

# Faktoren für den Erfolg von Hochschulverbänden: eine empirische Untersuchung der Gelingensbedingungen von Verbänden zur Lehrentwicklung

Philipp Pohlenz, Sarah Berndt, Johnny Hartmann

---

Projekte zur Lehrentwicklung finden zunehmend in Hochschulverbänden statt. Erwartet wird, dass die Lehrentwicklung von Zusammenarbeit und Austausch profitiert. Es zeigen sich aber auch Probleme bei der Kooperation, wie beispielsweise unklare Zuständigkeiten. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren die erfolgreiche Arbeit der Hochschulverbände begünstigen. Die explorative Untersuchung der diesbezüglichen Determinanten basiert auf Online-Befragungsdaten von 160 Mitarbeitenden aus 62 Hochschulverbänden zur Entwicklung von Studium und Lehre in Deutschland. Es zeigt sich, dass die Einschätzungen der Beteiligten zum Erfolg der Verbundarbeit mit folgenden Faktoren zusammenhängen: der Effizienz, mit der die Verbände arbeiten, Aspekten der Arbeitskultur sowie dem Grad der Zielerreichung.

*Schlüsselwörter: Hochschulverbände, Qualität, Gelingensbedingungen, Erfolgsfaktoren, Befragung, Deutschland*

---

## 1 **Verbände: ein Paradoxon in der wettbewerbsgesteuerten Hochschul-landschaft?**

Die hochschulübergreifende Bearbeitung von Fragen der Lehrentwicklung in Verbänden ist mittlerweile eine Selbstverständlichkeit geworden. Bereits im Qualitätspakt Lehre, einem groß angelegten und finanziell mit erheblichen Mitteln ausgestatteten Förderprogramm des Bundes und der Länder für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Laufzeit 2011–2020), wurde ein erheblicher Teil der geförderten Projekte als Verbund mehrerer Hochschulen organisiert. Mittlerweile lassen sich verschiedene Förderausschreibungen im Feld der Lehrentwicklung so lesen, dass die Bildung von Verbänden erfolgsförderlich, wenn nicht geradezu erwünscht ist. Diese Entwicklung mutet zumindest auf den ersten Blick paradox an: Im Zusammenhang mit einem auf Wettbewerb und (Markt-)Konkurrenz ausgerichteten Steuerungsparadigma für die Hochschulen, wie dem seit den 1990er Jahren eingeführten, an das Modell des New Public Management angelehnten *Neuen Steuerungsmodell* (z. B. Pohlenz & Seyfried, 2022), ließe sich erwarten, dass Hochschulen vor Kooperationen zurückschrecken. Diese würden es letztlich erfordern, für eine

gemeinsame Bearbeitung von Aufgaben gegenseitig bewährte Praktiken zur Lösung von Problemen, gute Erfahrungen oder allgemein Erfolgsrezepte zu teilen. Zumindest potenziell geht dies mit dem Risiko einher, dass diese Offenheit von den Verbundpartnern für den jeweils eigenen Wettbewerbsvorteil ausgenutzt werden könnte.

Auf den zweiten Blick ist aber die Zusammenarbeit in Verbänden gerade in einer Situation des Wettbewerbs vorteilhaft, etwa dann, wenn durch die in den letzten Jahrzehnten geforderte Profilierung der Hochschulen nicht mehr überall sämtliche relevanten Kompetenzen nachgehalten werden können, um die in der Lehrentwicklung anfallenden Aufgaben zu bearbeiten: Die eine Hochschule hat sich auf eine diversitätssensible Lehre spezialisiert, die nächste auf die Entwicklung von Verfahren des Qualitätsmanagements, wieder andere sind Pioniere der digitalen Lehre, usw. Da aber alle diese Bereiche und Aktivitäten mittlerweile als wichtige Aspekte der Lehrentwicklung insgesamt anerkannt sind, wird es nötig, die Kräfte zu bündeln und arbeitsteilig vorzugehen (Nickelsen, 2022), nicht zuletzt, um – auch angesichts insgesamt knapper und möglicherweise noch knapper werdender Landeshaushalte – in Förderverfahren zu bestehen. In diesen wird immer stärker zu einem Erfolgskriterium, inwieweit sich die teilnehmenden Hochschulen bereits für die verschiedenen Aspekte der Lehrentwicklung engagiert haben. Der Verweis auf die Mitgliedschaft in einem Verbund, der insgesamt durch seine Zusammensetzung die Gesamtheit aller erfolgskritischen Kompetenzen aufzuweisen hat, wird auf diese Weise auch für die einzelnen Konsortialpartner möglicherweise zu einem Wettbewerbsvorteil. Mithin wird die Ebene des Wettbewerbs verschoben, und nicht mehr einzelne Standorte konkurrieren miteinander, sondern eine Vielzahl von Konsortien.

Vor diesem Hintergrund ist es also durchaus rational, wenn sich Hochschulen zusammenschließen. Für die Durchführung von Verbundarbeit, also für die Ebene des operativen, aber auch des leitungsseitigen Projektgeschehens, ist jedoch zu erwarten, dass die beschriebenen strategischen Überlegungen nicht durchgängig für alle Akteure<sup>1</sup> handlungsleitend sind. Dem stehen möglicherweise Faktoren wie eben die erwähnten Konkurrenzverhältnisse entgegen, denen Hochschulen objektiv ausgesetzt sind (insbesondere, wenn sie im gleichen Bundesland angesiedelt sind und um einen gemeinsamen Landeshaushalt konkurrieren). Darüber hinaus lassen sich erfolgshemmende Einflussgrößen vermuten, wie eine Diffusion von Verantwortung und Zuständigkeiten, Barrieren der Kommunikation zwischen den Beteiligten, ein geringes Commitment für die Verbundziele und weitere, die aus der Forschung zu interdisziplinären Forschungsverbänden bereits bekannt sind (z.B. Fuest, 2004; Fleßa et al., 2011; Fehrenbach & Huisman, 2024; Hall et al., 2018).

---

<sup>1</sup>Sind *organisatorische Akteure* gemeint, werden diese im Folgenden als *Akteure* bezeichnet, *personale Akteure* als *Akteurinnen und Akteure*.

Für die Forschung zu Hochschulverbänden im Bereich der Lehrentwicklung, die bislang noch ein eher emergentes Forschungsfeld darstellt, stellt sich mithin die Frage, ob sich Einflussgrößen auf die erfolgreiche Arbeit im Hochschulverband empirisch nachvollziehen lassen. Dieser Frage widmet sich das Projekt *Erfolgsfaktoren für Netzwerke zur Hochschulentwicklung: Governancemodelle und soziale Praxis interdisziplinärer Kooperation (NetKoop)*.<sup>2</sup> Gegenstand der Forschung in diesem Projekt sind u.a. die Wechselwirkungen zwischen der Governance von Verbänden und deren Effekten auf die Praktiken im Bereich der Lehrentwicklung. Im vorliegenden Papier werden die Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Akteurinnen und Akteuren aus Verbänden zur Lehrentwicklung fokussiert, die als eine der Projektaktivitäten des NetKoop-Projekts 2022 durchgeführt wurde.

