

# Kooperationen, Kollaborationen, Allianzen

## Zum Zusammenhang von universitärem Organisationswandel und Universitätskooperationen

**Sebastian Gallitschke**  
Halle-Wittenberg

Was sind Universitätskooperationen? Nimmt die Wahrscheinlichkeit von Universitätskooperationen zu und wenn ja, welche Formen nehmen diese an? Und welche externen Faktoren und universitätsspezifischen Bedingungen beeinflussen dabei diese Entwicklung?

Diesen Fragen soll im vorliegenden Text nachgegangen werden.

Hierfür muss zunächst eine theoretische Annäherung an das Konzept *Kooperation* erfolgen. Da Universitätskooperationen in diesem Beitrag als Organisationskooperationen betrachtet werden, wird daran anschließend das Spannungsfeld der *Universität* als *normale* oder *spezielle* Organisation dargelegt. Kooperationsformen werden auf der Basis der bisherigen Forschung anhand von Merkmalen ausdifferenziert und darauf aufbauend in ein theoretisch hergeleitetes Spektrum eingeordnet. Die Bezeichnungen von Universitätskooperationen als auch die Unterscheidungsmerkmale haben sich dabei gewandelt. Durch hochschulsystemische Entwicklungen ist ebenfalls ein Organisationswandel der Universität erfolgt, der Einfluss auf Aufnahme und Form von Universitätskooperationen hat.

Dabei soll folgend gezeigt werden, dass

1. die speziellen Organisationsmerkmale von Universitäten, deren zugeschriebene Veränderung in Form von Autonomiesteigerung, Profilbildung, und strategischer Handlungsfähigkeit in Zusammenhang stehen
2. mit dem Auftreten von Kooperationen und der Wahrscheinlichkeit des Auftretens spezifischer Kooperationsformen, welche die genannten Merkmale von Universitäten als Organisationen erhalten und nicht in Frage stellen.

Die hier diskutierte These lautet daher, dass durch die Organisationsentwicklung der Universität in Deutschland in den letzten Jahrzehnten Ko-

operationen und spezifische Kooperationsformen wahrscheinlicher werden.

## 1. Universitätskooperationen als Organisationskooperationen: Begriffsvielfalt und Merkmalsbestimmung

### 1.1. Universitätskooperationsformen

Kooperation wird als ein Zusammenwirken zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels verstanden, welches in der Regel nicht von einem einzigen der beteiligten Kooperationspartner hätte erreicht werden können (Lang 2002:154). Zentrale Voraussetzung, um Kooperationen einzugehen und ein gemeinsames Ziel zu folgen, sind dabei Zielsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit der Kooperationspartner.

In der Literatur wird Kooperation oft als Oberbegriff für verschiedene Formen wie Kollaborationen, Netzwerke, Allianzen oder Affiliationen bis hin zu Fusionen verwendet. Unterschiedliche Hochschulkooperationsformen wurden wegweisend durch Grant Harman (1989) auf einem Kontinuum eingeordnet, deren Formen von *Voluntary Cooperation*, über *Consortia* und *Federation* zu *Merger* verlaufen. Hauptunterscheidungsmerkmal der Formen ist der Autonomiegrad.

#### Übersicht 1: Harmans Kontinuum inter-institutioneller Kooperationen



Ergänzend dazu diagnostiziert Daniel Lang einen klaren Trade-off zwischen Kooperation und Autonomie für die beteiligten Organisationen (Lang 2002: 159). Er sieht zusätzlich weitere Ausdifferenzierungsnotwendigkeiten und ergänzt die Merkmale *Motivation* der Kooperation und bestehendes *Hochschulsystem*, die sich gegenseitig beeinflussen. Für ihn sind eigenständige Entscheidung zur Kooperation oder externer Zwang zentral für eine weitere Ausdifferenzierung der Analyse.

Konsortien basieren beispielhaft auf Freiwilligkeit und bilden eine eigene, relativ stabile formale Organisation aus, die losgelöst von den Mitgliedsorganisationen besteht. Ein eigenes Budget, eigene Mitarbeiter:innen und Organisationsstrukturen wie Satzungen, Vorstände als auch eine eigene Identität, losgelöst von den Mitgliedsorganisationen, sind weitere Merkmale. Die Mitglieder von Konsortien sind immer die gesamten Or-

ganisationen und nicht nur Organisationsteile. Ein Konsortium bearbeitet jedoch nur einen Service oder ein Programm, ist also thematisch eindimensional. Eine Veränderung der Mitgliedsorganisationen erfolgt durch die Abschaffung der Organisationsbereiche, die zuvor für dieses Thema zuständig waren. Daraus folgt eine relativ starke Integrationswirkung, jedoch bleibt die Möglichkeit, das Konsortium zu verlassen (ebd: 168).

