

# UAS7 – eine strategische Allianz unter Fachhochschulen

*Ute von Lojewski, Klaus Niederdrenk*

## 1. Einleitung

Allianzen bilden in der Geschäftswelt ein probates Mittel, um durch nachhaltig angelegte Kooperationen strategische Ziele zur Wertsteigerung durchzusetzen. Unternehmen arbeiten dabei zusammen, ohne ihre rechtliche Selbstständigkeit aufzugeben. Eine Einschränkung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit erfolgt lediglich in den gemeinsam erfüllten Aufgabenbereichen wie etwa dem Einkauf, der Produktentwicklung oder dem Vertrieb. Aber nicht nur im unternehmerischen Umfeld lässt sich die strategische Option „Kooperation durch Allianz“ zielführend einsetzen. Hier soll gezeigt werden, warum und wie mit der Gründung des UAS7-Verbundes sieben leistungsstarke deutsche Fachhochschulen – u.a. die HWR Berlin unter der Leitung von Franz Herbert Rieger – erfolgreich eine strategische Allianz eingegangen sind.

## 2. Strategische Allianz in der Wirtschaft – Begriff, Merkmale und Motive

Eine strategische Allianz (vgl. Lojewski 2007, S. 403f.) bezeichnet eine besonders weitreichende Form der Kooperation, die international auch mit dem Namen „Partnering“ versehen ist. Dieses freiwillige Bündnis wird als wichtiges und nachhaltiges Element zur längerfristigen Ausrichtung eines Unternehmens eingesetzt; sie ist damit das Mittel der Wahl zur Wertsteigerung. Anders als bei Formen der Konzentration (vgl. Hopfenbeck 2002, S. 145) wie etwa Mergers & Acquisition erfolgt bei einer Kooperation nur eine partielle Zusammenarbeit mit Anderen bei weitgehender Beibehaltung der Selbstständigkeit. Folgende Eigenheiten sind typisch:

- strategischer Bezug;
- freiwilliger Charakter;
- vertraglich festgelegte inhaltliche Begrenzung auf bestimmte Kooperationsfelder;
- rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Partner mit partieller Aufgabe dieser Selbstständigkeit im Kooperationsbereich;
- häufig überregionaler Bezug.

Strategische Allianzen treten in den verschiedensten Formen auf: bekannte Varianten sind etwa Joint Venture, Value Adding Partnership, horizontale Kooperationen oder Networking (vgl. Lojewski 2007, S. 404ff.). Da strategische Allianzen nur schwer allgemein gültig zu definieren sind, bietet es sich an, spezielle Ausprägungen anhand besonderer Charakteristika zu beschreiben: Wie viele Partner machen mit, wie formalisiert sind die Absprachen, auf welchen Bereich bezieht sich die Zusammenarbeit?

Die Beweggründe für Organisationseinheiten zum Zusammenschluss sind mannigfaltig: Beschleunigte Technologie und Produktlebenszyklen, mangelnde Ressourcen, veränderte Kostenstrukturen mit hohen Fixkostenanteilen oder die allgemeine Globalisierung sind häufig genannte Motive für Kooperationsbestrebungen. Dahinter steckt fast immer das Ziel, durch gemeinsames Handeln Risiken zu mindern und/oder Kosten zu sparen bzw. Erlöse zu steigern. Hinzu treten so genannte außerökonomische Ziele wie Imagegewinn u.ä.; allen gemeinsam ist die Idee, mit der Zusammenarbeit eine Wertsteigerung des eigenen Objektes zu erreichen.

### 3. UAS7-Verbund als Profilelement

#### 3.1 *Ursprung*

Seit Ende des letzten Jahrhunderts sehen sich die Länder wegen desaströser Haushaltssituationen veranlasst, auch die Finanzierung des Hochschulbereichs zu kürzen. So legte die Politik eine Reihe von Einsparrunden auf – durchweg als „Pakt“ zwischen Landesregierung und Hochschule bezeichnet und oft künstlich mit Begriffen wie „Qualität“, „Optimierung“ usw. versehen. Hinzu kam, dass die Hochschulen zu dieser Zeit durch weitere politische Aktivitäten wie nie zuvor gefordert waren. Nur als Stichworte seien der „Bologna-Prozess“ (eine Jahrhundertreform unter Volllastbedingungen), die Umstellung auf die W-Besoldung für Professorinnen und Professoren (eine verkappte Besoldungsabsenkung) und der beginnende Wechsel von einer Input- hin zu einer Output-Steuerung (LOM: Leistungsorientierte Mittelverteilung) genannt.

