beiträge aus Wissenschaft und Forschung.
- » *Know-how-Transfer:* Das MMKH unterstützt den hochschulübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer in den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und fördert die Vernetzung der Hochschulpartner. Darüber hinaus erstellt das MMKH Informations- und Begleitmaterialien (wie Leitfäden, Studien, Checklisten) für die Hochschulpartner.
- » *Initiale und aktive Mitentwicklung des Konzeptes zur Hamburg Open Online University (HOOU):* Der Aufbau der HOOU ist eingebettet in die



Universität
Hamburg

Technische
Universität
Hamburg

Hochschule für
Angewandte
Wissenschaften
Hamburg

HafenCity
Universität
Hamburg

Hochschule
für Musik und
Theater Hamburg

Hochschule
für bildende
Künste Hamburg

im Jahr 2015 vom Hamburger Senat beschlossene Strategie Digitale Stadt. Die HOOU soll als hochschulübergreifende Initiative innovative Technik- und Didaktikansätze zu lernendenzentrierten und kompetenzorientierten Szenarien verbinden. Zudem verfolgt sie das Ziel, akademische Inhalte über offene Lizenzmodelle über die klassische Zielgruppe der Präsenzstudierenden hinaus auch für eine interessierte Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Das MMKH war an der Konzeptentwicklung innerhalb der Vorprojektierungsphase (2015 bis 2016) auch mit gemeinschaftlich-koordinierender Funktion beteiligt. Zudem bietet es unterschiedliche Informations- und Qualifizierungsangebote für seine Gesellschafterhochschulen im Bereich des Urheberrechtes und der Medienproduktion an.

Tätigkeitsbereich eCampus

- » *Implementierung von Campus-Management-Systemen (CMS)*: Nachdem der Versuch, über eine deutschlandweit einmalige Landeslizenz alle sechs Partnerhochschulen mit dem gleichen CMS zu versorgen, aufgrund zu unterschiedlicher Anforderungen nicht umsetzbar war, unterstützt und begleitet das MMKH die Hochschulen bei der Implementierung und Weiterentwicklung von unterschiedlichen CMS-Lösungen.
- » *Weitere eCampus-Teilprojekte*: Im Rahmen des eCampus-Projektprogramms werden noch weitere Themenaspekte durch das MMKH an den Hochschulen unterstützt. So begleitet das MMKH in enger thematischer Verknüpfung mit den Campus-Management-Aktivitäten die Aufnahme, Dokumentation und Optimierung von Hochschulprozessen. Darüber hinaus wurde vom MMKH ein Alumni-Portal entwickelt und an ausgewählten Gesellschafterhochschulen zum Einsatz gebracht. Zudem unterstützt das MMKH ein Pilotprojekt zum Aufbau eines Managementinformationssystems und fördert den Wissenstransfer in diesen Bereichen.
- » *Sensibilisierung für Datenschutz*: Der Schutz von personenbezogenen Daten ist ein sensibles Thema mit zunehmend komplexeren Anforderungen. Vor diesem Hintergrund wurde in Hamburg eine Stelle für einen hochschulübergreifenden Datenschutzbeauftragten zunächst an der SUB und dann an der Universität Hamburg eingerichtet. Diese übergreifende Stelle wird in enger Abstimmung durch zusätzliche Unterstützungs-

leistungen des MMKH flankiert, die sich vor allem auf die Informationsbereitstellung, den Wissenstransfer, die Qualifizierung und Umsetzungsunterstützung vor Ort rund um das Thema Datenschutz für alle Gesellschafterhochschulen erstrecken.

- » *Transfer, Seminare, Schulungen*: Das MMKH bietet zahlreiche Workshops und Qualifizierungen rund um die digitale Hochschule an, wie beispielsweise zu Themen wie Urheberrecht, Datenschutz, Medienproduktion sowie Anwenderschulungen zu Campus-Management- und Web-Content-Management-Systemen (Web-CMS).
- » *Digitalisierung von Forschungsinfrastrukturen und Open Access Strategie für Hamburg*: Das MMKH unterstützte in zwei Modulbereichen das Vorprojekt Hamburg Open Science (HOS), das hochschulübergreifend unter anderem wissenschaftliche Publikationen und Forschungsinformationen sowie -daten erfassen und verfügbar machen soll.

Darüber hinaus existieren – auch ohne Beteiligung des MMKH – unter den Hochschulen weitere Kooperationsbeziehungen, die entweder bi- oder multilateral ausgestaltet sind.

Das MMKH beteiligt sich neben den Tätigkeiten zu eLearning und eCampus an Studien und Forschungen zur digitalen Hochschule. Es agiert als Thinktank und erstellt oder beauftragt Studien und Reports zu Themen wie eLearning, Open Educational Resources und eReadiness. Das MMKH ist Mitglied der von der Hamburger Wissenschaftsbehörde einberufenen Lenkungsgruppe Digitale Lehre und war an einem IT-Positionspapier aller sechs Partnerhochschulen beteiligt. Darüber hinaus koordiniert und unterstützt es bei hochschulübergreifenden Drittmittelanträgen.

ORGANISATIONSTRUKTUR

Das MMKH ist eine gemeinnützige GmbH. An ihr sind alle sechs staatlichen Hochschulen mit einem Gesellschafteranteil von je 16,67 Prozent beteiligt, während die Hamburger Wissenschaftsbehörde den Großteil der Finanzmittel bereitstellt.

Das MMKH wird über die handelsrechtlich üblichen Organe einer GmbH, durch einen Aufsichtsrat und eine Gesellschafterversammlung, getragen: Im Aufsichtsrat treffen sich ein Vertreter der Wissenschaftsbehörde sowie die Kanzler

der beteiligten Hochschulen zweimal jährlich zur Überwachung der strukturellen und finanziellen Belange der Gesellschaft. Der Aufsichtsrat übernimmt die fachliche und inhaltliche Steuerung des MMKH und bestellt den Geschäftsführer des MMKH. Um den Aufsichtsrat schlank zu halten vertritt jeweils ein Kanzler die drei kleineren Hochschulen (HCU, HfMT, HFBK). Durch eine Wahl und Beauftragung der Gesellschafterversammlung übernimmt einer der Hochschulvertreter das Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden.

In der Gesellschafterversammlung sind die sechs Präsidenten der beteiligten Hochschulen vertreten. Dieses Gremium kommt vorwiegend im schriftlichen Umlaufverfahren zusammen, um die gängigen Gesellschafterbeschlüsse, zum Beispiel zum Jahresabschluss und den Entlastungen von Aufsichtsrat sowie Geschäftsführung, zu treffen. Für grundlegende, strategische Entscheidungen, zum Beispiel Satzungsänderungen, tritt die Gesellschafterversammlung auch persönlich zusammen.

Für den Arbeitsbereich eCampus wurde ein zentrales Austausch- und Entscheidungsgremium, die eCampus-Lenkungsgruppe, ins Leben gerufen. Hier waren – für eine begrenzte Zeitspanne – neben dem MMKH die Kanzler oder CIOs (Chief Information Officer) der beteiligten Hochschulen vertreten. Innerhalb der Lenkungsgruppe wurde unter anderem entschieden, welche Aufgaben mit welchen und wie vielen Ressourcen durch das MMKH erledigt werden, um damit die unterschiedlichen Bedarfe jeder einzelnen Hochschule bedienen zu können. Darüber hinaus wurden in der eCampus-Lenkungsgruppe übergreifende IT-Themen, vor allem in den Bereichen Verwaltung und Infrastruktur, diskutiert, strategische Überlegungen angestellt und hochschulübergreifende Kooperationspotenziale erörtert. Die strategischen IT-Entscheidungen der Hamburger Hochschulen werden inzwischen ohne eine institutionalisierte Lenkungsgruppe ausschließlich im Kreise der CIOs in Abstimmung mit der BWFG getroffen.

Zusätzlich zu den Gremien, an denen vorwiegend die Hochschulleitungen teilnehmen, bestehen je nach Thema Arbeitsgruppen mit jeweiligen Fachvertretern der Hochschulen. Dadurch ergibt sich eine intensive Vernetzung zwischen den Hochschulen auf unterschiedlichen Organisationsebenen.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Das MMKH beschäftigt in Abhängigkeit von den laufenden Projekten durchschnittlich 15 bis 18 Personen, aber auch in Teilen freie und studentische Mitarbeiter, die sich unter der Leitung eines Geschäftsführers den beiden Aufgabenbereichen Digitalisierung in der Lehre sowie Hochschulverwaltung und Forschung widmen. Die Geschäftsstelle ist in eigenen Räumlichkeiten im Hamburger Stadtzentrum untergebracht.

Über einen jährlichen, festen Zuwendungsbetrag finanziert die Wissenschaftsbehörde den grundständigen Betrieb des MMKH. Dazu gehören insbesondere die Personalkosten für die Geschäftsführung und Verwaltung sowie die Miet- und Betriebskosten der Gesellschaft. Zudem erhält die Gesellschaft über die Förderprogramme zu eLearning und eCampus, aber auch über Sonderprojekte wie die Hamburg Open Online University, eine zuwendungsbasierte Projektfinanzierung von Personal und Sachkosten durch die Wissenschaftsbehörde. Dabei generiert das MMKH vorwiegend Fördergelder über seine Funktion als Projektpartner der beteiligten Hochschulen und bietet in diesem Zusammenhang vor allem Transfer-, Qualifizierungs-, Vernetzungs- und direkte Umsetzungsleistungen an. Nach einer Laufzeit von zwei bis drei Jahren unterliegen die Projekte einer Bewertung und werden gegebenenfalls von der Wissenschaftsbehörde weiter finanziert.

Zu einem bewusst geringen Anteil finanziert sich das MMKH über Projektaufträge und Beratungen von anderen Hochschulen, die nicht Gesellschafter sind, sowie von privatwirtschaftlichen Einrichtungen im Bildungsbereich. Die Gründung des MMKH erfolgte auf Basis einer Einrichtungsvereinbarung der Gesellschafterhochschulen mit der Wissenschaftsbehörde sowie einer entsprechenden Satzung für die Gesellschaft. Festlegungen zur Ausrichtung und den Aufgaben des MMKH finden in den Organen oder weiteren Gremien der Gesellschaft per gemeinsamer Beschlussfassung statt.

NUTZEN

- » Das MMKH schafft als Knotenpunkt und Shared Service Center der Hochschulen Effizienzen durch synergetisches Entwickeln, Nutzen und Vernetzen von Know-how und Services im dynamischen Feld der Digitalisierung.
- » Services können gebündelt angeboten werden und müssen nicht für alle Bereiche dezentral

mit Stellen und Ausstattungen vorgehalten werden. Darüber hinaus schaffen auch der Wissenstransfer und die gemeinsame Entwicklung von dezentralen und zentralen Angeboten und Strukturen Mehrwerte für den Standort.

- » Hochschulübergreifende Beratungsangebote sowie Qualifizierungsmaßnahmen bieten sich sowohl bei gleichen beziehungsweise ähnlichen Soft- und Hardwarenutzungen als auch bei grundsätzlichen Themenstellungen (wie Datenschutz und Urheberrecht) an.
- » Vor allem die größeren Hochschulen mit ihrem Ressourcenpool können einen hohen wissenschaftlichen Grad an Expertise mit entsprechenden Strukturen (Institute, Personalressourcen, Vernetzung) im Bereich digitale Hochschule vorweisen und weiterentwickeln, von dem das Leistungsangebot des MMKH profitieren kann.
- » Die Leistungen des MMKH werden dabei sowohl von den größeren als auch von den kleineren Hochschulen, die im Vergleich zu den größeren Hochschulen über weniger Ressourcen für Digitalisierungsaktivitäten verfügen, genutzt.
- » Die größeren Hochschulen bringen sich zum Beispiel zusammen mit dem MMKH verstärkt in die Konzeptentwicklung und -umsetzung

der HOOU ein und profitieren hier vor allem vom Reputationseffekt: Laut internationaler Expertenmeinung zeichnet sich die HOOU durch einen hohen Innovationsgrad aus, sodass die Hamburger Hochschulen an Renommee gewinnen.

- » Durch die Vernetzung über die vom MMKH betriebenen beziehungsweise organisierten Austauschforen und -plattformen wie beispielsweise die Gemeinschaftskonferenz von Campus Innovation und der Konferenztag Digitalisierung von Lehren und Lernen (DLL) der Universität Hamburg wird die Etablierung des Standortes und seiner Partnerhochschulen als zunehmend innovativer Wissenschaftsraum unterstützt.
- » Das MMKH wird von seinen Partnerhochschulen als neutraler Knotenpunkt wahrgenommen, mit dem sie sich vernetzen können. Entsprechend erfolgt für die im Jahr 2017 beginnende Projektphase der HOOU ein übergangsweiser Betrieb im MMKH, bevor die HOOU zu einem späteren Zeitpunkt institutionell neu verankert wird.
- » Über das MMKH können die Interessen der Hamburger Hochschulen gebündelt beziehungsweise gemeinsam nach außen – auch gegenüber der Politik – vertreten werden.

JENA

VERBUNDPROJEKT ZUR KOOPERATIVEN LEHRE

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena und die Ernst-Abbe-Hochschule Jena entwickeln gemeinsam ein Programm zur Flexibilisierung individueller Studienverläufe und zur Förderung hochschultypübergreifender Lehrkooperationen. Hierzu erproben die beiden Partner prototypisch neue Studienmodelle und Wechselszenarien zwischen den Hochschultypen.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Die Universität, als Volluniversität mit breit angelegtem Fächerspektrum, und die Fachhochschule mit ihren Fachbereichen Betriebswirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen, Elektrotechnik und Informationstechnik, Maschinenbau, Medizintechnik und Biotechnologie, SciTec, Gesundheit und Pflege, Sozialwesen sowie Grundlagenwissenschaften weisen ein hohes Maß fachlicher

Konvergenzen auf. Diese bergen Kooperationspotenziale, machen die beiden Hochschulen aber auch auf einer Reihe von Gebieten zu Wettbewerbern. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Lehre, wo die Hochschulen um einen demografisch bedingt kleiner werdenden Pool an Studierenden aus der Region konkurrieren.

Vor diesem Hintergrund entschlossen sich die Hochschulen, im Bereich der Lehre zu kooperieren und sich der Herausforderung der sinkenden Zahl der Studienberechtigten gemeinsam anzunehmen. Die Hochschulen entwickelten die Idee eines abgestimmten Studienangebots, welches Studierenden individuelle Bildungsmöglichkeiten eröffnet, Studierendenzufriedenheit und Studienerfolg erhöht und Jena als innovativen Hochschulstandort für Studierende in der Region und über die Region hinaus attraktiv macht. Die Initiative zu diesen Überlegungen ging von Professoren beider Hochschulen aus.

Die Möglichkeit zur Umsetzung der Ideen ergab sich durch den Qualitätspakt Lehre, der Hochschulen in Deutschland von 2011 bis 2020 rund 2 Milliarden Euro zur Verbesserung der Studienbedingungen und der Lehrqualität zur Verfügung gestellt hat. Die Jenaer Hochschulen beantragten ein Verbundprojekt zu gemeinsamen Studienangeboten, die über ausgewählte Fachbereiche der Hochschulen hinweg aufgelegt wurden. Die Förderung wurde für den gesamten Förderzeitraum bewilligt.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Die Universität und die Ernst-Abbe-Hochschule Jena haben mit dem Verbundprojekt zur kooperativen Lehre einen umfangreichen Maßnahmenkatalog entwickelt, welcher im Kern folgende Aufgaben adressiert:

1. Zur Realisierung von breiteren Wahl- und Spezialisierungsmöglichkeiten für Studierende werden zum einen Modulöffnungen von Studienangeboten beider Hochschulen implementiert und zum anderen kooperative Studiengänge eingerichtet.
2. Um den Hochschulwechsel zwischen beiden Hochschulen zu erleichtern und damit die Flexibilität der Studienverläufe zu erhöhen, werden strukturierte Übergangsszenarien erprobt und gegebenenfalls durch Leitfäden abgebildet.
3. Um Studierende über das hochschulübergreifende Studienangebot zu informieren, werden gemeinsam abgestimmte Informations- und

Beratungsinstrumente entwickelt. Self-Assessments und Informationsmaterial sollen als individuelle Orientierungs- und Entscheidungshilfen dienen.

Um die Öffnung von Modulen und die Übergangsszenarien zwischen den Hochschulen umzusetzen, wurden in den Fachbereichen mit dem höchsten Kooperationspotenzial die Inhalte systematisch abgeglichen. Damit sollten im Wesentlichen vergleichbare Module identifiziert werden. Kooperative Studieninhalte und Curricula sollten nicht grundlegend neu entwickelt und nur, wo möglich und nötig, für modulares (Wahlpflicht-) Studieren angepasst werden. Die Abstimmung der Studieninhalte machte schließlich die Öffnung von einzelnen Modulen möglich, welche für Studierende der jeweils anderen Hochschule frei zugänglich und nach der Ablegung von Modulprüfungen anrechenbar sind. Daraus ergeben sich an beiden Hochschulen neue und breitere Studienmöglichkeiten, die durch neue Kombinationen von Modulen beider Hochschulen in der Summe auf die bestehenden Curricula abzielen.

Ergebnis dieses Vorgehens ist die Zusammenarbeit an den fachlichen Schnittstellen zwischen den Hochschulen in folgenden Disziplinen:

- » Wirtschaftswissenschaften/Betriebswirtschaftslehre
- » Werkstoffwissenschaft/Werkstofftechnik
- » (Bio-)Geowissenschaften/Umwelttechnik
- » Informatik/Technische Informatik/Wirtschaftsingenieurwesen
- » Erziehungswissenschaft/Sozialwesen
- » Medizin/Gesundheits- und Pflegewissenschaften

Daneben wurde ein kooperativer Studiengang BA Business Information Systems (B-BIS) installiert, der als Studiengang der Ernst-Abbe-Hochschule Jena einen Modulimport von 60 ECTS der Universität Jena implementiert. Geplant ist ein weiterer Studiengang auf Masterebene im Bereich Ressourcenmanagement.

Inzwischen existiert in den genannten Fachbereichen ein Katalog an Modulen auf Bachelor-ebene, die den Studierenden beider Hochschulen zur Verfügung stehen. Die Öffnung dieser Module erfolgt in der Regel im fünften und sechsten Semester in Form von Wahlpflichtmodulen, die auf vorherigen (Grundlagen-) Modulen aufbauen.



Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Studierende sind an der jeweils anderen Hochschule als Zweithörer eingeschrieben, mit der Berechtigung zum Besuch von Lehrveranstaltungen und zur Ablegung von Prüfungen. Dadurch wird auch Studierenden ohne Abitur ein Studium an der Universität ermöglicht.

