

## **The laws of attraction**

### **Erfolgsfaktoren in internationalen Hochschulkooperationen**

**Uwe Brandenburg**  
**Philipp Höllermann**  
**Daphne Lipp**  
Wiesbaden/Gütersloh

In einem zunehmend globalisierten Bildungsmarkt wird Hochschulbildung vermehrt als (kostenintensive) Dienstleistung wahrgenommen, die gestiegenen Qualitätsansprüchen und ökonomischen Aspekten Rechnung tragen muss. Vielen Hochschulen (Higher Education Institutions – HEI) gelten Kooperationen als Instrument, diesen Ansprüchen gerecht zu werden – bieten sie doch die potentielle Möglichkeit, Portfolios zu verbreitern, die Qualität von Studienprogrammen und wissenschaftlichen Aktivitäten zu verbessern und die Wahrnehmung der eigenen Einrichtung im nationalen und internationalen Bildungsmarkt zu stärken.<sup>1</sup>

Obwohl der Aufbau internationaler Hochschulkooperationen zumeist mit nicht unerheblichen monetären und zeitlichen Investitionen verbunden ist, lassen internationale Kooperationsstrategien deutscher Hochschulen ein strukturiertes und theoretisch fundiertes Vorgehen vielfach noch vermissen. Eine Systematisierung dieses Themas sowohl mit Blick auf praktische Instrumente als auch theoretische Grundlagen ist überfällig.

Wesentliche Fragen, die eine solche Systematisierung beantworten müsste, sind: Welche Strategien tragen dazu bei, den bestmöglichen Part-

<sup>1</sup> Vgl. Hener, Y.; Eckardt, P.; Brandenburg, U.: Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen, Arbeitspapier Nr. 85, Gütersloh 2007.

ner für welche Zwecke zu finden? Was sind Schlüsselfaktoren für Erfolge in der Partnerwahl und der daraus folgenden Kooperationen? Und welche Einflüsse führen tendenziell zu einem Scheitern der Zusammenarbeit?

Im Folgenden sollen mögliche Antworten auf diese Fragen gegeben werden. Hierfür wird zu Beginn ein theoretisches Umfeld identifiziert, das bereits in anderen Zusammenhängen Einblicke in und Vorhersagen zu aktorsbasierten Entscheidungsprozessen ermöglicht hat. Anschließend werden die Hypothesen mit Hilfe quantitativer Methoden innerhalb einer relevanten Gruppe von Entscheidungsträgern internationaler Hochschulkooperation fundiert.<sup>2</sup>

## 1. Theoretischer Rahmen

Ohne vertiefend in die noch immer intensiv geführte Diskussion zwischen Vertretern eines strengen Institutionalismus auf der einen und der „behavioralistischen Revolution“<sup>3</sup> auf der anderen Seite einzusteigen, wählten wir für unsere Untersuchung eine aktorszentrierte Sichtweise, nach der Entscheidungen über neue Kooperationspartner ebenso wie die Steuerung bestehender Partnerschaften an Hochschulen letztlich auf Individuen zurückzuführen sind. Dabei wird der Einfluss institutioneller Akteure nicht prinzipiell negiert, zumal die Gründe für Entscheidungen eines Individuums oft eher extrinsischer als intrinsischer Natur sind, die funktionalen Präferenzen (die Interessen der HEI) also die persönlichen, individuellen Interessen überlagern. Dennoch bleibt die Entscheidung der Person ein individueller Vorgang und ist als solcher vom Präferenzset des betreffenden Individuums tangiert. Eine große Anzahl relevanter Veröf-

---

<sup>2</sup> Die Autoren möchten sich bei der European Association for International Education (EAIE) und der Asian-Pacific Association for International Education (APAIE) bedanken, die erhebliche Unterstützung bei der Durchführung unserer Befragungen geleistet haben. Ebenso möchten die Autoren sich bei Thomas Wu von der Chinese University Hongkong, Christine Hinterleitner von der Universität Linz, John Andersen von der University of Copenhagen und Markus Laitinen von der University of Helsinki für ihre wertvollen Hinweise als Leiter und Leiterin von Auslandsämtern bei der Entwicklung des Fragebogens bedanken. Zu guter Letzt geht ein besonderer Dank an Dr. Heinz Brandenburg, Lecturer in Politikwissenschaften an der University of Aberdeen, der in erheblichem Umfang seine Expertise in Rational Choice bei der kritischen Lektüre des Textes eingebracht hat.

<sup>3</sup> Schulze, H.: Neo-Institutionalismus. Ein analytisches Instrument zur Erklärung gesellschaftlicher Transformationsprozesse, in: Osteuropa-Institut der Freien Universität Berlin: Arbeitspapiere des Bereichs Politik und Gesellschaft (4/1997), S.6.

fentlichungen unterstützt diese Sichtweise und identifiziert Individuen als Schlüsselfaktoren inter-organisationalen Handelns.<sup>4</sup>

Für den theoretischen Rahmen unserer Arbeit erschien uns somit eine neo-institutionalistische Betrachtung Northscher Prägung als besonders geeignet, den wir um Szenarien aus dem Bereich der Spieltheorie ergänzten.

### Zur Definition erfolgreicher Kooperationen

Eine zentrale Frage in der Vorbereitung unserer Studie war, wie „erfolgreiche“ Kooperationen im Hochschulsektor zu definieren seien. Sollte die Bewertung einer Kooperation primär auf finanziellen Aspekten basieren, von akademischen Ergebnissen (z.B. in Form relevanter Publikationen oder Patenten) abhängen oder durch weitreichende Austauschprogramme bzw. stark nachgefragte gemeinsame Studiengänge gemessen werden? Wir entschieden uns dafür, eine Bewertung der subjektiven Einschätzung der Befragten zu überlassen, da die persönliche Wertung, d.h. die „wahrgenommene“ Wirklichkeit, die Grundlage für die Entwicklung von Präferenzsets darstellt. Um die Handlungsmuster und Motivationen von Akteuren zu ergründen, war eine umfassende Definition somit nicht nötig.

