

▲ Hochschule Harz

Hochschule für angewandte Wissenschaften

Alexandra Bonk

## **Kooperationen zwischen Hochschulen und Kommunen**

***Eine Untersuchung am Beispiel des Landes Sachsen-Anhalt***

Schriftenreihe Local Government Transformation

des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften

Hochschule Harz

Nr. 10, 2021

Alexandra Bonk

Kooperationen zwischen Hochschulen und Kommunen

Eine Untersuchung am Beispiel des Landes Sachsen-Anhalt

Schriftenreihe Local Government Transformation  
des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften

Nr. 10, 2021  
Hochschule Harz  
Fachbereich Verwaltungswissenschaften  
Domplatz 16  
38820 Halberstadt  
www.hs-harz.de

Halberstadt 2021



This work is licensed under a

[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung .....	1
2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen .....	4
2.1 Kooperation .....	4
2.1.1 Merkmale von Kooperationen.....	4
2.1.2 Formen von Kooperationen .....	5
2.1.3 Kooperationen mit Hochschulen als Kooperationspartner .....	9
2.1.4 Kooperationsformen im Bereich Forschung & Entwicklung.....	11
2.2 Wissenstransfer .....	13
2.2.1 Wissenstransfer als Ziel der Kooperation mit Hochschulen .....	13
2.2.2 Formen des Wissenstransfers mit Hochschulen.....	15
2.3 Ansätze zur Erklärung der Entstehung von Kooperationsbeziehungen .....	16
2.4 Transaktionskostentheorie .....	17
2.5 Ressourcenbasierter Ansatz .....	20
2.6 Stand der Forschung .....	22
2.6.1 „Hemmnisstudie“ 2010 .....	22
2.6.2 Studie zur regionalökonomischen Bedeutung von Hochschulen .....	24
2.7 Entwicklung der Hypothesen .....	26
3 Empirische Untersuchung .....	28
3.1 Forschungsfeld: Hochschulen und Kommunen in Sachsen-Anhalt .....	28
3.2 Forschungsmethoden .....	29
3.3 Online-Befragung.....	30
3.4 Vertiefende Interviews .....	33
4 Ergebnisse .....	34
4.1 Allgemeine Daten und Erkenntnisse aus der Befragung .....	34
4.2 Auswertung der quantitativen Daten: Ergebnisse zu den Hypothesen .....	42
4.3 Ergebnisse der vertiefenden Interviews .....	51
5 Zusammenfassung und Fazit .....	53
Literatur .....	54
Anhänge.....	57

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: <b>FORMEN VON KOOPERATIONEN UND IHRE UNTERSCHIEDUNGSEBENEN,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	5
ABBILDUNG 2: <b>TRANSAKTIONSFORMEN UND IHRE EINORDNUNG ZWISCHEN MARKT UND HIERARCHIE,</b> [QUELLE: MORSCHETT (2003), S. 396].....	6
ABBILDUNG 3: <b>KOOPERATIONSFORMEN IM BEREICH FORSCHUNG &amp; ENTWICKLUNG,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	11
ABBILDUNG 4: <b>FORMEN DES WISSENSTRANSFERS,</b> [QUELLE: RAUTER (2013), S. 40].....	14
ABBILDUNG 5: <b>THEORIEN ZUR ERKLÄRUNG VON KOOPERATIONEN,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG NACH SWOBDA (2003), S. 40FF.].....	16
ABBILDUNG 6: <b>RESSOURCENEINTEILUNG IN DREI KATEGORIEN,</b> [QUELLE: REUTER (2011), S. 15F.] .....	21
ABBILDUNG 7: <b>DARSTELLUNG DER HYPOTHESEN,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	27
ABBILDUNG 8: <b>VERTEILUNG DER BETEILIGTEN KOMMUNEN NACH EINWOHNERZAHL,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	34
ABBILDUNG 9: <b>BESCHÄFTIGTENANZAHL DER KOMMUNEN, DIE AN DER BEFRAGUNG TEILGENOMMEN HABEN,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	35
ABBILDUNG 10: <b>HAUSHALTSVOLUMEN DER KOMMUNEN, DIE AN DER BEFRAGUNG TEILGENOMMEN HABEN,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	35
ABBILDUNG 11: <b>AKADEMIKERANTEIL IN DEN KOMMUNEN,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....	36
ABBILDUNG 12: <b>KOOPERATIONSBEREICHE,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....	36
ABBILDUNG 14: <b>KOOPERATIONSFORMEN,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....	37
ABBILDUNG 15: <b>EINSCHÄTZUNG DER AUSSAGEN ZUM RESSOURCENBASIERTEM ANSATZ,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	38
ABBILDUNG 16: <b>EINSCHÄTZUNG DER AUSSAGEN ZUR TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	39
ABBILDUNG 17: <b>HEMMNISSE DER KOOPERATION ZWISCHEN KOMMUNEN UND HOCHSCHULEN,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	40
ABBILDUNG 18: <b>HEMMNISSE DER KOOPERATION ZWISCHEN KOMMUNEN UND HOCHSCHULEN ERWEITERT,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG].....	40
ABBILDUNG 19: <b>HEMMNISSE DER KOOPERATION BEI KOMMUNEN MIT ODER OHNE KOOPERATIONSERFAHRUNG,</b> [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....	41

## Tabellenverzeichnis

<b>TABELLE 1: KONTAKTE UND KOOPERATIONEN ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND HOCHSCHULEN IM VERGLEICH, [QUELLE: BLUME, FROMM (2000B), S. 112].....</b>	<b>25</b>
<b>TABELLE 2: INTENSITÄT DER KONTAKTE ZWISCHEN GHK UND NORDHESSISCHEN UNTERNEHMEN, [QUELLE: BLUME, FROMM (2000B), S. 113] .....</b>	<b>25</b>
<b>TABELLE 3: VERTEILUNG DER KOMMUNEN NACH EINWOHNERZAHLEN, [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] ....</b>	<b>35</b>
<b>TABELLE 4: AUSWERTUNG HYPOTHESE 1, EINWOHNERZAHL UND KOOPERATIONSERFAHRUNG, [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....</b>	<b>42</b>
<b>TABELLE 5: AUSWERTUNG HYPOTHESE 1, BESCHÄFTIGTE UND KOOPERATIONSERFAHRUNG, [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....</b>	<b>43</b>
<b>TABELLE 6: AUSWERTUNG HYPOTHESE 1, ENTFERNUNG ZUR NÄCHSTEN HOCHSCHULE UND KOOPERATIONSERFAHRUNG, [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....</b>	<b>43</b>
<b>TABELLE 7: AUSSAGEN ZU EX-ANTEN TRANSAKTIONSKOSTEN UND DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL DER GENUTZTEN FORMEN, [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....</b>	<b>45</b>
<b>TABELLE 8: AUSSAGEN ZU EX-POST TRANSAKTIONSKOSTEN UND DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL DER GENUTZTEN FORMEN, [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....</b>	<b>46</b>
<b>TABELLE 9: AUSSAGEN ZU KOMMUNALEN RESSOURCEN UND FORMEN DER KOOPERATION, [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....</b>	<b>48</b>
<b>TABELLE 10: RELEVANTE RESSOURCEN VON HOCHSCHULEN UND DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL GENUTZTER KOOPERATIONSFORMEN, [QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG] .....</b>	<b>49</b>