In dieser hochschulpolitisch turbulenten Zeit, genauer im Jahr 2004, schlossen sich folgende sieben Hochschulen unter dem Namen UAS7 – Seven German Universities for Applied Sciences (vgl. [www.uas7.org](http://www.uas7.org)) über einen Konsortialvertrag zusammen:

- Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin,
- Hochschule Bremen,
- Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg,

- Fachhochschule Köln,
- Hochschule München,
- Fachhochschule Münster,
- Fachhochschule Osnabrück.

Anfänglich ging es darum, ein DAAD-Angebot wahrzunehmen und gemeinsam ein Verbindungsbüro in New York zu betreiben. Damit sollte der nordamerikanische Kontinent für internationale Studienprogramme und den Dozentenaustausch erschlossen werden. Die Bürobesezung – ein Mitarbeiter, der von allen sieben Hochschulen gemeinsam finanziert wird – stellte Kontakte zu amerikanischen Hochschulen her und erste Programme (Studierendenaustausch, Summer School usw.) wurden aufgelegt. Ganz offensichtlich war hier Ressourcen schonend ein Mehrwert entstanden, der jede einzelne Hochschule im Alleingang teuer zu stehen gekommen wäre.

Da sich auch auf anderen Ebenen, insbesondere im Bereich Forschung und Transfer, eine fruchtbare Zusammenarbeit entwickelte, entschieden die Hochschulleitungen, das entstandene Netzwerk für weitere gemeinsame Aktivitäten zu nutzen und in Richtung auf eine strategische Allianz auszubauen.

### 3.2 Strategische Entscheidung

Allen beteiligten Hochschulen war klar: Die gravierenden Veränderungen im Hochschulraum stellen Herausforderungen dar, denen die einzelnen Hochschulen allein nicht in Umfang und Qualität wie gewünscht nachkommen können. Um im Wettbewerb der Hochschulen um die besten Köpfe, eine auskömmliche Mittelausstattung und die besten Studien- und Arbeitsbedingungen bestehen zu können, würde die Kooperation mit anderen Institutionen zu einem wichtigen Instrument (vgl. Abb. 1; Fachhochschule Münster-Hochschulentwicklungsplan 2005). Erst durch eine strategisch angelegte Zusammenarbeit, angelehnt an das „Partnering“-Modell aus der Wirtschaft, bestünde die Chance, dass sich die UAS7-Hochschulen gegenseitig sinnvoll und langfristig ergänzen.

Auch wenn sich Hochschulen aufgrund ihres Bildungs- und Forschungsauftrags deutlich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden, können doch – entsprechend angepasst – in Unternehmen erfolgreich eingesetzte Instrumente durchaus auf den Hochschulraum übertragen werden. Dies gilt auch für strategische Allianzen.

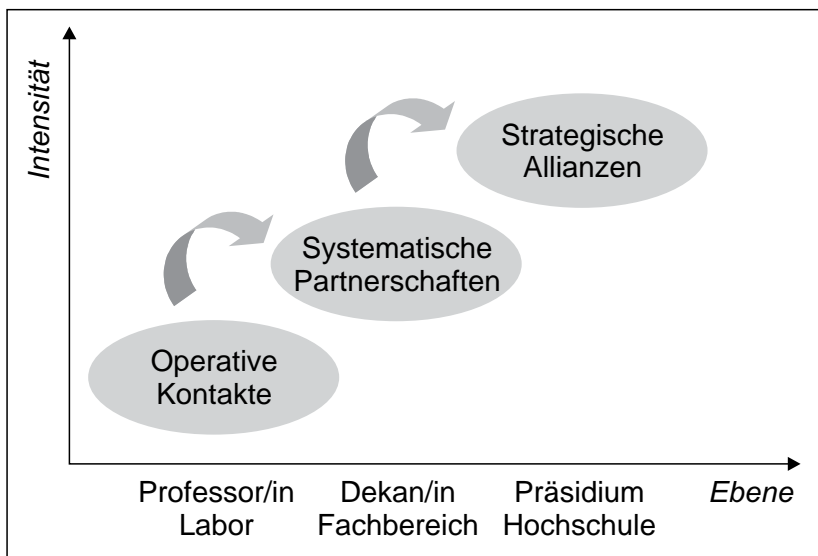
Die UAS7-Gemeinschaft hat deshalb zu dieser Zeit auf der Basis einer lebendigen operativen Zusammenarbeit systematisch und nachhaltig Anknüpfungspunkte für eine strategische Allianz erarbeitet. Für sie ist ihre Partnerschaft ...