### Zum Einfluss von Kommunikation und Erfahrungswerten auf Kooperationen

Eines der zentralen Probleme des auch North zugrunde liegenden klassischen Rational Choice Ansatzes war, dass Opponenten oder Partner insofern wenig Gewicht eingeräumt wird, als dass diese lediglich als Aspekte der Entscheidungsumwelt wahrgenommen werden. Für unsere Untersuchung zogen wir deshalb auch kooperative und nicht-kooperative spieltheoretische Modell heran (bspw. das Gefangenendilemma und die Hirschjagd),<sup>5</sup> durch die wir Kommunikation und (positive) Erfahrung als kritische Erfolgsfaktoren für Kooperationen identifizierten.<sup>6</sup> Fehlen diese beiden Komponenten, so sind kooperative Verhaltensweisen eher unwahrscheinlich, da die Gegenseite mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Strategie zur Sicherung des Minimalgewinns verfolgt. Eine Kooperation

<sup>4</sup> Für einen Überblick vgl.: Abraham, M.: Rational Choice-Theorie und Organisationsanalyse, Präsentation auf der Konferenz der Arbeitsgruppe Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld (23.-24. März 2001).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu exemplarisch: Poundstone, W.: Prisoner's Dilemma, New York 1992; Skyrms, B.: The Stag Hunt and Evolution of Social Structure, Cambridge 2004.

<sup>6</sup> Vgl. Rasmusen, E.: Games and Information: An Introduction to Game Theory, Oxford 2006.

wird aber umso wahrscheinlicher, je höher der mögliche Gewinn durch die Zusammenarbeit ausfällt und je dauerhafter die Zusammenarbeit ausgerichtet ist.<sup>7</sup>

### Zur Rolle von Emotionen in Kooperationen

In der volkswirtschaftlichen Theorie spielten Emotionen traditionell keine erhebliche Rolle. Dies mag daran liegen, dass Emotionen nicht ohne weiteres messbar und nachprüfbar sind, dass sie schwierig vorherzusagen und noch schwieriger gegen rationales Selbstinteresse ins Feld zu führen sind. Trotzdem bilden sie eine wichtige Grundlage für Entscheidungsfindungen, indem sie Belohnungsparameter einer rationalen Entscheidung definieren und die Fähigkeit beeinflussen, auf Basis dieser Parameter eine Entscheidung zu treffen.<sup>8</sup> In viele Theorien fußen Entscheidungen dabei auf einem ex ante existierenden Präferenzset, in dem negative Erfahrungen nicht einbezogen und als irrelevant für das nächste Entscheidungslevel eingeschätzt werden. Dabei wird vernachlässigt, dass persönliche Empfindungen wie Sympathien und Antipathien bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Einfluss auf Verhandlungs- und Entscheidungsprozess nehmen und somit die Analyse der Situation überlagern können. Im Rahmen der Befragung wurde deshalb gezielt zu ergründen versucht, ob emotionale Faktoren als Teil des entscheidungsrelevanten Präferenzsets eine Rolle für Hochschulkooperationen spielen.

### Zu Komparabilität und Kompatibilität in Kooperationen

Eng mit der vorstehend definierten Annahme verbunden war unsere Vermutung, dass Vereinbarungen, die auf Basis guter persönlicher Beziehungen oder von Personen mit vergleichbarer Grundhaltung getroffen werden, erfolgreicher sein werden als solche, in denen eine Komparabilität und Kompatibilität der Individuen fehlt. Diese Einschätzung lässt sich theoretisch dadurch begründen, dass in Partnerschaften mit einem hohen Grad an Komparabilität Einschätzungen des Gegenübers leichter getroffen und damit sowohl dessen Motive als auch Strategien besser vorhergesagt und in den eigenen Entscheidungsprozess eingebunden werden können. Sie deckt sich außerdem mit der praktischen Erfahrung eines der Autoren

---

<sup>7</sup> Vgl. Cook, K.S.; Yamagishi, T.: Power in exchange networks: a power-dependence formulation, in: Social Networks, Vol.14 (1992), S.247.

<sup>8</sup> Vgl. Elster, J.: Emotions and Economic Theory, in: Journal of Economic Literature, Vol.37 (1998), S59ff.

als langjährigen Mitarbeiter im Bereich internationaler Hochschulkooperationen.

## Hypothesen

Aus den theoretischen Vorüberlegungen ließen sich somit folgende Hypothesen ableiten:

1. Eine aktive, konstruktive und am Gesamterfolg ausgerichtete Zusammenarbeit stellt die in der Regel vielversprechendste Strategie für Hochschulkooperationen dar.
2. Kooperation setzt gute Kommunikation und Vertrauen zwischen den beteiligten Parteien voraus. Je stärker diese Komponenten ausgeprägt sind, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass eine kooperative Gewinnstrategie forciert wird.
3. Emotionen spielen für den Aufbau und den Erhalt von Kooperationen eine wichtige Rolle.
4. Kooperationen führen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zum Erfolg, wenn die Kooperationspartner gemeinsame Mindsets, Interessen und/oder (kulturelle) Ähnlichkeiten aufweisen.

## 2. Empirische Analyse

Nachdem wir unsere Fragestellungen in bisher erschienenen Studien zu Hochschulkooperationen und -fusionen nicht zufriedenstellend untersucht fanden,<sup>9</sup> entschieden wir uns zur Durchführung einer (Online-)Befragung innerhalb einer für den Auf- und Ausbau internationaler Hochschulkooperationen relevanten Zielgruppe. Hierbei kooperierten wir mit der European Association for International Education (EAIE) und der neu etablierte Asian-Pacific Association for International Education (APAIE). EAIE konzentrierte ihre weitere Befragung auf die Mitglieder der International Relations' Managers' (IRM) Group. Damit fokussierten wir uns auf Vertreter, die Leiter internationaler Abteilungen an Hochschulen adressieren. Die Gefahr, dass die Umfrage somit auf die Bewertungen der zentralen

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu exemplarisch: Enders, J.; Fulton, O. (Eds.): Higher Education in a Globalising World. International Trends and Mutual Observations, Dordrecht 2002; Goedegebuure, L.C.J.: Mergers in higher education. A comparative perspective, Enschede 1992; Eastman, J.; Lang, D.: Mergers in Higher Education. Lessons from theory and experience, Toronto et al. 2001; Martin, J.; Samels, J.E.: We Were Wrong; Try Partnerships, Not Mergers, in: The Chronicle, 17. Mai 2002.