## 1 Einleitung

Kommunale Verwaltungen stehen heute unter einem kontinuierlichen Veränderungsdruck. Allein durch die Digitalisierung ergeben sich beispielsweise eine Vielzahl von notwendigen Anpassungen.<sup>1</sup> Das E-Government-Gesetz, welches im Jahr 2013 verabschiedet wurde, regelt in 23 Paragraphen unterschiedliche digitale Leistungs- und Arbeitsprozesse, welche von den Behörden erbracht werden müssen, beziehungsweise sollen. So sind Behörden verpflichtet, einen elektronischen Zugang für die Übermittlung von Daten einzurichten.<sup>2</sup> Weiterhin sollen sie ihre Akten elektronisch führen.<sup>3</sup> Etwaige Bestimmungen wurden stetig erweitert und konkretisiert, wie das im Jahr 2017 verabschiedete Online-Zugangsgesetz zeigt. Dieses regelt in § 1 Abs. 1 Onlinezugangsgesetz (OZG), dass Verwaltungen bis zum Ende des Jahres 2022 alle Verwaltungsleistungen über ein elektronisches Verwaltungsportal anbieten müssen. Eine bloße Betrachtung der Gesetze zur Digitalisierung und den daraus resultierenden Änderungen der Arbeitsprozesse verdeutlicht, dass diese von Kommunen kaum noch allein erbracht werden können.

Schäfer (2017) gibt in ihrem Beitrag einen Überblick über diese und andere aktuelle Herausforderungen für die Kommunen. Sie zählt hierzu die „Verwaltungsmodernisierung, Privatisierungen von öffentlichen Aufgaben, aber auch die Rückführung von Aufgaben in die öffentliche Hand in Zeiten von Finanzkrisen, demografischem Wandel, anwachsenden Staatsschulden, grenzüberschreitendem Wettbewerbsdruck um kostengünstige Vertriebs- und Produktionsstätten und (sicherheits-)politischen Herausforderungen [...] (um) nur einige der Schlagwörter, die für diesen Veränderungsprozess stehen und die Komplexität und Vielfalt der Rahmenbedingungen und Herausforderungen (zu) kennzeichnen“<sup>4</sup> auf. Das Fehlen von Ressourcen zur Bewältigung dieser Aufgaben wurde in der Forschung bereits ausgiebig diskutiert.<sup>5</sup>

Wie Kommunen, erleben auch Hochschulen einen stetigen Aufgabenzuwachs. Mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 1998 wurde in § 2 Abs. 7 Hochschulrahmengesetz (HRG) der Wissens- und Technologietransfer zu den bestehenden Aufgaben der Lehre und Forschung an Hochschulen hinzugefügt. Der Technologie- und Wissenstransfer gehört zu den Aufgaben die auch als sogenannte Third-Mission von Hochschulen diskutiert werden.<sup>6</sup> Als Third-Mission-Aktivitäten werden u.a. „Gesellschaftliches Engagement; Technologietransfer und Innovationsaufgaben; traditionelle Weiterbildung und innovative Formen wie Bürger- oder

---

<sup>1</sup> vgl. Schmid, Andreas (2019), S. 3.

<sup>2</sup> vgl. § 2 Abs. 1 Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung- E-Government-Gesetz (EGovG)

<sup>3</sup> vgl. § 6 EGovG

<sup>4</sup> Schaefer, Christina (2018), S. 25.

<sup>5</sup> vgl. Schmid, Andreas (2019), S. 10; Weiß, Jens (2019), S. 68.

<sup>6</sup> vgl. Würmseer, Grit (2016), S. 23.

Kinderuniversitäten; (Forschungs-)Kooperationen mit Unternehmen, aber auch weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren sowie wissenschaftliche Dienstleistungen ebenso wie Service Learning-Angebote für Studierende“<sup>7</sup> genannt. Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen sind mittlerweile weit verbreitet<sup>8</sup> und auch in der Forschung ausgiebig diskutiert.<sup>9</sup>

Bei Betrachtung der Herausforderungen, welchen sich Kommunen stellen müssen, und dem Beispiel der erfolgreich implementierten Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Hochschulen, könnte davon ausgegangen werden, dass Kooperationsbeziehungen auch zwischen Kommunen und Hochschulen existieren. In der Literatur wird davon ausgegangen, dass besonders schwächere Kommunen für die Bewältigung ihrer Aufgaben eine Lösung in der Zusammenarbeit mit anderen Partnern\*innen suchen müssen.<sup>10</sup> Hochschulen verfügen nicht nur über Fachwissen, sondern auch über Studierende als personelle Ressource, welche die Kommunen unterstützen können. Die Zusammenarbeit zwischen Kommunen, welche ein Need an Fachwissen und Personal haben, und den Hochschulen, welche genau diese beiden Faktoren aufbringen können, drängt sich regelrecht auf. Umso mehr verwundert es, dass bisher keine einschlägigen Veröffentlichungen oder Untersuchungen zu Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen zu finden sind. Die vorliegende Arbeit soll dieses Defizit aufgreifen und Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen betrachten. Da es hierfür bisher an Grundlagen fehlt, sollen diese mithilfe einer empirischen Untersuchung geschaffen werden. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, eine erste Einschätzung zu kooperationsbeeinflussenden Faktoren zu geben. Die Forschungsfrage lautet daher:

***„Welche Faktoren beeinflussen Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen?“***

Das Forschungsthema, sowie die daraus resultierende vorliegende Arbeit, wurde im Rahmen des Projekts „One Face & Net Face to the Customer“ (kurz ONFA) entwickelt und umgesetzt. ONFA ist ein Teilprojekt des Verbundprojekts „Transfer- und Innovations-Service im (Bundes-) Land Sachsen-Anhalt“ (kurz Trans\_Inno LSA).<sup>11</sup> Dieses umfasst insgesamt 14 Teilprojekte, welche von den Hochschulen Magdeburg-Stendal, Anhalt und Harz durchgeführt werden. Das Projekt wird vom 01.01.2018 bis 31.12.2022 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und beschäftigt sich mit der Third-Mission sowie den Third-

---

<sup>7</sup> Würmseer, Grit (2016), S. 24.

<sup>8</sup> vgl. Metz, Vera (2020), S. 2.

<sup>9</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000a); Atzorn, Hans-Herwig / Clemens-Ziegler, Brigitte (2010).

<sup>10</sup> vgl. Hartmann, Rita (2017), S. 25.

<sup>11</sup> <https://www.transinno-lsa.de/teilprojekte/onfa>

Mission-Aktivitäten von Hochschulen. ONFA entwickelt Optimierungsmöglichkeiten für hochschulinterne Transferprozesse und -strukturen unter Berücksichtigung von Bedarfen aus Wirtschaft und Gesellschaft. Zu diesem Projektschwerpunkt zählen ebenfalls die Transferstrukturen für Kooperationen mit Hochschulen.<sup>12</sup>

Zu Beginn der Arbeit werden die relevanten Begriffe, insbesondere die Termini Kooperation und Wissenstransfer, entwickelt. Es folgen Erläuterungen zu den zwei für die Erklärung von Kooperationen wichtigsten Ansätzen, der Transaktionskostentheorie und dem ressourcenbasierte Erklärungsmodell. Anschließend wird ein Überblick zum Stand der Forschung gegeben. Auf Grundlage dieser Untersuchungen werden Hypothesen für die Beantwortung der Forschungsfrage aufgestellt. Der empirische Teil beginnt mit Ausführungen zu den gewählten Forschungsmethoden sowie zur Vorbereitung und Durchführung dieser. Im Anschluss wird eine Auswertung der erhobenen Daten vorgenommen, wobei zunächst allgemeine Erkenntnisse dargestellt werden. Anschließend erfolgt die Überprüfung der einzelnen Hypothesen und die Auswertung der Interviews. In der Schlussbetrachtung werden Empfehlungen für zukünftige Kooperationen gegeben und eine kritische Reflexion durchgeführt.