... eine starke Bindung in ausgewählten Bereichen,  
... auf vielen Ebenen lebendig,

... auf Präsidiumsebene verankert,  
 ... eine gegenseitige win-win-Situation und vor allem  
 ... profilbildend für die Hochschulen.

An dieser Charakteristik und der dahinter steckenden Zielsetzung, gemeinsam mehr zu erreichen als im Alleingang der Hochschulen, ist letztendlich auch der Erfolg der UAS7-Allianz zu messen.

Abb. 1: Modell der Entwicklung einer strategischen Allianz im Hochschulbereich



## 4. UAS7-Kooperationsmodell

### 4.1 Konfiguration

Aus der gemeinsamen Idee der Mitgliedshochschulen ergaben sich die wesentlichen Merkmalsausprägungen, mit denen die Allianz UAS7 beschrieben werden kann (siehe Abb. 2):

Als überregionale Anbieter von Lehre und Forschung haben sich auf die beschriebene Weise für eine unbegrenzte Dauer sieben leistungsstarke Fachhochschulen zusammen gefunden.

Da es sich bei UAS7 um eine Vereinigung von Organisationseinheiten der gleichen „Produktionsstufe“ handelt, bezeichnet man diese als horizontale Kooperation in Abgrenzung zur vertikalen (in der Wirtschaft: Vorwärts- oder Rückwärtsintegration aufeinander folgender Produktions- und Handelsstufen) oder diagonalen (verschiedene Produktions- und Handelsstufen). Die Bereiche, in denen zusammengearbeitet wird, reichen von interkulturellen Aspekten über Beru-

fungsverfahren bis zu Forschungsprojekten – insofern handelt es sich um eine multifunktionale Allianz. Formal besiegelt wurde die strategische Kooperation im Jahr 2007 durch die Gründung des Vereins „UAS7: Seven German Universities of Applied Sciences – Alliance for Excellence“ mit Sitz in der Bundeshauptstadt Berlin; zum Gründungspräsidenten wurde Professor Dr. Franz Herbert Rieger gewählt. Die rechtliche und organisatorische Selbständigkeit aller Partner bleibt im Außenverhältnis unberührt; die Allianz wird zwischenbetrieblich geregelt und die entstehenden Kosten werden zwischen allen Partnern gleichmäßig aufgeteilt.

Abb. 2: Morphologische Beschreibung zur Charakterisierung einer Allianz

Merkmalsausprägung	Merkmal/Parameter			
Geographische Lage	lokal	regional	überregional	international
Kooperationsdauer	begrenzt		unbegrenzt	
Größe der Partner	klein		mittel	groß
Zahl der Partner	2	3-5	6-8	...
Verbindungsrichtung	horizontal		vertikal	diagonal
Kooperationsfeld	teilkunktional		funktional	multifunktional
Formalisierungsgrad	Absprache	Vertrag	Vereinsgründung	Kapitalbeteiligung
Gestaltung/Leitung	zwischenbetrieblich		überbetrieblich	

(vgl. Pausenberger 1989, S. 622)

Gemeinsam erreicht der Verbund inzwischen folgende beeindruckende Größenordnung, verteilt auf sieben attraktive deutsche Städte:

- rund 500 Studienprogramme (Bachelor, Master) in vielerlei Disziplinen
- über 75.000 eingeschriebene Studierende
- mehr als 2.000 Professorinnen und Professoren sowie mehrere tausend Lehrbeauftragte aus der Wirtschaft

#### 4.2 Realisation

In der konstituierenden Phase und auch noch danach hat sich gezeigt, wie wichtig ein „Allianzmanagement“ ist. Besonders zu beachten ist, dass die Partner ihre

Zielvorstellungen aufeinander abstimmen, ihre Erwartungen konkretisieren und ihr Engagement immer wieder auf allen Ebenen absprechen. So sind auf der Basis der bereits gelebten Zusammenarbeit folgende organisatorischen und strukturellen Maßnahmen ergriffen worden:

- Verständigung auf ein gemeinsames Missionstatement
- Verankerung im jeweiligen Hochschulleitbild
- Erweiterung der Arbeitskreise (neben Präsidenten und Vizepräsidenten sowie International Offices) auf Gleichstellungsbeauftragte und Öffentlichkeitsarbeit; daneben fallbezogen aufgabenspezifische Arbeitsgemeinschaften (z.B. Dekanetreffen)
- Geschäftsstelle in Berlin und New York mit entsprechender personeller und sachlicher Ausstattung
- Kommunikation nach innen (regelmäßige Berichte in den Hochschulmedien, footer im Internetauftritt)
- Kommunikation nach außen (Internetauftritt der Berliner und New Yorker Geschäftsstelle; Imagebroschüre; Flyer mit Studienangeboten; regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit).

*Abb. 3: Mission Statement der strategischen Allianz UAS7*

<p>UAS 7</p> <p>Sieben Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Universities of Applied Sciences)</p> <p>– Bündnis für Exzellenz –</p> <p>Mission</p> <p>Wir sind sieben leistungsstarke deutsche Hochschulen moderner Prägung und wollen unsere Potenziale in Lehre, Forschung, Wissenschaftstransfer und Organisation bündeln, um gemeinsam formulierte strategische Ziele zu verfolgen und uns gegenseitig bei deren qualitätsvoller Verwirklichung zu unterstützen.</p> <p>Wir offerieren gemeinsame Masterprogramme und International Graduate Schools unter Beachtung höchster Standards für unsere Studierenden und für Studierende der internationalen Bildungsmärkte.</p> <p>Wir schaffen vielfältige Promotionsmöglichkeiten und passen unsere Lehr- und Lernbedingungen systematisch hohen internationalen Standards an.</p> <p>Wir bilden ein Netzwerk zur Akquisition nationaler und europäischer Forschungsförderung und bauen unter Beachtung wissenschaftsethischer Prinzipien einen internationalen Wissens- und Technologietransfer mit gemeinsamen Repräsentanzen auf.</p>
---

Inhaltlich war und ist man sehr stark daran interessiert, gemeinsame Qualitätsstandards in einer Reihe hochschultypischer Prozesse zu entwickeln. Als erstes zentrales Element hat sich dabei die Qualitätssicherung in Berufungsverfahren herausgestellt, die man seitdem höchst professionell mit gegenseitiger Unterstützung verfolgt und immer weiter präzisiert. Hinzu kommen Aspekte der For-

schungsbündelung und die Einwerbung von Drittmitteln. Ein gemeinsames Promotionskolleg ist in Vorbereitung; wechselseitige gutachterliche Tätigkeiten sind – wegen des inzwischen gewachsenen gegenseitigen Vertrauens – an der Tagesordnung.

In der Lehre stand zu Anfang das gemeinsame Engagement im nordamerikanischen Raum im Vordergrund. So konnten etwa durch das Study and Internship Program (SIP) inzwischen zahlreiche amerikanische Studierende für ein Studien- und ein Praxissemester in den Mitgliedshochschulen begrüßt werden; gleichzeitig wurde deutschen Studenten im Gegenzug ein gebührenfreier Aufenthalt an einer amerikanischen Universität ermöglicht. Dies wäre den einzelnen Hochschulen ähnlich Ressourcen schonend im Alleingang sicher nicht möglich gewesen. Aber auch national lässt sich der Verbund nutzen: warum nicht gemeinsam um gute Studierende werben? Was muss alles organisiert werden, damit ein „nationaler“ Austausch von Studierenden ohne Zeitverlust funktioniert? Welche Bereiche eignen sich für ein gemeinsames Projektstudium?

Darüber hinaus bietet auch die Zusammenarbeit im administrativen Bereich Vorteile. So kann ein produktiver Know-how-Transfer durch die gegenseitige Einsichtnahme in tägliche Abläufe erfolgen (beispielsweise „Kanzlertausch“ auf Zeit – realisiert zwischen der Hamburger und Münchener Hochschule). Außerdem lässt sich in einer solchen Arbeitsgemeinschaft die Wahrnehmung von Serviceaufgaben im Sinne eines Benchmarking-Clubs optimieren.

## 5. Erfolgsfaktoren

Angetreten waren die Partner, um über den Weg der Allianz im Wesentlichen ihre Ziele schneller zu erreichen und mangelnde Ressourcen auszugleichen, insgesamt also eine Wertsteigerung zu erfahren. Hat das überhaupt funktioniert? Lassen sich – ähnlich wie im Wirtschaftsleben (vgl. Lojewski 2007, S. 403ff.) – aus heutiger Sicht Treiber und Bremser für eine solche Entwicklung identifizieren?