Um ein hochschultypübergreifendes Studium zu ermöglichen, waren vielfältige Maßnahmen insbesondere auf der Ebene der Studiengangskoordination notwendig:

- » Erarbeitung fachbezogener Anrechnungskataloge für gleichwertige Studienleistungen
- » darauf aufbauend Prüfung von Übergangsmöglichkeiten zwischen den Hochschulen zur Vereinfachung des Hochschulwechsels
- » Eignungs-/Voraussetzungsprüfung von Modulen (passt das Modul zu vorherigen Modulen, bestimmte Module bauen auf andere auf) unter Berücksichtigung der studiengangsspezifischen Qualifikationsziele
- » Abstimmung mit beteiligten verantwortlichen Dozenten zur Bereitschaft der Aufnahme von Studierenden der anderen Hochschule
- » Befragungsbasierte Analyse der Studierenden-erwartungen, Bedarfe, Wünsche und Interessen
- » Stundenplanorganisation und Fixierung von Zeitslots für stark nachgefragte Module
- » Erarbeitung von Werbe- und Infomaterial für Studierende und Studieninteressierte
- » Evaluation in Einzelgesprächen (aufgrund kleinerer Zahl)
- » Erarbeitung abgestimmter Informations- und Beratungskonzepte sowie die Entwicklung von Selbsttests
- » Implementierung gemeinsamer Verwaltungsabläufe innerhalb der Hochschulen, um Studierende der jeweils anderen Hochschule im Studien- und Prüfungssystem erfassen zu können.

Die Verbuchung von Studienleistungen erfolgt jeweils im System der einschreibenden Hochschule. Ein gemeinsames Campus-Management-System existiert nicht. Gemäß den datenschutzrechtlichen Vorgaben werden die Nutzung und die Aufbewahrung der Daten geregelt. Aufgrund der Abstimmung von Studien- und Prüfungsordnungen bleiben die Studiengänge jeweils an einer der beiden Hochschulen federführend angesiedelt und die ECTS-Punkte der Partnerhochschule werden in das bestehende Curriculum importiert. Die Gradverleihung erfolgt durch die einschreibende Hochschule. Darüber hinaus enthält das

Zeugnis des kooperativen Studiengangs B-BIS die Logos beider Hochschulen.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Ausgestaltung des kooperativen Studierens ist je Fachbereich als sogenanntes Teilprojekt organisiert. Jedes Teilprojekt gestaltet das Vorhaben nach eigenen Möglichkeiten und Interessen in unterschiedlicher Weise aus. Die Hauptverantwortung der Projektumsetzung liegt je Hochschule in jedem Fachbereich bei einem Professor (auch Dekan) mit jeweils einem wissenschaftlichen Mitarbeiter mit Verantwortung für die inhaltlich-konzeptionelle Projektorganisation und für die Prozesse der Umsetzung. Je Fachbereich stehen die Verantwortlichen in den Teilprojekten hochschulübergreifend in engem Austausch, um die kooperativen Studienangebote umzusetzen. Darüber hinaus übernimmt je Hochschule ein übergreifender Projektkoordinator die Schnittstellenkommunikation zwischen den Hochschulen einerseits und den Teilprojekten andererseits. Sie organisieren projektübergreifende Erkenntnisse und transferieren Erfahrungen zwischen den dezentralen Einheiten.

Neben regelmäßigen, jedoch nicht formalisierten Arbeitstreffen innerhalb der Teilprojekte erfolgen übergreifende Projekttreffen zum Austausch über die Teilprojekte hinweg. Die aufwendigen Abstimmungsprozesse erfordern eine engmaschige Kommunikation zwischen allen Beteiligten.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Der engen Zusammenarbeit beider Hochschulen liegt ein hochschulweit geltender Kooperationsvertrag zugrunde, mit dem sich beide Partner zur stärkeren Verschränkung von Studium, Lehre, Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses bekennen.

Alle formalen Prozesse rund um die gemeinsamen Studienangebote sind in teilprojektspezifischen Kooperationsvereinbarungen festgehalten. Sie regeln die detaillierten Verfahrensweisen und vermindern so späteren bürokratischen Rückstau. Mit der Kooperationsvereinbarung fixieren die beiden Hochschulen den Katalog an offenen Modulen mit entsprechenden Titeln, Anrechnungbarkeit, betreffenden Semestern, anrechenbaren ECTS-Punkten, Zulassungsvoraussetzungen und zugesicherten Plätzen. Die Zulassungsvoraussetzungen regeln in einzelnen Fällen nötige vorab zu belegende (Grundlagen-)Module. Die Anzahl der

zu vergebenden Plätze wird vereinbart, da einige Module kapazitiv limitiert sind.

Darüber hinaus sind Regelungen zur Anmeldung zum Programm, zur Ablegung von Modulprüfungen, zum Studierendenstatus, dem Meldeverfahren von Modulergebnissen an das zuständige Prüfungsamt und zur Qualitätssicherung im Sinne einer Evaluation und Weiterentwicklung bestehender Modulöffnungen fixiert.

Die Mitteilung der Modulergebnisse erfolgt regelmäßig über die Prüfungsämter. Übermittelt werden Angaben zu Lehrveranstaltungen, zum Modul, zur Prüfung, inklusive Datum und Prüfer, ECTS-Punkte, erreichte Note und Anzahl der Prüfungsversuche. Mit der schriftlichen Vereinbarung der Übermittlung dieser Daten zwischen den beiden Hochschulen wurden auch die komplexen datenschutzrechtlichen Anforderungen geregelt.

Das Projekt wurde in Höhe von rund 2,6 Millionen Euro über fünf Jahre (2012 bis 2016) aus dem Qualitätspakt Lehre finanziert. Damit wurden unter anderem jeweils neun halbe Stellen eingerichtet, die für die umfangreichen Abstimmungsprozesse in und zwischen den Hochschulen nötig sind. Die Stellenanteile sind für den gesamten Förderzeitraum notwendig. Eine zukünftige Überführung in die Nachhaltigkeit durch die Übertragung von Studienberatungs- und -organisationsaufgaben an Prüfungsämter und/oder Studiengangsverantwortliche wird angestrebt.

NUTZEN

Für Studierende

- » Studierende beider Hochschulen können aus einem breiteren Spektrum an Modulen wählen, die das Lehrportfolio erweitern.
- » Unistudierende profitieren von anwendungsorientierten Angeboten an der Fachhochschule, zum Beispiel Mikroprozessortechnik. Diese Vorlesung behandelt Aufbau und

Funktion von Prozessoren und Mikrocontrollern. Im begleitenden Praktikum programmieren die Teilnehmer in Assembler und C einen autonom fahrenden Roboter, der zum Abschluss in einem Roboterwettbewerb präsentiert werden kann.

- » Fachhochschulstudierende, welche Interesse an einem universitären Master oder der Promotion haben, können frühzeitig Unimodule mit stärker theoriegeleiteten Fragestellungen belegen und sich auf diese Weise auf die Anforderungen eines universitären Studiums vorbereiten.
- » Studierende mit Fachhochschulreife als Hochschulzugangsberechtigung erhalten auch Zugang zu ausgewählten Lehrveranstaltungen der Universität.
- » Hochschulwechslern wird der Übergang zwischen der Universität und der Fachhochschule Jena erleichtert.

Für die Hochschulen

- » Regelmäßige Austauschprozesse zwischen Hochschulleitung, Verwaltung, Professoren, Mitarbeitern und Studierendenservices im Rahmen des Projektes sorgen für die Überwindung von Hürden in Kommunikation und Zusammenarbeit.
- » Innovative Lehrmodelle befördern die Akquise von Drittmitteln für die Lehre.
- » Flexible Studienangebote erhöhen die Attraktivität des Studienstandortes Jena für Studierende, auch jenseits der Region.

Der Universität und der Ernst-Abbe-Hochschule Jena wurde die Fortführung des Verbundprojektes im Rahmen des Qualitätspakts Lehre von 2017 bis 2020 bewilligt. Geplant sind die Verstetigung und Weiterentwicklung bestehender Inhalte und die Optimierung von Übergangs- und Anerkennungsverfahren. Daneben ist die Ausweitung auf kooperative Masterprogramme anvisiert.

KAISERSLAUTERN

GRÜNDUNGSBÜRO

Das Gründungsbüro Kaiserslautern ist eine gemeinsame Einrichtung der Technischen Universität und der Hochschule Kaiserslautern. Es ist die zentrale hochschulübergreifende Anlauf- und Koordinationsstelle rund um das Thema Gründung und Unternehmertum an beiden Hochschulen. Hier werden alle Maßnahmen zur Sensibilisierung, Qualifizierung und Unterstützung von Studierenden, Professoren, Mitarbeitern und Alumni im Bereich Gründung, insbesondere in der Vorgründungsphase, gebündelt.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Für kleine bis mittelgroße Hochschulen in geografischen Randlagen, wie die Technische Universität und die Hochschule Kaiserslautern, ist es nicht nur interessant, sondern vor allem sehr wichtig, Beziehungen zu regionalen und internationalen Partnern einzugehen und zu pflegen. Mit der sogenannten Science Alliance Kaiserslautern reagieren Akteure aus der Region in partnerschaftlicher Zusammenarbeit auf bestehende Herausforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Technische Universität, die Hochschule Kaiserslautern, elf renommierte Forschungsinstitute und forschungsnahe Einrichtungen, Unternehmen sowie zahlreiche Fördermitglieder verfolgen in dieser Allianz das Ziel, den Wissenschaftsstandort Kaiserslautern regional, national und international zu positionieren. Die beiden Hochschulen, insbesondere die TU, spielen in diesem Konsortium eine treibende Rolle und bringen ihre langjährige Expertise in Transferfragen geschäftsführend ein.

Die Universität und die Hochschule Kaiserslautern sind im Bereich Technologietransfer schon vor Etablierung des gemeinsamen Gründungsbüros einen gemeinsamen Weg gegangen. Beide Hochschulen verfügten bereits seit Mitte der 1990er-Jahre über punktuelle Angebote zu unternehmerischem Handeln. Ziel beider Hochschulen war es jedoch, ein durchgängiges

Gesamtkonzept zu diesem Thema zu entwickeln, gestaltet und durchgeführt von beiden Hochschulen in Kooperation. Daher rückten die beiden für Technologietransfer beauftragten Stellen der Hochschulen näher und schufen die Grundlage für gemeinsame Projekte. Die Kooperation der beiden Hochschulen war aufgrund gemeinsamer Inhalte, gemeinsamer Zielgruppen, räumlicher Nähe und nicht zuletzt persönlicher Verbindungen unumstritten. Fachliche Ergänzungen auf der einen Seite und gleiche Herausforderungen (Demografie, Studierendennachwuchs, Sichtbarkeit in der Region) auf der anderen Seite beförderten die Kooperationsbestrebungen.

Die EXIST-Förderungen des Bundeswirtschaftsministeriums haben an Hochschulen deutschlandweit die Gründerkultur – durch Förderung von Gründern und entsprechenden Strukturen an Hochschulen – befördert. Für die Hochschulen in Kaiserslautern war insbesondere die Option einer EXIST-Förderung ausschlaggebend, ihre Zusammenarbeit zu intensivieren. Die erste gemeinsame Beantragung von EXIST-Geldern scheiterte jedoch. Es herrschte Einigkeit darüber, dass ein Antrag beider Hochschulen, der auf gemeinsamen Infrastrukturen basiert, auf mehr Erfolg hoffen ließ. So wurden erste gemeinsame Strukturen, in Form eines gemeinsamen Gründungsbüros, in einem ersten Schritt aus EFRE-Strukturmitteln über das Land Rheinland-Pfalz aufgebaut und finanziert. Rund 1,3 Millionen Euro wurden von 2008 bis 2015 hierzu zur Verfügung gestellt, da auch das Land von dem Erfolg des Konzeptes einer kooperativen, hochschulübergreifenden Struktur überzeugt war und sich maßgeblich an einem Konzept hierzu beteiligte. Im zweiten Schritt konnten diese Strukturen durch die schließlich erfolgreiche Einwerbung von EXIST-III-Mitteln mit weiteren Inhalten gefüllt werden.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Das gemeinsame Gründungsbüro der beiden Hochschulen in Kaiserslautern unterstützt Grün-



Hochschule
Kaiserslautern

Technische
Universität
Kaiserslautern

dungsinteressierte unter anderem mit individueller Hilfestellung, Workshops, Summer Schools, Webinaren und bietet unter der Marke Ideenwald eine Plattform für Crowdfunding-Kampagnen aus Rheinland-Pfalz und Saarland an. Es agiert als Scharnier zwischen Lehrveranstaltungen beider Hochschulen und ist zentrale Anlaufstelle bei Fragen rund um die Existenzgründung. Als gemeinsame Einrichtung der TU und der Hochschule Kaiserslautern richtet sich das Gründungsbüro mit seiner Arbeit in erster Linie an Gründungsinteressierte in der Vorgründungsphase, jedoch wird auch die Sensibilisierung für unternehmerisches Denken (Intrapreneurship) für die Arbeit außerhalb der Selbstständigkeit in den Fokus genommen. Das Selbstverständnis des Gründungsbüros, unternehmerisches Denken und Handeln als Erfolgsfaktor für alle Karrierepfade zu sehen, ob Angestellter oder Selbstständiger, soll hochschulweit und -übergreifend in die Curricula wirken.

» *Gründungsrelevante Lehre:* An der Universität und der Hochschule Kaiserslautern ist die gründungsbezogene Lehre fester Bestandteil des Lehrportfolios. Im Lehrgebiet Entrepreneurship des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität und im Fachbereich Betriebswirtschaft der Hochschule Kaiserslautern werden Vorlesungen und Seminare für die jeweilige Hochschule durchgeführt. Die für Entrepreneurship-Lehre verantwortlichen Professoren sind neben ihrer Arbeit an den Fachbereichen mit dem Auftrag der wissenschaftlichen Beratung des Gründungsbüros eng in dessen Arbeit eingebunden. Dies führt zu einem zwischen den Hochschulen und mit dem Gründungsbüro abgestimmten curricularen und außercurricularen Lehrangebot, welches für Studierende beider Hochschulen zugänglich ist. Die Öffnung der gründungsbezogenen Lehrangebote für Studierende beider Hochschulen befördert nicht nur den hochschulübergreifenden Austausch der Studierenden untereinander, sondern bringt diese auch vermehrt in Kontakt mit interessanten Professoren der jeweils anderen Hochschule. Gründungsinteressierte haben somit die Möglichkeit, aus einem größeren und diverseren Pool an Professoren zu schöpfen, die beispielsweise als Betreuer und Mentoren im Rahmen ihrer Gründungsförderung⁴ fungieren.

- » *Offene Ringvorlesung:* Bei Studierenden, Gründern und Interessierten der Universität und der Hochschule soll mit der offenen Ringvorlesung die Begeisterung für das Unternehmertum geweckt werden. Wöchentlich findet mit praxisnahen Beiträgen und Grundlagenvorlesungen von Gründern, Wissenschaftlern und Experten die Vorlesungsreihe Entrepreneurship statt, um bei Interessierten unternehmerische Fähigkeiten zu wecken und das Gründungsklima in Kaiserslautern zu stärken.
- » *Auszeichnung Gründer des Jahres:* Jedes Jahr zeichnen die Hochschulen in Kaiserslautern Junggründer aus, die in den vergangenen zwei Jahren erfolgreich gegründet haben. Neben einer Prämie ist die öffentlichkeitswirksame Auszeichnung des Gründers nicht nur für diesen selbst von Interesse, sondern auch für Studierende und weitere Hochschulangehörige ein wirksames Instrument, auf die Gründungsthematik aufmerksam zu machen und hierfür zu sensibilisieren.
- » *Unterstützung und Begleitung von Gründungen:* In individuellen Gesprächen, Erst- und Folgeberatungen werden Ideen und Unterstützungsmöglichkeiten besprochen; in Workshops arbeiten Gründerteams gemeinsam mit Experten an ihren Ideen und es werden wichtige Kompetenzen für das Gründungsvorhaben vermittelt; in Summer Schools werden in einem dicht organisierten Seminarprogramm gemeinsam mit Profis aus Geschäftsideen antragsfähige Konzepte entwickelt; und regelmäßig neu aufgelegte Webinare (Onlineseminare) vermitteln Interessierten Wissenswerte rund um unternehmerische Aktivitäten. Im Rahmen von Workshops und Veranstaltungen treffen Gründungsinteressierte beider Hochschulen aufeinander, mit zum Teil zwar vollkommen komplementärer, aber sich dennoch ergänzender Expertisen. Denn sowohl fachlich, überfachlich und hinsichtlich sozialer Kompetenzen sind die Studierenden beider Hochschulen sehr unterschiedlich aufgestellt und ergänzen sich in diesen Punkten zugunsten der Gründungsvorhaben. Auch ihre Blickwinkel hinsichtlich Anwendungs- und Grundlagenorientierung ergänzen sich. Die hochschulübergreifenden Veranstaltungen bringen auf diese Weise interdisziplinäre Teams aus Fachbereichen beider

⁴ Die Hochschule ist im Rahmen der EXIST-Gründerstipendien Förderung dafür verantwortlich, einen Mentor für das Gründerteam zu stellen. Dieser ist in der Regel ein Mitglied der Professorenschaft der Hochschulen.

Hochschulen hervor, die ohne die Zusammenarbeit beider Hochschulen auf diesem Feld nicht oder kaum zueinander gefunden hätten.

Das Gründungsbüro hält Kapazitäten für Beratung und Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln bereit: Für Programme, wie beispielsweise EXIST-Gründerstipendium und -Forschungstransfer des Wirtschaftsministeriums, der Investitionsbank Rheinland-Pfalz und der Kreditanstalt für Wiederaufbau steht das Gründungsbüro Interessierten im Antragsprozess zur Seite und unterstützt sie bei der Mittelakquise. Insbesondere bei der Einwerbung von EXIST-Mitteln des Wirtschaftsministeriums haben die Hochschulen eine tragende Rolle. Diese Mittel, auch wenn sie dem Gründerteam zukommen, werden – nach Vorgaben des Ministeriums – ausschließlich über die Hochschulen abgewickelt: Hochschulen sind im Rahmen eines EXIST-Gründerstipendiums demnach für die Verwaltung der Fördermittel zuständig, stellen dem Gründerteam einen Arbeitsplatz zur Verfügung und sichern die kostenfreie Nutzung ihrer Infrastruktur (Büro, Netz, Telefon). Außerdem muss die Hochschule in ein Gründernetzwerk eingebunden sein, um Coaching-Leistungen für die Gründerteams sicherzustellen.

ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Für die operative Leitung des Gründungsbüros wurde die Stelle eines Geschäftsführers eingerichtet, welche personal- und finanztechnisch an der TU angesiedelt ist. Sie ist örtlich in Räumlichkeiten der TU untergebracht, hat jedoch regelmäßige Bürozeiten an der Hochschule und den weiteren Standorten, um mit Interessierten und Ratsuchenden ins direkte Gespräch zu kommen. Formal wird diese Stelle den Verwaltungsmitarbeitern zugeordnet, sie wird nicht durch einen Professor ausgefüllt. Um den Unternehmergeist auch in der Breite der Hochschule zu platzieren, ist das Gründungsbüro einerseits organisatorisch nahe an den beiden Hochschulleitungen angesiedelt, und andererseits über verantwortliche Professoren mit den Fachbereichen zu Entrepreneurship (TU) und Betriebswirtschaft (HS) vernetzt.

Verbindung zur Hochschulleitung

Das Gründungsbüro profitiert von den kompletteren Personen und Strukturen an den beiden Hochschulen. Das Gründungsbüro ist eng mit den Transferstellen beider Hochschulen verbunden. Die Leiterin des Referats für Technologie und

Innovation der TU Kaiserslautern sowie die Leiterin des Referats Forschung und Projektkoordination der Hochschule Kaiserslautern bilden gemeinsam das strategische Leitungskollegium des Gründungsbüros. Die Angliederung des Gründungsbüros an diese beiden Stabsstellen für Transfer sichert die gleichberechtigte Einflussnahme und Zugriffsmöglichkeiten beider Hochschulen und zugleich die enge Anbindung an die Hochschulleitung und damit den nötigen Rückhalt, die Themen des Gründungsbüros hochschulweit zu etablieren. Das Leitungskollegium beider Hochschulen und die operative Leitung des Gründungsbüros organisieren sich in Jours fixes, welche alle zwei Wochen stattfinden. Hier wird über den Status quo berichtet und die Weiterentwicklung der Arbeit strategischer und operativer Natur besprochen.

Verbindung zu den Fachbereichen und Professoren

Besonders ist, dass das Gründungsbüro nicht an einem Fachbereich angesiedelt ist. Damit wird sichergestellt, dass Studierende und Professoren aller Fachbereiche unterschiedslos angesprochen werden können. Die Unabhängigkeit von einem Fachbereich umgeht Konkurrenzsituationen zwischen Professoren und schafft neutrale Räume zum hochschulübergreifenden, thematischen Austausch. Der Austausch mit den wissenschaftlichen Leitern/Dekanen der curricularen Lehre und der Einbezug wissenschaftlicher Beratung durch Professoren aus den eigenen Reihen dienen der Fortentwicklung des Gründungsbüros einerseits und der Integration der Gründerthematik in die Lehrveranstaltungen andererseits. Hierzu sind das Gründungsbüro und die für Entrepreneurship verantwortlichen wissenschaftlichen Leiter der curricularen Lehre (Professoren) eng vernetzt, um gemeinsame Formate für beide Hochschulen zu entwickeln. Auch die Forschungsförderung in den Technologietransferstellen beider Hochschulen öffnet den Zugang zu Professoren.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Formal ist das Gründungsbüro eine gemeinsame Betriebseinheit nach § 93 HSG beider Hochschulen. Diese Organisationsform setzt eine Kooperationsvereinbarung voraus, welche in diesem Fall Aufgaben, Leitung und die Kommunikation des Gründungsbüros Kaiserslautern regelt. Die Hochschulen haben sich (nach Auslaufen der Projekte) auf die Verstetigung zweier Stellen (formal Verwaltungsstellen) und auf ein Projektbudget verständigt. Die nötigen Mittel werden

durch beide Hochschulen in unterschiedlichen Anteilen eingebracht. Darüber hinaus akquiriert das Gründungsbüro eigene Drittmittel zur Umsetzung geplanter Projekte. Professoren, welche als Mentoren für EXIST-Förderungen fungieren, werden die eingeworbenen Drittmittel über den Fachbereich angerechnet.

NUTZEN

„Ein Gründungsbüro für zwei regional nahe Hochschulen ist zuerst einmal effizient.“ (Zitat aus den Interviews). Eine Struktur für zwei zu schaffen hilft, Themen nicht künstlich zu trennen, Kompetenzen und Ressourcen zu bündeln.

Für das Gründungsgeschehen

- » Die gemeinsame Durchführung und Öffnung von (außer-)curricularen Veranstaltungen für beide Hochschulen bringt mehr Studierende zusammen und schafft somit einen größeren Pool an gründungsinteressierten Studierenden.
- » Die Fächerstruktur der beiden Hochschulen schafft mehr und neue Ideen und interdisziplinäre Ausgründungen mit unterschiedlichen fachlichen, überfachlichen und sozialen Kompetenzen der Studierenden.
- » Die Vernetzung des Gründungsbüros mit Professoren/wissenschaftlichen Leitern der curricularen Lehre beider Hochschulen ermöglicht einen breiteren Blick auf das Thema, den Einbezug verschiedener wissenschaftlicher und nicht wissenschaftlicher Expertise und befördert den thematischen Tiefgang.

Für die Studierenden

- » Es finden sich mehr interdisziplinär aufgestellte Teams mit einem Mix aus grundlagen- und anwendungsorientiertem Blickwinkel. Gründerteams, auch zusammengesetzt aus beiden Hochschulen, bringen einen neuen Drive durch die Mischung hochspezialisierter Fachleute aus der Universität und praxisorientierter junger Leute von der Fachhochschule.
- » Gründungsinteressierte und Gründer haben einen größeren Pool an Professoren, Experten und, für das EXIST-Gründerstipendium, nötigen Mentoren zur Verfügung.

Für die Hochschulen

- » Die Bündelung der Beratung im gemeinsamen Gründungsbüro baut tiefreichende Kompetenzen auf, welche wiederum allen Interessierten an einem Single Point of Contact zugänglich gemacht werden.

- » Für die Leistung der Hochschulen gibt es auch eine Gegenleistung: Gründer und Alumni präsentieren sich in Lehrveranstaltungen beider Hochschulen, um selbst Mitarbeiter zu gewinnen und um unternehmerisches Interesse von Studierenden zu wecken.
- » Vermeidung von Parallelstrukturen: Das Gründungsbüro bündelt Aufgaben, die gesammelt effizienter erledigt werden können. Die Bündelung an einer Stelle sichert kostengünstigere Strukturen.
- » Fortsetzung weiterdenken: Die Ausrichtung des Gründungsbüros und verstetigte Strukturen nützen als Grundlage für neue gemeinsame Akquise von öffentlichen und privaten Drittmitteln.

Für die Region/das Bundesland

- » An den Standorten in Rheinland-Pfalz, an welchen sich Universität und Fachhochschule räumlich nahe sind – in Koblenz, Trier und Mainz – befinden sich heute ebenfalls gemeinsame Strukturen zur Gründungsberatung: Das Konzept des gemeinsamen Gründungsbüros in Kaiserslautern diente dabei als Vorbild. Die ohnehin bestehende Vernetzung der Hochschulen im Bundesland, beispielsweise über die Vernetzung der Transferstellen, machte das kooperative Modell der Gründungsbegleitung schnell publik. Weitere Standorte im Bundesland sahen ihre Chance, durch Adaptierung der Idee aus Kaiserslautern auch bei sich neue Strukturen aufzubauen, Kompetenzen zu bündeln und dazu Mittel über das Landesministerium zu akquirieren. Das Land stand diesen Bestrebungen offen gegenüber, stellte Mittel hierzu in Aussicht und nahm entsprechende Förderanträge der kooperativen Gründungsbüros an. Die Hochschulen in Kaiserslautern brachten in das Antragsverfahren der weiteren Standorte ihre eigenen Erfahrungen im kollegialen Austausch ein, sodass schließlich jedem Standort entsprechend individuelle Strukturen und Formate für die gemeinsame Gründungsunterstützung von Universität und Hochschule entwickelt werden konnten.
- » Die erfolgreiche Vernetzung der Gründungsbüros in Rheinland-Pfalz, die gemeinsame Crowdfunding-Plattform Ideenwald und der Auftritt unter dem Label Gründungsbüros Rheinland-Pfalz auf Messen und Tagungen stärkt ihre (über-)regionale Sichtbarkeit und die Wahrnehmung des Themas in der Region.

LÜBECK

BIOMEDTEC WISSENSCHAFTSCAMPUS

Die Universität zu Lübeck und die Fachhochschule Lübeck verfolgen auf ihrem gemeinsamen Campus eine strategische Partnerschaft, die der Entwicklung gemeinsamer wissenschaftlicher Schwerpunkte dient. Die beiden Hochschulen kooperieren, auch unter Einbezug weiterer Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft, in den Bereichen Forschung, Lehre, wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer und Ausgründungen. In Formaten wie dem BioMedTec Wissenschaftscampus wird die Zusammenarbeit der beiden Hochschulen mit Leben gefüllt.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Der Campus Lübeck bildet das Herzstück des sogenannten Hochschulstadtteils Lübeck und vereint auf einem weitläufigen Gelände die Universität zu Lübeck, die Fachhochschule Lübeck sowie weitere Wissenschafts- und Technologieeinrichtungen. Diese örtliche Nähe fördert die Vernetzung der Lübecker Wissenschaft. Besonders intensiviert wurde sie zusätzlich durch zwei Ereignisse: im Jahr 2010 der – schließlich abgewendete – Versuch der Landesregierung Schleswig-Holsteins, die medizinische Fakultät der Universität zu schließen, sowie im Jahr 2012 die Auszeichnung von Lübeck als *Stadt der Wissenschaft* durch den Stifterverband. Während der Versuch der Schließung der medizinischen Fakultät die Verbindungen der Universität zu den anderen Wissenschaftseinrichtungen in der Stadt, aber auch ihren Bürgern und Unternehmen verstärkte, wurde die Auszeichnung zur Stadt der Wissenschaft genutzt, um mit einer umfangreichen Kooperationsvereinbarung die Zusammenarbeit von Universität und Fachhochschule Lübeck auf ein solides Fundament zu stellen. Diese Vereinbarung bildet auch die Grundlage für die weitreichende Zusammenarbeit in dem für beide Hochschulen profilbildenden Bereich der Medizintechnik. Die Vernetzung der Kooperationspartner basiert auf räumlicher Nähe, auf fachlichen Überschneidungen und

nicht zuletzt auch auf guten persönlichen Beziehungen zwischen den handelnden Personen.

Die Universität zu Lübeck ist seit dem 1. Januar 2015 Stiftungsuniversität. Mit diesem Schritt entstaatlicht sich die Universität ein Stück weit, schafft mehr Flexibilität in ihrem Handlungsvermögen und steht noch einmal näher im Dialog mit Wissenschaft, Wirtschaft, Stiftungen und der Öffentlichkeit. Mit dem Fokus auf Life Science prägt die Medizin an der Universität die Forschung und Lehre; darüber hinaus reicht das Fächerspektrum von Informatik über Naturwissenschaften bis zu Technik.

Die Fachhochschule legt einen Schwerpunkt auf anwendungsorientierte, auf die Wirtschaft gerichtete Forschung und Technologie- und Wissenstransfer. Sie setzt ihre fachlichen Schwerpunkte in den Bereichen Technik, Naturwissenschaften, Wirtschaft und Architektur. Mit Partnern und Unternehmen aus der Region arbeitet sie eng bei Lehraufträgen, Praxissemestern, Abschlussarbeiten, Forschungskooperationen und Auftragsforschung zusammen.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Mit dem sogenannten BioMedTec Wissenschaftscampus formiert sich die strategische Zusammenarbeit von Lübecker Wissenschaftseinrichtungen auf den Feldern Biotechnologie, Informatik und Medizintechnik. Beteiligt sind der UKSH Campus Lübeck (Universitätsklinikum Schleswig-Holstein Campus Lübeck), inklusive der Universitätsmedizin, die Fachhochschule Lübeck, die Fraunhofer Einrichtung für Marine Biotechnologie (EMB), das Fraunhofer-Institut für Bildgestützte Medizin (MEVIS) sowie das Leibniz-Zentrum Borstel als Gründungs- und Leitungsmitglieder sowie weitere Forschungseinrichtungen, Unternehmen mit eigener Forschung auf dem Campus und eine Reihe von kooptierten Partnern, wie zum Beispiel die IHK zu Lübeck, die WTSH GmbH und das Technikzentrum Lübeck,



Fachhochschule
Lübeck

Universität
zu Lübeck

mit Serviceangeboten zu Forschung, Transfer und Vernetzung. Die Felder der Zusammenarbeit liegen quer zu den Kernbereichen der Hochschulen, zu Forschung und zu Lehre, und betreffen darüber hinaus profilbildende Bereiche wie die Themen Gründung und Transfer.

Forschung

Unter dem Dach des BioMedTech Wissenschaftscampus werden zahlreiche kooperative Forschungsprojekte eingeworben und durchgeführt. Im Rahmen der BMBF-Forschungskolleg-Förderung konnten in einer Graduiertenschule zehn Forschungsprojekte in zehn Instituten und Laboren der Universität und Fachhochschule umgesetzt werden. Auch das Betreuungskonzept ist kooperativ aufgebaut. Universität, Fachhochschule, Mentoren aus Industrie und Klinik begleiten die Forschungsprojekte. Daneben wurden über EFRE-Mittel im Rahmen des sogenannten TANDEM-Programms die strukturelle Zusammenarbeit beider Hochschulen im Wissenschaftscampus weiter gestärkt und wirtschaftsnahe Forschungs- und Transferprojekte, kofinanziert durch Unternehmen, durchgeführt.

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AuF) auf dem Campus in Lübeck sind punktuell in die Lehre der beiden Hochschulen vor Ort eingebunden: Studierende von Universität und Fachhochschule erhalten über Projektarbeiten, Seminarbetreuungen, Praktika direkten Einblick in die Arbeit der Forschungseinrichtungen. Sie beteiligen sich mit Bachelor-, Master- und Promotionsarbeiten am Geschäft der AuFs und bereichern damit deren Arbeit.

Darüber hinaus gewinnen die Kooperationsmöglichkeiten für die Forschungseinrichtungen an Breite. Ihr drittmittelwirksames Angebot wird durch Vernetzung mit Partnern größer. Dinge, die allein nicht realisiert werden könnten, werden durch Kooperation nun Teil des Portfolios der Forschung zwischen den Partnern auf dem Campus. Formal erhalten Fraunhofer-Professoren in Lübeck zwar ihren Ruf über die Universität, auf dem Campus sind jedoch mehr und mehr auch Fraunhofer-Einrichtungen und die Fachhochschule füreinander relevante Partner: Beide sind vermehrt auf gleichen Feldern aktiv und nahe der anwendungsorientierten Industrieforschung angesiedelt. Dies hebt einerseits das Kooperationspotenzial für mehr Zusammenarbeit, bedarf andererseits gut abgestimmter Themen- und

Aufgabenfelder hinsichtlich der Abgrenzung der Akteure – um sich in überschneidenden Handlungsfeldern keine Konkurrenz zu machen. Auch aus der Zentrale selbst, der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V., wird zu mehr Kooperation mit Fachhochschulen aufgerufen. Fokus der Fraunhofer-Einrichtungen ist dabei nicht die Kooperation mit einem bestimmten Hochschultyp, sondern die fachlich entsprechende Ausrichtung an der Industrieforschung.

Lehre

An der Universität und der Fachhochschule wurden komplementäre Studiengänge in den Bereichen Biowissenschaften, Medizin, Technik und Wirtschaftswissenschaften eingerichtet. Im Rahmen der Kooperationsvereinbarung zum BioMedTec Wissenschaftscampus verständigen sich die Hochschulen hierzu auf ein abgestimmtes, gemeinsam zu entwickelndes Studienangebot, insbesondere in den sich überschneidenden Bereichen Informatik und Medizintechnik, sowie auf mehr Durchlässigkeit und wechselseitige Anerkennung von Lehrleistungen. Die Kooperationsvereinbarung beinhaltet neben der gemeinsamen Entwicklung von Studienangeboten die gemeinsame Etablierung von Gremien und Ausschüssen sowie gemeinsam betreute Abschlussarbeiten.

Gründungsunterstützung

Das Institut für Entrepreneurship und Business Development ist als Brückeninstitut zwischen den Hochschulen konzipiert und fasst die Gründungsförderung beider Hochschulen zusammen. Alle Strukturen, Prozesse und Einzelaktivitäten zur campusweiten Gründungsberatung, -unterstützung und -lehre beider Hochschulen werden im sogenannten GründerCube zusammengeführt. Er ist die zentrale Anlauf-, Koordinierungs- und Beratungsstelle rund um das Thema Gründungen. Die beiden leitenden Professoren, ein Professor der Universität und einer der Fachhochschule, führen die gründungsbezogene Lehre und Forschung durch, stimmen ihre Aktivitäten eng miteinander ab und verzahnen diese. Im Rahmen der Arbeit des Brückeninstituts werden nicht mehr die beiden Hochschulen separat, sondern das Thema Gründungsförderung am Standort Lübeck unter einem gemeinsamen Label kommuniziert und praktiziert. Inhaltlich orientiert sich die Gründungsunterstützung am Profil der Hochschulkooperation: Der Branchenfokus orientiert sich an den Forschungsschwerpunkten der beiden Hochschulen, liegt

damit in der Querschnittsdisziplin Biomedizintechnik und zielt auf die fachlich komplementären Kompetenzen der Partner ab – Medizin und Life Science an der Universität, Maschinenbau, Elektrotechnik und Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule, Informatik und Medizintechnik an beiden Hochschulen.

Die Brückenprofessuren im zentralen Institut ermöglichen die Vermittlung von unternehmerischen Themen in den beiden Spezialstudiengängen Entrepreneurship in digitalen Technologien an der Universität zu Lübeck und Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Entrepreneurship an der Fachhochschule und darüber hinaus in fast allen Studiengängen beider Hochschulen und damit die Nutzung von Synergien gemeinsamer Lehrressourcen und -kompetenzen. Das gemeinsame Auftreten im Brückeninstitut nach dem Vorbild des BioMedTec Wissenschaftscampus beförderte darüber hinaus maßgeblich die Förderung der Hochschulen durch die EXIST-Auszeichnung des Bundeswirtschaftsministeriums, die Einrichtung einer Stiftungsprofessur für Entrepreneurship und die Finanzierung des GründerCubes durch eingeworbene Stiftungsmittel.

ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Universität, Fachhochschule, MEVIS, EMB sowie das Forschungszentrum Borstel sind die Gründer väter und bilden das Leitungsgremium des BioMedTec Wissenschaftscampus. Die Geschäftsstelle, die sogenannte BioMedTec Management GmbH, ist formal die zentrale Kontaktstelle des Kooperationsprojektes.