Zum Vergleich sind Merkmale einer Föderation die Autonomie der Mitglieder in Form von finanzieller Unabhängigkeit sowie einer eigenen Governance. Eine Föderation zeichnet sich zum Beispiel durch das Öffnen der Studienangebote sowie der Bibliotheken für alle beteiligten Mitglieder aus, welches den Vorteil eines diverseren Angebots zu relativ geringen Kosten darstellt. Zusätzlich beinhalten sie nach Lang die Abstimmung von Einstellungen neuer Professor:innen und das Bestreben nach Standardsetzung und Harmonisierung. Daraus folgt eine größere Autonomieeinschränkung als bei einem Konsortium. Im Vergleich zu anderen Kooperationsformen haben Föderationen ein geringeres Potential für Einsparungen, da die Angebote der Mitglieder weiterhin bestehen bleiben. (ebd: 174)

Eine begrifflich-konzeptionelle Weiterentwicklung zu den bisher vorgestellten Kooperationsformen liefert Jonathan Williams (2017).<sup>1</sup> Auch Williams sieht ein Kontinuum, welches sich in *Networks*, *Collaborations*, *Alliances* und *Mergers* aufgliedert. Die Formen besitzen starke Ähnlichkeiten zu den Formen bei Harman und Lang, erhalten jedoch zunächst modernere Label.

Neben der Autonomie der Mitglieder (vollständig auf der Seite der Netzwerke bis hin zur Aufgabe der Autonomie mindestens einer Einrichtung bei einer Fusion), die sich auch in dem rechtlichen Status der Mitglieder und Kooperation widerspiegeln, sind weitere Hauptunterscheidungsmerkmale die *Ebene der Verbindung* (Individual-Ebene oder Organisationsebene) und der *Umfang der Kooperation* (einzelne Themenbereiche oder mehrere Themenfelder) (Williams 2017: 14). Für Fusion wird, neben einer Kooperation in grundlegend allen Themenfeldern, der Verlust der eigenständigen *Identität* hervorgehoben.

*Kooperation* dient somit als ein Oberbegriff. *Autonomiegrad* der Kooperationspartner, *Motivation*, *Ebene* und *Tiefe* der Kooperation in den Themen- und Aufgabenfeldern und in der Ressourcen-Teilung sowie

---

<sup>1</sup> Williams Kollaborationsbegriff ist synonym zu dem hier verwendeten Kooperationsbegriff. Er verweist bei der Definition von *collaboration* als „any activity where institutions choose to co-operate in pursuit of goals that they judge they could not accomplish on their own“ (Williams 2017: 14) auf Lang, der diesen Begriff jedoch gar nicht verwendet.

## Übersicht 2: Williams Merkmale der Kooperationsformen

Netzwerke	Kollaborationen	Allianzen	Fusionen
Verbindungen zwischen Einzelpersonen innerhalb von Universitäten oder zwischen Universitäten, mit geringer oder keiner Beteiligung der Leitung, im Allgemeinen informeller Kommunikation und ohne Veränderung der organisatorischen Autonomie.	Vereinbarungen zwischen Universitäten (und nicht Einzelpersonen), eingebettet in formelle Vereinbarungen oder Partnerschaften.	Eine umfassendere Form der Zusammenarbeit, die ein breiteres Spektrum an Maßnahmen abdeckt.	Mindestens eine Universität hört auf, als juristische Person zu existieren, indem sie in eine bestehende oder neue Universität eingegliedert wird.
	Geteilte Rechte und Privilegien, Humanressourcen, physischem Raum, Ausrüstung und Technologie oder Informationen.	Geteilte Bereiche sind umfangreicher, die Partner behalten aber ihre eigene Identität und ihren eigenen Rechtsstatus, Vereinbarungen sind aber widerufbar.	Die ursprünglichen Bestandteile der fusionierten Universitäten können in unterschiedlichem Maße ihre unterschiedlichen Namen, Marken, Führungsstrukturen und Tätigkeiten beibehalten.

Quelle: Williams (2017); eigene Übersetzung

*Identitätserhalt* sind wichtige Unterscheidungsmerkmale von Kooperationsformen, welche auch durch das bestehende *Hochschulsystem* beeinflusst werden.

### 1.2. Universität zwischen normaler und spezieller Organisation

Voraussetzung für die Analyse von Universitätskooperationen in dieser Form ist dabei die Beschreibung von Universität als *Organisation*. Zieht man zunächst eine sehr grundlegende Definition von Organisation heran, dann werden Organisationen als Mittel betrachtet, um ein oder mehrere Ziele in technisch effizienter Weise zu erreichen (Walgenbach/Meyer 2008:15).