Aus Sicht der beteiligten Hochschulen ist die Allianz auf dem richtigen Weg. Wesentliche inhaltliche Elemente in Lehre, Forschung, Transfer und Administration, die im Alleingang nicht in dieser Form hätten realisiert werden können, sind unter Punkt 4.2 Realisation beschrieben. Wenn auch eine echte Wertsteigerung im Hochschulbereich schwer messbar und objektiv (noch) nicht nachweisbar ist, so ist auf jeden Fall – auch Dank der positiven öffentlichen Wahrnehmung – ein gewisser Imagegewinn zu verzeichnen. Mit Fortschreiten der gemeinsamen, momentan noch jungen Aktivitäten wird eine deutliche Verstärkung der positiven Effekte erwartet.

Im bisherigen Verlauf haben sich gewisse Faktoren als förderlich, andere als hinderlich erwiesen:

Vergleichbar zu den Erfahrungen der betrieblichen Praxis scheint für die Phase der Konfiguration der grundsätzliche „fit“ der beteiligten Partner extrem wichtig gewesen zu sein. Das Potenzial zur Zusammenarbeit, das jede einzelne Hochschule mitgebracht hat, sind insbesondere die ähnliche hochschulpolitische Grundhaltung und die einende Idee, gemeinsam mehr erreichen zu können als allein. Die Einschätzung der eigenen Lage, die Vorstellungen zur Positionierung im Hochschulbereich und der Wille zum aktiven strategischen Handeln stimmten so gut überein, dass die wichtigsten Voraussetzungen für eine engere Zusammenarbeit vorhanden waren.

In der Realisation hat sich – wie schon erwähnt – insbesondere die große Bedeutung eines guten Managements der Allianz gezeigt; dies scheint sogar noch bedeutender als im Wirtschaftsbetrieb zu sein, da die Akteure in der Hochschule wesentlich freier über ihr Engagement entscheiden können als dies bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Unternehmen der Fall ist. Im Hochschulbereich werden die Möglichkeit, der Wille und die ständige Bereitschaft aller Beteiligten zur Zusammenarbeit zum entscheidenden internen Erfolgsfaktor.

Die logische Folge: nur wenn die gesamte Hochschulleitung als unermüdlicher Antriebsmotor zur Verfügung steht, kann die strategische Allianz ihre Potenziale entfalten (was übrigens auch heißt, für entsprechende Aktivitäten hinreichend Ressourcen auf Managementebene einzuplanen, beispielsweise mit einer/m UAS7-Referent/in als Stabstelle). Gleichzeitig müssen die Verantwortlichen darauf achten, dass Initiativen durch angemessene Anreize auch auf der jeweiligen operativen Ebene aufgegriffen werden.

Wesentlich ist, dass die strategische Ausrichtung der Allianz in jeder beteiligten Hochschule voll und ganz mitgetragen wird. Neue Ziele können nur durch den Einsatz zusätzlicher Ressourcen erreicht werden – das gilt für eine Allianz ebenso, wenn auch mit weniger Einsatz als im Alleingang. Konsequenz ist, dass jede Hochschule entsprechende Beiträge für gemeinsam getragene Vorhaben eventuell zu Lasten eigener Projekte zu leisten hat. Gerade wenn jedoch ein Mitteleinsatz zugunsten der Allianz, aber auf Kosten anderer Aktivitäten in der Hochschule erfolgen muss, erfährt das Bündnis seinen Stellenwert. Es ist übrigens nicht notwendig, dass sich immer alle Partner an jeder Allianz-Initiative beteiligen; es muss allerdings stets Einvernehmen über die graduelle Ausprägung der jeweiligen Beteiligung bestehen.

Ein langer Atem und eine nachhaltige Kommunikation in die Hochschule hinein sind hier unerlässlich. Damit Informationen kontinuierlich fließen und keine Irritationen auftreten, sollten alle Betroffenen auf ein internetgestütztes Dokumentationssystem zugreifen können. Bei der internen Kommunikation muss es besonders darum gehen, mit Chancen und Erfolgen der Allianz zu überzeugen und immer wieder Akteure für die hochschulübergreifende Zusammenarbeit – Möglichkeiten, die es sonst nicht geben würde – zu begeistern.