Informelle Strukturen

- » Auf eine besondere Rechtsform wurde für den Wissenschaftscampus verzichtet. Damit sind allein die Vorgaben des gemeinsamen Kooperationsvertrages relevant, der die Struktur mit Vorstand und möglichen Arbeitsgruppen vorgibt. Der BioMedTec Wissenschaftscampus arbeitet in rechtlicher Hinsicht damit zwar nur als Kooperation (und somit als GbR), dennoch spielt sich hier die inhaltliche Arbeit ab. Der Vorsitz des BioMedTec Wissenschaftscampus wird gemäß Kooperationsvertrag alle zwei Jahre neu gewählt. Die Mitglieder des BioMedTec Wissenschaftscampus organisieren sich in regelmäßigen Treffen zum Austausch über aktuell laufende Themen. In der Kooperationsvereinbarung ist geregelt, dass in einem

Jahresbericht und einer mindestens einmal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung der Campusvorstand alle Mitglieder und Partner über die Aktivitäten des BioMedTec Wissenschaftscampus informiert.

- » In Strategiemeetings kommt das Leitungsgremium zusammen, um nicht nur Kooperationspotenziale zu heben, sondern auch Abgrenzungen vor dem Hintergrund verstärkter Konvergenzen zu diskutieren. In operativen Arbeitstreffen kommen Partner auf Projektebene zusammen, um voneinander zu lernen, Ressourcen in Form von Infrastrukturen und Kompetenzen auszutauschen.
- » Die Austauschtreffen bieten den beteiligten Partnern eine Plattform zum Austausch von Gedanken, Visionen und Agenden. Der thematische Austausch zu beispielsweise neuen Inhalten, Studiengängen oder Forschungsarbeiten gibt allen Partnern einen Gesamtüberblick, verzahnt Bestehendes, schafft Synergien, vermeidet Parallelstrukturen und hilft somit, Kooperationspotenziale zu heben. Auf Grundlage verschiedener Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) innerhalb des Netzwerks wird die themenbezogene Zusammenarbeit der beteiligten Partner in den Bereichen Forschung, Lehre, wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer, Ausgründung und Bewirtschaftung forciert. Der Austausch zu unterschiedlichen Handlungsfeldern der Kooperationen befruchtet die Arbeit aller und schafft neue Ausgangspunkte für weitere Kooperationen.

BioMedTec Management GmbH

- » Die Entscheidung zu der formalen Gründung einer GmbH basiert auf der Flexibilität und Rechtsfähigkeit dieser Organisationsform, von der alle Beteiligten gleichermaßen profitieren können. Die Management GmbH, als Institution übernommen aus einem ebenso kooperativ angelegten Vorgängerprojekt (das Kompetenzzentrum für Medizintechnik), bündelt eine Reihe von Aufgaben, die auf die Arbeit des gesamten Partnernetzwerks abzielen. Sie ist Ideenschmiede und Single Point of Contact des Netzwerks, sondiert, akquiriert und führt Projekte durch, organisiert Veranstaltungen, ist erster Ansprechpartner, Plattform und Initiator für den internen Austausch und verantwortlich für übergreifendes Marketing. Die BioMedTec Management GmbH ist auch aufgrund ihrer Rechtsform ein fixes Format,

das je nach Bedarf, zum Beispiel bei der Neugestaltung von Profilverträgen oder neuen Förderanträgen, als koordinierende Stelle fungiert. Für die Hochschulen wird die GmbH als wichtiger Nukleus für weitere zukünftige kooperative Projekte angesehen.

Ein wichtiges Element der Verzahnung auf operativer Ebene sind Brückeneinrichtungen zwischen den Hochschulen. Fachlich passende Professuren werden an beiden Hochschulen zu Brückenprofessuren ausgebaut und auch bereits bestehende Institute und Zentren können zu Brückeninstituten werden. Ein Brückenprofessor ist an seiner Heimathochschule angestellt (und bezahlt), ist aber Zweitmitglied an der anderen Hochschule und hat dort eine Reihe von Rechten, wie zum Beispiel das Prüfungs- und Promotionsrecht oder die Möglichkeit, Drittmittelanträge zu stellen. Auch kann eine Lehrverpflichtung mit diesem Recht verbunden werden, die dann gegen die Lehrverpflichtung an der Heimathochschule aufgerechnet werden kann. Diese Kooperationsformen ermöglichen eine engere Abstimmung, um die fachliche Breite für institutionenübergreifende Lehr- und Forschungsgebiete auszubauen und gemeinsam nach außen aufzutreten.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Universität, Fachhochschule, MEVIS, EMB und das Forschungszentrum Borstel, die Gründer des BioMedTec Wissenschaftscampus, verständigten sich mittels einer umfangreichen Kooperationsvereinbarung auf ihre Zusammenarbeit. Sie legt die Felder der Kooperation fest, und zwar Forschung, Lehre, wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer, Ausgründung und Bewirtschaftung, ohne dabei ins Detail zu gehen. Sie kann als eine Art Rahmenvertrag verstanden werden. Konkrete Regelungen der einzelnen Kooperationsfelder erfolgen in separaten Vereinbarungen und Verträgen. Prämisse der Kooperation ist der Erhalt der Eigenständigkeit jedes einzelnen Partners.

Die Finanzierung der Aktivitäten im BioMedTec Wissenschaftscampus erfolgt handlungsfeldbezogen, beispielsweise akquiriert aus öffentlichen und privaten Fördermitteln für Forschung, Hochschulmitteln für Lehre oder Projektmitteln für beispielsweise Transfer (EXIST). Die finanzielle Grundausstattung für die Management GmbH wird anteilig durch die Hochschulen eingebracht.

NUTZEN

- » Identitätsbildung nach innen: Die organisierte Vernetzung der Partner unter einem gemeinsamen Namen fördert das innere Zugehörigkeitsgefühl und die Verbindlichkeit abgestimmter Handlungsfelder.
- » Das gemeinsame Verständnis über Profile und Themen aller beteiligten Partner untereinander befördert die inhaltlich koordinierte Arbeit.
- » Die Kooperation erweitert das gemeinsame Aktionsfeld. Die Breite der Kooperationsmöglichkeiten für die Forschungseinrichtungen hat positiven Einfluss auf die wissenschaftliche Qualität und Profilbildung.
- » Sichtbarkeit nach außen und Markenbildung: Die hochschulübergreifende Außendarstellung gemeinsamer Aktivitäten soll die Wahrnehmung im wissenschaftlichen Raum stärken, einzelne Partner, den Standort und die Wissenschaftsregion sichtbar machen und diese strategisch vermarkten.
- » Zugang: Die gebündelte Kommunikation des Verbundprojektes, der Themen und Zielstellungen erleichtert Interessierten das Verständnis und weiteren potenziellen Partnern den Einstieg in den Verbund.
- » Finanzierung: Durch ein breit aufgestelltes Netzwerk werden die Möglichkeiten der Fördermittelakquise gesteigert. Es bietet die beste Ausgangslage für neue Förderprogramme, die nicht nur thematische Schwerpunkte berücksichtigen, sondern auch innovative Strukturen finanzieren. Das drittmittelwirksame Angebot wird durch Vernetzung mit Partnern größer.
- » Effizienz: Die Bündelung von Aufgaben vermeidet ressourcenintensive Doppelarbeiten.
- » Organisation: Eine gemeinsame Geschäftsstelle (die BioMedTec Management GmbH) ist erster Ansprechpartner, organisiert übergreifend Veranstaltungen und hält die Fäden aller beteiligten Partner zusammen.
- » Der Hochschulstandort Lübeck hat mit dem BioMedTec Wissenschaftscampus den Transfergedanken bereits fest verankert. Der Campus Lübeck will daher mit einem Antrag im Rahmen der Förderrichtlinie *Innovative Hochschule* die Umsetzung seines Konzeptes zum Ideen-, Wissens- und Technologietransfer weiter voranbringen, um den Standort noch attraktiver zu gestalten und langfristig zu festigen.

MÜNSTER

STUDIENGANG: LEHRAMT AN BERUFSKOLLEGS

Die Westfälische Wilhelms-Universität und die Fachhochschule Münster bieten gemeinsam das Bachelor- und Masterprogramm für das Berufsziel Lehramt an Berufskollegs an. Die beruflichen Fachrichtungen, wie beispielsweise Bautechnik oder Gesundheitswissenschaft/Pflege, werden an der Fachhochschule, die allgemeinbildenden Fachrichtungen, wie beispielweise Deutsch oder Mathematik, an der Universität gelehrt. Die bildungswissenschaftlichen beziehungsweise berufspädagogischen Anteile werden kooperativ von beiden Hochschulen eingebracht.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Der chronische Mangel an Lehrkräften in Berufskollegs beziehungsweise an beruflichen Schulen war die Grundlage für die Entscheidung in Münster, den Aufbau von Ausbildungskapazitäten für die berufliche Lehramtsausbildung voranzutreiben. Universität und Fachhochschule waren dabei auf eine Kooperation angewiesen, denn ohne die fachlichen Ressourcen des jeweils anderen konnte das Lehramt an Berufskollegs von keinem der beiden Partner umgesetzt werden: die Universität mit einer langen Tradition und einem breiten Angebot in der Lehrerbildung, jedoch ohne die für das Lehramt an Berufskollegs notwendigen technischen Fachrichtungen; die Fachhochschule mit forschungsstarkem Ingenieurs- und Technikprofil, jedoch ohne Erziehungswissenschaft und allgemeinbildende Fachrichtungen sowie ohne die formale Berechtigung, Studiengänge und -abschlüsse für das Lehramt anzubieten. Erst die Zusage des seinerzeit zuständigen Ministeriums für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen zu einem Modellversuch ermöglichte eine kooperative Lehramtsausbildung unter Einbeziehung der Fachhochschule. Im Wintersemester 2001/02 konnten die ersten Studierenden eingeschrieben werden.

Der Kooperationswille beider Hochschulen wurde bereits frühzeitig über eine vorbehaltliche

Finanzierungszusage unter Beweis gestellt: Nachdem circa zwei Jahre nach Einführung die Finanzierung des Modellversuchs durch das Wissenschaftsministerium aufgrund fehlender Mittel nicht mehr gesichert war, haben die beiden Hochschulen die Kosten übernommen. Mit Ende des Modellversuches gingen die geschaffenen Strukturen und Angebote in die reguläre Haushaltsfinanzierung über.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Die Zusammenarbeit beider Hochschulen im Bereich der Lehramtsausbildung für Berufskollegs zieht sich inhaltlich und organisatorisch durch Lehre, Forschung und Verwaltung: In der Lehre gibt es ein gemeinsam verantwortetes Veranstaltungsangebot im Bereich der Bildungswissenschaften mit gemeinsamen Prüfungen, partnerschaftlichen curricularen Entwicklungen und Revisionen, Evaluationen und Akkreditierungsarbeiten. Auch im Rahmen der Qualitätsoffensive Lehrerbildung, in der die Westfälische Wilhelms-Universität Münster mit dem Projekt *Dealing with Diversity: Kompetenter Umgang mit Heterogenität durch reflektierte Praxiserfahrung* erfolgreich war, ist die Fachhochschule beteiligt. Das Projekt zielt darauf ab, die Vorbereitung angehender Lehrkräfte auf einen produktiven Umgang mit Schülerheterogenität von Beginn des Studiums an durch reflektierte Praxiserfahrungen zu verbessern. Hierzu sollen – unter Berücksichtigung vor Ort bereits vorhandener einschlägiger Projekte und Einrichtungen – gezielte Maßnahmen in struktureller und curricularer Hinsicht gebündelt, weiterentwickelt, systematisch evaluiert und auf eine größere Zahl von Disziplinen ausgeweitet werden. Diese Maßnahmen betreffen in einer integrativen Perspektive die Fachwissenschaften, die Fachdidaktiken, die Bildungswissenschaften und die Praxiselemente gleichermaßen. Um Kompetenzen im Umgang mit Heterogenität und Inklusion erwerben zu können, sind praxisbezogene Elemente im Studium sowie Theorie und Praxis verbindende Strukturen notwendig; nur so kann



Fachhochschule
Münster

Westfälische
Wilhelms-
Universität
Münster

handlungsrelevantes Wissen aufgebaut werden. Dabei profitiert auch die Fachhochschule von der Stellenausstattung und zwar in Form einer Promotionsstelle, welche den Blickwinkel auf die Thematik Inklusion in der beruflichen Bildung richtet. In der Verwaltung schließlich finden enge Abstimmungen mit Zulassungs- und Prüfungsämtern statt, um eine gemeinsame Abwicklung hinsichtlich der Einschreibung und Zeugniserstellung sicherzustellen.

Diese weitreichende Spanne der Kooperation zahlt sich in der Außenwirkung gegenüber Studierenden, Schulen, Ministerien und weiteren Akteuren aus und befördert nicht zuletzt auch das Miteinander unter den Professoren. Auch die Zusammenarbeit mit der Berufsbildungspraxis erfolgt in kooperativer Form. Die jüngste Entwicklung betrifft die Planung und Durchführung einer regelmäßigen Konferenz für Schulleiter, die von der Inhaberin der Professur für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Berufspädagogik an der Universität federführend initiiert wurde. Aktuell werden auch die Abschlussfeiern gemeinsam durchgeführt.

Das Lehramt an Berufskollegs kann in Münster in zwei Varianten studiert werden: In der Mehrzahl wird eine berufliche Fachrichtung der Fachhochschule mit einem allgemeinbildenden Fach der Universität kombiniert. Daneben besteht auch die Möglichkeit, zwei allgemeinbildende Fachrichtungen der Universität zu kombinieren.

Folgende Fachrichtungen stehen zur Auswahl

- » Allgemeinbildende Fachrichtungen: Biologie, Chemie, Deutsch, Englisch, Evangelische Religionslehre, Französisch, Islamische Religionslehre, Katholische Religionslehre, Mathematik, Musik, Niederländisch, Pädagogik, Physik, Spanisch, Sport, Wirtschaftslehre/Politik.
- » Berufliche Fachrichtungen: Bautechnik, Elektrotechnik, Ernährungs- und Hauswirtschaftswissenschaft, Gesundheitswissenschaft/Pflege, Informationstechnik, Maschinenbautechnik, Mediendesign und Designtechnik.

Neben dem Studium der berufsbildenden beziehungsweise allgemeinbildenden Fachrichtungen ist das Studieren der Bildungs- und Erziehungswissenschaften Pflicht. Die Bildungswissenschaften werden von der Universität und der Fachhochschule kooperativ angeboten. Die

Fachhochschule hat weiterhin die fachdidaktische Forschung und Lehre der beruflichen Fachrichtungen übernommen und diese aus eigenen Mitteln mit Professuren ausgestattet. Der Bereich Deutsch für Schüler mit Zuwandergeschichte wird für alle Studierenden von der Universität durchgeführt. In Kooperation beider Hochschulen werden anteilig die Module für die Bildungswissenschaften konzipiert und angeboten. Hier werden gemeinsam Klausuren oder andere Prüfungsformen mit jeweiligen Anteilen durchgeführt und gemeinsam Noten erteilt. Anschließend an das für das Lehramt an Haupt-, Real-, Sekundar- und Gesamtschulen verpflichtende bildungswissenschaftliche Modul zur Berufsorientierung und Schulsozialarbeit werden auch im Lehramt an Berufskollegs Lehrveranstaltungen zur Berufsorientierung angeboten.

Grundsätzlich unterliegen die unterschiedlichen Fachrichtungen im Lehramt an beiden Hochschulen unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen. Abhängig vom Fach sind Numerus Clausus, Praxisnachweise oder spezielle Eignungs-/Zugangsprüfungen erforderlich. Die Bewerbung lief deshalb zunächst je Fach über die verantwortliche Hochschule, das hieß zwei Bewerbungen an zwei Hochschulen für einen Studiengang. Inzwischen koordiniert die Universität das Bewerbungs- und Zulassungsverfahren zentral, die Fachhochschule meldet zu jedem neuen Semester die Zugangsvoraussetzungen und Kapazitäten an die Universität. Studieninteressierte bewerben sich nur noch über das Bewerbungsportal an der Universität Münster. Studierende schreiben sich mit Zulassung zum Studium an beiden Hochschulen ein.

Auch wenn ein Teil des Studiums an der Fachhochschule erfolgt, ist die Fachhochschulreife für ein Lehramtsstudium nicht ausreichend – jedenfalls nicht auf direktem Wege. Generell wird für das Lehramtsstudium die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife vorausgesetzt. Alternative ist ein erfolgreich abgeschlossenes Studium einer Fachhochschule. Der Fachhochschulabschluss verleiht gleichzeitig die allgemeine Hochschulzugangsberechtigung und ermöglicht auf diesem Wege auch das Studium zum Lehramt an Berufskollegs.

Die doppelte Verantwortung beider Hochschulen zieht sich durch bis zum Abschluss: Studierende erhalten sowohl im Bachelor als auch im Master ein gemeinsames Zeugnis beider Hochschulen.

Die gemeinsame Gradverleihung mit zwei Siegeln bestätigt insbesondere die gleichrangige Kooperation zwischen Universität und Fachhochschule. Die Organisation der Prüfungsverwaltung erfolgt durch Universität und Fachhochschule. Die Fachhochschule erstellt das Bachelorabschlusszeugnis, in dem auch die Anteile der Universität enthalten sind, das Masterzeugnis wird durch die Prüfungsämter der Universität – auch für die Fachhochschulanteile – erstellt.

ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Hochschulinterne Strukturen – Universität

Seitens der Universität Münster ist die kooperative Lehrerbildung im Institut für Erziehungswissenschaft (IfE) am Fachbereich 06 Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften verankert. Das IfE bietet innerhalb der Universität übergreifend für alle Lehrämter das Fach Erziehungswissenschaft beziehungsweise Erziehungswissenschaft in den Bildungswissenschaften an. Dabei umfasst das Spektrum folgende Lehrämter: Lehramt Grundschule, Lehramt Haupt-, Real-, Sekundar- und Gesamtschule, Lehramt Gymnasium und Gesamtschule sowie Lehramt an Berufskollegs. Die Lehrämter werden zugleich über lehramtsübergreifende Modulangebote curricular miteinander vernetzt.

Das IfE ist angesichts der vorliegenden Arbeitsbereiche und fachlichen Schwerpunkte/Experten in Forschung und Lehre breit aufgestellt. Neben der Geschäftsführung und dem Institutsvorstand ist das IfE über nach innen gerichtete, feste Gremienstrukturen gut organisiert, sodass die für die Lehrerbildung relevanten Themen und Fragen kontinuierlich und systematisch zusammengeführt werden. Darüber hinaus wurde im Fachbereich 06 eine Geschäftsstelle Bildungswissenschaften eingerichtet, welche unter anderem alle im Zusammenhang mit dem Fach Bildungswissenschaften zu bearbeitenden gemeinsamen Aufgaben der beteiligten Anteilsdisziplinen und Institutionen koordiniert. Dort ist zugleich ein Beratungsbüro als erste Anlaufstelle für alle Lehramtsstudierenden bei Fragen zu den erziehungs- beziehungsweise bildungswissenschaftlichen Anteilen eingerichtet. Über die Einrichtung einer in der Geschäftsstelle angesiedelten Koordinierungskommission Bildungswissenschaften (siehe unten) findet zudem ein kontinuierlicher curricularer Austausch zwischen allen beteiligten Anteilsdisziplinen an der Universität statt. In dieser Kommission sind

auch das Institut für berufliche Lehrerbildung (IBL) der Fachhochschule sowie das Zentrum für Lehrerbildung (ZfL) vertreten.