Administration beschränkt blieb, während potentiell abweichende Betrachtungen durch Professoren und andere Fakultätsmitglieder keinen Eingang fanden, nahmen wir dabei in Kauf.

Die Umfrage bestand aus fünf Teilen: Im ersten Schritt fragten wir Basisinformationen zu Alter, Geschlecht, akademischer Karriere und der aktuellen beruflichen Position der Befragten ab. Die zweite Gruppe an Fragen zielte auf Daten zur Heimatuniversität der Befragten mit Details zu Größe, Lage, Alter und Anzahl an Austausch- und Kooperationsprogrammen. Im dritten Schritt fragten wir nach Aussagen zu verschiedenen möglichen Einflussfaktoren wie beteiligten Personen und emotionalen respektive faktenbasierten Entscheidungen im Aufbau und bei der Durchführung von Kooperationen. Schließlich erfragten wir eine Reihe von Informationen zu den erfolgreichsten (Teil Vier) und den am wenigsten erfolgreichen (Teil Fünf) Kooperationen im Tätigkeitsfeld der Interviewten. Zirka 230 Variablen in Form offener, halb-offener und geschlossener Fragen wurden so von den Teilnehmern beantwortet.

Insgesamt nahmen 86 Mitarbeiter von Universitäten auf der ganzen Welt vollständig an der Umfrage teil, wobei die mit Abstand größte Gruppe aus Europa und hier wiederum aus Deutschland kam (12,8 %), gefolgt von den Niederlanden (11,6 %) und Frankreich (8,1 %). Knapp zwei Drittel der Hochschulen waren Universitäten („Full Research Universities“), 60 % hatten mehr als 10.000 eingeschriebene Studierende. Gleichzeitig wiesen die Hochschulen eine vergleichsweise hohe Anzahl an Kooperationen auf, mit zumeist deutlich mehr als 50 Kooperationspartnern für Studentenaustauschprogramme und 20 Kooperationspartnern für umfassende Kooperationsabkommen (wie gemeinsame Forschungsprogramme oder Doppelabschlüsse).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Über drei Viertel der Befragten arbeiteten seit mehr als fünf Jahren im Arbeitsfeld internationaler Hochschulkooperationen, etwas mehr als die Hälfte sogar seit mehr als zehn Jahren. Ein Drittel der Befragten war männlich, zwei Drittel weiblich. Die Gruppe wies eine ausgeglichene Altersstruktur auf, die größte Altersgruppe bildeten die 45- und 55jährigen (31,4 %), gefolgt von den 35- bis 45jährigen (29,1 %), den 55- bis 65jährigen (23,3 %) und den 25- bis 35jährigen (16,3 %).

## 2.1. *Allgemeine Aspekte bei der Initiierung universitärer Partnerschaften*

### Ziele und formale Verfahren internationaler Hochschulkooperationen

Fast alle Teilnehmer gaben die Verbesserung von Studienprogrammen (87,2 %) und die Internationalisierung des akademischen Umfelds ihrer Hochschulen (83,5 %) als sehr wichtiges Ziel ihrer Kooperationen an. Als ebenfalls wichtig wurde die Verbesserung des internationalen Marketings erachtet (53,6 %), gefolgt von dem Wunsch, die Kooperation zur Rekrutierung internationalen wissenschaftlichen Personals zu nutzen (37,3 %).

Über drei Viertel der Befragten gaben an, in ihren Hochschulen formale Verfahren für den Aufbau internationaler Kooperationen implementiert zu haben. Die Komplexität sowie der Grad der Professionalisierung dieser Verfahren schwanken jedoch stark: von „Checklisten zur Dokumentation und zum Vergleich der potentiellen Partner“ bis hin zu klar definierten Kriterienkatalogen für die Partnerwahl und umfassenden Bewerbungs- und Evaluationsprozessen.

Auch bezüglich der Entscheidungsprozesse innerhalb der Hochschulen (z.B. der unterschiedlichen involvierten Organe und Gremien) wurden deutliche Unterschiede sichtbar. Die benannten „treibenden Kräfte“ hinter Kooperationen variierten von Fakultätsmitgliedern über Mitarbeiter der Zentralverwaltung bis hin zu beratenden Komitees, dem Senat oder dem Rektorat. Eine Reihe von Hochschulen hat die Auswahl von Kooperationspartnern und den Aufbau neuer Partnerschaften soweit professionalisiert, dass eigene Komitees oder Büros für Internationale Beziehungen eingerichtet und in der Hochschulorganisation verankert wurden.

### Bewertung der Einflüsse emotionaler vs. faktenbasierter Faktoren

Um nicht nur die unbewusste Rolle von Emotionen auf den Erfolg von Kooperationen bewerten zu können, fragten wir explizit danach, welchen Einfluss Emotionen für verschiedene Situationen in Kooperationen aus Sicht der Befragten haben. Anschließend stellten wir dieselbe Frage für faktenbasierte Entscheidungen.

Wie erwartet, bewertete die überwiegende Mehrheit der Befragten faktenbasierte Entscheidungen als dominantes Entscheidungskriterium in Kooperationen (und als essentiell vor allem für den Aufbau derselben). Die Rolle emotionaler Faktoren wurde von den Befragten hingegen als eher gering eingeschätzt. Einzig bei der Bewertung der täglichen Zusam-

menarbeit von Hochschulen („day-to-day collaboration“) stuften die Befragten emotionale Faktoren wichtiger als faktenbasierte ein.