Unter Lehrentwicklung verstehen wir dabei Aktivitäten, die zum Zweck der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre im weitesten Sinne des Wortes, also beispielsweise als Evaluation, Qualitätsmanagement, Hochschuldidaktik oder Internationalisierung stattfinden. In dieser thematischen Fokussierung ist zugleich eine Besonderheit des NetKoop-Projekts zu sehen. Während bereits einige Studien zu Hochschulkooperationen in den verschiedenen Leistungsbereichen wie Forschung oder Lehre existieren (Bosse & Würmseer, 2020), ist die explizite Untersuchung von lehrentwicklungsbezogenen Aktivitäten in Verbundstrukturen noch recht neu.

Ziel ist es daher, die Determinanten des Erfolgs von Verbänden im Bereich der Lehrentwicklung zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Verbundkooperationen abzuleiten. Dies ist angesichts der oben beschriebenen, gestiegenen Zahl dieser Kooperationsprojekte von hochschulpolitischer Bedeutung. Auch sind die Erfolgsbedingungen der verbundförmigen Bearbeitung von Entwicklungsaufgaben in der Lehre noch nicht hinreichend aufgeklärt. Durch die explorativ angelegte Studie sollen zudem heuristische Hinweise auf mögliche Ansätze einer theoretischen Rahmung des Themas für weiterführende Untersuchungen gewonnen werden.

## 2 Was sind Verbände und wann sind sie erfolgreich?

Der Untersuchungsgegenstand ist von unbestimmter Natur. Verbände können verschiedene Gestalten annehmen und der Erfolg von Verbänden lässt sich nur schwer messen – zumindest, wenn man unter einer Erfolgsmessung die Bestimmung der kausalen Verknüpfung von Ursachen und Wirkungen versteht. Dies würde einerseits ein theoretisch saturiertes Modell der Ursache-Wirkungsbeziehungen sowie andererseits das Vorliegen von Zeitreihen- bzw. allgemeinen Längsschnittdaten zur Abbildung

---

<sup>2</sup>Das Projekt NetKoop wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in der Förderlinie *Wissenschafts- und Hochschulforschung: Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft – Untersuchungen zur Mesoebene* unter dem Förderkennzeichen 16PH20007A-C gefördert.

von Zeiteffekten voraussetzen. Insofern beide für das hier bearbeitete Forschungsfeld nicht hinreichend verfügbar sind (Fehrenbach & Huisman, 2024), werden als Näherung für eine Erfolgsmessung zunächst die Auffassungen der beteiligten Personen der jeweiligen Verbände hinsichtlich dessen zugrunde gelegt, was Erfolg oder Misserfolg in der Verbundarbeit aus ihrer Sicht ausmacht und bedingt. Aus den Ergebnissen dieser explorativen Zugangsweise lassen sich dann längerfristig theoretische Referenzpunkte ableiten, mittels derer eine stärker auf die Untersuchung von Kausalbeziehungen ausgerichtete Analyse ermöglicht wird.

Folgende Definition dessen, was einen Verbund im Sinne der vorliegenden Untersuchung kennzeichnet, wurde für die Arbeit im NetKoop-Projekt konsentiert: *Verbände sind demnach „formalisierte, zielgerichtete und oftmals fördermittelunterstützte Kooperationen von rechtlich und zumeist auch wirtschaftlich unabhängigen organisationalen Akteuren (insbesondere: Hochschulstandorten), die zum Zweck der Qualitätsentwicklung in der Lehre auf relative Dauer angelegt sind und das hochschulübergreifende Ziel verfolgen, ein höheres Maß an Effizienz und Leistungsfähigkeit in Studium und Lehre zu erreichen oder die Chancen für die Zielerreichung zu verbessern. Charakteristisch für eine derartige Form der Zusammenarbeit ist, dass die Ziele der Kooperation klar definiert sowie die Mittel und Arbeitsweisen zwischen den Beteiligten schriftlich vereinbart sind – meist über einen Kooperationsvertrag. Dies geht einher mit der Etablierung von relativ dauerhaften Regelstrukturen des Verbunds wie beispielsweise eines Vorstands oder Beirats und einer Unabhängigkeit der Existenz dieser Kooperationsform von der institutionenbezogenen Zugehörigkeit von Einzelpersonen. Gleichfalls ist der Verbund für seine Umwelt als solcher identifizierbar, z. B. über eine Webseite oder andere Kommunikationsmedien. Inhaltlich zeichnen sich Hochschulverbände zur Hochschulentwicklung durch eine konkrete Praxis- und Umsetzungsorientierung aus. Das heißt, der Fokus liegt auf der Implementierung von Veränderungen in der Praxis der Hochschullehre oder der Schaffung von förderlichen Bedingungen für eine Praxisveränderung.“*

Diese umfassende Definition hat für die Projektarbeit den Vorteil, dass viele mögliche Fälle einbezogen und einer Untersuchung zugänglich gemacht werden können. Sie ist nichtsdestoweniger als eine Arbeitsdefinition in einem spezifischen Projektkontext zu verstehen, die sich in der Empirie zunächst bewähren muss und als Diskussionsvorschlag zur Verfügung steht.

### **3 Bestimmungsgrößen des Verbunderfolgs**

Wie oben skizziert ist die Frage nach den Bedingungen des Verbunderfolgs mit dem Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz verknüpft. Wenngleich Hochschulen im Wettbewerb miteinander stehen, können sie nur dann konkurrenzfähig

sein, wenn sie auch Kooperationen eingehen. Konkurrenz und Kooperation schließen sich nicht gegenseitig aus, vielmehr lassen sich komplexe Probleme – auch aufgrund der divergierenden Kompetenzen und Profile – nur arbeitsteilig lösen (Nickelsen, 2022). Hochschulübergreifende Zusammenarbeit vollzieht sich dabei im Kontext wettbewerbsorientierter Hochschulsteuerung. Dabei zeichnet sich die spezifische Organisationsform der projektförmigen Arbeit durch eine Ausrichtung auf die Erreichung a priori definierter Ziele sowie eine kleinteilige Planung aus (Baur et al., 2016, S. 382 ff.).

Empirische Studien, die sich mit den besonderen Herausforderungen von Kooperationen in Form von Hochschulverbänden auseinandersetzen, legen nahe, dass nach der erfolgreichen Mitteleinwerbung Schwierigkeiten hinsichtlich der gemeinsam im Projektantrag formulierten Ziele entstehen können, denen häufig ein oberflächlicher und abstrakter Zielkonsens zu Grunde liegt. Für Forschungsverbände identifiziert Hückstädt (2022, 2023) Probleme, die einer erfolgreichen Verbundarbeit entgegenstehen können. Dazu gehören persönliche Konflikte sowie mangelnde Fairness, etwa aufgrund einer Imbalance der von den verschiedenen Partnerorganisationen eingebrachten Leistungen oder der Verteilung der zu tragenden Kosten. Als Folge erodieren Kommunikationsbeziehungen und die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Netzwerk (Hückstädt, 2022). Derartige Problemkonstellationen lassen sich auch für lehrbezogene Kooperationen als wahrscheinlich annehmen.