Im IfE findet man zugleich die direkten Ansprechpartner zum Lehramt an Berufskollegs; hier ist die Studiengangsleitung und -entwicklung fachbereichsübergreifend in enger Zusammenarbeit mit allen lehramtsbezogenen Professuren angesiedelt. Die Studiengangsleitung ist unter anderem Ansprechpartnerin für die Fachstudienberatung und fachliche Anerkennung von extern erbrachten Studienleistungen sowie für die Abstimmung des Lehrangebotes mit dem IBL. Darüber hinaus ist sie federführend in die curriculare Weiterentwicklung des Lehramts an Berufskollegs an der Universität eingebunden. Die Tätigkeiten erfolgen einerseits in enger Abstimmung mit der Geschäftsstelle Bildungswissenschaften (siehe unten) sowie mit dem Servicebüro Erziehungswissenschaft am IfE, andererseits mit den zuständigen Personen am IBL der Fachhochschule. Ebenso findet eine curriculare Absprache zum lehramtsübergreifenden und lehramtsspezifischen Angebot mit den weiteren, an der Lehrerbildung mitwirkenden Professuren am IfE statt. Als Mitglied der Koordinierungskommission Bildungswissenschaften steht sie zugleich in engem fachlichen Austausch mit den die Bildungswissenschaften insgesamt konstituierenden Anteilsdisziplinen und Institutionen (unter anderem Psychologie, Soziologie).

Hochschulinterne Strukturen – Fachhochschule

An der Fachhochschule Münster ist die kooperative Lehrerbildung ebenfalls in einem Zentrum institutionalisiert, dem Institut für berufliche Lehrerbildung (IBL). Das Institut wurde im Jahr 2001 mit Einrichtung des Modellstudiengangs gegründet und ist die zentrale Einrichtung für alle Fragen der Lehramtsausbildung an der Fachhochschule Münster. Es berät und betreut Studierende und am Studium interessierte Personen und gibt Studierenden an der Fachhochschule einen festen institutionellen Bezugspunkt. Das IBL ist innerhalb der Fachhochschule für die Koordination und Zusammenführung der sechs für Lehrerbildung relevanten Fachbereiche verantwortlich. Es ist eine den Fachbereichen gleichgestellte Einrichtung der Hochschule, mit eigenen Professuren und eigenem Etat. Diese Form der Institutionalisierung der Lehrerbildung als fachwissenschaftliche Einrichtung an der Fachhochschule Münster macht ein gleichrangiges Agieren möglich und

verschafft der Fachhochschule im Kooperationsgefüge ausreichend Sichtbarkeit – sowohl in die eigene Hochschule hinein als auch nach außen, gegenüber der Universität, der Politik und der Wissenschaftslandschaft insgesamt. Die Fachhochschule Münster setzt ihre aktive Rolle als Mitgestalterin und Mitausrichterin des kooperativen Studienangebotes mit dem IBL institutionell um und versteht sich somit nicht als reiner Zulieferer zu einem universitären Studiengang.

Der Lehramtsausbildung an der Fachhochschule Münster liegt eine Vereinbarung des Instituts für Berufliche Lehrerbildung und aller beteiligten Fachbereiche der Fachhochschule zugrunde, welche die gemeinsame Planung, Organisation und Durchführung der beruflichen Fachrichtungen für das Studium des Lehramtes an Berufskollegs regelt: Das IBL ist mit nach innen gerichteten, festen Gremienstrukturen, insbesondere in die Fachbereiche der Hochschule hinein, organisiert. Mittels verschiedener Organe führt das IBL die für Lehramtsausbildung relevanten Akteure der Fachhochschule zusammen. In Vorstands- und Ausschussstrukturen finden auf diese Weise fachbereichsübergreifend die Koordinierung und Beschlussfassung von beispielsweise Lehrveranstaltungen, Studien- und Prüfungsordnungen statt. Daneben wird auch gemeinsam über die Weiterentwicklung von Rahmenvorgaben für die beruflichen Fachrichtungen und über die Förderung der Lehrerbildung als Aufgabe der Fachhochschule in ihrer internen und externen Kommunikation diskutiert.

Hochschulübergreifende Gremien

Als gemeinschaftliche Aufgabe tragen die beiden Hochschulen Sorge für Studiengangsaufbau, -organisation, -entwicklung und -marketing. Hierzu sind hochschulübergreifende Gremienstrukturen etabliert, welche die jeweiligen Akteure (Hochschulleitung, Professoren, Studiengangs- und Bereichsleitung, Studienberatung und Prüfungsämter) vernetzen. Zu den wichtigen fachlichen Gremien gehören:

1. Lenkungsausschuss: Im gemeinsamen Lenkungsausschuss der Universität und der Fachhochschule wird über alle Angelegenheiten des Studiums für das Lehramt an Berufskollegs und seine konzeptionelle und strukturelle Weiterentwicklung beraten. Gemeinsam werden Empfehlungen erarbeitet und die Planung der Studienplatzkapazitäten abgestimmt. Zudem fließen auch die Ergebnisse der am

Berufskolleglehramt orientierten Forschung (zum Beispiel im Projekt BK Inno) in die Diskussion ein. Ziel des Lenkungsausschusses ist die Sicherstellung der erfolgreichen Durchführung der kooperativen Studiengänge und der Studierbarkeit des Studiums. Vertreten werden beide Hochschulen in diesem übergreifenden Gremium durch die Hochschulleitungen, durch die Leitung des Zentrums für Lehrerbildung (ZFL) der Universität und des IBL der Fachhochschule sowie durch verantwortliche Professuren. Auch das Landesministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung hat einen beratenden Sitz in diesem Gremium.

2. Koordinierungskommission Bildungswissenschaften an der Universität: Die Koordinierungskommission Bildungswissenschaften koordiniert gemeinsame Anliegen der Lehramtsausbildung insgesamt und hochschulübergreifend. Ihr gehören Vertreter aller beteiligten Anteilsdisziplinen an, auch Mitglieder des IBL der Fachhochschule sind in dieser Kommission vertreten. Die Kommission befasst sich mit der Gestaltung der Lehramtsausbildung und mit Fragen zur Studien- und Prüfungsorganisation sowie Studiengangsentwicklung im Rahmen von Reakkreditierungsprozessen und Qualitätsstandards.

Weitere Kooperationsfelder innerhalb der Lehramtsausbildung für Berufskollegs sind die Zusammenarbeit in der Steuergruppe Praxissemester am Zentrum für Lehrerbildung der Universität, in der Berufsbildungspraxis beispielsweise die bereits erwähnte gemeinsame Schulleiterkonferenz oder der gemeinsame Dialog mit der Politik.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Die gemeinsame Lehramtsausbildung für Berufskollegs ist in einer Kooperationsvereinbarung zwischen der Universität und der Fachhochschule Münster geregelt, in welcher die Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von gemeinsamen konsekutiven Studiengängen im Bereich der beruflichen Schulen vereinbart sind. Sie setzt den Rahmen zur Gestaltung des Lehrangebots, und legt Verfahren zu Bewerbung, Zulassung und Einschreibung, Verfahren zur Festlegung von Studienplatzzahlen, Regelungen zu Gradverleihung, Datenaustausch, Finanzierung sowie gemeinsame Gremien fest.

Mit Auslaufen des Modellversuchs und der Förderung durch das Land ist die Finanzierung der

Studienangebote in die Haushaltsfinanzierung der Hochschulen übergegangen. Die Kooperationsvereinbarung zwischen den Hochschulen zur gemeinsamen Durchführung des Lehramts an Berufskollegs regelt, dass die jeweilige Finanzierung über die eigene Institution abgewickelt wird und keine Verrechnungen zwischen den Partnern erfolgen.

Gemeinsam werben die Hochschulen zusätzliche Mittel für ihre Arbeit ein, mit dem Ziel der Steigerung der Qualität der Lehramtsausbildung und dem Kompetenzaufbau an beiden Hochschulen. Auf diese Weise konnten an beiden Hochschulen Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter beziehungsweise Promotionsstellen eingerichtet werden. Dies setzt neue Impulse für gemeinsame Anträge.

Die Kooperation zwischen den beiden Hochschulen hinsichtlich der beruflichen Lehramtsausbildung findet ihren Niederschlag in den Hochschulverträgen beziehungsweise entsprechenden Sondervereinbarungen mit dem Land. Die leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) erfolgt entsprechend der Anzahl der Absolventen der Studiengänge. Der Bereich der beruflichen Lehramtsausbildung profitiert ebenso wie alle anderen auch von Hochschulpaktmitteln und vom Landesprogramm für den Ausbau der Masterstudienplätze.

NUTZEN

Mehrwert für die Hochschulen in Lehre und Forschung

- » Die Hochschulen können ihr Portfolio bereits bestehender Studienangebote erweitern und vervollständigen.
- » Mit dem kooperativen Studienmodell sprechen die Hochschulen mit Fachhochschulstudierenden eine neue Zielgruppe an und akquirieren somit vermehrt Studierende für von der Schullandschaft stark nachgefragte Lehramtsbereiche.
- » Der fachliche und didaktische Austausch zwischen Lehrenden beider Hochschulen befördert den Kompetenzaufbau.
- » Mehr Vernetzung zwischen den Disziplinen an den Hochschulen durch gemeinsame Verantwortung für das berufliche Lehramtsstudium.

- » Gemeinsam akquirierte Projekte ermöglichen den Aufbau des Mittelbaus an beiden Hochschulen.
- » Die Kooperation ermöglicht den Ausbau spezialisierter Forschung in bestimmten beruflichen Fachrichtungen.
- » Ausbau von Lehrformaten: Die Kooperation befördert die Verbindung von wissenschafts- und praxisorientierter Lehramtsausbildung durch neue mikrodidaktische Formate.
- » Das Münsteraner Modell zum Lehramt an Berufskollegs gilt in NRW als Vorbild für Kooperationen an anderen Standorten, die in der Zwischenzeit ebenfalls standortspezifische Modelle aufgelegt haben; zu nennen sind hier Paderborn-OWL; Aachen, Köln, Siegen-Bonn und Wuppertal-Bochum-Gelsenkirchen.

Studierende profitieren qualitativ und quantitativ

- » Studienplatzaufbau: Die Kooperation ermöglicht mehr Studienplätze für interessierte Studierende.
- » Die Lehrerbildung erhält einen – durch Studierende nachgefragten – stärker beruflich orientierten Bezug durch praxiserfahrene Professoren der Fachhochschule.
- » Der ausgewiesene Forschungsbezug der Universität beziehungsweise die einschlägigen Ergebnisse des berufspädagogischen und bildungswissenschaftlichen Diskurses tragen zur weiteren Professionalisierung im Sinne eines wissenschaftlich-reflexiven Habitus von künftigen Lehrpersonen in der Ausbildung für das berufliche Lehramt bei.

Mehrwert für den Arbeitsmarkt

- » Quantität: Das kooperative Studienmodell wirkt dem Mangel an Lehrern an beruflichen Schulen entgegen.
- » Qualität: Studierende, die an Universität und Fachhochschule ausgebildet werden, werden sowohl auf einem für die Lehramtsausbildung hohem wissenschaftlichen Niveau als auch praxisnah ausgebildet.

NÜRNBERG

STUDIUM DER HUMANMEDIZIN

In einer Kooperation zwischen dem Klinikum Nürnberg und der Paracelsus Medizinische Privatuniversität aus Salzburg wird am Standort Nürnberg ein Studium zur Humanmedizin angeboten. Wichtiger Kooperationspartner ist die Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. In einem akkreditierten Curriculum werden die vorklinischen und klinischen Fächer von den Instituten Anatomie und Physiologie sowie von Professoren und Lehrbeauftragten des Klinikums Nürnberg unterrichtet; die Lehre der naturwissenschaftlichen Fächer erfolgt durch die Technische Hochschule Nürnberg.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Viele junge Menschen streben nach dem Arztberuf, aber es gibt nur wenige Studienplätze. Im Wintersemester 2016/17 kamen nach Angaben von hochschulstart.de auf 9.150 Studienplätze mehr als 43.800 Bewerber. Der Mangel an Studienplätzen, die große Nachfrage durch Studieninteressierte und nicht zuletzt ein Ärztemangel insbesondere in ländlichen Regionen machen das Angebot neuer Studienmöglichkeiten durch private Anbieter attraktiv. Private Hochschulen, internationale Kooperationspartner und kommunale Kliniken werden neue Akteure im Feld der Medizinausbildung. Zu den privaten Anbietern in der Medizinausbildung gehören neben der schon lange am Markt agierenden Privaten Universität Witten-Herdecke beispielsweise die Kassel School of Medicine, Asklepios Hamburg, die Medizinische Hochschule Brandenburg und die Paracelsus Medizinische Privatuniversität in Nürnberg.

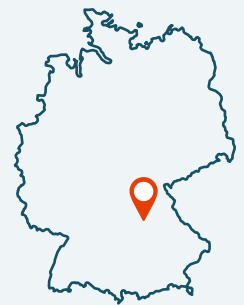
Die Medizinausbildung in Nürnberg war lange Zeit dadurch geprägt, dass das Klinikum Nürnberg als Lehrkrankenhaus des Universitätsklinikums Erlangen-Nürnberg fungierte. Bemühungen jedoch, das Klinikum Nürnberg in eine zweite medizinische Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg umzuwandeln, führten nicht zum Erfolg. Das Klinikum Nürnberg trieb die Bestrebungen einer

eigenen akademisch-universitären Entwicklung dennoch weiter voran und fand mit der Paracelsus Medizinische Privatuniversität (PMU) in Salzburg einen passenden Partner mit vergleichbaren Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang gewann das Klinikum Nürnberg im Jahr 2012 die Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm (THN) für eine Zusammenarbeit, die ein breites Angebot an naturwissenschaftlichen Grundlagenfächern aufweist und sich interdisziplinär über Themen, unter anderem über das Feld Gesundheit, profiliert. Klinikum und Hochschule hatten bis zu diesem Zeitpunkt nur punktuell miteinander zu tun.

Die von einer gemeinnützigen Privatstiftung getragene Paracelsus Medizinische Privatuniversität ist eine in Österreich akkreditierte Privatuniversität in gemeinnütziger Trägerschaft. Ihr Ausbildungsangebot umfasst am Standort Salzburg das Studium der Humanmedizin, der Pflegewissenschaft, postgraduelle Doktoratsstudiengänge (Österreich), Universitäts- und Weiterbildungslehrgänge. Auch an der PMU in Salzburg werden bereits seit 2002 die naturwissenschaftlichen Fächer in der Humanmedizin im Rahmen einer Kooperation mit der dortigen staatlichen Paris Lodron Universität gelehrt.

Die Gründung eines Standortes der PMU in Nürnberg für das Angebot eines in Österreich akkreditierten Medizinstudiums konnte unter folgenden Rahmenbedingungen umgesetzt werden:

1. *Niederlassungsfreiheit nach EU-Recht & Anerkennung:* Die Einrichtung eines Standortes in Deutschland durch eine andere der EU angehörige Institution und das Angebot einer Ausbildung fußen auf der im EU-Recht verankerten Niederlassungsfreiheit und auf der Vereinbarung der gegenseitigen Anerkennung von Abschlüssen in Europa.
2. *Akkreditierung in Österreich und am Standort Nürnberg:* Die Aufsicht und Akkreditierung



Paracelsus
Medizinische
Privatuniversität

Klinikum
Nürnberg

Technische
Hochschule
Nürnberg Georg
Simon Ohm

für das Angebot, in diesem Fall für den Studiengang, liegen in Österreich im Auftrag des österreichischen Wissenschaftsministeriums bei der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) in Wien. Das Bayerische Wissenschaftsministerium hatte festzustellen, ob die österreichische Universität nach den im Mutterland geltenden Vorgaben geprüft ist und erteilte nach Prüfung die Freigabe für das Studienangebot in Bayern. Das Salzburger Curriculum ist programmakkreditiert und als solches bei Erfüllung entsprechender Rahmenbedingungen für die Durchführung an anderen Standorten freigegeben. Der Standort Nürnberg wurde daher, mit dem Ziel der vollständigen Übernahme des bestehenden Curriculums aus Salzburg, durch die AQ Austria auf die Frage hin akkreditiert, ob dieser in der Lage ist, das Curriculum personell, infrastrukturell und ressourcentechnisch umzusetzen.

3. *Aufbau neuer Strukturen:* Neben den bestehenden Strukturen und Ressourcen für Forschung und Lehre am Klinikum und an der Hochschule wurden zur Erfüllung aller die Akkreditierung betreffenden Anforderungen zwei neue Institute – für Anatomie und Physiologie – mit wissenschaftlichem Personal und international ausgeschrieben Professuren eingerichtet. Nach externer Begutachtung der wissenschaftlichen Vita sind inzwischen 26 Kliniken und Institute des Klinikums Nürnberg zu Universitätskliniken der Paracelsus Universität umfirmiert.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Seit dem Jahr 2014 wird durch die PMU in Nürnberg in Kooperation mit dem Kommunalunternehmen Klinikum Nürnberg und der Technischen Hochschule Nürnberg das Studium der Humanmedizin angeboten. Für dieses Vorhaben war das Studienmodell der PMU in Österreich Vorbild, da es ähnliche Voraussetzungen mitbrachte – nämlich die Bereitstellung verschiedener Komponenten von Lehre und Forschung durch mehrere Akteure, die in der Summe an einem Standort zu einem universitären Medizinstudium führen: Es wird nach dem gleichen Curriculum wie am Standort Salzburg gelehrt. Für den Aufbau des Studienganges in Nürnberg wurden daneben auch Organisationsstruktur und Qualitätskontrolle nach dem Salzburger Modell übernommen. Das ursprüngliche Modell dieses Medizinstudiums basiert auf dem Vorbild der US-amerikanischen

Mayo Medical School der Mayo Clinic. Daran geknüpft ist die Akkreditierung der Mediziner- ausbildung in Nürnberg.