Zu den internen Erfolgsfaktoren eines Allianzmanagements gehört auch, die hochschulübergreifende Kooperation ständig auf allen Ebenen zu reflektieren, um die geschaffenen Rahmenbedingungen weiter zu entwickeln und auf diese Weise zu optimieren. Sollten Schwierigkeiten auftreten, muss darüber offen gesprochen werden können. Die Hochschulleitungen geben dabei für die vertrauensvolle Zusammenarbeit den Maßstab vor: nur wenn auf dieser Ebene jegliches Problem ungeschützt und unkompliziert angegangen werden kann, entwickelt sich auch in operativen Bereichen ein vergleichbares Arbeitsklima.

Eine (de-)stabilisierende Größe stellen im Hochschulbereich die handelnden Personen dar. In verantwortlichen Positionen ist es üblich, dass die jeweiligen Wahlämter nach gewisser Zeit neu besetzt werden. Dies erfordert besondere Aufmerksamkeit, um die Kontinuität in der Allianz zu gewährleisten. Die frisch verantwortlichen Personen müssen sich nicht nur hochschulintern einarbeiten, sondern auch ihre Stellung im Allianzgefüge finden und mittragen. Da der „Generationswechsel“ in der UAS7-Allianz gerade im vollen Gange ist, muss diese Bewährungsprobe noch ausgestanden werden.

Möchte eine Hochschulallianz auch innenpolitisch eine wahrnehmbare Größe darstellen und zu bestimmten hochschulpolitischen Themen Stellung beziehen, so müssen dem kurze Abstimmungswege unter den Partnern zugrunde liegen. Ebenso ist im bidirektionalen Sinne auf eine klare und einfache Ansprechbarkeit für Medienvertreter zu achten. Hier sind erste Maßnahmen mit der Vergabe einer Sprecherrolle und der Gründung der Geschäftsstelle ergriffen worden.

Neben den internen Erfolgsfaktoren bestimmt natürlich eine Reihe von exogenen Faktoren den Erfolg einer Allianz im Hochschulbereich. Eher hinderlich erscheint der gelebte Föderalismus – gehören doch die beteiligten Hochschulen immerhin sechs verschiedenen Bundesländern an, in denen eigenständige Hochschulgesetze einen durchaus unterschiedlichen Spielraum vorgeben. Es ist jedoch vorstellbar, dass durch mutige Vorgaben eines Landes (Stichwort: „Experimentierklausel“) dem Bündnis ganz besondere Perspektiven eingeräumt werden, wie es in keinem der Länder für sich gesehen möglich wäre.

## 6. Danksagung

UAS7 hat eine ganze Reihe der gesteckten Ziele Erfolg versprechend aufgegriffen und ist bestens gerüstet, zu einer bedeutenden Größe innerhalb der deutschen Hochschullandschaft zu werden. Ein besonderer Dank gilt dem Vorsitzenden des Vereins „UAS7: Seven Universities of Applied Sciences – Alliance for Excellence“ und langjährigen Rektor einer der beteiligten Hochschulen, Professor Dr. Franz Herbert Rieger. Er hat mit Augenmaß und Engagement den schwierigen Spagat bewältigt, einerseits die prosperierende Entfaltung seiner Hochschule

und andererseits die Entwicklung der strategischen Allianz UAS7 in den letzten Jahren zu verantworten.

## Literatur

- Hopfenbeck, W. (2002): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre (14. Aufl.). Landsberg a. L.
- Lojewski, U. v. (2007): Kooperation als Alternative. In: Arlinghaus, O./Balz, U. (Hg.): Praxisbuch Mergers & Acquisitions. (2. Aufl.). Landsberg a. L., S. 399–418
- Pausenberger, E. (1989): Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen. In: WISU, Das Wirtschaftsstudium, S. 621–626
- Fachhochschule Münster (2005): Hochschulentwicklungsplan der Fachhochschule Münster (Internet: [www.fh-münster.de/hochschule/organisation/hochschulentwicklungsplan.php?p=3,5,5](http://www.fh-münster.de/hochschule/organisation/hochschulentwicklungsplan.php?p=3,5,5); zuletzt aufgesucht am 6.1.2010)
- UAS7 (2010): Internet: [www.uas7.org](http://www.uas7.org) bzw. [www.uas7.de](http://www.uas7.de); zuletzt aufgesucht am 6.1.2010)