---

<sup>12</sup> vgl. Westermann, Georg (2019), S. 3f.

## 2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Kooperation

#### 2.1.1 Merkmale von Kooperationen

Eine umfassende Definition des Begriffs „Kooperation“ findet sich bei Bidlingmaier: Kooperation versteht er als eine freiwillige vertragliche Abmachung, welche zwischen zwei oder mehreren Parteien zur gemeinsamen Erfüllung von Aufgaben geschlossen wird, wobei sich bei der Zielerfüllung ein Vorteil im Vergleich zu einem individuellen Vorgehen ergeben soll.<sup>13</sup> Friese schlägt vor, dann von einer Kooperation zu sprechen, wenn rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Partner miteinander agieren, ihr Verhalten koordiniert ist und die Motivation darin besteht, in der Zielerreichung Vorteile gegenüber dem individuellen Vorgehen zu erreichen.<sup>14</sup> Ein wichtiges Merkmal der Kooperation sei dabei die Freiwilligkeit.<sup>15</sup>

Im Wesentlichen finden sich in der einschlägigen Literatur acht typische Merkmale für Kooperationsbeziehungen:

- Es sind mindestens zwei Organisationen, Organisationseinheiten oder Unternehmen beteiligt.<sup>16</sup>
- Diese Akteure sind jeweils selbstständig, wobei sie zumeist sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich, in seltenen Fällen nur rechtlich, unabhängig sind.<sup>17</sup>
- Kooperationen sind freiwillig.<sup>18</sup>
- Sie können vertraglich geregelt werden.<sup>19</sup>
- Es besteht eine Zusammenarbeit.<sup>20</sup>
- Die Akteure haben ein gemeinsames Ziel.<sup>21</sup>

---

<sup>13</sup> vgl. ebenda, S. 353 (zitiert nach Etter(2003), S. 40f.).

<sup>14</sup> vgl. Friese, Marion (1998), S. 62 (Morschett 2005, S. 379, in: Zentes/Swoboda/Morschett (Hrsg.)).

<sup>15</sup> vgl. Lubritz, Stefan (1998), S. 36 (zitiert nach Morschett (2005), S. 380, in: Zentes/Swoboda/Morschett (Hrsg.)).

<sup>16</sup> vgl. Bidlingmaier, Johannes (1967), S. 353; Etter, Christa (2003), S. 44; Stein, Volker (2003), S. 170.

<sup>17</sup> vgl. Blohm, Hans (1980), S. 1112; Rupprecht-Däullary, Marita (1994), S. 18; Oelsnitz, Dietrich von der (2003), S. 186.

<sup>18</sup> vgl. Rupprecht-Däullary, Marita (1994), S. 18; Werp, Rüdiger (1998), S. 25; Oelsnitz, Dietrich von der (2003), S. 186.

<sup>19</sup> vgl. Blohm, Hans (1980), S. 1112; Werp, Rüdiger (1998), S. 25; Oelsnitz, Dietrich von der (2003), S. 186.

<sup>20</sup> vgl. Blohm, Hans (1980), S. 1112; Werp, Rüdiger (1998), S. 25; Rupprecht-Däullary, Marita (1994), S. 18.

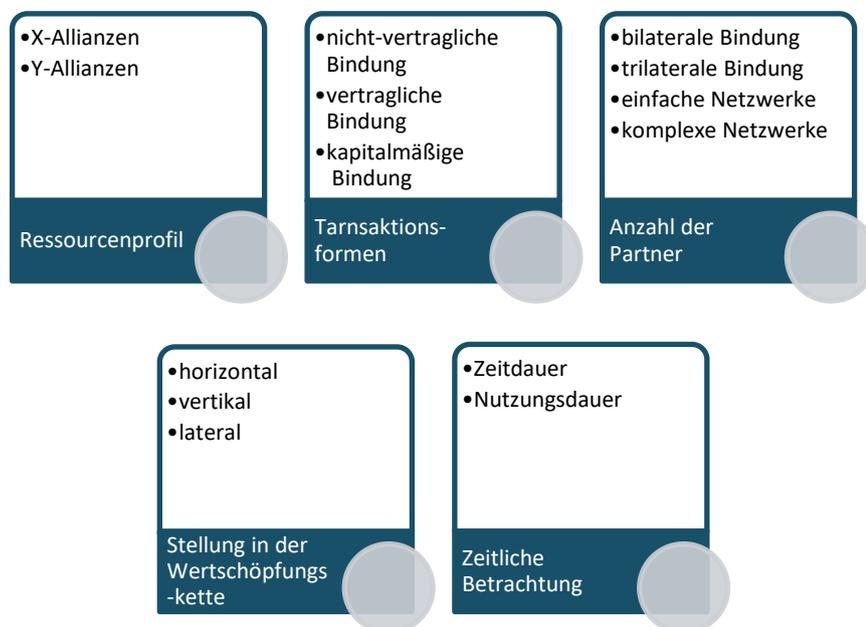
<sup>21</sup> vgl. Bidlingmaier, Johannes (1967), S. 353; Pausenberger, Ehrenfried (1989), S. 623; Backhaus, Klaus / Meyer, Margit (1993), S. 330 (zitiert nach Woratschek, Roth (2005), S. 144 in Zentes/Swoboda/Morschett (Hrsg.)).

- Durch die Kooperation kann dieses gegenüber dem individuellen Vorgehen vorteilhafter erfüllt werden.<sup>22</sup>
- Das Verhalten wird gemeinsam oder durch mindestens einen Akteur koordiniert.<sup>23</sup>

Der zeitliche Aspekt einer Kooperation wird nicht einheitlich begrenzt. Sowohl langfristige, als auch kurzfristige Formen der Zusammenarbeit können als Kooperationen bezeichnet werden.

## 2.1.2 Formen von Kooperationen

Zur Einteilung von Kooperationen werden verschiedene Unterscheidungsebenen und -möglichkeiten genutzt. Im Folgenden werden Unterscheidungen anhand von fünf Ebenen vorgenommen. Diese Ebenen sind das Ressourcenprofil der Partner, die Transaktionsformen, die Anzahl der Partner, die Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette und der zeitliche Aspekt.



**Abbildung 1: Formen von Kooperationen und ihre Unterscheidungsebenen, [Quelle: eigene Darstellung]**

Die Unterscheidung anhand des Ressourcenprofils der Kooperationspartner gliedert sich in zwei Unterbereiche, welche als X- und Y-Allianzen bezeichnet werden.