Erweitert man diese einfache Definition, dann wäre eine klassische Organisationsdefinition durch folgende Merkmale bestimmt:

- eigenständige, zweckgebundene, hierarchische Einrichtung
- mit einem Entscheidungs- und Kontrollzentrum, welches
- die Kooperation der Organisationsmitglieder zur idealen Erreichung der Organisationszwecke koordiniert (Hechler/Pasternack 2012: 14)

Ein weiterer Zugang zu Organisationen besteht darin, ihren Kern durch ihre begrenzte Rationalität und ihre Entscheidungen zu sehen und darin das Differenzierungsmerkmal zu anderen sozialen Phänomenen auszu-

machen (Tacke 2019: 10). Organisationen sind somit als Handlungs- oder Entscheidungssysteme gefasst. Es wird ihnen die Fähigkeit zugeschrieben, handeln zu können oder Entscheidungen zu treffen (Meier 2009).

Ein hierbei wesentlicher Punkt ist die Diagnose der Universität als *spezielle* Organisation. So wird die Universität in Abgrenzung zu anderen Organisationen als *organisierte Anarchie* beschrieben (Cohen/March/Olsen 1972) und ein *garbage can model* von Entscheidungen diagnostiziert, welches ein zufällig erscheinendes Aufeinandertreffen von Problemen, Lösungen, Wahlmöglichkeiten und Teilnehmer:innen beschreibt. Diese werden laufend und unabhängig voneinander mit Personen in Entscheidungen verkoppelt, wobei organisatorische Strukturen wie Hierarchie, Zugangsstrukturen oder Energie die Ergebnisse nachhaltig beeinflussen. Die Prozesse laufen somit nicht wie in anderen Organisationen ab (ebd.). Ähnliche Beobachtungen von Hochschulen als *lose gekoppelte Systeme* (Weick 1976) oder *professional bureaucracies* (Mintzberg 1979) bringen ihr das Label einer *speziellen Organisation* ein (Musselin 2006). Zwei Merkmale von Hochschulen sind dabei von besonderer Bedeutung: Lehre und Forschung als *unklare Technologien* sowie eine *lose Kopplung*.

Die Vorstellung von Lehre und Forschung als unklare Technologien (Cohen/March/Olsen 1972), die schwierig analytisch greifbar sind, ist einerseits durch unklare Erklärungszusammenhänge von Ursache und Wirkung in beiden Bereichen geprägt. Die Perspektive, das es sich bei Lehre und Forschung um unklare Technologien handelt, wird andererseits auch von der akademischen Profession verteidigt und sich somit diesen Erklärungszusammenhängen widersetzt. Beides erschwert die Schematisierung und Reproduzierbarkeit der Vorgänge und macht kausale Erklärungszusammenhänge nur sehr eingeschränkt möglich. (Musselin: 9f.)

Lose Kopplung (in der Definition von Musselin) bedeutet, dass wenig Kontakt zu Akteuren außerhalb der eigenen Aktivitäten besteht und wenig Wissen über deren Abläufe in Forschung und Lehre vorhanden ist. Diese lose Kopplung wird als Lösung für mögliche Paradoxien, Spannungen und Koordinierungsprobleme zwischen den drei Organisationsteilen - Lehre, Forschung und Verwaltung - und ihren jeweilig unterschiedlichen Funktionslogiken beschrieben und machen sie somit funktional für die *spezielle Organisation* Universität. (Nickel 2012: 283)

In der Debatte um die *spezielle* Organisationen Universität schlägt Bernd Kleimann vor, die Sichtweisen der Universität als *normale* und *spezielle* Organisation in einem Modell der multiplen Hybrid-Organisation zu integrieren (Kleimann 2018). Die *Normalität* der Organisation Uni-

versität wird durch notwendige Bedingungen wie Entscheidungsprogrammen, Kommunikationskanälen, Personal und Kultur bestimmt. Die Besonderheit der Organisation ergibt sich aus der spezifischen Ausprägung dieser Strukturen (ebd: 1089ff.). Durch die Zuordnung zu zwei Funktionssystemen (Bildung und Forschung) ergibt auch sich eine Hybridisierung der Ziel- und Entscheidungsprogramme in Lehre und Forschung. Gleiches gilt für die Kommunikationskanäle<sup>2</sup> sowie für das Personal durch die extremen Unterschiede in der Rollendefinition<sup>3</sup> und den Mitgliedschaftsmerkmalen<sup>4</sup> (ebd: 1093ff.).