Darüber hinaus erschweren zu weit fortgeschrittene Projektideen einzelner Beteiligter des Verbunds die Einbeziehung weiterer Interessierter und die Einigung auf gemeinsame Ziele. Um diesen Schwierigkeiten zu begegnen ist es notwendig, den Beteiligten eine inhaltliche Partizipation zu ermöglichen sowie realistisch erreichbare Ziele zu formulieren und auf Verzögerungen oder unvorhersehbare Situationen vorbereitet zu sein. Weiterhin haben die Verlässlichkeit und das Commitment der Verbundmitglieder einen wichtigen Einfluss auf die Zielerreichung von Forschungsverbänden (Hückstädt et al., 2022, S. 6).

Für lehrbezogene Hochschulverbände arbeiten Bosse und Würmseer (2020, S. 29) sowohl Strukturmerkmale als auch Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Verbundarbeit heraus. Dabei identifizieren sie drei Spannungsfelder, namentlich zwischen Strukturen, Prozessen und Kulturen, zwischen Kooperation und Konkurrenz sowie zwischen Wandel und Stabilität. Aus den Spannungsfeldern lassen sich auf der Mikroebene des Handelns hemmende und förderliche Faktoren der Kooperation von Hochschulverbänden herleiten, die nicht nur im Bereich der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre gelten. Hemmnisse sind unter anderem eine mangelnde Kooperationsbereitschaft der einzelnen Akteurinnen und Akteure, fehlende Verbindlichkeit der Verbundziele und des Engagements im Verbund im Allgemeinen, mangelnde Anreize, kulturelle Konflikte zwischen den und innerhalb der Einrichtungstypen sowie

hohe Koordinationskosten. Zudem wirken eine ungleiche Bereitstellung von Ressourcen, räumliche Distanz und länderübergreifende Kooperation als erfolgshemmende Merkmale (Hener et al., 2007, S. 43 ff.).

Die Verbundkooperation kann auch positiv beeinflusst werden, wodurch die negativen Auswirkungen der genannten Hemmnisse gemildert werden. Entsprechende Ansatzpunkte zeigen sich in folgenden Bereichen:

- **Kooperationskultur**, z.B. durch gutes Kooperationsklima, eine offene Gesprächskultur, Instrumente und Strukturen für die Kommunikation, informelle und persönliche Beziehungen, zielgerichtete Kommunikation, Vertrauen und gemeinsame Infrastrukturen;
- **Zuständigkeiten und Verantwortungen**, z.B. durch klare Zuständigkeiten, stabile Strukturen und transparente Regelungen;
- **explizite Zielsetzungen**, z.B. durch verbindliche Zielsetzungen und Meilensteine;
- **finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen**, z.B. durch ein ausgeglichenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag der Kooperation für alle Partnerinstitutionen, klare rechtliche Regelungen und die Eigenständigkeit der Organisationen.

Zudem ist eine strukturelle und kulturelle Ähnlichkeit der beteiligten Organisationen der Verbundarbeit zuträglich (Arndt et al., 2021, S. 34; Dornseiff et al., 2016, S. 970 ff.; Hener et al., 2007, S. 47 ff.).

Die Befunde lassen sich durch Untersuchungen zur Governance der Kooperation in Forschungsverbänden stützen (Fleßa et al., 2011, S. 40; Hückstädt et al., 2022, S. 6 ff.; John, 2019, S. 208). Diese identifizieren verschiedene phasenabhängige Einflussgrößen des Erfolgs solcher Verbände. Von besonderer Bedeutung für die erfolgreiche Kooperation in der Anbahnungs- und Etablierungsphase sind demnach eine gemeinsame Verbundidentität, die disziplinäre, kulturelle, soziale und sprachliche Homogenität des Verbunds, eine inhaltliche Komplementarität, Aufgabenklarheit, realistisch erreichbare Ziele, Flexibilität bei Verzögerungen oder unvorhersehbaren Situationen und Verlässlichkeit der Beteiligten, aber auch eine geeignete Infrastruktur und ein klarer rechtlich-administrativer Rahmen. In der Phase der Umsetzung treten weitere erfolgsbeeinflussende Faktoren hinzu, wie eine offene, partizipative, zielgerichtete und strukturierte Kommunikation, eine eindeutige Aufgaben- und Rollendefinition, eine gemeinsame Zielverfolgung bei gleichzeitiger Komplementarität von Individual- und Verbundinteressen, eine klare Zuordnung und Anrechnung von Leistungen, Vertrauen und Fairness, ein professionelles Projektmanagement sowie eine Reziprozität von Aufwand und Ertrag. Darüber hinaus zeigt sich ein Einfluss von Kontrolle und Kooperationszufriedenheit auf den Erfolg von Forschungsverbänden.

## 4 Forschungsfragen und Methodik

Auch wenn die beschriebenen theoretischen und empirischen Perspektiven auf die Verbundarbeit von Hochschulen relevante Hinweise auf die interessierende Frage nach den diesbezüglichen Erfolgsfaktoren geben, ist der Forschungsstand hierzu insgesamt als vorläufig zu bezeichnen (Fehrenbach & Huisman, 2022, S. 33 ff.). Mit der vorliegenden Studie lässt sich diese Lücke zwar nicht vollständig schließen, der Anspruch dieses Artikels besteht aber darin, einen heuristischen Beitrag zur Identifikation erfolgskritischer Einflussgrößen der Arbeit von Hochschulverbänden zur Lehrentwicklung zu leisten. Die Identifikation solcher Einflussfaktoren wird von Fehrenbach und Huisman (2022, S. 33) als emergentes Forschungsfeld bezeichnet, sodass längerfristig angelegte Forschungsagenden zu entwickeln und durch Vorarbeiten zu bereichern sind.

Der inhaltliche Fokus liegt im Folgenden mithin auf den Erfolgsfaktoren oder Gelingensbedingungen der Verbundarbeit. Da keine objektiven Erfolgsmessungen vorgenommen werden können, steht die subjektive Wahrnehmung der an den untersuchten Verbundprojekten Beteiligten im Mittelpunkt des Interesses. Die Fragestellungen lauten daher wie folgt:

1. In welchem Ausmaß werden Hochschulverbände zur Lehrentwicklung von den beteiligten Akteurinnen und Akteuren als erfolgreich wahrgenommen?
2. Welche Faktoren begünstigen eine positive Wahrnehmung der Verbundarbeit bzw. eine Einschätzung der Verbundarbeit durch die Beteiligten als erfolgreich?
3. Welche Rolle spielt das als besonders bedeutsam herausgehobene Spannungsfeld von Konkurrenz und Kooperation dabei?