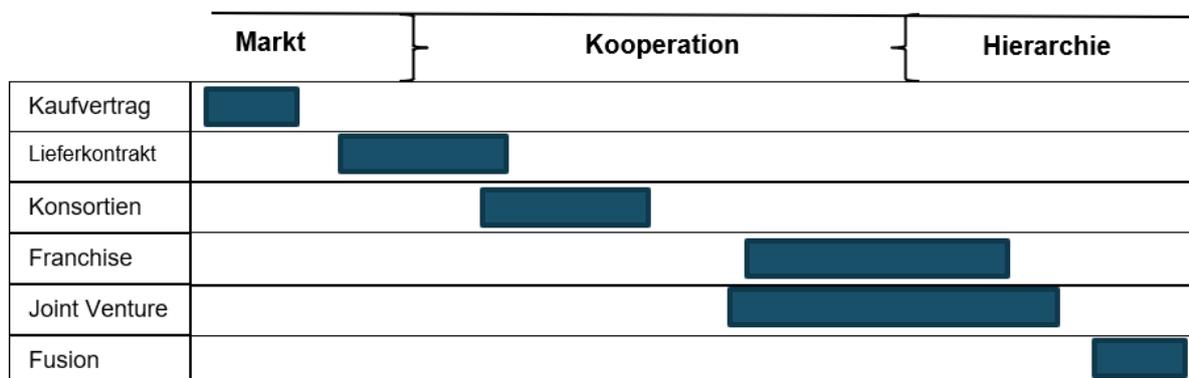
Bei X-Allianzen erfolgt eine Aufteilung der einzelnen Aktivitäten, die innerhalb einer Wertschöpfungskette erfüllt werden müssen, untereinander. Es wird eine stärkenorientierte Zuordnung der Aktivitäten zu jedem Partner vorgenommen. Dies führt zu einem Ausgleich der

<sup>22</sup> vgl. Bidlingmaier, Johannes (1967), S. 353; Rupprecht-Däullary, Marita (1994), S. 18; Etter, Christa (2003), S. 44.

<sup>23</sup> vgl. Friese, Marion (1998), S. 62.

Schwächen und der gemeinschaftlichen Nutzung von einzelnen Stärken, wodurch X-Allianzen, auch als ‘closing gap alliances‘ bezeichnet, als sichere Form von Kooperation angesehen werden.<sup>24</sup> Im Fokus von Y-Allianzen steht die gemeinsame Durchführung einer oder mehrerer Aktivitäten. Die Bündelung von Stärken führt zu einer Gewinnerhöhung gegenüber dem individuellen Vorgehen, woraus im Wettbewerb ein Vorteil gewonnen werden kann. Diese Kooperationsform wird als ‘critical mass alliance‘ bezeichnet.<sup>25</sup>

Die Form der Institutionalisierung wird auch als Transaktionsform bezeichnet. Es erfolgt eine Unterscheidung in nicht-vertragliche Bindungen, vertragliche Bindungen und kapitalmäßige Bindungen.<sup>26</sup> Die Grundannahme besteht darin, dass eine Vielzahl von Kooperationstransaktionen existieren, welche zwischen Markt (vertragliche Bindung) und Hierarchie (kapitalmäßige Bindung) angesiedelt sind. Kooperationen unter Marktbedingungen sind beispielsweise Kaufverträge, wohingegen Fusionen und 100% Tochtergesellschaften vollständig der Hierarchie zugeordnet sind. Zwischen diesen beiden eindeutig zuordenbaren Formen sind andere Arten, wie der Patentlizenzvertrag und das Franchisesystem, schwierig zuordenbar, wodurch eine exakte Abgrenzung der Formen nicht möglich ist.<sup>27</sup> In der folgenden Abbildungen werden beispielhaft Transaktionsformen und ihre Einordnung dargestellt.



**Abbildung 2: Transaktionsformen und ihre Einordnung zwischen Markt und Hierarchie, [Quelle: Morschett (2003), S. 396]**

Franchising bezeichnet ein System der Unternehmensführung, wobei ein selbstständiges Unternehmen auf Grundlage eines festgelegten Leistungs-, Arbeits- und Kontrollsystems aufge-

<sup>24</sup> vgl. Morschett, Dirk (2003), S. 393.

<sup>25</sup> vgl. ebenda, S. 393f.

<sup>26</sup> vgl. ebenda, S. 394.

<sup>27</sup> vgl. ebenda, S. 394f.

baut wird. Nutzung und Bereitstellung dieses Systems werden vertraglich geregelt und entsprechend finanziell einmalig oder regelmäßig entlohnt. Bei dieser Form von Kooperation liegt eine vertragliche Bindung vor.<sup>28</sup>

Joint Ventures sind Beteiligungsformen, welche auf der Tauschbeziehung von Kapital gegen Geschäftsführungsanteile basieren. Aus dieser Beziehung ergibt sich eine dauerhafte Zusammenarbeit mit einem geteilten Risiko.<sup>29</sup>

Kooperationen können nach der Anzahl der Partner und der daraus entstehenden Verzweigung von wechselseitigen Beziehungen unterschieden werden, wobei eine Unterscheidung in Bindungen und Netzwerke vorgenommen wird. Bindungen untergliedern sich in bilaterale und trilaterale Bindungen, Netzwerke in einfache und komplexe Netzwerke.<sup>30</sup> Innerhalb einer bilateralen Bindung agieren zwei Partner, welche sich direkt untereinander koordinieren und ebenfalls direkt aufeinander reagieren. Trilaterale Bindungen unterscheiden sich in der Anzahl ihrer Partner, da innerhalb dieser Bindungen drei Partner handeln, was die unmittelbare Reaktion nicht einschränkt.<sup>31</sup>

Neben bilateralen und trilateralen Bindungen können Kooperationen in Form von Netzwerken gebildet werden, welche durch eine Vielzahl an Partnern charakterisiert sind. Während bei einfachen Netzwerken ein Akteur im Mittelpunkt steht, welcher mehrere Kooperationspartner zentral koordiniert, und es direkte sowie indirekte Beziehungen gibt, können bei komplexen Netzwerken Unternetzwerke ohne zentrale Koordination entstehen.<sup>32</sup>

Kooperationsformen können neben den bereits dargestellten und erläuterten Ebenen auch nach der Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette unterschieden werden. Neben horizontalen und vertikalen Kooperationen existieren laterale Kooperation. Horizontale Kooperationen werden durch Partner eingegangen, welche der gleichen Branche oder Wirtschaftseinheiten angehören, wodurch die Wertschöpfungsaktivitäten auf gleicher Stufe miteinander verknüpft werden. Die Kooperationspartner arbeiten gemeinsam an einer Wertschöpfungsaktivität, sodass es meist Y-Allianzen sind, innerhalb welcher die Stärken gebündelt werden und

---

<sup>28</sup> vgl. Morschett, Dirk (2003), S. 397f.

<sup>29</sup> vgl. ebenda, S. 388.

<sup>30</sup> vgl. ebenda, S. 399.

<sup>31</sup> vgl. ebenda, S. 400.

<sup>32</sup> vgl. ebenda, S. 401.

somit ein Wettbewerbsvorteil entsteht.<sup>33</sup> Einige namenhafte Hersteller in der Automobilbranche wenden diese Form der Kooperation an,<sup>34</sup> so existiert beispielsweise eine Wissensteilung zwischen BMW und Daimler im Bereich des autonomen Fahrens.