## 2. Die Auswirkungen von zugeschriebenen Organisationswandel der Universitäten und Kooperationsaufnahme und -formen

### 2.1. Die Universität in der Transformation zur normalen Organisation und einem strategischen Akteur?

Trotz der weiterhin bestehenden Analyse als *spezielle Organisation* steigt in den letzten Jahrzehnten die externe, politische und gesellschaftliche Erwartung an Universitäten, sich zu einer normalen Organisation zu wandeln. Dies verbindet die externe Analyse des speziellen Organisationsprinzips mit einem als mangelhaft beurteilten Output der Hochschulen (Pasternack/Hechler/Henke 2018: 105). Die Erwartungen an die Universitäten haben sich verändert, d.h. ihre Umwelt stellt veränderte Anforderungen an sie. Quasi-ökonomische Mechanismen wie Auditierungsprozesse, Evaluationen, Rankings und vor allem ein gesteigerter Wettbewerb sollen dazu beitragen, dass sich eine höhere Effektivität und Effizienz einstellt (Hüther 2010).

Dabei wird die *Konstruktion einer Organisation* (Musselin 2006; Brunsson/Sahlin-Anderson 2000) verfolgt, zunächst durch eine geringere Abhängigkeit von staatlichen Einflüssen. Eigenschaften *normaler* Organisationen, wie eine klare *Hierarchie*, gestärkte *Autonomie* und *Rationalität*, die mit einer erhöhten Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit verbunden sind, sollen gestärkt werden. Dies geht auch mit einer intensiven

---

<sup>2</sup> Spannung zwischen Heteronomie der Universität durch umfangreiche gesetzliche Regelungen und steigender Entscheidungsautonomie durch NPM; doppelte Hierarchie zwischen Verwaltung und akademischen Veto-Möglichkeiten

<sup>3</sup> Leistungsrolle der Lehrenden, Klientenrolle der Studierenden

<sup>4</sup> Dauer, Bezahlung, Entscheidungsmacht, Mitgliedschaft in Organisation und Fachcommunity mit divergierenden Anforderungen, Rolle als Nutzer, Klient, akademisches Selbstverwaltungsmitglied der Studierenden

*Identitätskonstruktion* einher. Differenzierungen der Universitäten werden vorangetrieben, die zur *Profilbildung* und klarer Identifikation der Mitglieder mit der Organisation führen soll. Gerade in der wissenschaftlichen Profession erfolgt dies bisher hauptsächlich mit der eigenen Fachgemeinschaft. Die gestärkte Hierarchie und Differenzierungslogik soll gleichzeitig die Zielsetzungskompetenz der *Leitungsebene* festigen, welche an deutschen Hochschulen eher schwach ausgebildet ist (Musselin 2006: 6). Zusammengefasst wird eine Stärkung von Rationalitätsmechanismen (Zielsetzung, Ergebnismessung, Verantwortungsbestimmung siehe ebd.) angestrebt, um die Organisation Universitäten zu „*normalisieren*“.

Durch die Reformmaßnahmen und angestrebten Veränderungsprozessen wird der Organisation Hochschule zunehmend eine Handlungsfähigkeit zugeschrieben und sie als strategischer Akteur gefasst (Meier 2009). Dies folgt der Annahme, dass die Reformbemühungen, *normale* Organisationen aus den Universitäten zu konstruieren, auch gefruchtet haben (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000; Kosmützky 2010: 26ff.).

Über den Erfolg soll hier primär kein Urteil getroffen werden. Vielmehr ist für die zentrale These des Textes wichtig, dass sich eine externe Erwartung aber auch ein Selbstverständnis der Universitäten als Akteur mit Strategie- und Handlungsfähigkeit etabliert hat (Meier 2009). Bereits dieses Selbstverständnis und externe Zuschreibung hat in der Folge Auswirkungen auf Kooperationen und deren Formen. Selbst wenn es sich bei diesen Entwicklungen nicht um tiefgreifende Veränderungsprozesse der Organisationen handeln sollte, so ist durch die Notwendigkeit der Universitäten, sich gegenüber ihrer Umwelt zu legitimieren (Meyer/Rowan 1977; Hüther 2010: 69ff.) auch die Notwendigkeit gegeben, eine schnellere und strategische Handlungsfähigkeit umzusetzen oder zumindest darzustellen.

## 2.2. *Kooperation als legitime Darstellung der „normalen“ Organisation Universität*

Universitäten sind umfangreich als *spezielle* Organisationen diagnostiziert worden, durch irrationale Entscheidungsfindung, lose Kopplungen, unklare Technologien und Zugehörigkeit zu zwei Subsystemen, welche in Kombination strukturelle Besonderheiten der Organisation Universität mit sich bringen. Trotzdem stehen Universitäten, wie gerade aufgezeigt, unter dem Druck, „normaler“ zu werden und somit rationaler, besser steuerbar, effektiver und effizienter zu funktionieren.