Für die Datenerhebung wurde in einem ersten Schritt die Grundgesamtheit der in Deutschland vorhandenen Verbände zur Lehrentwicklung bestimmt. Die empirische Bestandsaufnahme war ihrerseits eine Projektaktivität im Rahmen des oben erwähnten NetKoop-Forschungsverbundes und erfolgte auf Grundlage von Datenbanken des Bundes und der Länder, Webseiten von Hochschulen oder Förderprogramm-evaluationen.<sup>3</sup> In die Stichprobe für die hier berichtete standardisierte Querschnittsbefragung wurden Verbände zur Lehrentwicklung aufgenommen, die in Deutschland zwischen 2016 und 2022 existierten und für die eine Ansprechperson recherchiert werden konnte.<sup>4</sup> Im zweiten Schritt wurden die identifizierten Ansprechpersonen der

<sup>3</sup>Für detaillierte Ergebnisse der Kartierung von Hochschulverbänden im Bereich der Lehrentwicklung vgl. Merkt et al. (2024).

<sup>4</sup>Die im Projekt *NetKoop* durchgeführte Kartierung von Hochschulverbänden reichte bis in das Jahr 2006 zurück, allerdings waren hier nicht in allen Fällen Ansprechpersonen recherchierbar, sodass für die Festlegung der Grundgesamtheit für die Befragung ein kürzerer Zeitraum gewählt wurde. Durch die weiter zurückreichende Zeitperiode, die in der Kartierung gewählt wurde, konnte aber ein noch umfassenderes Bild über ehemalige und derzeit existierende Verbände gezeichnet werden.

Verbände kontaktiert und um Bearbeitung des Fragebogens oder um Mithilfe bei der Identifikation weiterer geeigneter Personen gebeten. Die Einladung zur teilstandardisierten Befragung erfolgte über einen statischen, nicht-personalisierten Link, der an die Kontaktpersonen der Verbände mit der Bitte um eigene Bearbeitung sowie weitere Verbreitung im Kreis der Verbundmitarbeitenden versandt wurde (Schneeballsampling); es erfolgte eine einmalige Erinnerung.

An der Befragung partizipierten letztlich 160 Personen, die in 62 verschiedenen Hochschulverbänden zur Entwicklung von Studium und Lehre mitarbeiten bzw. mitgearbeitet haben. Bei 174 zur Teilnahme eingeladenen Verbänden entspricht dies einem Rücklauf von 35,6 Prozent auf der Ebene der Verbände. Die Grundgesamtheit der Mitarbeitenden aus den einzelnen Verbänden ist unbekannt, sodass kein Rücklauf berechnet werden kann. Ebenso ist durch dieses Verfahren des Samplings bedingt, dass die Daten nicht als repräsentativ gelten können. Dies hat verschiedene inhaltliche und methodische Implikationen. So ergeben sich aufgrund der Möglichkeit nicht kontrollierbarer Selbstselektionseffekte Limitationen der Aussagekraft.

Die erzielte Stichprobe setzt sich mehrheitlich aus Verbänden zusammen, die zum Zeitpunkt der Befragung noch existent waren (78 %), interdisziplinär arbeiten (82 %) und aus verschiedenen Hochschularten wie z.B. Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften bestehen (71 %). Die meisten Verbände bestehen mehrheitlich aus innerhalb eines Bundeslands befindlichen Hochschulen (62 %), während 37 Prozent der Institutionen in unterschiedlichen Bundesländern angesiedelt sind, die keine Nachbarländer sind.

Die Bearbeitung der Frage, inwiefern Verbände zur Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre als erfolgreich wahrgenommen werden (Forschungsfrage 1), erfolgt mittels univariater, deskriptiv-statistischer Verfahren, während die Identifikation möglicher Bedingungen für den Erfolg von Hochschulverbänden (Forschungsfragen 2 und 3) anhand von Korrelationen zwischen den jeweils relevanten Variablen erfolgt.

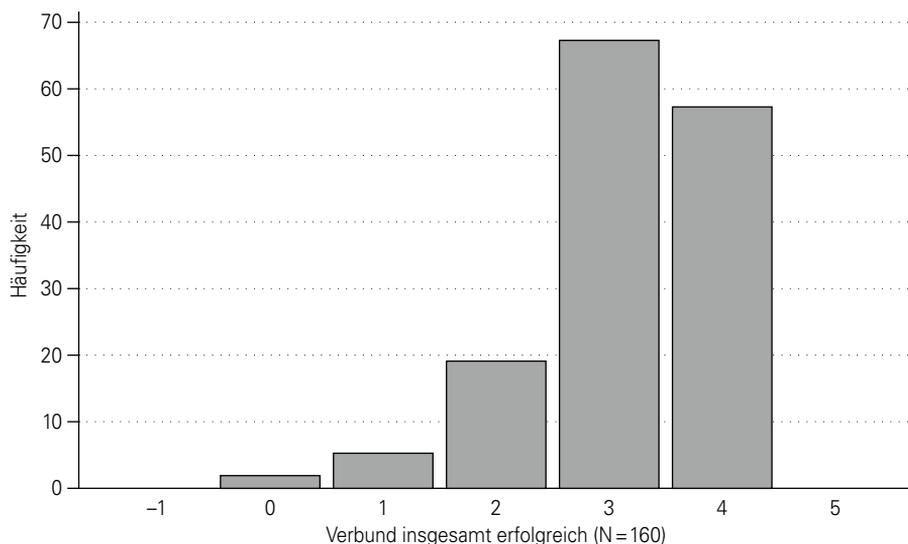
Methodisch ist zu sagen, dass aufgrund der oben geschilderten Zusammensetzung der Stichprobe die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse stark limitiert ist. Das heißt, auch wenn einzelne Koeffizienten sich als signifikant erweisen, bedeutet dies nicht, dass die Ergebnisse repräsentativ für die Gesamtheit der Mitarbeitenden in Verbundprojekten sind. Die durchgeführten Analysen können bestenfalls als ein ebenfalls heuristisches Kriterium zur Beurteilung von Kenngrößen wie beispielsweise Korrelationskoeffizienten dienen. Diese Limitationen sind aber zu verkraften, denn vorrangige Studienziele sind die Exploration der erhobenen Daten sowie die Identifikation von Ansätzen, die potenziell für die weitere Entwicklung von theoriegeleiteten Untersuchungen relevant sind.

## 5 Ergebnisse der Untersuchung

### 5.1 Beschreibung des Antwortverhaltens

Aus den Daten der vorliegenden Befragung lässt sich, wie dargestellt, kein objektives Maß für die Beurteilung des Erfolgs von Verbänden ableiten. Vielmehr handelt es sich bei den Befragungsdaten um subjektive Erfolgseinschätzungen. Das herangezogene Globalmaß hierzu, namentlich die Frage danach, inwieweit die Befragten den Verbund als „insgesamt erfolgreich“ einschätzen, wird auf einer fünfstufigen Skala (codiert von 0 „gar nicht erfolgreich“ bis 4 „sehr erfolgreich“) erhoben. Dem Mittelwert von 3,15 sowie der in Abbildung 1 dargestellten Verteilung ist zu entnehmen, dass die Einschätzung der Verbände im Großen und Ganzen positiv ausfällt. Globalmaße sind allerdings mit dem Risiko behaftet, subjektiv verzerrt zu sein, zumal, wenn der beurteilte Gegenstand den eigenen Tätigkeitsbereich betrifft. Daher wurden zusätzlich weitere Maße zur Beschreibung des Verbunderfolgs herangezogen, mittels derer eine Stabilisierung der Aussagen beabsichtigt wurde. Bei diesen handelt es sich zunächst um die Frage danach, ob die Maßnahmen, auf die man sich im Verbundprojekt geeinigt hat, auch tatsächlich regelmäßig durchgeführt werden. Hierzu gehören beispielsweise hochschuldidaktische Weiterbildungen und Maßnahmen zur Steigerung der Heterogenitätssensibilität.