Vertikale Kooperationen sind meist X-Allianzen, da die Kooperationspartner aufeinanderfolgenden Wertschöpfungsstufen angehören. Die Kooperationspartner bringen ihre speziellen Fähigkeiten in eine Aktivität der Wertschöpfungskette ein, wodurch die Schwächen kompensiert und die Stärken herausgebildet werden.<sup>35</sup> Zur Verdeutlichung vertikaler Kooperationen kann die Zusammenarbeit zwischen Händlern und Textilherstellern genannt werden, sofern diese ein gemeinsames Produkt entwickeln.<sup>36</sup>

Institutionelle oder auch laterale Kooperationen entstehen zwischen Kooperationspartnern, die nicht in die gleiche Wertschöpfungskette integriert sind.<sup>37</sup> Kooperationen mit Universitäten, Hochschulen und anderen öffentlichen Forschungseinrichtungen beziehungsweise Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung, sind meist laterale Kooperationen.<sup>38</sup> Zu den institutionellen Kooperationen zählt auch die Weiterbildung von Mitarbeiter\*innen durch einen Kooperationspartner.<sup>39</sup>

Der zeitliche Aspekt von Kooperationen kann auf zwei Ebenen betrachtet werden. Hierzu zählt die Zeit, welche für den Aufbau eines Wettbewerbsvorteils bzw. des entsprechenden Kooperationsziels relevant ist. Diese Zeitdauer wird in befristete, unbefristete und auf Dauer angelegte Kooperationen unterschieden. Befristete Kooperationen haben ein Ziel, nach dessen Zielerreichen die Kooperation beendet ist, sodass es sich meist um Projekte handelt. Unbefristeten Kooperationen werden nicht durch ein Kooperationsziel beschränkt, sondern dauern über mehrere Ziele an. Neben der Zeitdauer kann auch die Nutzungsdauer betrachtet werden, wobei die Zeit der Vorteilsausschöpfung in Relation zur Zeit der Verpflichtungen gesehen wird. Die Nutzungsdauer unterscheidet kurz-, mittel- und langfristige Kooperationen.<sup>40</sup>

---

<sup>33</sup> vgl. ebenda, S. 402f.

<sup>34</sup> vgl. Schöper, Carsten (1996), S. 1.

<sup>35</sup> vgl. Morschett, Dirk (2003), S. 403.

<sup>36</sup> vgl. Schöper, Carsten (1996), S. 1.

<sup>37</sup> vgl. Morschett, Dirk (2003), S. 403.

<sup>38</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 112.

<sup>39</sup> vgl. Schöper, Carsten (1996), S. 1.

<sup>40</sup> vgl. Morschett, Dirk (2003), S. 405ff.

### 2.1.3 Kooperationen mit Hochschulen als Kooperationspartner

Kooperationen mit Hochschulen und Universitäten sind bisher oft in der Forschung und Entwicklung (F & E) vorzufinden und werden als F & E- Kooperation, F & E- Partnerschaft sowie F & E- Allianz bezeichnet.<sup>41</sup> Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen - im Weiteren unter dem Begriff Hochschulen zusammengefasst – haben seit den 1980er/ 1990er Jahren stark an Bedeutung gewonnen.<sup>42</sup> Für viele Hochschulen sind sie zu einer formal definierten Aufgabe geworden.<sup>43</sup>

Unternehmen gehen diese Kooperationen ein, um durch ein vorteilhafteres Vorgehen einen höheren Gewinn zu erwirtschaften<sup>44</sup> und um von möglichst vorteilhaften Innovationen zu profitieren.<sup>45</sup> Hochschulen gehen diese Kooperationen üblicherweise nicht mit dem Ziel der Gewinnmaximierung ein, für sie ist meist der Gewinn von wissenschaftlichen Erkenntnissen der wichtigere Grund.<sup>46</sup> Allerdings stehen auch Hochschulen vor Herausforderungen in der Finanzierung, sodass ihre Führung zunehmend nach unternehmerischen Aspekten ausgerichtet wird.<sup>47</sup>

In Deutschland legt das Hochschulrahmengesetz (HRG) für die Forschung von Hochschulen fest, dass Einnahmen aus von Dritten finanzierten Forschungsvorhaben frei verwendet werden dürfen.<sup>48</sup> Der Hochschule wird ebenfalls das Recht zugeschrieben, Patente, welche von Beschäftigten der Hochschule in ihrer Eigenschaft als diese entwickelt wurden, zu beanspruchen und in ihr Eigentum aufzunehmen.<sup>49</sup> Durch Forschungsk Kooperationen können Hochschulen Wettbewerbsvorteile erlangen, welche einen längerfristigen Nutzen generieren. Hochschulen, welche häufig im Bereich der Forschung kooperieren, können auf direktem Wege durch Fördermittel finanziell profitieren, aber auch durch eine Imageverbesserung, welche die Attraktivität bei Studierenden und Lehrkräften steigert. Erfolgreiche Kooperationen dienen der Hochschule als Reputationsgewinn, was einen mittel- und langfristigen Auf- und Ausbau der Beziehung zu anderen Akteuren begünstigen und somit weitere Einnahmequellen generieren kann.<sup>50</sup> Hochschulen können Strukturen schaffen, welche als Anreiz für ihre Wissenschaftler\*innen dienen, Kooperationen einzugehen, wobei diese durch die Freiheit der

---

<sup>41</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 89.

<sup>42</sup> vgl. ebenda, S. 102.; Geuna, Aldo / Muscio, Alessandro (2009), S. 94

<sup>43</sup> vgl. Rossi, Federica (2010), S. 153.

<sup>44</sup> vgl. Bidlingmaier, Johannes (1967), S. 353.

<sup>45</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 36.

<sup>46</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000a), S. 104; Ritz, André (2013), S. 120.

<sup>47</sup> vgl. Ledebur, Sidonia von (2009), S. 267; Ortiz, André (2013); S. 123.

<sup>48</sup> vgl. § 25 Abs. 6 HRG

<sup>49</sup> vgl. § 42 Gesetz über Arbeitnehmererfindungen (ArbntnErfG)

<sup>50</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 123f.

Wissenschaftler\*innen bezüglich ihrer Forschung von besonderer Bedeutung sind.<sup>51</sup> Das Fehlen von kommerziellen Anreizsystemen, wie es Forscher\*innen in Unternehmen haben, führt dazu, dass die Hochschulforschung keinen Vorgaben unterliegt und sich damit objektiv auf den gesellschaftlichen Nutzen fokussiert. Anstelle monetärer Anreize bildet gesellschaftliche und wissenschaftliche Anerkennung ein Belohnungssystem.<sup>52</sup> Dennoch sind auch finanzielle Aspekte, wie die Ausstattung mit Personal und Sachmitteln, die Erschließung von Finanzierungsquellen und externe Preisgelder oder Honorare, relevante Anreize für Wissenschaftler\*innen in der Hochschulforschung.<sup>53</sup>

Bei Kooperationen mit Hochschulen erfolgt zumeist ein wechselseitiger Wissenstransfer. Die Hochschule gibt dem Kooperationspartner Fachwissen und bekommt im Gegenzug Zugang zu dessen Wissen, wie bspw. Praxiserfahrungen.<sup>54</sup> Hochschulen verfügen über spezifisches Fachwissen, welches sie privilegiert in eine Kooperation einbringen. Durch dieses Wissen können Innovationsprozesse schneller umgesetzt werden, sodass ein Produkt in einer kürzeren Zeit entwickelt und eingeführt werden kann. Kooperationen mit Hochschulen senken für die Partner wirtschaftliche Risiken, da der finanzielle Aufwand von den Hochschulen mitgetragen wird und demnach die Verluste bei einer nicht erfolgreichen Forschung geringer sind. Durch die anteilige Kostenübernahme kann der Gewinn des Kooperationspartners steigen.<sup>55</sup> Aufgrund der in der Hochschulforschung vorherrschenden Standards zur Dokumentation und Interaktion, können die Kontrollkosten gesenkt werden. Dies gilt nicht nur bei einer bilateralen Kooperation, sondern besonders auch bei trilateralen Kooperationen oder Netzwerken, sofern die Hochschule die Koordination der Kooperationspartner übernimmt.<sup>56</sup> Das breite Forschungsspektrum von Hochschulen ermöglicht in der Kooperation die Forschung aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten, was meist bei Unternehmen personell nicht möglich ist. Eine Erweiterung des Forschungshorizonts kann für Kooperationspartner auch bei eigenen Veränderungen einen perspektivischen Vorteil ergeben, welcher in Anregungen für die Änderung oder Weiterentwicklung von Arbeitsabläufe, Managementprozessen oder der gesamten Organisationsstruktur gesehen werden kann.<sup>57</sup> Durch Kooperationen mit Hochschulen besteht die

---

<sup>51</sup> vgl. ebenda, S. 124.