Dieser Druck hat dabei einen externen Ursprung, ist also in der organisationalen Umwelt der Universitäten anzusiedeln und weniger aus in-

ternen Überzeugungen oder funktionalen Gegebenheiten. So haben sich spezifische Anforderungen manifestiert: eine stärkere Hierarchie, größere Autonomie, klarere Identitäten und Profile sowie eine zunehmende strategische Handlungsfähigkeit soll den Universitäten dazu verhelfen, „normalere“ Organisationen zu werden. Dabei entsteht ein Spannungsfeld, da unklar ist, ob und in welchem Maß dies mit den dargestellten *speziellen* Eigenschaften von Universitäten vereinbar ist und Universitäten dazu nötig, zumindest formal die an sie gestellten Anforderungen darzustellen.

Universitätskooperationen können diese Anforderungen einerseits hinterfragen. Zum Beispiel, indem eine Fusion zum vollständigen Identitätsverlust einer der beteiligten Organisation führt oder indem Kooperationen netzwerkartig aufgebaut und somit zumeist nicht hierarchisch aufgesetzt oder koordiniert werden, sondern vielmehr auf individueller, professionsbasierter Ebene erfolgen. Da dies somit wenig beeinflusst durch eine universitäre Organisationsstruktur und deren Leitung erfolgt, stärkt dies nicht notwendigerweise die Anforderung an mehr Hierarchie und zentraler Steuerung.<sup>5</sup>

Kooperationen können diese Anforderungen aber auch bestätigen. So können *Profile* gestärkt werden, indem man diese in Kooperation ausbaut, *hierarchische Steuerung* kann dargestellt werden, indem die Kooperationen durch die Leitungsebene initiiert und kontrolliert werden, was wiederum die Darstellung von *Autonomie* und *strategischer Handlungsfähigkeit* der Gesamtorganisation stärkt. In Kooperationsformen wie Allianzen werden zusätzlich keine Profileigenschaften der Universitäten, welche zum Teil erst mühsam aufgebaut wurden, in Frage gestellt, da keine Strukturen oder Einrichtungen aufgelöst werden.

Das diese Kooperationsformen trotzdem unter einem Verständnis von Rationalität, das heißt steigender Effektivität und/oder Effizienz dargestellt werden können, obwohl eher von steigenden Koordinationskosten auszugehen ist (Lang 2002), kann zum Beispiel durch einen Rückgriff auf Rationalitätsmythen und deren Auswirkung auf Organisationsstrukturen (Meyer/Rowan 1977; Hericks 2020) erklärt werden. Hierbei wären *Kooperationen als Rationalitätsmythos* zu betrachten (Gallitschke 2023). Der Rationalitätsmythos als neoinstitutionalistisches Theoriekonzept zeichnet sich dadurch aus, dass eine Ziel-Mittel-Überzeugung der Problemlösungsfähigkeit dessen, was der Mythos enthält, besteht (Meyer/Rowan 1977: 343). Die durch die Rationalitätsmythen bezeichneten Organisationsstrukturen sind durch eine gesellschaftliche Akzeptanz und eine

---

<sup>5</sup> Wenngleich es als Folge solcher Bemühungen dargestellt werden kann.

Zuschreibung von Angemessenheit ausgezeichnet, mit anderen Worten werden sie als *legitim* betrachtet (Suchmann 1995: 574).

*Kooperation* besitzt eine inhärente Legitimität, die ebenfalls auf eine rationale, weil arbeitsteilige Funktionsweise verweist und unter anderem darüber ihren Rationalitätsmythischen Kern erhält. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, Kooperation als Gegenentwurf zu dem im Universitätskontext vor allem als extern auferlegt empfundenen Wettbewerb zu betrachten, wengleich Kooperation zwischen Universitäten wahrscheinlich vielmehr die Folge als eine Gegenmaßnahme zu bestehenden Wettbewerbsdruck angesehen werden sollte.

Zusätzlich besitzt *Kooperieren* für Organisationen, aber auch für die Wissenschaft und das gesellschaftliche Leben insgesamt, einen so hohen Stellenwert (Zentes/Swoboda/Morschett 2003), dass hinter formalen Kooperationen verschleiert werden kann, ob die tatsächlichen funktionalen Ziele damit erreicht werden können. Zur Erreichung einer legitimen Außendarstellung von Rationalität, Autonomie, Organisationsidentität und strategischer Handlungsfähigkeit kann daher auch eine reine formalstrukturelle Kooperation, die keine Auswirkungen auf Aktivitätsstrukturen hat, ausreichend und zielführend sein.

### **3. Fazit: Die Verbindung der Organisationsentwicklung von Universitäten und Kooperation**

In diesem Beitrag wurde dargestellt, dass durch die spezifischen Hochschulsystementwicklungen der letzten Jahrzehnte sich ein spezifisches Umfeld mit Erwartungen an Universitäten herausgebildet hat, welches die Entstehung von Universitätskooperationen wahrscheinlicher macht. In dem beschriebenen Reformprozess der Universitäten wurde der Versuch unternommen, Autonomie, Hierarchie, Identitäten und Profile sowie die Fähigkeit zum strategischen Handeln zu stärken und dies auch entgegen bestehender Analysen und funktionaler Überzeugungen der *speziellen Organisation* Universität. Unabhängig vom Erfolgsgrad dieser Bemühungen können Kooperationen dazu dienen, diese Eigenschaften zum Ausdruck zu bringen.