**Abbildung 1:** Verteilung der Globaleinschätzung des Verbunderfolgs



Die Frequenz, mit der projektformig entwickelte Interventionen Eingang in die Routinen der Hochschulen finden, ist ein vergleichsweise objektiver Indikator für den Erfolg des Verbundprojekts. Den Befragten wurde auch die Innovationsleistung des Verbundes

zur Beurteilung vorgelegt, ebenso wie die Frage, ob die Teilnahme am Verbund erfolgsrelevant für das eigene Teilprojekt war und ob der Verbund insgesamt eine Relevanz für die Bemühungen um Qualitätsverbesserung in der Lehre entfalten konnte. Diese Fragen wurden ebenfalls mit fünfstufigen Likert-Skalen codiert (von 0 „trifft gar nicht zu“ bis 4 „trifft voll und ganz zu“). Die Mittelwerte deuten auf eine mehrheitlich positive Einschätzung hinsichtlich der genannten Fragen hin. Sie liegen sämtlich um 3,0 und damit im positiven Bereich der Skala. Zwar unterliegen auch die hier als vergleichsweise objektiv beschriebenen Faktoren generell dem Risiko einer subjektiven Verzerrung. So ließe sich beispielsweise vermuten, dass die Teilnahme am Verbund ex post rationalisiert und als wichtig für das Fortkommen des eigenen Teilprojekts beschrieben wird, schon um das diesbezüglich investierte Zeitbudget zu rechtfertigen. Die Durchführung der durch den Verbund avisierten Maßnahmen, und zwar unabhängig vom Fortbestehen des Verbundes oder seiner bereits erfolgten Auflösung, ist allerdings durchaus als Erfolgskriterium zu interpretieren.

Auch wenn also der von den Beteiligten wahrgenommene Erfolg ein mehrdimensionales Konstrukt zu sein scheint, konzentrieren wir uns im Folgenden auf das eingesetzte Globalmaß („*Verbund war/ist insgesamt erfolgreich*“; vgl. Abb. 1). Dies wird – bei allen möglichen Schwächen des Maßes als Erfolgskriterium – dem explorativen Charakter der Studie durchaus gerecht.

## 5.2 Einflussgrößen des Verbunderfolgs

Die Aspekte der Verbundarbeit, die in einem korrelativen Zusammenhang mit dem Globalmaß für deren Erfolg stehen, lassen sich einerseits inhaltlich gruppieren und andererseits nach der Stärke des jeweiligen bivariaten Zusammenhangs unterteilen. Inhaltlich zeigen sich in den Befragungsdaten Zusammenhänge zwischen dem von den Befragten eingeschätzten Erfolg der jeweils beurteilten Verbände und Aspekten, die die Effizienz der Verbundarbeit beschreiben (Tabelle 1), die Kultur der gemeinsamen Arbeit abbilden (Tabelle 2) und die Ergebnisebene der Verbundarbeit adressieren (Tabelle 3). Die einflussstarken Aspekte, die die Kultur der Zusammenarbeit beschreiben, lassen sich ihrerseits differenzieren in a) gegenseitige Unterstützungsleistungen durch die Mitarbeitenden einerseits und b) Mechanismen der wechselseitigen Kontrolle der beteiligten Partneereinrichtungen in der Durchführung des Verbundprojekts andererseits. Eine solche Differenzierung wäre daher bei der Entwicklung eines theoriegeleiteten Modells für die Beschreibung der Erfolgsfaktoren der Verbundarbeit aufzugreifen, weil sich in ihr möglicherweise unterschiedliche Dimensionen der Motivation zur Teilnahme an Verbundprojekten zeigen.

Bezüglich der Effizienz der Zusammenarbeit zeigen sich mittlere bis starke Zusammenhänge zwischen der Gesamteinschätzung des Verbunderfolgs und den dargestellten

Variablen (siehe Tabelle 1). Demnach variiert die Wahrnehmung des Erfolgs der Verbundarbeit durch die Befragten mit dem für diesen Erfolg zu leistenden Aufwand, mit dem Beitrag des Verbunds zur Ermöglichung einer ressourceneffizienten Arbeitsweise sowie mit den Kapazitäten der Mitarbeitenden, das Verbundprojekt überhaupt erfolgreich bearbeiten zu können. Da die entsprechenden Korrelationskoeffizienten zumindest in Teilen hoch ausfallen, liegt hier offenbar eine erklärungskräftige Dimension der Erfolgswahrnehmung vor.

Die Bilanzierung des Aufwands weist auf ein instrumentelles Verhältnis der Verbundbeteiligten zu ihrer Teilnahme hin. Die diesbezügliche Einschätzung des Erfolgs folgt der Bilanzierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Teilnahme. Anschlüsse mit Blick auf die Ausarbeitung einer theoretischen Rahmung für die Beschreibung von Verbundprojekten lassen sich bei Entscheidungstheorien finden oder allgemein bei Theorien, die die rationale Wahl der Akteurinnen und Akteure in den Mittelpunkt stellen.

**Tabelle 1:** Effizienzbezogene Aspekte des Gesamterfolgs der Verbundarbeit

| Aspekte der Effizienz des Verbunds <sup>(1)</sup>  | Korrelation <sup>(2)</sup><br>mit Erfolg <sup>(3)</sup> |
|--|---|
| „Die Resultate stehen/standen in einem angemessenen Verhältnis zum Aufwand“                    | .670**  |
| „Durch den Verbund können/konnten wir vorhandene Ressourcen effizient nutzen“                  | .572**  |
| „Die Mitarbeitenden haben/hatten das notwendige Wissen für die erfolgreiche Arbeit im Verbund“ | .543**  |

<sup>(1)</sup> Fünfstufige Likert-Skalen von 0 („trifft gar nicht zu“) bis 4 („trifft voll und ganz zu“).

<sup>(2)</sup> Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman.

<sup>(3)</sup> Erfolg in dieser und den folgenden Tabellen gemessen am Globalmaß: „Verbund war/ist insgesamt erfolgreich“.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Im Bereich der Kultur der Kooperation korrelieren die in Tabelle 2 dargestellten Variablen stark mit den Urteilen der Befragten zum Gesamterfolg der Verbundprojekte. Wie die in Tabelle 2 dargestellten Korrelationskoeffizienten ausweisen, ist der Zusammenhang zwischen dem Globalmaß für den Verbunderfolg und den Aspekten der im Verbund jeweils vorherrschenden Arbeitskultur insgesamt jedoch deutlich schwächer ausgeprägt als der Zusammenhang zwischen dem Globalmaß für den Verbunderfolg und den Effizienzindikatoren. Gleichwohl bestehen offenkundig inhaltlich bedeutsame Korrelationen zwischen der Arbeitskultur im Verbund und dem Maß, in dem die jeweils Beteiligten ihren Verbund als erfolgreich einschätzen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass solche Aspekte, die auf die Gewährung reziproker Unterstützungsleistungen zwischen den Mitarbeitenden hindeuten, stärker korreliert sind als solche, die auf gegenseitige Kontrolle als Prinzip der Kooperation im Verbund abheben.