Auf den ersten Blick scheinen Emotionen somit kein allzu hohen Stellenwert beim Aufbau und der Entwicklung von internationalen Hochschulkooperationen beigemessen zu werden. Diese Bewertung sollte sich jedoch noch ändern, als wir mit der Analyse der am schlechtesten und am besten laufenden Kooperationen begannen.

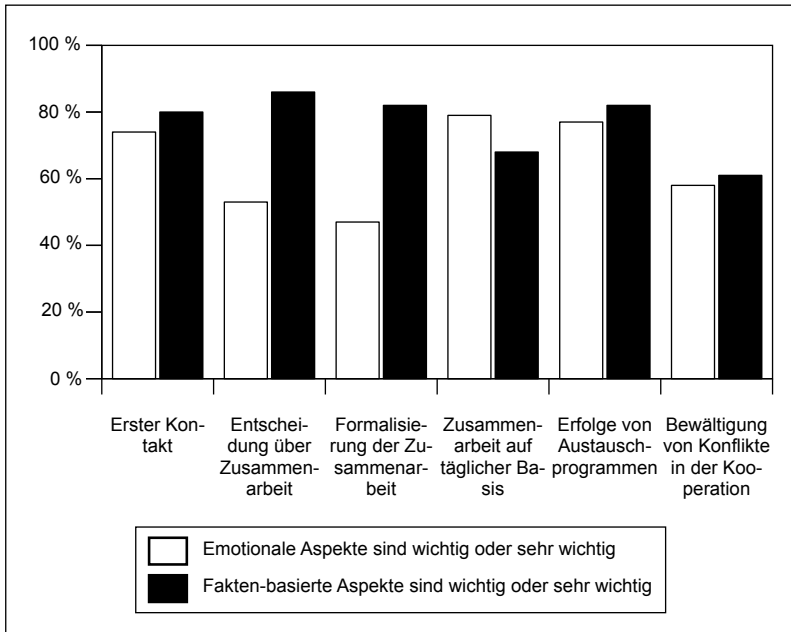


Abb. 1: Emotionale versus fakten-basierte Entscheidungen

### Allgemeine Aspekte beim Vergleich erfolgreicher und erfolgloser Partnerschaften

Im nächsten Umfrageteil fragten wir Daten über die erfolgreichsten und am wenigsten erfolgreichen Kooperationen der Interviewteilnehmer ab. Wieder ließen wir die Teilnehmer dabei selbst entscheiden, woran sie gute oder schlechte Kooperationen fest machen.

In einem ersten Schritt analysierten wir Unterschiede in der Größe der Institutionen, der Dauer der Zusammenarbeit und der Zielsetzung sowie den Resultaten der Kooperation als Erfolgsfaktoren.



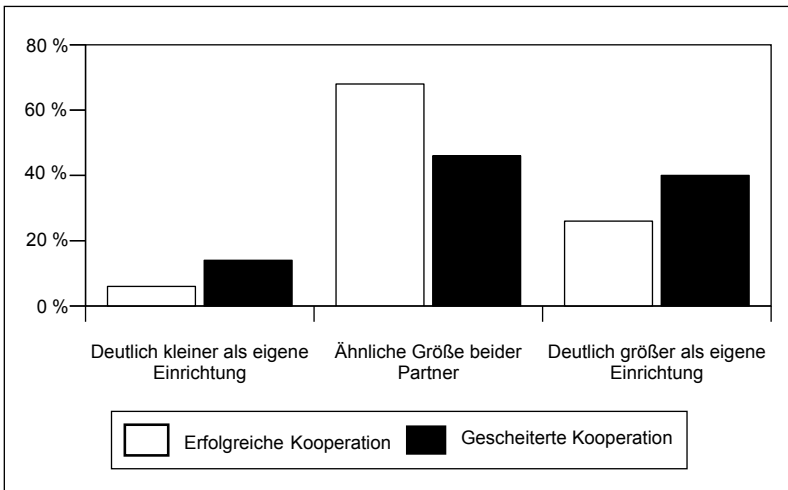


Abb. 2: Größe der Partnerhochschule

Die Ergebnisse implizieren, dass die Größe der Partnerhochschule durchaus Einfluss auf den Kooperationserfolg hat. Erfolgreiche Kooperationen entwickeln sich eher zwischen Partnern gleicher Größe (68 % der erfolgreichen Kooperationen versus 45 % der erfolglosen Kooperationen), während Kooperationen eher scheitern, wenn die Partnerhochschule signifikant größer als die eigene Einrichtung ist (in 40 % der gescheiterten, aber nur 25 % der erfolgreichen Kooperationen).

Tabelle 1: Dauer der Kooperationen

Jahre	Erfolgreiche Kooperationen	Schlechte Kooperationen
1	11,6%	20,9%
1-5	16,3%	40,7%
6-10	41,9%	25,6%
11-25	25,6%	11,6%
>25	4,7%	1,2%

Im Durchschnitt bestanden erfolgreiche Kooperationen zum Zeitpunkt der Befragung deutlich länger als erfolglose. Theoretisch war dies bereits zu erwarten, zeigte jedoch auch einen Doppeleffekt: Einerseits fördert die höhere Qualität einer Kooperation ihre Dauer, andererseits haben auf lange Frist angelegte Kooperationen eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Schließlich (und wenig überraschend) gaben die Befragten an, dass er-

folgreiche Kooperationen eine größere Reichweite und Umfang haben als weniger erfolgreiche: Die Zahl der in Austauschprogramme involvierten Studierenden war in erfolglosen Kooperationen signifikant kleiner als in erfolgreichen, während ein Austausch an Lehrpersonal, gemeinsame Studienprogramme oder gar gezielte Austauschprogramme für den universitären Mittelbau bei erfolglosen Kooperationen so gut wie gar nicht zu finden waren.