Das Studium in Nürnberg ist gekennzeichnet durch

- » eine straffe Studienorganisation von sechs akademischen Jahren, die ein Studium in fünf Kalenderjahren ermöglicht,
- » integrierte Blockpraktika in den klinischen Fächern,
- » verpflichtendes amerikanisches erstes Staatsexamen (USMLE) nach dem dritten Studienjahr,
- » verpflichtende wissenschaftliche Arbeit mit Forschungssemester und Diploma-Thesis,
- » Abschluss: Dr. med. univ. – ein österreichischer Titel, der nach EU-Recht in Deutschland anerkannt ist,
- » Lernziel ist auch die Entwicklung sozialer und kommunikativer Kompetenzen,
- » individuelle Förderung der Studierenden,
- » überschaubare Jahrgangsgrößen mit 50 Studienanfängern pro Kohorte,
- » Studiengebühren: 14.400,- Euro pro Jahr (ab 2017),
- » ausführliches Bewerbungsverfahren: Deutsch- und Englischkenntnisse, Latein, Volontariat, Lebenslauf, Motivationsschreiben, schriftlicher Test zu Intelligenz, Lernfähigkeit, Arbeitshaltung, Persönlichkeit, naturwissenschaftlichen Fragen und Englischkenntnissen, Auswahlgespräche.

Kooperation des Klinikums und der Technischen Hochschule Nürnberg

Die Kooperation des Klinikums mit der Technischen Hochschule betrifft neben der Lehre auch die Bereitstellung von Laboren und Infrastrukturen für Forschungsprojekte und Forschungssemester. Während das Klinikum Nürnberg alle medizinischen Fächer abdeckt, steuert die Technische Hochschule Nürnberg alle naturwissenschaftlichen Fächer wie Physik, Chemie, Biologie und Biochemie zum Medizinstudiengang bei. Sie bilden im ersten Studienjahr die naturwissenschaftliche Basis für das weitere Studium unter anderem in Anatomie und Physiologie sowie an den Kliniken und Instituten des Klinikums Nürnberg. Für diese extra konzipierten Veranstaltungen arbeiten Kliniker und Naturwissenschaftler beider Einrichtungen, das heißt Professoren der Hochschule und des Klinikums, eng zusammen, konzipieren und gestalten gemeinsam Lehrveranstaltungen und Seminare. Orientierung

ist dabei immer das gemeinsame Rahmen-Curriculum der PMU, welches die einzuhaltenden Standards vorgibt, jedoch ausreichend Raum für eine individuelle Ausgestaltung der Lehre lässt. Für die didaktische Umsetzung der Lehre wird ein Schulungsprogramm angeboten, das zwischen den Partnern in Nürnberg auch den Austausch zu Lehrveranstaltungen umfasst.

RESSOURCEN

Auch in Nürnberg beginnen jährlich 50 Studierende ihr Studium. Da es sich formal um einen ausländischen Studiengang handelt und die Studierenden in Österreich eingeschrieben sind, erfolgt keine Studienplatzfinanzierung über das Land Bayern. Die öffentliche Hand hat auch darüber hinaus keinen Anteil an der Finanzierung des Studienangebotes. Da die Studierenden nicht in Deutschland immatrikuliert sind, sind sie auch nicht BAföG-berechtigt.

Die Finanzierung des Studienangebotes steht auf zwei Säulen: Zum einen werden Studiengebühren eingenommen – derzeit 72.000 Euro pro Studierenden für das gesamte Studium (30 Prozent der Studierenden erhalten eine Förderung durch Stipendien oder Finanzierung). Zum zweiten wird das Studienangebot durch Sponsoren finanziert, das heißt Einzelpersonen, Stiftungen und mit dem Klinikum und der Region verbundene Mäzene, die strukturell fördern oder Stipendien für Studierende vergeben. Das bedeutet, dass das Studienangebot über Zuwendungen von privater Seite und über Studiengebühren sowie anteilig über eingeworbene Drittmittel komplett ohne staatliche Unterstützung finanziert wird. Aus diesen privaten Einnahmen werden sowohl die Personalkosten, wie die Vergütung der Nebentätigkeiten der Professoren der Technischen Hochschule, als auch Sach- und Gemeinkosten, wie die Nutzung von Räumlichkeiten und Infrastrukturen der Technischen Hochschule, finanziert.

Für die Lehre im Rahmen des Medizinstudiums in Nürnberg werden ausschließlich Professoren und Dozenten aus Nürnberg berufen beziehungsweise angestellt. Es erfolgt kein Einsatz von Professoren des Standortes Salzburg in Nürnberg: Die Lehre in Nürnberg erfolgt für alle medizinischen Fächer durch Professoren und ihre Mitarbeiter (Wissenschaftliche Mitarbeiter, Ober- und Assistenzärzte) des Klinikums Nürnberg sowie in geringem Umfang durch externe Lehrbeauftragte. Das Berufungsverfahren für Nürnberger Chefärzte –

und nunmehr auch Lehrstuhlinhaber – wurde zu einem universitätsüblichen Verfahren weiterentwickelt. Im Rahmen eines kompetitiven Verfahrens erhalten sie einen ordentlichen österreichischen Ruf über die PMU (keine APL Professur). In der Regel ist die Tätigkeit in der Lehre für Ärzte der Kliniken und Institute Teil des Arbeitsvertrages, wird allerdings gesondert vergütet.

Das oft sehr umfangreiche Lehrpensum (bis zu 120 Stunden pro Semester) für die nichtmedizinischen Fächer an der Technischen Hochschule Nürnberg wird durch die dort tätigen Professoren abgedeckt. Dieses wird nicht über die Reduzierung von bestehenden Deputaten abgewickelt, sondern über eine zusätzliche Vergütung im Rahmen von Nebentätigkeiten.

ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Klinikum Nürnberg Medical School GmbH

Die gemeinnützige Klinikum Nürnberg Medical School GmbH (KNMS) ist eine 100-prozentige Tochter des Klinikums Nürnberg. Sie ist unter anderem mit der dort angesiedelten Studiengangsleitung und -organisation für die Organisation des Studiums zuständig.

- » *Studiengangsorganisation:* An der KNMS sind die Verantwortlichen (nicht wissenschaftliche Mitarbeiter) für die Leitung und Organisation des Studiums in Nürnberg angestellt. Sie koordinieren das Studium am Klinikum hinsichtlich organisatorischer, juristischer und ökonomischer Fragen. Sie erstellen Wochen- und Semesterpläne, organisieren Vernetzungen zwischen Professoren, sind für alle das Curriculum betreffenden Entwicklungen und Abstimmungen zuständig und stellen die curriculare Lehre sicher. Die Studiengangsorganisation ist Ansprechpartner für Studierende, Professoren und Dozenten. Die Planung der naturwissenschaftlichen Fächer erfolgt in Abstimmung mit dem von der THN berufenen THN-Koordinator.
- » *Forschungsreferat:* Über die KNMS ist im Forschungsbüro ein habilitierter Forschungsreferent (kein wissenschaftlicher Mitarbeiter) angestellt. Das Forschungsreferat ist verantwortlich für die regelmäßige Information zu Drittmittelinwerbung und Ausschreibungen, die Beratung und Unterstützung bei Drittmittelanträgen und die Förderung des wissenschaftlichen Austauschs mit der TH Nürnberg.
- » *Verwaltung und Administration:* Zur Administration des Studienangebotes sind an der Klinikum

Nürnberg Medical School GmbH vier Mitarbeiter angestellt. Über die GmbH fließen alle das Medizinstudium betreffenden Einnahmen, wie Studiengebühren, Zuwendungen und Spenden, und Ausgaben, wie Honorare, Finanzierung von Labornutzung und technischer Infrastruktur. Dies stellt die budgetäre Trennschärfe zwischen Klinik und Studium sicher. Auch die Finanzierung der Lehre durch Ärzte des Nürnberger Klinikums wird über die Medical School GmbH abgewickelt: Sie erstattet entsprechend erbrachte Leistungen an das Klinikum Nürnberg beziehungsweise seine Kliniken und Institute sowie auch an die PMU in Salzburg.

Institutionalisierter Austausch zwischen den beteiligten Akteuren

Die PMU in Nürnberg ist integraler Bestandteil der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität. Dies drückt sich in Funktionen (Vizekanzler und zwei Vizekanzler in Nürnberg), gemeinsamen Gremien (unter anderem Curriculumskommission, Universitätsversammlung) und der gelebten Kultur (Akademische Feiern, Zukunftswerkstätten etc.) aus.

- » *Standortübergreifende Curriculumskommission:* Die Curriculumskommission ist für die Fortentwicklung des Curriculums unter Beibehaltung des grundsätzlichen Gerüsts und unter Passung des bestehenden Rahmen-Curriculums verantwortlich. Diese Kommission, besetzt aus Salzburg und Nürnberg, sorgt für den Austausch der Professoren beider Standorte und tagt in regelmäßigen Abständen in Salzburg oder Nürnberg. Auch Professoren der Technischen Hochschule haben die Möglichkeit, sich an diesem Gremium zu beteiligen.
- » *Standortübergreifendes, jährliches Treffen und individueller Austausch der Lehrenden:* Einmal jährlich findet, organisiert durch die Nürnberger und Salzburger Studiengangsleitungen, ein Treffen aller Lehrenden, auch der Technischen Hochschule Nürnberg, in Salzburg und Nürnberg statt. Ziel ist der Anstoß des Austausches zu allgemeinen Themen und das gegenseitige Kennenlernen für bilaterale Treffen. Der individuelle Austausch zwischen Professoren an beiden Standorten ist ein fester Bestandteil ihrer Arbeit. Das an beiden Standorten gleiche Curriculum ermöglicht das Zusammenfinden von Professoren mit jeweils gleichen Fachgebieten und Lehrverpflichtungen. Dies befördert den bilateralen Austausch auf Fachebene und wird, jedoch nicht in festen Strukturen

installiert, sowohl von Professoren der Technischen Hochschule als auch von Professoren der Kliniken zum Austausch mit den Salzburger Kollegen genutzt.

- » *Forschungskommission für den Standort Nürnberg:* Die Forschungskommission hat das Ziel der Forschungsentwicklung am Nürnberger Standort und der Stärkung und Sicherstellung der Integration von Forschung in das Studium. Der Referent des Forschungsreferats organisiert vor diesem Hintergrund den forschungsbezogenen Austausch für Professoren zwischen der Technischen Hochschule und den Kliniken/Instituten Nürnberg zum Beispiel über sogenannte Forschungsworkshops. Diese dienen der Generierung von Forschungsprojekten und -kooperationen, auch zwischen den beiden Partnern. Projektideen und Forschungsanträge kommen im Durchschnitt zu einem Drittel aus der Technischen Hochschule und zu zwei Dritteln von Professoren aus den Kliniken.

NUTZEN

Professorenschaft

- » Professoren der Technischen Hochschule haben die Möglichkeit, Lehre neu zu denken und Bestehendes noch einmal neu anzuwenden. „Biologie für Biologen oder Chemiker ist nicht das Gleiche wie Biologie für Mediziner.“ (Zitat aus den Interviews)
- » Die Qualität der Lehre profitiert vom engen Austausch der Nürnberger mit den Salzburger Professoren auf fachlich-inhaltlicher Ebene. Die Qualität in der Lehre wird durch Evaluationen und Nachverfolgung der Ergebnisse im USMLE gesichert.
- » Der institutionalisierte Austausch beugt Berührungsängsten zwischen Professoren unterschiedlicher Institutionen vor.
- » Aufgrund intensiver Auswahlverfahren zeichnet sich die studentische Klientel durch hohe Motivation und besondere Persönlichkeiten aus, was das Engagement von Professoren befördert.
- » Die Erweiterung von Profil und Themen eröffnet neue grundlagen- und anwendungsbezogene Forschungsgebiete für die Technische Hochschule.
- » Die Kooperation soll mittelfristig positiven Einfluss auf die Mittelakquise im Verbund haben.

Studierende

- » Studierende profitieren von kleinen Jahrgängen, die individuelle Betreuung und engeren Austausch mit Professoren möglich machen.
- » Die Erfahrung einer wissenschafts- und praxisgeleiteten Lehre, nahe am Patienten, ermöglicht den Studierenden eine berufsfieldorientierte Ausbildung.
- » Die verkürzte Studiendauer mag für Studierende einen Vorteil darstellen, bedeutet jedoch gleichermaßen ein engmaschiges Programm, ohne traditionelle semesterfreie Zeiten.

Region, Hochschule & Klinikum

- » Der Standort gewinnt an Fachkräften: Durch die direkte Einbindung in die Praxis können Studierende auch nach ihrem Abschluss am Standort gehalten werden. Stipendien-Programme zur künftigen mehrjährigen Bindung der Studierenden an das Klinikum Nürnberg werden derzeit entwickelt.
- » Die Entwicklung des universitären Standortes und seine Anziehungskraft haben hinsichtlich neuer Wissenschaftler und Kliniker und einer hochrangigen Bewerberstruktur große Bedeutung für Nürnberg.

OSNABRÜCK ZENTRALE STUDIENBERATUNG

Die Hochschule und die Universität Osnabrück betreiben eine gemeinsame Einrichtung zur Zentralen Studienberatung (ZSB), die Studieninteressierte über die Angebote beider Hochschulen informiert und Beratungsleistungen unter anderem für Fach- und Hochschulwechsler anbietet. Deutschlandweit ist dies eine einzigartige Form der Zusammenarbeit vor dem Hintergrund einer zunehmenden Wettbewerbsorientierung und Konkurrenz zwischen Hochschulen.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Die Hochschule sowie die Universität Osnabrück wurden Anfang der 1970er-Jahre gegründet. Während die Universität aus einer Pädagogischen Hochschule hervorgegangen ist und derzeit in neun Fachbereiche in den Geistes-, Sozial-, Natur-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften gegliedert ist, erfolgte die Gründung der Hochschule aus einer Ingenieurschule heraus. In der Rechtsform einer Stiftungshochschule hat sie heute vier Fakultäten mit Schwerpunkten in den Agrar-, Ingenieur-, Wirtschafts- und Sozialwis-

senschaften sowie in den Bereichen Informatik, Technik, Kultur und Musik. An beiden Hochschulen sind derzeit jeweils knapp 14.000 Studierende eingeschrieben. Im Wintersemester 1981/82 wurde die hochschulübergreifende Studienberatung eingerichtet.

Nahezu seit ihrer Gründung kooperieren die Universität und die Hochschule Osnabrück umfassend entlang ihrer hochschulischen Leistungs- und Verwaltungsaufgaben. Die Initiativen für Kooperationen in Lehre, Forschung und Verwaltung gehen sowohl von den Hochschulen als auch vom zuständigen Wissenschaftsministerium aus. Die langjährige Zusammenarbeit wird durch die räumliche Nähe begünstigt. Viele Lehr- und Verwaltungsgebäude befinden sich auf einem gemeinsamen Campus und werden teilweise auch von beiden Hochschulen genutzt. Im Verwaltungsbereich übernimmt beispielsweise das Rechenzentrum der Universität die Planung, den Betrieb und die Betreuung des kompletten Datennetzwerks auch für die Hochschule. Dasselbe gilt auch für den Bereich der Telekommunikation.



Hochschule
Osnabrück

Universität
Osnabrück

Darüber hinaus arbeiten die Universität und die Hochschule Osnabrück in Lehre und Forschung weitreichend zusammen. Sie bieten kooperative Studienprogramme an, etablieren gemeinsam mit weiteren Partnern einen Gesundheitscampus und haben eine zentrale Serviceeinheit Wissens- und Technologietransfer gegründet. Auch im Bereich der Studierendenservices gehen die beiden Hochschulen gemeinsame Wege. Mitarbeiter, Dozenten und Studierende nutzen die gleiche CampusCard; Mensa und zentraler Hochschulsport stehen den Studierenden und Mitarbeitern beider Hochschulen zur Verfügung.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Die Information und Beratung von Studieninteressierten sowie von Studierenden erfolgt durch die gemeinsam von Hochschule und Universität betriebene Zentrale Studienberatung (ZSB). Ähnlich wie die bereits erwähnte Zusammenarbeit im Bereich Rechenzentrum gehört auch die ZSB mit Gründung im Jahr 1981 zu einem der ältesten und zu einem der ministeriell vorgegebenen Kooperationsverhältnisse zwischen der Hochschule und der Universität Osnabrück.

Die ZSB wendet sich an Studieninteressierte (Schüler und Berufstätige), Fach- und Hochschulwechsler sowie Studierende aller Fachrichtungen. Beantwortet werden Fragen zur Studienwahl, -finanzierung und -organisation. Beratungen erfolgen beispielsweise zu den Themen Studienwechsel oder -abbruch und bei Veränderungen der persönlichen Lebenssituationen von Studierenden, zum Beispiel bei der Geburt eines Kindes. Die ZSB informiert in Schulen und koordiniert gemeinsame Messeauftritte sowie den einmal pro Jahr stattfindenden Hochschulinformationstag, der zusammen von Hochschule und Universität durchgeführt wird.

Der Hochschultyp, Universität oder Fachhochschule, spielt bei der Beratung von Studieninteressierten eine nachgelagerte Rolle. Zwar überschneidet sich das Fächerspektrum der beiden Hochschulen teilweise, doch stehen die unterschiedlichen fachlichen Schwerpunktsetzungen im Mittelpunkt. Beispielsweise fokussiert das Psychologiestudium der Hochschule auf den Bereich der Angewandten Psychologie mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie, die Universität auf die klinische und interkulturelle Psychologie. Das zentrale Beratungsziel der ZSB liegt in der optimalen Passung zwischen Eignung,

Interesse und den Berufs- und Lebenswünschen der Studieninteressenten.

Das hochschulübergreifende Beratungsangebot der ZSB wird von Veranstaltungen für spezifische Zielgruppen (zum Beispiel Frühstudierende oder *Studium für alle*) speziell der Universität ergänzt. Ebenfalls an der ZSB ist ein Teil des Projekts *Vielfalt integrieren* der Hochschule Osnabrück zur Erhöhung des Studienerfolgs angesiedelt. Zudem ist die ZSB an weiteren gemeinsamen Initiativen, wie zum Beispiel einem Projekt mit der IHK zur Gewinnung von Studienabbrechern für die regionale Wirtschaft, beteiligt.

Um das Angebot der ZSB nach eigener Darstellung möglichst niedrigschwellig zu halten, werden bei der Beratung keine persönlichen Daten erfasst. Entsprechend kann auch nicht nachgewiesen werden, wie viele Studieninteressierte nach einem Informationsangebot der ZSB ein Studium an einer der beiden Osnabrücker Hochschulen aufnehmen.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die ZSB ist in eigenen Räumlichkeiten an der Universität untergebracht. Derzeit sind eine Leiterin, zehn teilweise befristete und überwiegend in Teilzeit beschäftigte Mitarbeitende in Beratung, Clearing und Sekretariat sowie studentische Hilfskräfte an der ZSB tätig. Alle Mitarbeiter stehen in einem Arbeitsverhältnis mit der Universität. Wenn auch die Leiterin der ZSB an der Universität angestellt und dem dortigen Vizepräsidenten für Studium und Lehre zugeordnet ist, wurde die Hochschule in den Prozess der Personalauswahl für diese Position einbezogen.