**Tabelle 2:** Kulturbezogene Aspekte des Gesamterfolgs von Verbundprojekten

| Aspekte der Kultur der Zusammenarbeit <sup>(1)</sup>   | Korrelation <sup>(2)</sup> mit Erfolg |
|--|---------------------------------------|
| „Im Verbund findet/fand ein transparenter Informationsaustausch statt.“  | .507**                                |
| „Ich kann/konnte mir jederzeit Unterstützung von anderen Mitarbeitenden des Verbunds holen.“                             | .461**                                |
| „Die Mitarbeitenden sind/waren bereit, auch ungeliebte Tätigkeiten zu übernehmen, um vorausgegangene Hilfe zu erwidern.“ | .427**                                |
| „Die Bedürfnisse Einzelner sind/waren den anderen Akteuren wichtig.“   | .388**                                |
| „Ich glaube/glaubte daran, dass meine Hilfsbereitschaft nicht ausgenutzt wird/wurde.“                                    | .349**                                |
| „Die Prozesse der Zusammenarbeit (...) sind/waren durch Vereinbarungen verbindlich geregelt.“                            | .320**                                |
| „Es wird/wurde darauf geachtet, dass Vereinbarungen eingehalten werden.“   | .313**                                |
| „Wichtige Entscheidungen werden/wurden (...) gemeinsam getroffen.“   | .306**                                |
| „Die Mitarbeitenden führen/führten regelmäßige Soll-/Ist-Vergleiche zum Arbeitsfortschritt durch.“                       | .218**                                |

<sup>(1)</sup> Fünfstufige Likert-Skalen von 0 („trifft gar nicht zu“) bis 4 („trifft voll und ganz zu“).

<sup>(2)</sup> Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Die in Tabelle 3 dargestellten Aspekte der Zielerreichung lassen sich als stark mit dem Verbunderfolg korreliert identifizieren. Demnach werden diejenigen Verbände – wenig überraschend – als erfolgreicher eingeschätzt, in denen es gelingt, die ursprünglichen Ziele zu erreichen, also beispielsweise Qualitätsentwicklung, Kooperationsförderung und Kompetenzentwicklung. Mit Blick auf die dargestellten Korrelationskoeffizienten ist es dementsprechend interessanter, auf die relative Bedeutung der einzelnen Dimensionen der Zielerreichung einzugehen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass es eher die generischen Ziele sind, die in einem vergleichsweise engen Zusammenhang mit der erfolgsbezogenen Wahrnehmung der Verbundarbeit durch die Befragten stehen. Hierzu gehören Ziele, die allgemeine Qualitätsvorstellungen von Lehre und Studium adressieren wie das Ziel der Kompetenzentwicklung, der Entwicklung einer Qualitätssicherungskultur, der Förderung von Diversität und der Heterogenitätssensibilität des Studiums. Ziele, die im Hoheitsbereich der einzelnen Fächer und Fachbereiche liegen, wie etwa das Feld der Curriculumentwicklung, weisen einen deutlich schwächeren Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Verbunderfolg auf.

**Tabelle 3:** Zielerreichungsbezogene Aspekte des Gesamterfolgs der Verbundarbeit

| Aspekte der Zielerreichung <sup>(1)</sup>                             | Korrelation <sup>(2)</sup><br>mit Erfolg |
|---|--|
| <i>„Inwieweit konnte der Verbund (bisher) seine Ziele erreichen?“</i> |  |
| Kompetenzentwicklung  | .539**                                   |
| Qualitätssicherung und -entwicklung                                   | .517**                                   |
| Kooperationsförderung   | .509**                                   |
| Beratungsangebote für Hochschulakteurinnen und -akteure               | .498**                                   |
| Chancengleichheit   | .447**                                   |
| Mobilitätsförderung/Internationalisierung                             | .432**                                   |
| Flexibilisierung von Universitäts- und Studienstrukturen              | .428**                                   |
| Entwicklung neuer Lehr- und Lernformate                               | .426**                                   |
| Diversität/Heterogenität  | .368**                                   |
| Entwicklung von Prüfungsformaten                                      | .330**                                   |
| Digitalisierung   | .328**                                   |
| Curriculumentwicklung   | .271**                                   |

<sup>(1)</sup> Fünfstufige Likert-Skalen von 0 („gar nicht“) bis 4 („voll und ganz“).

<sup>(2)</sup> Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Abschließend soll auf die dritte der oben skizzierten Fragen eingegangen werden, namentlich die Bedeutung des Verhältnisses von Kooperation und Konkurrenz für den Erfolg hochschulübergreifender Verbünde. Dieses wurde durch die Frage nach der Einschätzung der Befragten zu ihrer Wahrnehmung des Arbeitsklimas als kooperativ versus konkurrenzgetrieben abgebildet, wobei zwischen der Arbeitsebene und der Leitungsebene differenziert wurde. Tabelle 4 weist die Korrelationskoeffizienten der entsprechenden Fragen mit der Gesamteinschätzung des Verbunderfolgs aus.<sup>5</sup>

**Tabelle 4:** Arbeitsbeziehungsbezogene Aspekte des Gesamterfolgs der Verbundarbeit

| Beziehungen im Verbund <sup>(1)</sup>            | Korrelation <sup>(2)</sup><br>mit Erfolg |
|--|--|
| Interpersonale Beziehungen (Arbeitsebene)        | .454**                                   |
| Interorganisationale Beziehungen (Leitungsebene) | .444**                                   |

<sup>(1)</sup> Item: „Die interpersonalen (bzw. interorganisationalen) Beziehungen (...) sind geprägt durch“... Konkurrenz (1) – Kooperation (5).

<sup>(2)</sup> Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

Bezüglich beider in den Blick genommenen Ebenen, also sowohl der Ebene der persönlichen Beziehungen im Verbund als auch der Ebene der zwischen den beteiligten Institutionen bestehenden Beziehungen, besteht ein mittelstarker Zusammenhang mit

<sup>5</sup>Die Variable wurde auf einer ordinalskalierten Likert-Skala abgebildet. Analog zum Vorgehen bei den anderen Korrelationen wurde der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman ausgewiesen.

dem durch die Befragten wahrgenommenen Verbunderfolg. Dieser wird als umso stärker eingeschätzt, je deutlicher die Beziehungen im Verbund insgesamt durch Kooperationsbereitschaft statt durch Konkurrenzverhältnisse gekennzeichnet sind.