<sup>52</sup> vgl. ebenda, S. 126.

<sup>53</sup> vgl. ebenda, S. 127f.

<sup>54</sup> vgl. ebenda, S. 92.

<sup>55</sup> vgl. ebenda, S. 113.

<sup>56</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 114.

<sup>57</sup> vgl. ebenda, S. 115.

Möglichkeit, Mitarbeiter\*innen weiterzubilden und potenzielle Mitarbeiter\*innen von den Hochschulen abzuwerben. Kooperationspartner können zudem von der Infrastruktur der Hochschulen profitieren.<sup>58</sup>

#### 2.1.4 Kooperationsformen im Bereich Forschung & Entwicklung

Im Bereich Forschung und Entwicklung werden Kooperationen nach weiteren Aspekten unterteilt. Die folgende Übersicht benennt zunächst die einzelnen Formen.

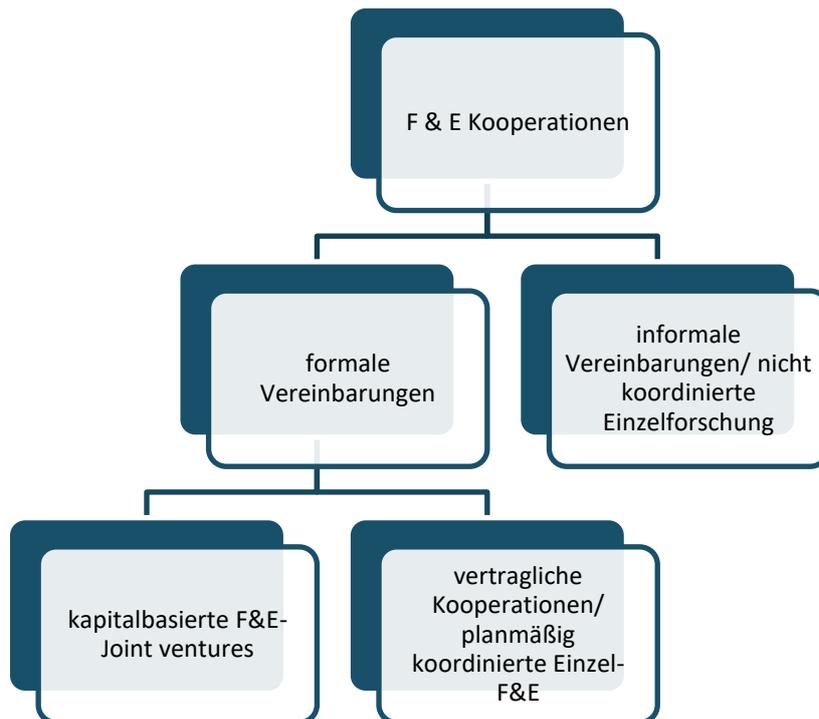


Abbildung 3: Kooperationsformen im Bereich Forschung & Entwicklung, [Quelle: eigene Darstellung]

Formale Vereinbarungen werden im Bereich der F & E-Kooperation bevorzugt, da hierbei eine oder mehrere vertragliche Regelungen getroffen werden. Somit können die Eigentumsrechte der einzelnen Kooperationspartner gewahrt und gegen eventuelle Verstöße direkt vorgegangen werden.<sup>59</sup> Diese Form der Vereinbarung wird nochmals in kapitalbasierte F&E-Joint-Ventures sowie vertragliche Kooperationen unterschieden. F&E-Joint-Ventures besitzen die stärkste rechtliche Bindung und werden durch die Neugründung eines gemeinsamen Unternehmens oder eine gemeinschaftliche Investition in ein bestehendes Forschungsunternehmen

<sup>58</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000a), S. 53.

<sup>59</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 108.

realisiert.<sup>60</sup> Es handelt sich um eine stark hierarchisch organisierte Form, deren Vorteil in der Risikoverteilung und der Möglichkeit zur Erschließung neuer Märkte besteht.<sup>61</sup>

Vertragliche Kooperationen gehören ebenfalls zu den formalen Vereinbarungen und werden auch als planmäßig koordinierte Einzel-F&E bezeichnet. Innerhalb dieser Kooperationsform findet ein regelmäßiger Austausch zu den Erfahrungen und Ergebnissen statt, wobei die Kooperationspartner mindestens ein gemeinsames Ziel festlegen müssen. Vertragliche Kooperationen mit Hochschule sind primär in Projektform, beispielsweise auch bei Projekten mit Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungen, vorzufinden.<sup>62</sup> Das finanzielle Risiko ist für beide Kooperationspartner geringer und die Verflechtungen sowie Verpflichtungen gegenüber dem anderen Partner sind nicht so stark ausgeprägt, wie bei kapitalbasierten F&E-Joint-Ventures.<sup>63</sup> Unterformen der vertraglichen Kooperation sind die Parallelforschung & -entwicklung ohne Aufteilung der Gebiete, das arbeitsteilige Vorgehen, der Informationsaustausch mittels einer F&E-Zentrale und die Auftragsforschung.<sup>64</sup> Wissenschaftliche Auftragsforschung ist eine besondere Unterform, bei welcher eine Organisation eine andere, wie etwa eine Hochschule, mit der Forschung und Entwicklung in Form eines Projekts beauftragt.<sup>65</sup>

Informale Vereinbarungen werden auch als nicht-koordinierte Einzelforschung bezeichnet und sind durch einen unverbindlichen Erfahrungs- und Ergebnisaustausch charakterisiert. Die weitere Verwendung der ausgetauschten Ergebnisse erfolgt anschließend jeweils intern.<sup>66</sup> Auf Grund der schnellen und flexiblen Wissensweitergabe wird diese Form am häufigsten verwendet. Beispiele für informale Vereinbarungen sind einfache Meetings und Gespräche sowie der Besuch von Veranstaltungen, Fachmessen und Konferenzen.<sup>67</sup>

---

<sup>60</sup> vgl. Oesterle, Michael-Jörg (2003), S. 643.

<sup>61</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 108.

<sup>62</sup> vgl. Oesterle, Michael-Jörg (2003), S. 643f.

<sup>63</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 108f.

<sup>64</sup> vgl. Oesterle, Michael-Jörg (2003), S. 643f.

<sup>65</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 109.

<sup>66</sup> vgl. Oesterle, Michael-Jörg (2003), S. 644.

<sup>67</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 109.