Eine Ausnahme ergibt sich in dem Projekt *Vielfalt integrieren* und dem Niedersachsen Technikum. Diese Projektmitarbeiter sind unter eigener Leitung an der Hochschule Osnabrück angestellt, aber in den Räumlichkeiten der ZSB untergebracht. Damit ist die Leiterin der ZSB als Universitätsmitarbeiterin nicht weisungsbefugt; die ZSB und die Projekte arbeiten jedoch eng zusammen.

Um insbesondere bei der Information und Beratung von Studieninteressierten über den aktuellen Stand in den Studienangeboten bestens informiert zu sein, steht das ZSB über verschiedene Kanäle auf Fachbereichs- beziehungsweise Fakultätsebene im direkten Kontakt

zu beiden Hochschulen. Unter den Beratern ist die Kontaktpflege zu den einzelnen Fachbereichen, Fakultäten und Institutionen aufgeteilt und aktuelle Veränderungen und Informationen werden über die wöchentliche Dienstbesprechung ins Team kommuniziert. Mit einigen Fakultäten und Institutionen gibt es zudem regelmäßige Austauschtreffen mit dem Gesamtteam. Anlassbezogen werden Themen in die relevanten Gremien der Hochschulen eingebracht, insbesondere in die Runden der Studiendekane und die Zentralen Kommissionen für Studium und Lehre. Mindestens zweimal im Jahr trifft sich die Leiterin der ZSB mit den beiden Vizepräsidenten für Studium und Lehre, mit denen die Arbeitsplanung abgestimmt wird. Neben Flyern für jeden Studiengang hält die ZSB Studienverlaufspläne vor, aus denen relevante Informationen zu Fächern, eventuellen Praktika und Studienzeiten strukturiert im Zusammenhang des gesamten Studienprogramms zu entnehmen sind. Um die Dokumentenflut bei knapp 300 Studiengängen übersichtlich zu gestalten, wurden jüngst neue Informationsmaterialien entwickelt, welche die Studiengänge pro Fachdisziplin übersichtlich clustern. Dabei war es den beiden Hochschulen wichtig, dass diese Darstellung weiterhin getrennt nach Hochschule erfolgt, damit die Profile und die Eigenständigkeit der Hochschulen klar nach außen kommuniziert werden.

Eine weitere Möglichkeit der Profilierung über die Studienangebote sehen die beiden Hochschulen darin, die Fachstudienberatungen weiterhin dezentral an den Fachbereichen der Universität beziehungsweise an den Fakultäten der Hochschule zu organisieren. Wissenschaftliche Mitarbeiter oder Professoren der jeweiligen Hochschule beantworten sowohl Studieninteressierten als auch Studierenden spezifische Fragen zu einem Studiengang. Die ZSB stellt die Kontaktdaten der Fachstudienberater pro Hochschule zur Verfügung.

Die Vizepräsidenten für Studium und Lehre der beiden Hochschulen stimmen sich einmal pro Semester in einer gemeinsamen Sitzung mit der Leitung der ZSB über die relevanten strategischen und operativen Themen ab. Kurzfristigere Angelegenheiten werden auf direktem Wege zwischen den Vizepräsidenten geklärt. Aus Sicht der Hochschule kann sie durch den gut funktionierenden Austausch auf Hochschuleitungsebene gleichermaßen Einfluss auf die Gestaltung

und Weiterentwicklung der ZSB nehmen wie die Universität als federführende Einrichtung.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Der 1981 geschlossene Kooperationsvertrag zwischen Hochschule und Universität Osnabrück zur ZSB regelt, dass die gemeinsame Einrichtung administrativ an der Universität angesiedelt ist und die Landesgelder sowie die Personalstellen entsprechend über den Universitätshaushalt abgewickelt werden. Die Universität stellt der Hochschule einmal jährlich die anteiligen Personalkosten sowie einen bestimmten Overhead-Betrag für die Leistungserbringung in Rechnung.

Die im Vergleich zur Universität bemerkenswerten Entwicklung der Studierendenzahlen der Hochschule seit Bestehen des Kooperationsvertrags zur ZSB führt zu veränderten Anforderungen an die Zusammenarbeit. Entsprechend wird der Vertrag aktuell neu verhandelt. Dabei sollen unter anderem die Finanzmittelflüsse transparenter als bislang definiert werden. Voraussetzung dafür ist eine differenzierte Kostenstellenstruktur der ZSB, die jüngst entwickelt wurde und insbesondere für die Rechnungsstellung an die Hochschule eine detailliertere Darstellung von eingesetzten Mitteln und erbrachten Leistungen ermöglicht.

NUTZEN

Für Studieninteressierte und Studierende

- » Es gibt nur eine Anlaufstelle, welche die Informations- und Beratungsangebote neutral für zwei Hochschulen bündelt.
- » Die Beratung von Studieninteressierten kann passgenauer erfolgen, da der ZSB das Studienangebot beider Hochschulen mit unterschiedlichen Fächern beziehungsweise Fachspezialisierungen zur Verfügung steht.
- » Die Studierenden der Hochschule Osnabrück profitieren von einem umfassenderen Beratungsangebot, das die Hochschule allein nicht bieten könnte.
- » Die Erreichbarkeit der Studienberatung kann durch die zusammengeführten Ressourcen beider Hochschulen erhöht werden.

Für die Hochschulen

- » Durch die Kooperation werden Doppelstrukturen und -angebote für die Studieninformation und -beratung am Hochschulstandort Osnabrück vermieden.
- » Die Hochschule hätte ohne die Infrastruktur der einst größeren Universität nicht ein so

umfassendes Studieninformations- und Beratungsangebot wie die ZSB aufbauen können.

- » Eine Hochschule profitiert von den spezifischen Beratungs- und Projektleistungen der jeweils anderen Hochschule, welche in die gemeinsame ZSB einfließen. Für die Hochschule ist dies zum Beispiel das Frühstudium und die Gasthörerschaft; für die Universität die Vermittlung von Studienabbrechern an regionale Unternehmen oder das Projekt Vielfalt integrieren.
- » Bei der Gewinnung von Studierenden werden Kosten durch gemeinsame Präsentationsveranstaltungen auf Messen und in Schulen gespart.
- » Da die ZSB ausnahmslos beide Hochschulen repräsentiert, profitiert eine Hochschule von

dem Interesse an der jeweils anderen Hochschule bei Präsentationsanfragen und in der Einzelberatung.

- » Aufgrund der Größe der ZSB und der Zusammenarbeit der beiden Hochschulen gelingt eine bessere Einwerbung von passenden Projekten beispielsweise zu Studienerfolg und -abbruch.
- » Die ZSB wird seitens der Angehörigen beider Hochschulen als neutraler Ort wahrgenommen. Eine mögliche Zuordnung neuer Kooperationsprojekte zur ZSB begünstigt weitere Zusammenarbeiten, da sich beide Hochschulen gleichberechtigt zueinander aufstellen können, ohne dass eine Hochschule die Federführung übernimmt.

WEIMAR

SERVICEZENTRUM LIEGENSCHAFTEN

Vor dem Hintergrund einer landesweiten Initiative in Thüringen legten im Jahr 2003 die Bauhaus-Universität Weimar und die Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar ihre beiden Abteilungen für Bau- und Liegenschaftsmanagement zu einem gemeinsamen Servicezentrum Liegenschaften zusammen. Mit seinen rund 40 Beschäftigten erledigt es jegliche Aufgaben von der Schlüsselverwaltung über Handwerkerleistungen bis zum Baumanagement zentral für beide Hochschulen.

AUSGANGSSITUATION UND GENESE

Nach Thüringer Rechtslage obliegen den Hochschulen der Bauunterhalt und die Instandsetzung innerhalb bestimmter Wertgrenzen. Zudem beinhaltet das Gesetz seit 2007 eine Erprobungsklausel, wonach die Zuständigkeiten für Grund-

stücks- und Bauangelegenheiten auf Antrag auf die Hochschulen übertragen werden können. Danach wurde drei Universitäten im Freistaat die Bauherreneigenschaft übertragen, darunter der Bauhaus-Universität Weimar bis zu einem Bauvolumen von bis zu 500.000 Euro, im Einzelfall bis zu 1 Million Euro. Landespolitisch wird aktuell geprüft, inwiefern der Hochschulbau insgesamt von der landeseigenen Baubehörde (Thüringer Landesamt für Bau und Verkehr – TLBV) auf die Hochschulen übergehen kann.

Das Land Thüringen startete Anfang der 2000er-Jahre eine Initiative für mehr Effizienz im Thüringer Liegenschaftsmanagement und gründete am 1. Januar 2000 den rechtlich unselbstständigen aber erwerbswirtschaftlich tätigen Landesbetrieb Thüringer Liegenschaftsmanagement (THÜLIMA). Zentrale Aufgabe ist

die Bündelung der unterschiedlichen Zuständigkeiten im Bereich des Immobilienmanagements innerhalb der Landesverwaltung. Die Hochschulen sind allerdings grundsätzlich aus dem Leistungskatalog der THÜLIMA ausgenommen. Der Grund für die administrative Sonderstellung der Hochschulen liegt in einer hauptsächlich vom Wissenschaftsministerium geführten Argumentation, dass die Hochschulen so spezifische Anforderungen an das Bau- und Liegenschaftsmanagement unter anderem hinsichtlich der Beschaffung, Installation und Instandhaltung von Großgeräten sowie von hochtechnisierten Laboren oder Unterrichtsräumen stellen, dass sie nicht aus einer landeszentralen Servicestelle bedient werden können. Als Alternative zur Versorgung über die THÜLIMA wurde zwischen dem Wissenschaftsministerium und den Kanzlern der Bauhaus-Universität Weimar (BUW) und der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar (HfM) die Idee entwickelt, das gemeinsame Servicezentrum Liegenschaften durch eine Zusammenlegung der Abteilungen für Bau- und Liegenschaftsmanagement der beiden Hochschulen zu gründen.

Damals wie heute bietet sich die Zusammenarbeit für beide Weimarer Hochschulen insofern an, als dass sie neben der räumlichen Nähe weder aufgrund ihrer Größe noch in ihrer Fachausrichtung in Konkurrenz zueinander stehen. Während die BUW, spezialisiert auf den kreativ-technischen Bereich mit den vier Fakultäten Architektur und Urbanistik, Bauingenieurwesen, Kunst und Gestaltung sowie Medien, über 4.000 Studierende zählt, sind an der musikalisch/musikwissenschaftlich ausgerichteten HfM derzeit circa 900 Studierende eingeschrieben.

Für die kleinere HfM, die in historischen, denkmalgeschützten Gebäuden arbeitet, ergab sich sogar die Notwendigkeit, mit der BUW im Bereich des Bau- und Liegenschaftsmanagements zusammenzuarbeiten: Nachdem im Zuge der Wiedervereinigung die Sanierung der Gebäude der HfM im Jahr 1999 abgeschlossen war, ergab sich ein deutlich höherer und komplexerer Handlungsbedarf bei der Bewirtschaftung und Instandhaltung der neuen, hochtechnisierten Gebäude. Durch die Kooperation mit der größeren BUW, die nach der Zusammenlegung über mehr Infrastrukturen inklusive Personal und Know-how verfügt, kann sie diesem Handlungsbedarf nachkommen.

BESCHREIBUNG DER KOOPERATION

Vor Zusammenlegung der beiden Bau- und Liegenschaftsabteilungen wurde die HIS GmbH (heute DZHW) von den Hochschulen damit beauftragt, eine Analyse zu der beabsichtigten Kooperation als Entscheidungsgrundlage zu erstellen. Für die Zusammenführung sprach insbesondere, dass die Kompetenzen, welche die Hochschulen mit ihrem vorhandenen Personal in die Kooperation einbrachten, weitgehend komplementär zueinander waren. Zum Beispiel konnte die HfM einen Ingenieur für Versorgungstechnik stellen, dessen Qualifikation die BUW dringend benötigte und dessen Stelle sie ohne Kooperation hätte ausschreiben müssen.

Die fachlich komplementären Qualifikationen verhinderten eventuell notwendige Konsolidierungsmaßnahmen und damit Konkurrenzen zwischen den Mitarbeitern. Es wurden keine Personalstellen gekürzt und keine Kündigungen vorgenommen. Um dennoch möglichen Konflikten seitens der Mitarbeiterschaft zu begegnen, waren von Beginn an neben dem Wissenschaftsministerium und den Hochschulen die Personalräte der beiden Hochschulen in die Gründung involviert. Mit Dezernatsleitern und Kanzlern fanden gemeinsame Workshops statt, für Mitarbeiter gab es eine Einführungsveranstaltung kurz vor der Gründung des Servicezentrums Liegenschaften.

Das Servicezentrum Liegenschaften ist verantwortlich für das gesamte Management der Liegenschaften und Gebäude mit allen betriebstechnischen Anlagen der beiden Hochschulen. Dazu gehört zum Beispiel das technische Gebäudemanagement mit der Instandhaltung der Heizungs-, Lüftungs- und Sanitäreinrichtungen sowie der Elektrik. Weiterhin übernimmt das Servicezentrum das infrastrukturelle Gebäudemanagement mit allgemeinen Hausdiensten wie Handwerkerleistungen, die Hausmeisterei, die Poststelle, die Schlüsselverwaltung, Reinigungs- und Entsorgungsservices sowie Transport- und Fahrdienste.

Das Servicezentrum erbringt zudem die Leistungen des kaufmännischen Gebäudemanagements mit der Haushaltsplanung sowie der Organisations- und Personalentwicklung für diesen Bereich. Darüber hinaus führt es die Bauunterhaltung der Liegenschaften durch. Bei Baumaßnahmen von mehr als 500.000 Euro vertritt es die Interessen beider Hochschulen gegenüber dem



↑
Bauhaus-
Universität Weimar

Hochschule
für Musik
FRANZ LISZT
Weimar

Bauherren, dem Landesamt für Bau und Verkehr. Baumaßnahmen von weniger als 500.000 Euro, wie zum Beispiel Sicherungsmaßnahmen für das Hochschularchiv oder der Einbau und die Aufschaltung von Gebäudeleittechnik, führt das Servicezentrum selbst durch. Es übernimmt die fachliche Betreuung und finanzielle Abwicklung. Über das Servicezentrum erfolgen Ausschreibungen zur Beschaffung von Gerätschaften und Dienstleistungen in den Bereichen des technischen und infrastrukturellen Gebäude- sowie des Baumanagements für beide Hochschulen. Die Maßnahmen werden je Hochschule getrennt abgerechnet.

Bei der Leistungsdurchführung wird nicht nach den Hochschulen getrennt gehandelt. Die Anfragen laufen zentral im Servicezentrum ein und werden je nach Kapazitäten und Kompetenzen von den Mitarbeitern beider für beide Hochschulen bearbeitet.

Zwingende Voraussetzung für das hochschulübergreifende Management der Liegenschaften ist die räumliche Nähe der Mitarbeiter. Sicherlich von Vorteil ist darüber hinaus die räumliche Nähe beider Hochschulen am Standort Weimar. Die Leistungen im technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement, wie beispielsweise an Forschungsgerätschaften, können so grundsätzlich schnell und vor Ort erbracht werden.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Das Servicezentrum gliedert sich in die drei Referate Bau und Transport, Hausdienste, Betriebstechnik und das Sachgebiet Liegenschaftsverwaltung. Seit Gründung ist es in einem gemeinsamen Gebäude untergebracht. Lediglich die Hausmeister sind an ihren jeweiligen Einsatzorten in den Hochschulen verblieben.

Die mehr als 40 Mitarbeiter sind entweder an der BUW oder an der HfM angestellt. Bereits bei der Gründung wurde darauf geachtet, dass der Leiter des Servicezentrums von der BUW und sein Stellvertreter von der HfM gestellt wird. Zudem werden die Positionen der Referatsleiter je nach Fachkompetenz von Mitarbeitern entweder von der BUW oder von der HfM eingenommen. Dies gilt ebenfalls für die Besetzung der Referate.

Trotz der vertraglich eindeutigen und disziplinarischen Zuordnung zur jeweiligen Hochschule

betrachtet der Leiter des Servicezentrums die Kanzler beider Hochschulen als seine Fachvorgesetzten. Sie treffen sich regelmäßig mit jedem Kanzler, entweder einmal monatlich oder einmal wöchentlich. Bei Bedarf erfolgen gemeinsame Sitzungen.

RESSOURCEN UND VERTRAG

Für die dargestellte Zusammenarbeit der beiden Weimarer Hochschulen wurde 2003 ein zunächst bis 2005 befristeter Kooperationsvertrag geschlossen, der nach der Anlaufphase entfristet wurde. In ihm findet sich unter anderem die Absichtserklärung, dass für die Gründungsphase keine Personalstellen durch die Verschmelzung gekürzt werden. Zudem beinhaltet er die Regelungen zu einem gemeinsamen Haushalt mit einem aktuellen Volumen von circa 6,1 Millionen Euro pro Jahr für Sach-, Gebäudebewirtschaftungs- und Bauunterhaltskosten. Dieser wird über die Bauhaus-Universität Weimar verwaltet. Der Haushaltsanteil der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar wird vom Land direkt der BUW zugewiesen. Der Anteil der HfM am Gesamtbudget liegt bei circa 15 Prozent. Transparenz über die Mittelverwendung wird über einzelne Kostenstellen erreicht. Die HfM erhält pro Quartal von der BUW einen Bericht über die Mittelverwendung.

Die Personalkosten inklusive Reisekosten werden direkt dem jeweiligen Hochschulhaushalt zugerechnet, ohne dass eine Zuordnung zu einer bestimmten Kostenstelle innerhalb des Servicezentrums erfolgt. Da die HfM deutlich weniger Studierende als die Bauhaus-Universität Weimar einschreibt, bringt sie einen entsprechend geringeren Anteil von circa 15 Prozent der Personalressourcen ein.

Das zuständige Wissenschaftsministerium sowie die beiden Hochschulsenate fordern regelmäßige Finanzberichte über das Servicezentrum durch den jeweiligen Kanzler ein. Nach Aussage der befragten Hochschulangehörigen stärkt eine nach Hochschulen getrennte Darstellung der Mittelverwendung die hochschulinterne Akzeptanz des Servicezentrums.

NUTZEN

- » Ohne die Kooperation könnte die im Vergleich zur BUW kleinere HfM dem gesteigerten Anforderungsbedarf im Bau- und Liegenschaftsmanagement seit den Sanierungsmaßnahmen

Ende der 1990er-Jahre nicht in diesem Umfang nachkommen.