Kooperationen zwischen Universitäten werden somit zunächst wahrscheinlicher, da die handelnden Akteure einerseits über Kooperationen ihre strategische Handlungsfähigkeit demonstrieren können. Andererseits bietet es die Chance, sich im auferlegten gestiegenen Wettbewerb zu behaupten und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Gleichzeitig sind alle Formen von Kooperation insofern legitimitätsstiftend, in dem sie sich einem *Rationalitätsmythos Kooperation* mit vermeintlichen Effektivitäts-

und Effizienzsteigerungen bedienen (Gallitschke 2023) und sich somit in die aufkommenden Rationalisierungsbemühungen einbetten lassen.

Blickt man auf die Merkmale der in Abschnitt 1.1 vorgestellten Kooperationsformen, werden in der Folge die Formen wahrscheinlicher, die zusätzlich die *normalen* Eigenschaften einer Organisation erhalten oder stärken und jene unwahrscheinlicher, die diese hinterfragen. Kooperationen, die die gerade erst mühsam unter externem Druck herausgearbeitete Autonomie, Profile und Identitäten in Frage stellen, wären folglich gegenüber den prägenden Umwelterwartungen an die Organisation Universität eher hinderlich und werden somit unwahrscheinlicher.

Daraus wäre abzuleiten, dass Kooperationsformen wie Föderationen bzw. Allianzen, die Autonomieerhalt versprechen, die Identität der Universitäten nicht gefährden und etablierte Profile nicht hinterfragen, sondern zusätzliche Möglichkeiten für die Mitglieder schaffen, sinnvoller und vor allem legitimer gegenüber bestehenden Umwelterwartungen sind als Fusionen oder Netzwerke. Gerade in Form der Föderationen bzw. Allianzen bleibt genau dies in der Regel ein Rationalitätsmythos, da die intensiveren Kooperationsaktivitäten durch zusätzlichen Koordinierungs- und Managementaufwand und gestiegene Kommunikationsmöglichkeiten eher zu steigenden Kosten führen (Lang 2002: 173f.). Die den Universitäten auferlegten Veränderungen in Form von Profilbildung und Autonomiebestrebungen lässt es andererseits nicht erwarten, dass eigene Strukturen in Kooperationen aufgegeben werden.

Ob und in welcher Form Kooperationen Effekte für die beteiligten Organisationen haben, scheint dabei eine gewinnbringende nächste Fragestellung zu sein. Kommt es dabei im Sinne neoinstitutionalistischer Denkrichtung allein zu formalen Kooperationsstrukturen mit nur loser Kopplung zu den Organisationsaktivitäten? Oder doch zu Veränderungen innerhalb der Universitäten und ihren internen Strukturen und Prozessen? Dies gilt es in weiterer Forschung zu untersuchen und dabei die organisationale Universitätskooperationsforschung mit anderen Kooperationsforschungsansätzen auf Individual-, Professions- oder Fachgemeinschaftsebene zu verzahnen.

## Literatur

- Brunsson, Nils/Kerstin Sahlin-Anderson (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. in: *Organization Studies* 21(4), S. 721–746.
- Cohen, Michael D./James G. March/Johan P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17 no. 1 (1972), S. 1–25.