## 2.2 Wissenstransfer

### 2.2.1 Wissenstransfer als Ziel der Kooperation mit Hochschulen

Kooperationen mit Hochschulen haben typischerweise vor allem einen Transfer von Wissen zum Ziel.<sup>68</sup> Wie bereits dargestellt, ist der Wissens- und Technologietransfer eine gesetzliche Aufgabe von Hochschulen.<sup>69</sup> Formen des Wissenstransfers können durch die transferierten Inhalte, die für den Transfer notwendigen Aktivitäten, die beteiligten Personen bzw. Organisationen, die Transferrichtung und die zu Grunde liegenden Ziele unterschieden werden.<sup>70</sup> Grundlegendes Ziel des Wissenstransfers ist es, den Wissensstand des Senders an jenen des Empfängers anzugleichen. Weiterhin hat ein nachhaltiger Wissenstransfer das Ziel, weiter- sowie wiederverwendet und integriert zu werden.<sup>71</sup>

Unterschieden werden fünf Transferarten: Datentransfer beinhaltet den kleinsten transferierten Inhalt und enthält lediglich Zahlen und Fakten, wohingegen im Informationstransfer das Rohmaterial des darauf aufbauenden Wissenstransfers transferiert wird. Im Vergleich zum Wissen befähigt das Rohmaterial noch nicht zum Handeln.<sup>72</sup> Die dritte Form bildet der Wissenstransfer selbst, wobei Wissenstransfer die „[...] Übertragung und Implementierung über die Durchführung und Kenntnis bestimmter Zusammenhänge, Fakten und Theorien [...]“<sup>73</sup> ist. Ein Bestandteil des Wissenstransfers kann der Technologietransfer sein, dessen transferiertes Wissen in Produkten und Prozessen angewendet wird.<sup>74</sup> Die letzte Form ist der Forschungstransfer, welcher alle übrigen Transferinhalte umfassen kann und somit übergeordnet ist.<sup>75</sup> Die folgende Abbildung stellt die einzelnen Transferformen sowie ihren Zusammenhang zueinander dar.

---

<sup>68</sup> vgl. Hagen, Martina (2007), S. 78; Rossi, Federica (2010), S. 153, Bidlingmaier, Johannes (1967), S. 353; Pausenberger, Ehrenfried (1989), S. 623; Backhaus, Klaus / Meyer, Margit (1993), S. 330 (zitiert nach Woratschek, Roth (2005), S. 144 in Zentes/Swoboda/Morschett (Hrsg.)), Ortiz, André (2013), 123; 133-134.

<sup>69</sup> vgl. § 2 Abs. 7 HRG, Ortiz, André (2013), S. 92.

<sup>70</sup> vgl. Rauter, Romana (2013), S. 37f.

<sup>71</sup> vgl. ebenda, S. 41f.

<sup>72</sup> vgl. ebenda, S. 38f.

<sup>73</sup> ebenda, S. 39.

<sup>74</sup> vgl. ebenda, S. 39.

<sup>75</sup> vgl. ebenda, S. 39f.

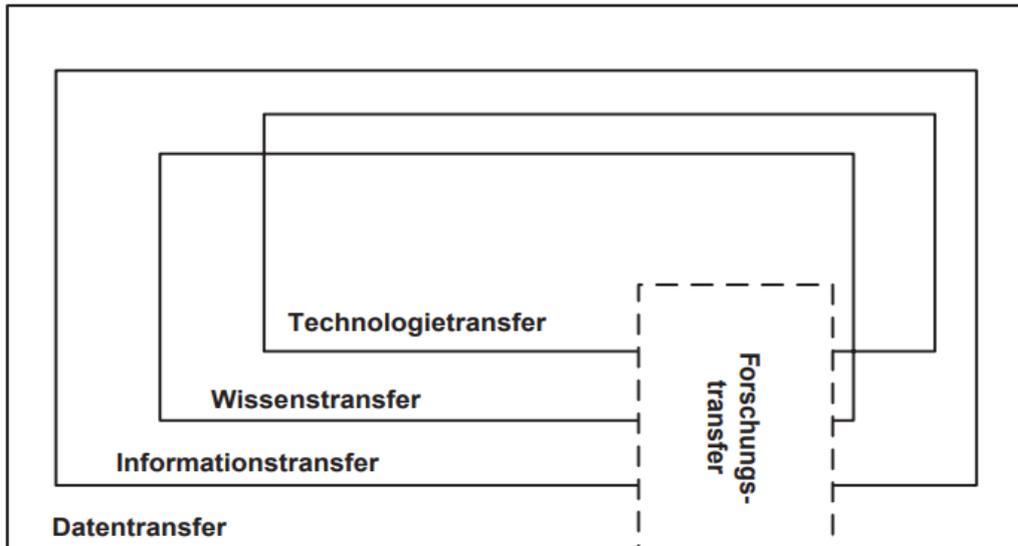


Abbildung 4: Formen des Wissenstransfers, [Quelle: Rauter (2013), S. 40]

Aktivitäten des Wissenstransfer sind alle Handlungen, die Wissen und Technologien transferieren, damit der Wissensadressat durch dieses bei zukünftigen Vorhaben unterstützt wird.<sup>76</sup> Eine Unterscheidung erfolgt typischerweise durch Prozessmodelle.<sup>77</sup>

Wissenstransfer kann organisational oder interorganisational durchgeführt werden. Bei organisationalem Transfer wird das Wissen innerhalb einer Organisation transferiert (beispielsweise zwischen zwei Organisationsbereichen), wohingegen an interorganisationalem Transfer mindestens zwei verschiedene Organisationen beteiligt sind.<sup>78</sup>

Der Transfer unterscheidet sich bezüglich seiner Richtung in den linear/einseitigen und den bidirektional/zweiseitigen Wissenstransfer. Bei einem linear/einseitigen Wissenstransfer verläuft der Transfer nur in eine Richtung, wie beispielsweise bei der Weitergabe von Wissen durch eine\*n Wissenschaftler\*in im Rahmen eines Vortrags. Bidirektionale/ zweiseitige Transferprozesse umfassen einen beidseitigen Austausch. Diese Richtung ist bei Projekten vorzufinden, wenn beispielsweise die Hochschule theoretisches Wissen an ein Unternehmen weitergibt und hierfür im Austausch praktisches Wissen von diesem erhält.<sup>79</sup>

<sup>76</sup> vgl. Arvanitis, Spyros / Sydow, Nora / Woerter, Martin (2008), S. 78.

<sup>77</sup> vgl. Rauter, Romana (2013), S. 40.

<sup>78</sup> vgl. ebenda, S. 41.

<sup>79</sup> vgl. ebenda, S. 41.

## 2.2.2 Formen des Wissenstransfers mit Hochschulen

Wissenstransfer von Hochschulen wird in drei Formen, den Personaltransfer, den Technologie- und Forschungstransfer sowie den Informationstransfer, unterschieden.<sup>80</sup> In der Literatur findet sich auch die Unterteilung in Informationstransfer, Personaltransfer und Sachmitteltransfer.<sup>81</sup> Personaltransfer kann im engeren und im weiteren Sinne betrachtet werden. Allgemein wird ein personeller Austausch vollzogen, bei welchem Wissenschaftler\*innen oder Student\*innen in anderen Organisationen Tätigkeiten ausüben oder Praktiker\*innen an Hochschulen arbeiten.<sup>82</sup> Im engeren Sinne handelt es sich um die Ausbildung von Student\*innen sowie die Weiterbildung von Mitarbeiter\*innen des Kooperationspartners. Zum Personaltransfer im weiteren Sinne zählen Studierendenpraktika, Abschlussarbeiten mit Kooperationspartnern sowie die Entsendung von Mitarbeiter\*innen des Kooperationspartners als Lehrbeauftragte.<sup>83</sup> Zudem kann ein beidseitiger Personalaustausch zu Forschungszwecken erfolgen, innerhalb dessen implizites Wissen ausgetauscht wird. Als implizites Wissen wird Wissen bezeichnet, welches schwer oder gar nicht formalisierbar und daher auch schwer transferierbar ist.<sup>84</sup>