- » Die Prozesse im Bau- und Liegenschaftsmanagement sind jüngst durch die EU-Gebäude-richtlinie zur Verbesserung der Energieeffizienz und die EU-Vergaberechtsreform deutlich komplexer geworden. Die beiden Hochschulen können durch die Kooperation gemeinsam das notwendige spezifische Know-how beispielsweise bei der Vergabe öffentlicher Aufträge und Dienstleistungen gewährleisten.
- » Durch die Nutzung der Ressourcen und Kompetenzen der jeweils anderen Hochschule wird der Aufbau von Doppelstrukturen im Bau- und Liegenschaftsmanagement vermieden.
- » Der gemeinsame Fahrdienst ermöglicht eine höhere Auslastung und kann durch gute Koordination Belastungsspitzen abfangen, die vorher fremd vergeben werden mussten.
- » Bestimmte Instandhaltungsgerätschaften, Fahrzeuge oder Spezialwerkzeuge müssen nur einmal angeschafft werden; aufwendige Ausschreibungsverfahren erfolgen nur einmal.

ANHANG

Quellen und Literaturhinweise

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2016): Bildung in Deutschland 2016. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration, Bielefeld

Battke, K.; Cremer-Renz, C. (2006): Hochschulfusion in Deutschland, gemeinsam stark?, Bielefeld

Bogumil, J.; Heinze, Rolf G. (2015): Auf dem Weg zur Wissenschaftsregion Ruhr. Regionale Kooperationen als Strategie, Essen

Borgwardt, A. (2016): Zwischen Forschung und Praxis: Die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem, FES, Bonn

Borgwardt, A. (2015): Akademische Weiterbildung, FES, Bonn

Borgwardt, A. (2015): Wissenschaftsregionen. Regional verankert, global sichtbar, FES, Bonn

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Forschung an Fachhochschulen. Wie aus praxisorientierter Forschung Produkte und Dienstleistungen werden, Bonn, Berlin

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): Bundesbericht Forschung und Innovation 2008, Bonn, Berlin

Enders, J. (2010): Hochschulen und Fachhochschulen. In: Simon, D. et al. (Hrsg.), Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 443–456

Fritsch, M. et al. (2008): Hochschulen, Innovationen, Region. Wissenstransfer im räumlichen Kontext, Berlin

- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden
- Hachmeister, C. et al. (2015): Forschung an Fachhochschulen aus der Innen- und Außenperspektive: Rolle der Forschung, Art und Umfang, Gütersloh
- Hachmeister, C. et al. (2013): Forschung an deutschen Fachhochschulen/HAW: Gesetzliche Regelungen, Zielvereinbarungen und Förderprogramme im Jahr 2013, Gütersloh
- Hener, Y. et al. (2007): Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen, Gütersloh
- Hochschulrektorenkonferenz (2015): Handhabung für kooperative Promotionen, Empfehlung der 18. Mitgliederversammlung der HRK am 12. Mai 2015 in Kaiserslautern
- Hochschulrektorenkonferenz (2013): Perspektiven des Wissenschaftssystems, Entschließung des 124. Senats der Hochschulrektorenkonferenz, Berlin
- Hochschulstrukturkommission des Landes Brandenburg (2012): Abschlussbericht, o. O.
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Aufl., Weinheim, Basel
- OECD (2016): Bildung auf einen Blick 2016. OECD-Indikatoren, Paris
- Pasternack, P. (2009): Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in den ostdeutschen Regionen, die hochschule. journal für wissenschaft und bildung
- Pruiskens, I. (2014): Fusionen im institutionellen Feld „Hochschule und Wissenschaft“, Baden-Baden
- Stake, R. (1995): The Art of Case Study Research, Thousand Oaks
- Statistisches Bundesamt (2016): Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2015/2016, Wiesbaden
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2012): Jenseits der Fakultäten. Hochschuldifferenzierung durch neue Organisationseinheiten für Forschung und Lehre, Essen
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2013): Wirtschaftsfaktor Hochschule, Essen
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2011): Wohin steuert das deutsche Hochschulsystem? Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen, Essen
- Thüringer Landesregierung (2015): Rahmenvereinbarung IV zwischen der Thüringer Landesregierung und den Hochschulen des Landes, Erfurt
- Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (2014): Hochschulstrategie 2020, Erfurt

Warnecke, C. (2016): Universitäten und Fachhochschulen im regionalen Innovationssystem – eine deutschlandweite Betrachtung, Bochum

Wissenschaftsrat (2014): Der regionale Verbund als hochschulpolitische Perspektive, Dresden

Wissenschaftsrat (2013): Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, Braunschweig

Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem, Köln

Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, Köln

Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Köln

Würmseer, G. (2010): Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen, Wiesbaden

Yin, R. K. (2002): Case Study Research: Design and Methods, 3. Aufl. Thousand Oaks

Interviewpartner

Der Stifterverband bedankt sich bei den zahlreichen Gesprächspartnern an Universitäten und Fachhochschulen. Die Hochschulen berichteten aus ihrer Praxis und gaben wichtige Impulse für die Erstellung dieser Studie. Dank ihnen war es möglich, einen tiefen Einblick in hochschulübergreifende, kooperative Projekte zu erhalten und für diese Publikation detaillierte Fallstudien zu erstellen. Die folgende Liste gibt die Positionen zum Zeitpunkt der Interviews wieder.

AACHEN

RWTH Aachen

Dr. Jonas Gallenkämper, Lehrstuhl A für Mathematik

Prof. Aloys Krieg, Prorektor für Lehre, Projektleiter *Guter Start im Ingenieurbereich*

Alexandra Kwiecien, Lehrstuhl A für Mathematik

Miriam Lämmerhirt, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften

Prof. Dr. Carmen Leicht-Scholten, Lehr- und Forschungsgebiet Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften

Verena Tesch, Studienberaterin *Guter Studienstart im Ingenieurbereich*

Fachhochschule Aachen

Zoe East, Studienberaterin *Guter Studienstart im Ingenieurbereich*

Dr. Britta Foltz, Wissenschaftliche Angestellte im Fachbereich Bauingenieurwesen, Projekt *Guter Studienstart im Ingenieurbereich*

Prof. Dr. Martina Klocke, Prodekanin für Studium und Lehre des Fachbereichs Maschinenbau und Mechatronik

Vera Richert, Projektmanagerin *Guter Studienstart im Ingenieurbereich*

Prof. Dr. Josef Rosenkranz, Prorektor für Studium und Lehre, Projektleiter
Guter Start im Ingenieurbereich
Sarah Schöngarth, Fakultätsassistentin im Dekanat der Fakultät für Maschinenwesen

BIELEFELD

Universität Bielefeld

Prof. Dr. Martin Egelhaaf, Prorektor für Forschung, wissenschaftlichen
Nachwuchs und Gleichstellung
Prof. Dr. Jacob Engelmann, Fakultät für Biologie
Prof. Dr. Ralf Hofestädt, Technische Fakultät
Prof. Dr. Andreas Hütten, Fakultät für Physik
Viola Mönkemöller, Fakultät für Physik

Fachhochschule Bielefeld

Bettina Krammer, Projektkoordinatorin
Prof. Dr. Beate Rennen-Allhoff, ehemalige Präsidentin
Prof. Dr. Axel Schneider, Fachbereich Ingenieurwissenschaften und Mathematik
Prof. Dr. Ingeborg Schramm-Wölk, Präsidentin
Lisa Teich, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich
Ingenieurwissenschaften und Mathematik

FLENSBURG

Universität Flensburg

Prof. Dr. Thomas Behrends, Professur Personal und Organisation
Prof. Dr. Ilona Ebbers, Professur Wirtschaftswissenschaften und ihre Didaktik
Prof. Dr. Werner Reinhart, Präsident

Hochschule Flensburg

Dr. Heike Bille, Präsidiumsbeauftragte für Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer
Stefanie Jordt, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Wirtschaft
Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof, Professur im Fachbereich Wirtschaft
Prof. Dr. Dirk Ludewig, Professur im Fachbereich Wirtschaft
Kerstin Schröder, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Wirtschaft
Prof. Dr. Holger Watter, ehemaliger Präsident

FREIBURG-FURTWANGEN

Universität Freiburg

Prof. Dr. Juliane Besters-Dilger, Prorektorin für Studium und Lehre
Dr. Toni Charlotte Bünemann, Fachbereichsleiterin Wissenschaftliche Weiterbildung
Dr. Dominik von Elverfeldt, Studiengangsleiter Technische Medizin

Hochschule Furtwangen

Dr. Thomas Jechle, Studienleiter HFU Akademie
Prof. Dr. Michael Lederer, Prorektor Internationales und Weiterbildung,
Wissenschaftlicher Leiter HFU Akademie
Prof. Dr. Kai Röcker, Fakultät Gesundheit, Sicherheit, Gesellschaft

HAMBURG

Technische Universität Hamburg

Prof. Dr. Sönke Knutzen, Vizepräsident Lehre

Klaus-Joachim Scheunert, Kanzler

Universität Hamburg

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger, Wiss. Leitung Universitätskolleg und Digitalisierungsbeauftragte für Lehre der Universität Hamburg

Hochschule für Musik und Theater Hamburg

Jörg Maaß, Kanzler

Weitere

Dr. Marc Göcks, Geschäftsführer, Multimedia Kontor Hamburg (MMKH)

JENA

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Stefan Behrendt, Projektmitarbeiter Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Prof. Dr. Martin Mundhenk, Teilprojektleiter und Studiendekan, Fakultät für Mathematik und Informatik

Martin Neß, Studierender im Studiengang B.Sc. Informatik

Ute Rieger, Projektkoordinatorin Friedrich-Schiller-Universität Jena

Prof. Dr. Johannes Ruhland, Lehrender im kooperativen Studiengang B.A. Business Information Systems und Lehrstuhlinhaber Wirtschaftsinformatik

Prof. Dr. Armin Scholl, Teilprojektleiter und Studiendekan Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Anke Truß, Projektmitarbeiterin, Fakultät für Mathematik und Informatik

Prof. Dr. Iris Winkler, Vizepräsidentin für Studium und Lehre

Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Daniel Darnall, Studierender im kooperativen Studiengang B.A. Business Information Systems

Christian Enderl, Projektmitarbeiter in den Fachbereichen Wirtschaftsingenieurwesen sowie Elektrotechnik und Informationstechnik

Prof. Dr. Oliver Jack, Teilprojektleiter und Dekan des Fachbereichs Elektrotechnik und Informationstechnik

Julia Malinka, Projektmitarbeiterin am Fachbereich Betriebswirtschaft

Prof. Dr. Hans Klaus, Teilprojektleiter und Dekan des Fachbereichs Betriebswirtschaft

Sophie Reimer, Projektkoordinatorin Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Prof. Dr. Alexander Richter, Prorektor für Studium, Lehre und Weiterbildung

KAISERSLAUTERN

Technische Universität Kaiserslautern

Dr. Cornelia Blau, Leiterin Referat Technologie und Innovation

Prof. Dr. Arnd Poetzsch-Heffter, Vizepräsident für Forschung und Technologie

Hochschule Kaiserslautern

Prof. Dr. Hans-Joachim Schmidt, Präsident

Dr. Susanne Schohl, Leiterin Referat Forschung und Projektkoordination

Weitere

Markus Brzeski, Gründer, A+ Composites GmbH
Alexandra Kosel, Gründerin, aXist GbR
Eduard Kosel, Gründer, aXist GbR
Bernhard Lorig, Referent Gründungsbüro, TU & HS Kaiserslautern
Arthur Ort, Gründer, MEDIAFORMAT GmbH
Dr. Bernhard Schu, Leiter Gründungsbüro, TU & HS Kaiserslautern
Oliver Strecke, Gründer, viamon GmbH

LÜBECK

Universität zu Lübeck

Prof. Dr. Stefan Fischer, Vizepräsident Wissens- und Technologietransfer
Dr. Oliver Grundei, Kanzler
Prof. Christian Scheiner, Direktor des Instituts Entrepreneurship und Business Development

Fachhochschule Lübeck

Prof. Dr. Henrik Botterweck, Vizepräsident Studium und Lehre
Dr. Muriel Helbig, Präsidentin

Weitere

Prof. Dr. Charli Kruse, Einrichtungsleiter, Fraunhofer EMB

MÜNSTER

Universität Münster

Dr. Katja Driesel-Lange, Institut für Erziehungswissenschaft, Projektleitung
BK-INNO (angesiedelt in der AG Berufspädagogik)
Dr. Marianne Ravenstein, Prorektorin für Studium und Lehre
Prof. Dr. Ulrike Weyland, Institut für Erziehungswissenschaft (AG Berufspädagogik)

Fachhochschule Münster

Prof. Dr. Frank Dellmann, Vizepräsident für Bildung und Internationales
Prof. Dr. Irmhild Kettschau, Leiterin des Instituts für Berufliche Lehrerbildung (IBL)
Dr. Miriam Keune, Bildungswissenschaftliche Leiterin im Projekt BK-INNO
Petra Seyfferth, Geschäftsführerin des Instituts für Berufliche Lehrerbildung (IBL)

NÜRNBERG

Klinikum Nürnberg

Dr. Isabel Hach, Medizinische Leiterin Studienzentrum
Dr. Stephan Kolb, Bereichsleitung Unternehmensentwicklung
und Geschäftsführung, Klinikum Nürnberg Medical School GmbH
Prof. Dr. Wolfgang Söllner, Chefarzt der Klinik für Psychosomatik und Psychotherapie

Technische Hochschule Nürnberg

Prof. Dr. Michael Braun, Präsident
Prof. Dr. Ronald Ebbert, Professor an der Fakultät Angewandte Chemie
Prof. Dr. Ralf Lösel, Dekan der Fakultät Angewandte Chemie
Prof. Dr. Kneinja Richter, Professorin an der Fakultät Sozialwissenschaften

OSNABRÜCK

Universität Osnabrück

Prof. Dr. Joachim Härtling, Vizepräsident für Studium und Lehre

Dr. Wilfried Hötter, Vizepräsident für Personal und Finanzen

Rolf Nienhüser, Leiter Rechenzentrum

Anja Siemer, Leiterin Zentrale Studienberatung

Hochschule Osnabrück

Prof. Dr. Andreas Bertram, Präsident

Dr. Kai Handel, Vizepräsident für Organisation und Management

Dr. Lothar Hirschbiegel, Leiter Geschäftsbereich zentrale IT/Portal- und Campusmanagement, stellv. CIO

Prof. Dr. Alexander Schmehmann, Vizepräsident für Studium und Lehre, Dekan Fakultät Ingenieurwissenschaften und Informatik

WEIMAR

Bauhaus-Universität Weimar

Holger Fürtig, Leiter Servicezentrum Liegenschaften

Dr. Horst Henrici, Kanzler

Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar

Jörg Eckardt, Servicezentrum Liegenschaften, Referatsleiter Hausdienste

Christine Gurk, Kanzlerin

Autoren

Annett Dauchert (geb. Kanig) studierte Betriebswirtschaft und Management in den Bereichen Gesundheitswesen und Dritter Sektor in Lübeck und Berlin. Während ihres Masterstudiums war sie von 2008 bis 2011 in Berlin bei der Stiftung Charité der Familie Quandt im Bereich Entrepreneurship tätig. Seit 2011 ist sie wissenschaftliche Referentin im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und arbeitet in der Programmabteilung im Bereich Hochschulorganisation und -politik.

Dr. Britta Leusing studierte Internationales Management an der Europa-Universität Flensburg und arbeitete vor und während ihrer Promotion für diverse Einrichtungen in Hochschulmanagement und -forschung, zum Beispiel als Co-Autorin der Studie „Studieren ohne Abitur“ (2009) des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) und als Projektleiterin im Management eines Portfolios privater Hochschulmarken (unter anderem International School of Management) der Euro-Schulen-Organisation. Sie promovierte 2013 am Graduiertenkolleg *Verantwortliche Hochschule* der Europa-Universität Flensburg zum Thema Academic Franchising und erhielt dafür den Ulrich-Teichler-Preis für hervorragende Dissertationen. In diesem Themenfeld nahm sie Expertentätigkeiten unter anderem bei der Hochschulrektorenkonferenz und beim Wissenschaftsrat wahr. Von 2012 bis 2017 war sie Kanzlerin der privaten IB Hochschule des Internationalen Bunds e.V. Seit Juli 2017 ist sie Kanzlerin der ebenfalls privaten EBC Hochschule mit Standorten in Hamburg, Berlin und Düsseldorf.

Dr. Volker Meyer-Guckel studierte Anglistik, Philosophie und Chemie in Kiel, Belfast und New York. Er unterrichtete Amerikanische Literatur- und Kulturwissenschaft an der Universität Kiel, wo er 1992 promovierte. 1993 wechselte er in die Studienstiftung des deutschen Volkes, dort war er ab 1995 Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Von 1997 bis 1999 arbeitete er im Planungsstab des Bundespräsidenten Roman Herzog. Von 1999 bis 2005 leitete er die Programme des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft in den Bereichen Hochschulentwicklung und Strukturinnovation in der Wissenschaft. Seit 2005 ist er stellvertretender Generalsekretär des Stifterverbandes. Er ist unter anderem geschäftsführender Vorstand der Stiftung Bildung und Gesellschaft, Mitglied im Vorstand der Hermann und Lily Schilling Stiftung und Vorsitzender des Stiftungsrates der Leuphana Universität Lüneburg. Seine über 80 Publikationen umfassen Themenfelder wie Hochschulentwicklung, Governance, Qualitätsmanagement, Wissenstransfer und Wissenschaftskommunikation.

Dr. Mathias Winde studierte deutsche Philologie, Politikwissenschaft und Geschichte an der Universität zu Köln und an der University of Warwick, Großbritannien. Während seiner Promotion war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat Hochschule und akademische Bildung beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln tätig. Nach der Promotion an der Universität zu Köln arbeitete er von 2002 bis 2005 als Referent für den Bereich Bildung, Wissenschaft, Innovation bei der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH. Seit 2005 leitet er beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft die Programme im Bereich Hochschulentwicklung und Strukturinnovation in der Wissenschaft.

IMPRESSUM

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-73-2

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© EDITION STIFTERVERBAND

Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH,
Essen 2017

Barkhovenallee 1

45239 Essen

T 0201 8401-181

F 0201 8401-459

AUTOREN

Annett Dauchert, Dr. Britta Leusing, Dr. Volker Meyer-Guckel, Dr. Mathias Winde

REDAKTION

Simone Höfer, Cornelia Herting

TITELILLUSTRATION

Jonas Laugs

GRAFIK UND LAYOUT

SeitenPlan Corporate Publishing, Dortmund

DRUCK

Druckerei Schmidt, Lünen

Print  kompensiert
Id.-Nr. 1768803
www.bvdr.com

 **MIX**
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C015859

STIFTERVERBAND
für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Baedekerstraße 1
45128 Essen
T 0201 8401-0
F 0201 8401-301

www.stifterverband.org