## **6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis**

Die hier dargestellten Analysen verfolgen den Zweck, einen explorierenden Blick auf Befragungsdaten zu richten, die im Kontext eines emergenten Forschungsfeldes der Hochschulforschung erhoben wurden, namentlich auf Determinanten des Erfolgs einer verbundförmigen, hochschulübergreifenden Bearbeitung von Entwicklungsaufgaben im Bereich der Lehre. Das Ziel einer solchen Exploration ist zweifach: erstens, die Praxis von Hochschulverbänden über mögliche Erfolgsfaktoren zu informieren und zweitens, die Entwicklung theoretischer Rahmungen für dieses Feld voranzutreiben.

In der Zusammenschau der Befunde lässt sich zum Zweck der Entwicklung von Praxis Hinweisen zunächst sagen, dass die Verbundarbeit insgesamt als erfolgreich wahrgenommen wird. Interessanter als dieser globale – und möglicherweise erwartbare – Befund ist die Frage nach den Faktoren, die im Einzelnen mit dem Verbunderfolg korrelieren, und wie sie sich zueinander verhalten.

Insgesamt lässt sich dazu festhalten, dass Aspekte, die eine Abwägung zwischen Aufwand und Ertrag durch die Beteiligten beinhalten, den vergleichsweise stärksten Zusammenhang mit der globalen Erfolgsbeurteilung aufweisen (vgl. Tabelle 1). Auch Aspekte, die die Kultur der Zusammenarbeit beschreiben (vgl. Tabelle 2), sind deutlich mit dem wahrgenommenen Gesamterfolg korreliert, allerdings weniger stark als die effizienzbezogenen Variablen.

Innerhalb der arbeitskulturbezogenen Determinanten sind diejenigen bedeutsamer, die sich auf die Reziprozität der Unterstützungsbereitschaft der beteiligten Akteure beziehen (vgl. Tabelle 2): je mehr die Mitarbeitenden den Eindruck haben, sich auf Unterstützung verlassen zu können, im Hinblick auf die eigene Hilfestellung nicht ausgenutzt zu werden und in den Verbundbeteiligten verlässliche Partnerinnen und Partner gefunden zu haben, desto mehr neigen sie dazu, den jeweiligen Verbund als insgesamt erfolgreich einzuschätzen. Kontrollmechanismen wie die Überwachung der Einhaltung von Vereinbarungen stehen ebenfalls mit einer Wahrnehmung des Verbunds als erfolgreich im Zusammenhang, allerdings in geringerem Maße (vgl. Tabelle 2). Dies lässt zusammengefasst den Schluss zu, dass bei der Entwicklung einer Projektgovernance für bestehende und zukünftige Hochschulverbände auf eine funktionierende Balance zu achten ist: zwischen Mechanismen, die die Zusammenarbeit regeln und verbindlich machen einerseits und einer vertrauensvollen Kooperation andererseits. Dafür spricht

auch, dass ein auf Freiwilligkeit und Reziprozität beruhendes Arbeitsverhältnis einen Wert an sich darstellt und nicht durch Überregulierung verhindert werden sollte.

Die Arbeitsverhältnisse zwischen den Verbundbeteiligten sind zudem im Kontext von Kosten-Nutzen-Erwartungen der Beteiligten zu gestalten, die ihrerseits offenbar eine dominierende Rolle für die Gesamtbilanzierung der Verbundarbeit spielen. Entsprechend besteht die Aufgabe, die projektierte Verbundarbeit mit realistischen und für alle beteiligten Partnerinstitutionen tatsächlichen Nutzen stiftenden Zielen zu verknüpfen.

Hinsichtlich der Ziele, die die in der vorliegenden Studie untersuchten Verbände zu erreichen versuchten, lässt sich eine Priorisierung feststellen. Naturgemäß werden Verbände, die ihre Ziele erreichen, insgesamt als erfolgreich eingeschätzt. Allerdings ist der diesbezügliche Zusammenhang für solche Ziele enger, die sich auf generische bzw. überfachliche Entwicklungsaufgaben beziehen, wie etwa die Steigerung der Heterogenitätssensibilität der Lehre.

Daraus lässt sich bei aller Vorläufigkeit der Befunde der Schluss ziehen, dass Verbundprojekte, die die Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre zum Ziel haben, zugleich in ihrem Aktionsradius auf solche Entwicklungsaufgaben beschränkt sind, die nicht den unmittelbaren Verantwortungsbereich von Fachbereichen und Fächern betreffen, sondern sich auf allgemeine hochschulentwicklungspolitische Themenstellungen beziehen.

Es drängt sich dadurch allerdings die Frage auf, inwiefern Projekte, die die Kernfragen der Qualitätsentwicklung, also beispielsweise Reformen auf der Ebene der Curricula von Studiengängen, nicht adressieren, einen nachhaltigen Qualitätsentwicklungsimpuls setzen können. Dies ist eine wichtige Folgefrage, die sich aus der hier berichteten Studie ergibt. Um diese beantworten zu können, bedarf es einer stärker theoriegeleiteten Zugangsweise, die durch die hier dargestellte Exploration der vorliegenden Daten nicht hinreichend geleistet werden kann.

Aus den vorläufigen Befunden ergeben sich nichtsdestoweniger auch einige theoretische Anknüpfungspunkte, an die für nachfolgende Untersuchungen angeschlossen werden kann. So lässt sich beispielsweise die herausgearbeitete erfolgskritische Relevanz einer Arbeitsatmosphäre, die von Reziprozität und gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet ist, als Hinweis auf die Bedeutung des Sozialkapitals der beteiligten Partnerinstitutionen und individuellen Akteurinnen und Akteure in den Verbundkontexten lesen (Putnam, 2000, 2001). Die Relevanz der Kosten-Nutzen-Bilanzierung deutet darauf hin, dass theoretische Ansätze aus dem Bereich der Entscheidungstheorie bzw. der rationalen Wahl und der Wert-Erwartungstheorie fruchtbar gemacht werden können (Esser, 1999). Sollte sich der Befund einer erfolgsrelevanten Unterscheidung zwischen generischen Entwicklungszielen einerseits und solchen, die den Kern der Hoheitsaufgaben von

Fachbereichen betreffen, verfestigen, ließen sich Erklärungsmuster aus dem Feld der Organisationstheorie – bzw. spezifischer: aus neoinstitutionalistischen Ansätzen zur Erklärung von Organisationshandeln – ableiten. Mit diesen könnte die Projektarbeit an eher generischen Entwicklungszielen im Sinne eines *Abpufferns* von Erwartungen und Anforderungen interpretiert werden, die aus der organisationsexternen Umwelt an den operativen Kern der Organisation gerichtet werden (z. B. Hwang, 2023). Die untersuchten Hochschulverbundprojekte wären dann als intermediäre Einrichtungen aufzufassen, die externe Anforderungen an den inneren Organisationskern abfedern. Daraus ließen sich zugleich Annahmen bezüglich ihres Selbstverständnisses und der wahrgenommenen Reichweite sowie Eingriffstiefe des eigenen Entwicklungsauftrags ableiten.