- Gallitschke, Sebastian (2023): Theoretische Zugänge zur Hochschulkooperationsforschung: Welche Erklärungen für Hochschulkooperationen liefern Neoinstitutionalismus und Systemtheorie? in: Ilka Benner/Sebastian Dippelhofer/Katharina Hombach/Lars Müller (Hg.): Qualität im Hochschulsystem. Perspektiven auf Forschung, Lehre, Governance und Transfer. Waxmann, Münster/New York, S. 223–241.
- Harman, Grant (1989): The Dawkins Reconstruction of Australian Higher Education. in: *Higher Education Policy* 2(2), S. 25–30.
- Hechler, Daniel/Peer Pasternack (2012): Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. Sonderband „die hochschule“ 2012. Institut für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg, Wittenberg.
- Hericks, Katja (2020): Rationalitätsmythos – Konzeptualisierung eines schillernden Begriffs. in: Raimund Hasse/Anne K. Krüger (Hg.): Neo-Institutionalismus – Kritik und Weiterentwicklungen eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms, transcript, Bielefeld, S. 137–163.
- Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Kleinmann, Bernd (2018): (German) Universities as multiple hybrid organizations. *Higher Education* 77(6), S. 1085–1102.
- Kosmützky, Anna (2010): Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten. Universität Bielefeld, Bielefeld.
- Lang, Daniel (2002): A lexicon of inter-institutional cooperation. *Higher Education* 44, S. 153–183.
- Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Meyer, John W./Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 no. 2 (1977), S. 340–363.
- Mintzberg, Henry (1979): *The structuring of organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Musselin, Christine (2006): Are universities specific organisations? in: Georg Krücken/Anna Kosmützky/Marc Torke (Hg.): *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and national Traditions*, transcript, Bielefeld, S. 63–84.
- Nickel, Sigrun (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. in: Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid (Hg.): *Hochschule als Organisation*. VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 279 – 291.
- Pasternack, Peer/Daniel Hechler/Justus Henke (2018): *Die Ideen der Universität. Hochschulkonzepte und hochschulrelevante Wissenschaftskonzepte*. Universitäts-Verlag-Weber, Bielefeld.
- Suchman, Mark C. (1995): *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *The Academy of Management Review* 20(3), S. 571–610.
- Tacke, Veronika (2019): Systemtheorie der Organisation. Niklas Luhmann. in: Maja Apelt/Ingo Bode/Raimund Hasse/Uli Meyer/Victoria V. Grodeck/Maximiliane Wilkesmann/Arnold Windeler (Hg.): *Handbuch Organisationssoziologie*. Springer VS, Wiesbaden.

- Walgenbach, Peter/Renate E. Meyer (2008): Neoinstitutionalistische Organisations-  
theorie. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 No. 1, S. 1–19.
- Williams, Jonathan (2017): Collaboration, alliance, and merger among higher education institutions. *OECD Education Working Paper No. 160*.
- Zentes, Joachim/Bernhard Swoboda/Dirk Morschett (Hg.) (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen–Ansätze–Perspektiven. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

---

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62,

D-06886 Wittenberg

<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt Redaktion: [peer.pasternack@hof.uni-halle.de](mailto:peer.pasternack@hof.uni-halle.de)

Kontakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-91-5

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich vor allem dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 27.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: [www.diehochschule.de](http://www.diehochschule.de) >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstätter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

*Abbildung vordere Umschlagseite: Francis Picabia, Totalisateur (Totalizador), 1922, Reg. Number AD04958, © Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*

## Vermittelnde Expertise. Schnittstellen von Management und Kommunikation im Wissenschaftssystem

<i>Justus Henke, Annika Felix, Katja Knuth-Herzig:</i> Wissenschaftsmanagement und -kommunikation. Schnittstellen der Organisation von Wissenschaft .....	7
<i>Julia Wiethüchter:</i> Fördermittelgeber als unsichtbare Forschungspartner. Epistemische Ungerechtigkeit in globalen Forschungsk Kooperationen .....	20
<i>Claudia Wendt:</i> Die „Europäischen Hochschulen“ und der „Collaborative Turn“. Eine Bestandsaufnahme .....	31
<i>Sebastian Gallitschke:</i> Kooperationen, Kollaborationen, Allianzen. Zum Zusammenhang von universitärem Organisationswandel und Universitätskooperationen.....	42
<i>Ursula M. Müller:</i> Zusammenarbeit baden-württembergischer Hochschulrechenzentren in Zeiten von Digitalisierung und Pandemie. Hemmnisse, Projekte, Lösungen.....	54
<i>Jan Lauer:</i> Vertraut das Wissenschaftsmanagement der Verwaltung? Die Funktion von Vertrauen gegenüber der Verwaltung.....	66
<i>Nadine Syring:</i> Interventionen zur Förderung studienrelevanter Kompetenzen. Empirische Befunde zu studentischen Nachfragetypen und Studienerfolg.....	76
<i>Annika Felix:</i> Wissenschaftliche Weiterbildung Älterer und ihr Weg durch die Krise. Was bleibt von der Ad-hoc-Digitalisierung im Zuge der COVID-19- Pandemie? .....	88
<i>Alexander Chmelka:</i> Grenzziehungen zwischen Hochschulräumen und realen Welten im Kontext von Engaged Learning.....	101

<i>Theresa Franke-Frysch:</i> Wachsende Bedeutung narrativer Zukunftsproduktion in den Wissenschaften? Problemlagen und Perspektiven für die Wissenschaftskommunikation am Beispiel von Reallaboren .....	112
--	-----

<i>Justus Henke:</i> Social Citizen Science und ihre Rolle für die Nachhaltigkeitsziele.....	125
---	-----

## **GESCHICHTE**

<i>Ulrich Papenkort:</i> Akademisierung. Auch eine Geschichte der Hochschule.....	137
--	-----