*Tabelle 2: Anzahl der Befragten in Prozent, die der Meinung waren, dass folgende Stakeholder einen Einfluss auf...*

...die Initiierung einer Kooperation hatten?			...laufende Kooperationen hatten?		
	Erfolgreiche Kooperationen	Erfolgreiche Kooperationen		Erfolgreiche Kooperationen	Erfolgreiche Kooperationen
Präsident/ Vize-Präsident/ vergleichbare Positionen	23,4%	29,9%	Präsident/ Vize-Präsident/ vergleichbare Positionen	1,4%	6,3%
Leiter von Auslands- ämtern/ Internationalen Büros	42,9%	17,9%	Leiter von Auslands- ämtern/ Internationalen Büros	30,5%	25,3%
Mitarbeiter von Auslands-äm- tern/ Internationalen Büros	3,9%	5,9%	Mitarbeiter von Auslands- ämtern/ Internationalen Büros	41,7%	39,7%
Professoren und Lehr- beauftragte	26,0%	35,8%	Professoren und Lehr- beauftragte	18,1%	20,6%
Mitarbeiter von Auslands- ämtern/ Internationalen Büros	1,3%	10,5%	Mitarbeiter von Auslands- ämtern/ Internationalen Büros	6,9%	6,3%
Zentrale Verwaltung (Mitarbeiter oder Leitung)	2,5%	0,0%	Zentrale Verwaltung (Mitarbeiter oder Leitung)	1,4%	1,8%
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>

Als nächsten Punkt erfragten wir den Stellenwert institutionalisierter Kommunikation und persönlicher Beziehungen für die Kooperationen. Hier zeigte sich, dass die Zahl von Treffen auf allen Ebenen (Rektoren/Präsidenten, Fakultäten oder Administration) in gescheiterten bzw. er-

folgenden Kooperationen deutlich niedriger als in erfolgreichen Kooperationen war. Dieses Ergebnis stützte unsere Annahmen zur zentralen Rolle von Kommunikation in internationalen Hochschulpartnerschaften, wobei nicht eindeutig zu klären war, ob geringe Kommunikation in den Samples das Ergebnis oder eine Ursache für eine erfolglose Partnerschaft war.

Beim Einfluss von Stakeholdern für den Aufbau und später die Pflege von Kooperationen kamen wir zu interessanten Ergebnissen. Während die Leiter von Auslandsämtern eine tragende Rolle im Aufbau erfolgreicher Kooperationen spielten (übrigens nur in 18 % der gescheiterten), dominierten im Tagesgeschäft „einfache Mitarbeiter“ (staff). Der starke Anstieg im Vergleich zum Aufbau von Kooperationen ist dabei wenig überraschend, übernimmt letztere Gruppe in der Praxis doch immer dann Aufgaben, wenn Kooperationen einmal etabliert sind. Trotzdem stellt sich die Frage, warum eine Gruppe, die für den laufenden Erfolg der Kooperation offensichtlich eine überragende Verantwortung trägt, nicht früher in den Prozess eingebunden wird.

## 2.2. Konkrete Erfolgs- und Misserfolgskriterien für Hochschulkooperationen

### Ergebnisse für erfolgreiche Kooperationen

*Tabelle 3: Anzahl der Befragten in Prozent, die die folgenden Faktoren als wichtig oder sehr wichtig für die Wahl der Partner bei erfolgreichen Kooperationen bewerten*

84,2%	Gute Reputation der Partnerinstitution
84,0%	Reputation der Partnerprogramme
81,3%	Übereinstimmende Ziele / ähnliche Motivation
80,0%	Kompatibilität der Partnerprogramme
58,9%	Persönliche Beziehungen (Fakultätsebene)
55,4%	Positive Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten
53,3%	Gesamtstrategie der Hochschule
50,0%	Ort der Partnerhochschule
45,3%	Persönliche Beziehungen (Verwaltungsebene)
26,0%	Ökonomische / finanzielle Aspekte
20,3%	Empfehlungen durch Dritte
16,3%	Externe Gründe (nationale Agenda, Politik, Diplomatie)
9,3%	Reiner Zufall / Unwillen, eine negative Antwort zu geben

Der gute Ruf von Studienprogrammen und Partnerorganisationen, gemeinsame Ziele in und ähnliche Motivationen für die Kooperation sowie eine hohe Kompatibilität der akademischen Strukturen stellten die wichtigsten Gründe für die Initiierung erfolgreicher Hochschulkooperationen dar. Dabei spielte der Ruf der Partneruniversität mit 84,2 % (wichtiger / sehr wichtiger Entscheidungsgrund) die wichtigste Rolle, gefolgt von gemeinsamen Kooperationszielen und/oder Motivationen (81,3 %) und einer hohen Kompatibilität der Hochschulstrukturen (80,0 %). Persönliche Beziehungen auf der Fakultätsebene spielten ebenfalls eine relevante Rolle (58,9 %).

Für persönliche Beziehungen auf der administrativen Ebene kann diese Aussage mit 45,3 % (wichtig oder sehr wichtig) nur teilweise bestätigt werden, während andere Aspekte, beispielsweise der Einfluss externer Faktoren (wie Empfehlungen Dritter oder Forderungen politische Akteure) kaum eine Rolle spielten. Als irrelevant erwies sich der Aspekt des Zufalls bzw. der Unlust, eine entsprechende Initiative der Gegenseite negativ zu bescheiden (was sich bei den erfolglosen Kooperationen ändern sollte).