Die Befunde unterliegen insgesamt verschiedenen Limitationen. So ist die Datenerhebung als retrospektive Querschnittserhebung angelegt. Die Ergebnisse sind insofern einerseits nur eine Momentaufnahme, andererseits kann nicht ausgeschlossen werden, dass es durch die geforderte Erinnerungsleistung über mehrere Jahre hinweg und eine dadurch veränderte Bewertung des Befragungsgegenstands zu Verzerrungen kommt. Zudem ist die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse aufgrund der fehlenden Repräsentativität der Daten nicht gegeben, sodass die Ergebnisse lediglich für die Stichprobe gelten.

Ungeachtet dessen stellen die Ergebnisse eine wertvolle Heuristik zur Beurteilung und zukünftigen Gestaltung von Verbundkooperationen im Bereich der Lehrentwicklung an Hochschulen dar. Dies ist von Relevanz, weil die Organisationsform des Hochschulverbands in der Realität des Hochschulmanagements angekommen ist und diese auch zukünftig vermutlich prägen wird. Standortübergreifende Hochschulverbände potenzieren die für Hochschulen ohnehin typischen Steuerungsprobleme – wie etwa relativ geringe Zugriffsmöglichkeiten auf das Handeln autonomer Akteurinnen und Akteure seitens übergeordneter Leitungsebenen, Diversität von Zielen und Interessen, Posteriorisierung von Organisationszielen gegenüber den Zielen der eigenen Fachcommunity, etc. – und ergänzen sie um spezifische Probleme, wie etwa die Konkurrenz benachbarter Hochschulstandorte um Anteile am Landeshaushalt. Deshalb ist die Kenntnis von Erfolgsfaktoren der Verbundarbeit hilfreich bei dem Versuch, geeignete Formen der Governance für diesen spezifischen Organisationstyp zu entwickeln.

## Literatur

Arndt, C., Ladwig, T., Trümper, S. & Knutzen, S. (2021). *Digitale Hochschulbildungskonzepte – Hochschulverbände – Fachdisziplinen: multidirektionale Transferprozesse als Übersetzungs- und Schnittstellenaufgabe*. Technische Universität Hamburg.

Baur, N., Besio, C. & Norkus, M. (2016). Organisationale Innovation am Beispiel der Projektifizierung der Wissenschaft. In W. Rammert, A. Windeler, H. Knoblauch & M.

Hutter (Hrsg.), *Innovationsgesellschaft heute. Perspektiven, Felder und Fälle* (S. 373–402). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bosse, E. & Würmseer, G. (2020). *Hochschulverbünde. Ein aktueller Überblick zu Rahmenbedingungen, Organisation, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren lehrbezogener Zusammenarbeit*. HIS-HE.

Dornseiff, K., Groening, Y. & Kassanke, S. (2016). Gelebte Kooperationsformen zwischen Hochschulen - Möglichkeiten der Ausgestaltung kritischer Erfolgsfaktoren anhand von Praxisbeispielen. In K. Dornseiff, H.C. Mayr & M. Pinzger (Hrsg.), *Informatik 2016* (S. 967–979). Gesellschaft für Informatik.

Esser, H. (1999). *Soziologie. Spezielle Grundlagen, Band 1: Situationslogik und Handeln*. Campus.

Fehrenbach, H. & Huisman, J. (2022). A systematic literature review of transnational alliances in higher education: the gaps in strategic perspectives. *Journal of Studies in International Education*, 28 (1), 33–51

Fleßa, S., John, M. & Mahnke, J. (2011). Zwischen Vertrauen und Kontrolle. Management interdisziplinärer Forschungsverbünde – eine exemplarische Analyse. *Wissenschaftsmanagement*, 17 (6), 38–43.

Fuest, V. (2004): „Alle reden von Interdisziplinarität, aber keiner tut es“. *Anspruch und Wirklichkeit interdisziplinären Arbeitens in Umweltforschungsprojekten*. Abgerufen am 5. Februar 2024, von <http://www.heidelberger-lese-zeiten-verlag.de/archiv/online-archiv/fuestneu.pdf>

Hall, K. L., Vogel, A. L., Huang, G. C., Serrano, K. J., Rice, E. L., Tsakraklides, S. P., & Fiore, S. M. (2018). The science of team science: A review of the empirical evidence and research gaps on collaboration in science. *American Psychologist*, 73(4), 532–548. <https://doi.org/10.1037/amp0000319>

Hener, Y., Eckhardt, P. & Brandenburg, U. (2007). *Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen*. CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

Hückstädt, M. (2022). Coopetition between frenemies—interrelations and effects of seven collaboration problems in research clusters. *Scientometrics*, 127(9), 5191–5224. <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04472-w>

Hückstädt, M. (2023). Ten reasons why research collaborations succeed—a random forest approach. *Scientometrics*, 128(3), 1923–1950. <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04629-7>

Hückstädt, M., Janßen, M., Oberschelp, A., Wagner, N., Weinmann, C. & Winde, M. (2022). *Forschungskooperation im Verbund* (Future Lab: Kooperationsgovernance Diskussionspapier 6). Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Hwang, K. (2023). The relevance of neo-institutionalism for organizational change. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 1–14. <https://doi.org/1080/23311886.2023.2284239>

John, M. (2019). *Management interdisziplinärer Forschungsverbünde. Institutionelle Bedingungen nachhaltiger Kooperation in der Medizin*. Springer Gabler.

Merkt, M., Pasternack, P. & Pohlenz, P. (2024). *Verbände deutscher Hochschulen zur Lehrentwicklung. Analyse der Rahmenbedingungen und Gelingensfaktoren*. Kovac.

Nickelsen, K. (2022). *Kooperation und Konkurrenz in den Wissenschaften*. Abgerufen am 5. Februar 2024, von <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/kooperation-und-konkurrenz-in-den-wissenschaften-5050>

Pohlenz, P. & Seyfried, M. (2022). Kann die Wissenschaft ohne New Public Management gesteuert werden? In G. Richenhagen & M. Dick (Hrsg.), *Public Management im Wandel. Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung* (S. 17–42). Springer VS.

Putnam, R. D. (2000). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.

Putnam, R. D. (2001). Social capital: measurement and consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 41–51.

Manuskript eingegangen: 17.08.2023

Manuskript angenommen: 11.04.2024

### **Angaben zu der Autorin und den Autoren:**

Prof. Dr. Philipp Pohlenz

Dr. Sarah Berndt

Johnny Hartmann

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Zschokkestraße 32

39104 Magdeburg

E-Mail: [philipp.pohlenz@ovgu.de](mailto:philipp.pohlenz@ovgu.de)

[sarah.berndt@ovgu.de](mailto:sarah.berndt@ovgu.de)

[johnny.hartmann@ovgu.de](mailto:johnny.hartmann@ovgu.de)

Prof. Dr. Philipp Pohlenz ist Professor für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre im Bereich Soziologie des Instituts für Gesellschaftswissenschaften an der Fakultät für Humanwissenschaften der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Dr. Sarah Berndt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre im Bereich Soziologie des Instituts für Gesellschaftswissenschaften an der Fakultät für Humanwissenschaften der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Johnny Hartmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre im Bereich Soziologie des Instituts für Gesellschaftswissenschaften an der Fakultät für Humanwissenschaften der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.