## **FORUM**

<i>Manfred Stock:</i> Die Grenzen der humankapitaltheoretischen Betrachtung der Hochschulbildung.....	150
---	-----

<i>Eik Gädeke:</i> Studieren zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Ein bildungs- und subjektivierungstheoretischer Beitrag zum Diskurs über Hochschulbildung.....	162
--	-----

<i>Franz Kasper Krönig:</i> Paradigmen der hochschulischen Steuerung von Studiengangsentwicklung. Trade-offs von entwicklungs-, transformations- und evolutionsbezogener Educational Governance.....	174
---	-----

<i>Gerhard Wagner, Pascal Klassert, Muriel Wagner:</i> Determinanten wissenschaftlicher Karrieren. Auf dem Weg zu einer einheitlichen Theorie im Anschluss an Pierre Bourdieu .....	189
---	-----

## **PUBLIKATIONEN**

<i>Peer Pasternack:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945.....	202
Allgemeines und thematisch Übergreifendes (202) • Gesellschafts-/Sozial- und Geisteswissenschaften (204) • Künstlerische Hochschulen, Gestaltung und Architektur (215) • Naturwissenschaften (216) • Medizin und affine Fächer (220) • Ingenieurwissenschaften (223) • Regionales und Lokales (226)	

<b>Autorinnen &amp; Autoren</b> .....	231
---------------------------------------	-----

## Autorinnen & Autoren

**Alexander Chmelka**, Master of Arts, Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg im Bereich Hochschulforschung & Professionalisierung der akademischen Lehre. eMail: alexander.chmelka@ovgu.de

**Annika Felix**, Dr. rer. soc.; Sozialwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. eMail: annika.felix@ovgu.de

**Theresa Franke-Frysch**, Master of Arts, Kulturwissenschaftlerin/Bildungswissenschaftlerin, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im BMBF-Graduiertenkolleg „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung“ (WiMaKo). eMail: theresa.franke-frysch@ovgu.de

**Eik Gädeke**, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Lehrgebiet Mediendidaktik an der FernUniversität in Hagen. eMail: eik.gaedeke@fernuni-hagen.de

**Sebastian Gallitschke** M.A., Koordinator des Graduiertenzentrums der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin und Promovierender im Graduiertenkolleg Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung. E-Mail: sebastian.gallitschke@googlemail.com

**Justus Henke**, Dr. rer. pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung und Nachwuchsgruppenleiter im Graduiertenkolleg „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung“. eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de

**Katja Knuth-Herzig**, Dr., Referentin Weiterbildung / Beratung am Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer. eMail: knuth-herzig@zwm-speyer.de

**Franz Kasper Krönig**, Prof. Dr., lehrt Elementardidaktik und Kulturelle Bildung an der TH Köln, Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften; Orchid-ID: 0000-0003-2755-8787. eMail: franz.kroenig@th-koeln.de

**Jan Lauer** M.A., MPA (Speyer), Doktorand im BMBF-Graduiertenkolleg „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung“ (WiMaKo), Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Universität Speyer. eMail: jan.lauer@wimako-kolleg.de

**Ursula M. Müller**, MBA, Dekanatsreferentin an der Fakultät Bauingenieurwesen, Bauphysik und Wirtschaft der Hochschule für Technik Stuttgart. eMail: ursula.mueller@hft-stuttgart.de

**Pascal Klassert** M.A., Historiker, wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Soziologie der Goethe-Universität Frankfurt am Main. eMail: klassert@em.uni-frankfurt

**Ulrich Papenkort**, Prof. Dr., Professor für Pädagogik an der Katholischen Hochschule Mainz und seit 2020 deren Rektor. eMail: ulrich.papenkort@kh-mz.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

**Nadine Syring**, Master of Science Wirtschaftswissenschaften, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Hochschule Brandenburg und an der Otto-von-Guericke Universität, Doktorandin im Graduiertenkolleg WiMaKo (Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation). eMail: nadine.syring@m.e.com

**Manfred Stock**, Prof. Dr., Professor am Institut für Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. eMail: manfred.stock@soziologie.uni-halle.de

**Gerhard Wagner**, Prof. Dr., Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Wissenschaftstheorie/Logik der Sozialwissenschaften an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. eMail: g.wagner@soz.uni-frankfurt.de

**Muriel Wagner** M.A., Hungarologin, Kulturwissenschaftlerin, Mitarbeiterin für Forschungsförderung von ECRs im Dekanat des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt am Main. eMail: m.wagner@soz.uni-frankfurt.de

**Claudia Wendt** M.A., MBA, Erziehungswissenschaftlerin, Dekanatsrätin an der Universität Leipzig, Fellow am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: claudia.wendt@hof.uni-halle.de

**Julia Wiethüchter** M.A., Erziehungswissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Münster und Promovendin an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. eMail: Juliawiet@outlook.de