*Tabelle 4: Anzahl der Befragten, die die folgenden Faktoren als wichtig oder sehr wichtig für den Erfolg von gut funktionierenden Kooperationen bewerten*

94,6%	Gute Kommunikation mit der Partnerhochschule
90,8%	Qualität der akademischen Programme der Partnerhochschule
88,2%	Akademische Qualität der Partnerinstitution
82,7%	Übereinstimmende Ziele / Engagement des Partners
81,6%	Kompatibilität der Partnerprogramme
80,3%	Persönliche Beziehungen (Verwaltungsebene)
73,3%	Persönliche Beziehungen (Fakultäts-/ Institutsebene)
49,3%	Ort der Partnerhochschule
43,2%	Ökonomische / finanzielle Aspekte
17,3%	Externe Gründe (nationale Agenda, Politik, Diplomatie)

Im Tagesgeschäft der Kooperationen spielt gute Kommunikation offensichtlich eine überragend wichtige Rolle. Fast alle Befragten (94,6 %) messen ihr eine zentrale Bedeutung für den Erfolg von Kooperationen bei. Ebenfalls wichtige Rollen spielen die Qualität der akademischen Programme (90,8 % respektive 81,6 %) und der Partnerhochschule an sich (88,2 %) sowie persönliche Kontakte auf der Verwaltungs- oder Fakul-

tätsebene (80,3 %) Andere Faktoren (wie der Ort der Partnerhochschule oder wirtschaftliche Faktoren) nehmen hingegen weniger Einfluss auf erfolgreiche Kooperationen oder wurden – wie der Einfluss externer Faktoren – völlig negiert.

### Ergebnisse für erfolglose Kooperationen

Im Vergleich zu ihren erfolgreichen Pendanten waren die Aussagen zu erfolglosen Kooperationen weniger prägnant. Als wichtige Faktoren können immerhin die räumliche Lage der Partnerhochschule (54,4 %) sowie der gute Ruf des Partners (48,5 %), bereits vorhandene persönliche Beziehungen auf der Fakultätsebene (47,8 %) und eine gute Reputation der Partnerprogramme (44,8 %) betrachtet werden. Nur knapp ein Drittel der Befragten gab jedoch an, dass die Kompatibilität zwischen den Programmen der Hochschulen oder die übergeordnete Strategie der eigenen Hochschule eine entscheidende Rolle bei der Initiierung der Kooperationen spielten. Noch weniger wichtig scheinen gemeinsame Zielsetzungen der beteiligten Hochschule, persönliche Beziehungen auf der Verwaltungsebene und positive Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten zu sein.

*Tabelle 5: Anzahl der Befragten, welche die folgenden Faktoren als wichtig oder sehr wichtig für die Wahl der Partner in erfolglosen Kooperationen bewerten*

54,4%	Ort der Partnerhochschule
48,5%	Guter Ruf der Partnerhochschule
47,8%	Persönliche Beziehungen (Fakultäts-/ Institutsebene)
44,8%	Reputation der Programm der Partnerhochschule
33,3%	Kompatibilität der Partnerprogramme
32,8%	Gesamtstrategie der Hochschule
23,2%	Reiner Zufall / Unwillen, eine negative Antwort zu geben
23,1%	Übereinstimmende Ziele / ähnliche Motivation
22,4%	Empfehlungen durch Dritte
21,5%	Externe Gründe (nationale Agenda, Politik, Diplomatie)
19,7%	Persönliche Beziehungen (Verwaltungsebene)
14,9%	Positive Erfahrungen aus früheren Projekten
13,8%	Ökonomische / finanzielle Aspekte

Auffällig ist, dass eine recht große Zahl der erfolglosen Kooperationen aus purem Zufall oder dem Unwillen entstanden, eine negative Antwort auf eine Kooperationsanfragen zu geben. Dieser Wert ist mit 23,1 %

mehr als doppelt so hoch als bei den erfolgreichen Kooperationen. Auch externe Einflussfaktoren wie politische oder nationale Agenden spielten mit 21,5 % eine relativ und absolut wichtigere Rolle.

*Tabelle 6: Anzahl der Befragten, die der Meinung waren, dass die folgenden Faktoren eine wichtige oder sehr wichtige Rolle beim Scheitern erfolgloser Kooperationen spielen*

74,3%	Fehlender oder schlechte Kommunikation mit der Partnerhochschule
66,7%	Mangel an übereinstimmenden Zielen mit / Engagement des Partners
53,7%	Inkompatibilität der Partnerprogramme
41,2%	Akademische Qualität der Partnerinstitution
35,8%	Qualität der akademischen Programme
33,8%	Persönliche Beziehungen (Verwaltungsebene)
32,8%	Ökonomische / finanzielle Aspekte
30,3%	Persönliche Beziehungen (Fakultäts-/ Institutsebene)
26,8%	Externe Gründe (nationale Agenda, Politik, Diplomatie)
20,6%	Ort der Partnerhochschule

Neben den Gründen für den Eintritt in eine letztlich erfolglose Kooperation interessierte uns vor allem auch, wie diese zu Beginn halbwegs funktionale Zusammenarbeit letztlich zur von uns erfragten „schlechtesten Kooperation“ werden konnte.

Als wichtigste Faktoren wurden hierbei mit 74,3 % Kommunikationsprobleme oder das völlige Ausbleiben von Kommunikation seitens der Partnerhochschule angegeben, gefolgt von einem Mangel an gemeinsamen Zielen und Engagement des Partners mit 66,7 %. Dieser Mangel an Kommunikation und gemeinsamen Zielen mag auch einer der Gründe dafür sein, dass es den Hochschulen nicht gelingt, die Inkompatibilitäten ihrer Partnerprogramme zu überwinden, die 57,3 % der Befragten als wichtigen oder sehr wichtigen Faktor für das Scheitern der Kooperation nannten.

Im Vergleich hierzu ließen die weiteren Antworten keinen klaren Trend mehr erkennen: Während eine knappe Mehrheit der Befragten die (mangelhafte) Qualität der Partnerhochschule als eher wichtig, wichtig oder sehr wichtig für das Scheitern der Zusammenarbeit angaben (41,2 % bzw. 35,8 % als wichtig oder sehr wichtig), fanden sich keine weiteren Aspekte mehr, die als eindeutiger Faktor gelten können.

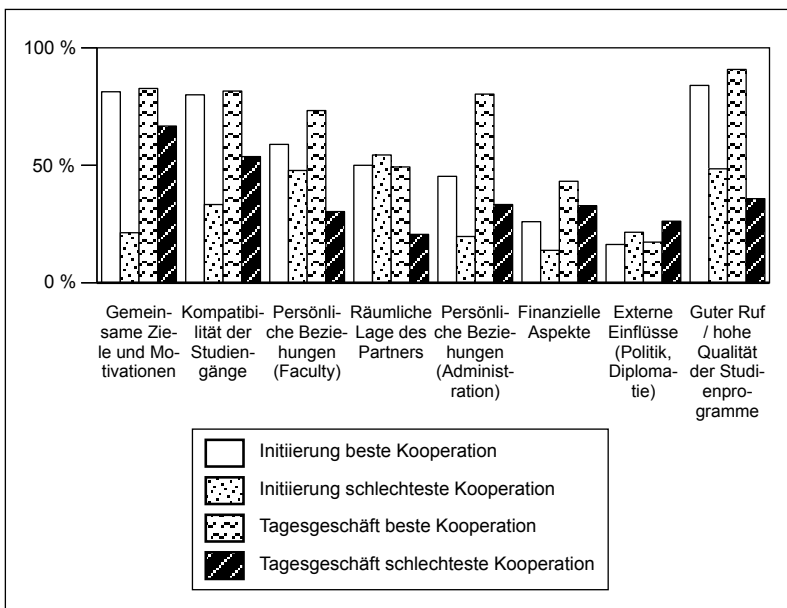


Abb. 3: Relevante Faktoren in besten und gescheiterten Kooperationen im Vergleich

### Bewertung des Einflusses persönlicher Gefühle in Kooperationen

Mit besonderem Interesse erwarteten wir schließlich das Ergebnis unserer letzten Frage, in der wir nach der Bedeutung von Gefühlen in den jeweiligen besten und schlechtesten Kooperationen fragten. Wir nahmen hiermit eine Gegenprobe zur bereits eingangs gestellten Frage nach der Bedeutung emotionaler Faktoren für Kooperationen vor, ließen diese nun aber nicht auf Basis einer allgemeinen Einschätzung sondern auf Basis konkreter Fälle beantworten.

Anders als bei der ersten Antwort gab diesmal eine Mehrheit (59,3 %) der Befragten an, dass persönliche Gefühle eine wichtige oder sehr wichtige Rolle in der Entwicklung der erfolgreichsten Partnerschaften spielten (weitere 31,4 % maßen ihnen zumindest eine gewisse Rolle bei). Auch in erfolglosen Kooperationen hatten persönliche Gefühle in 32,1 % der Fälle einen großen oder sehr großen Einfluss auf das Scheitern der Kooperation.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Dass 46,4 % der Befragten aussagten, Emotionen hätten fast keine oder gar keine Rolle für das Scheitern der Kooperation gespielt, dürfte dem Mangel an Kommunikation und der damit verbundenen Schwierigkeit geschuldet sein, überhaupt Emotionen zu entwickeln.

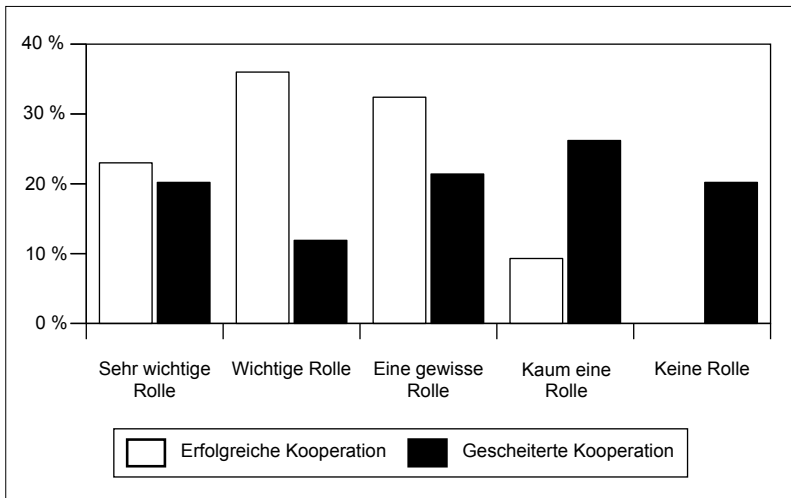


Abb. 4: Welche Rolle spielen persönliche Beziehungen und Gefühle für den Erfolg/Mißerfolg der Kooperation?

### 3. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Die Auswertung der Antworten und Kommentare der Befragung ermöglichte es uns nicht nur, klare Tendenzen und Muster in den Antworten zu identifizieren, sondern auch, unsere theoretisch erarbeiteten (und eingangs erläuterten) Thesen zu überprüfen und weitgehend zu bestätigen.

- (1) *Kommunikation als treibender Faktor in Kooperationen*: Die Überprüfung dieser These fiel eindeutig aus: Fast alle Befragten (94,6 %) sahen eine gute Kommunikation mit der Partnerhochschule als wichtig oder sehr wichtig für den Kooperationserfolg an, und fast drei Viertel (74,3 %) betrachteten eine fehlende oder schlechte Kommunikation als zentralen Faktor für das Scheitern einer Zusammenarbeit. Kommunikation stellte für die Umfrageteilnehmer somit sowohl in den besten als auch in den schlechtesten Kooperationen den wichtigsten Einflussfaktor dar.
- (2) *Positiver Einfluss von Gemeinsamkeiten auf Kooperationen*: Angesichts der Tatsache, dass ähnliche Zielsetzungen und Motivationen sowie eine hohe Kompatibilität der akademischen Strukturen von unse-



ren Umfrageteilnehmern als überragend wichtig bewertet wurden,<sup>12</sup> kann ein positiver Einfluss von Gemeinsamkeiten für Hochschulkoooperationen bejaht werden. Hierbei erleichtern kulturelle Gemeinsamkeiten die Kommunikation zwischen den Partnern, strukturelle Gemeinsamkeiten die Verankerung von Programmen an den Partnerhochschulen und gemeinsame Zielsetzungen die Abstimmung eines einheitlichen Vorgehens. Im Umkehrschluss zeigten gescheiterte Kooperationen häufiger kulturelle oder räumliche Diskrepanzen zwischen Partnern. Insbesondere organisatorische und kommunikative Schwierigkeiten durch verschiedene Zeitzonen sowie kulturelle Missverständnisse wurden als Gründe für ein Scheitern der Kooperationen genannt.

- (3) *Erfolgreiche Formen der Zusammenarbeit in Kooperationen:* Auch die These, dass eine aktive, konstruktive und am Gesamterfolg orientierte Zusammenarbeit den größten Kooperationserfolg verspricht, sehen wird durch eine Reihe von Indikatoren bestätigt. So war die Zahl der Arbeitstreffen in erfolgreichen Kooperationen auf allen Ebenen (Verwaltung, Fakultät, Hochschulleitung) deutlich höher als in ihren erfolglosen Pendanten. Gleiches galt für die Zahl gemeinsamer Projekte, sei es in Form von Programmen, einem Austausch von Forschungs- und Lehrpersonal oder Studentenaustauschprogrammen. Schließlich spielte der persönliche Einsatz von Personal der Kooperationspartner in Form persönlicher Beziehungen und intensiver Kommunikation sowie gemeinsame Zielsetzung<sup>13</sup> bei allen erfolgreichen Kooperationen eine überragend wichtige Rolle.
- (4) *Zur Rolle von Emotionen in Kooperationen:* Unbestreitbar spielen faktenbasierte Entscheidungen vor allem in der Partnerwahl, aber auch in der Umsetzung von Hochschulkoooperationen eine zentrale Rolle. In allen erfolgreichen Kooperationen wurden schon im Vorfeld der Partnerschaft ein gleiches Mindset, die Kompatibilität von Strukturen und Inhalten sowie die fachliche Qualität des Partners und seiner Programme überprüft. Gleichzeitig stellten insbesondere durch (positive) Emotionen beeinflusste Aspekte – wie enge persönliche Beziehungen, gute Kommunikation oder gegenseitiges Vertrauen – wesentliche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung und Ausgestaltung der in unserer Umfrage beschriebenen erfolgreichen Kooperationen dar.

---

<sup>12</sup> Und das sowohl für die Initiierung als auch die Durchführung der erfolgreichsten Hochschulkoooperationen.

<sup>13</sup> Als Gegensatz zu Partikularinteressen.

## Handlungsempfehlungen

Mit Blick auf unsere übergreifende Fragestellung lässt sich festhalten, dass internationale Universitätsbeziehungen sowohl von faktenbasierten Entscheidungen als auch von zwischenmenschlichen Faktoren beeinflusst werden. Obwohl sich dieser Tatsache viel Entscheidungsträger internationaler Universitätsbeziehungen bereits bewusst zu sein scheinen, tendieren Hochschulen dazu, interpersonale und emotionstangierte Aspekte in Hochschulkooperationen als irrational zu negieren und Entscheidungen (vermeintlich) rein faktenorientiert zu treffen. Die Herausforderung liegt darin, ein Modell zu entwickeln, das emotionale Faktoren in einen systematischen Ansatz internationaler Universitätsbeziehungen integriert. Hierfür lässt sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen formulieren:

- Ein Erfolg in Kooperationen wird ohne eine gut funktionierende Kommunikation zwischen den Partnern (und innerhalb der Institutionen selbst) nur schwer zu erreichen sein. Hochschulen sollten deshalb gesteigerten Wert auf eine intensive und regelmäßige Kommunikation mit den Partnern und auf die Entwicklung tragfähiger Kommunikationspfade legen. Persönliche Kontakte und Beziehungen können hierfür hilfreich sein, sollten sich aber nicht nur auf einzelnen Akteuren reduzieren, sondern an mehreren Stellen verankert werden.
- Internationale Kooperationen zwischen Hochschulen werden in einem deutlich höheren Maße von persönlichen Sympathien, Antipathien und Gefühlen auf der zwischenmenschlichen Ebene beeinflusst, als dies gemeinhin angenommen wird. Es erscheint uns daher sinnvoll, Intuition und Gefühlen bei der Entwicklung internationaler Strategien mehr Raum als bisher zu geben. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Ebene der Verwaltungsmitarbeiter, die in der täglichen Kooperation zwischen Institutionen eine entscheidende Rolle spielt. Gelingt es, die Beziehungen kooperationswilliger Hochschulen auf dieser Ebene zu verbessern, hat dies den stärksten positiven Effekt auf eine Zusammenarbeit.
- Eine Vergleichbarkeit und hohe Kompatibilität der Partneereinrichtungen stellen entscheidende Erfolgsfaktoren in Hochschulkooperationen dar. Für hohe Erfolgchancen sollten Partner unterschiedlich genug sein, um Synergiegewinne erzielen zu können, gleichzeitig aber auch einen ausreichenden Grad an Homogenität aufweisen, um sich gegenseitig zu verstehen und gemeinsam handeln zu können. Während Kooperationen mit Partnern anderer „Ligen“ aus Marketinggründen also durchaus Sinn machen können (und in der Praxis häufig angestrebt

werden), sind sie für einen organisationalen oder forschersichen Uplift des kleineren Partners eher nicht geeignet.

- Schließlich gilt, dass die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in dem Maße steigt, in dem die Ziele einer Kooperation gemeinsam entwickelt und angestrebt werden. Projekte, die nur auf einseitigen Interessen eines der Partner basieren, sind fast immer zum Scheitern verurteilt. Insofern sollten sich kooperationswillige Hochschulen bereits im Vorfeld einer Zusammenarbeit klare Zielvorgaben setzen, diese ausformulieren, messbar machen und die Ergebnisse deutlich an den potentiellen Partner kommunizieren.