Im Technologie- und Forschungstransfer erfolgt eine gezielte und bewusste Wissensübermittlung an einen bestimmten Adressatenkreis. Der Wissensbegriff meint hierbei wissenschaftliche Erkenntnisse. Wissen aus dem technologischen Bereich wird im Technologietransfer übermittelt und Wissen aus den verbleibenden universitären Bereichen, somit den nicht-technischen Wissenschaften, im Forschungstransfer. Zum Technologie- und Forschungstransfer zählen beispielhaft gemeinsame Projekte, Patente, Beratungen und gutachterliche Tätigkeiten.<sup>85</sup>

Informationstransfer wird von verschiedenen Autoren unterschiedlich abgegrenzt. Hagen (2007) versteht unter Informationstransfer die Übertragung von Wissen zwischen Hochschulen und Kooperationspartnern. Hierzu zählt die Autorin etwa Forschungsberichte, Vorträge, Broschüren sowie Beratungen und Seminare.<sup>86</sup> Ortiz versteht Beratungen und Gutachten auch als Formen von Technologie- bzw. Forschungstransfer.<sup>87</sup> Informationstransfer beschreibt er als Mittel, welches die Ergebnisse im Bereich der Forschung nach außen kommuniziert. Informationstransfer findet demnach durch Tagungen und Kongresse sowie durch Datenbanken

---

<sup>80</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000a), S. 55f.

<sup>81</sup> vgl. Hagen, Martina (2007), S. 79.

<sup>82</sup> vgl. ebenda, S. 79.

<sup>83</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000a), S. 56.

<sup>84</sup> vgl. Warnecke, Christian (2017), S. 135.

<sup>85</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000a), S. 56f.

<sup>86</sup> vgl. Hagen, Martina (2007), S. 79.

<sup>87</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 56f.

und Veröffentlichungen statt.<sup>88</sup> Der Sachmitteltransfer erfolgt durch das Teilen von Kapazitäten, Einrichtungen und materiellen Ressourcen mit dem Kooperationspartner. Dies geschieht beispielsweise durch die Bereitstellung von Maschinen, Bibliotheken, Laboren und anderen technischen Einrichtungen.<sup>89</sup>

## 2.3 Ansätze zur Erklärung der Entstehung von Kooperationsbeziehungen

Abbildung 5 gibt einen Überblick über relevante theoretische Ansätze zu Erklärung von Kooperationsbeziehungen. Zur Erklärung von Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen sollen im Weiteren die Transaktionskostentheorie und der Resource-Based-View-Ansatz, auch ressourcenbasierter Ansatz genannt, genutzt werden, da es sich hierbei um die in der Kooperationsforschung am häufigsten genutzten Modelle handelt.

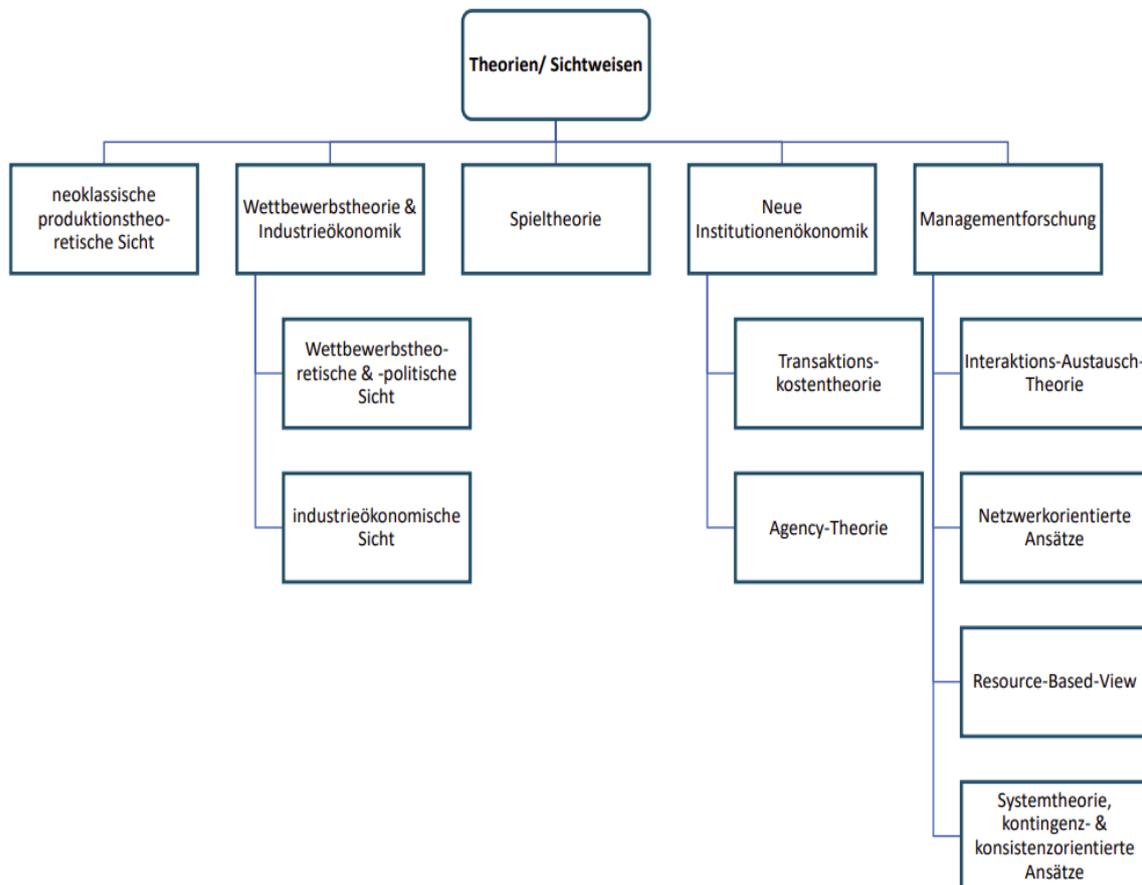


Abbildung 5: Theorien zur Erklärung von Kooperationen, [Quelle: eigene Darstellung nach Swobda (2003), S. 40ff.]

<sup>88</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000a), S. 57.

<sup>89</sup> vgl. Hagen, Martina (2007), S. 79.

## 2.4 Transaktionskostentheorie

Ausgangspunkt für die Betrachtung der bekanntesten und zugleich wichtigsten Theorie der Institutionenökonomik ist der Begriff der Transaktion in Verbindung mit den für die Abwicklung von Transaktionen entstehenden Transaktionskosten. Unter dem Begriff Transaktion werden alle Handlungen, welche eine Leistung, wie beispielsweise Wissen, an einer klar abgrenzbaren Schnittstelle übertragen, verstanden.<sup>90</sup> Handlungen, welche der Übertragung von Verfügungsrechten dienen, sind ebenfalls Transaktionen.<sup>91</sup> Daraus resultierend sind Transaktionskosten alle Kosten, die für die Einleitung und Abwicklung von Transaktion anfallen.<sup>92</sup> Die Eingrenzung von Transaktionskosten unter Beachtung der Verfügungsrechte charakterisiert Transaktionskosten als „[...] Kosten [...], die mit der Bestimmung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten anfallen“<sup>93</sup>, wobei Transaktionskosten sowohl monetär als auch nicht-monetär sein können.<sup>94</sup>

Transaktionskosten werden unter dem zeitlichen Aspekt in ex-ante und ex-post Kosten unterschieden.<sup>95</sup> Zu den ex-ante Kosten zählen alle, die vor einer Transaktion entstehen.<sup>96</sup> Konkret sind dies Kosten in der Anbahnungs- und Vereinbarungsphase, wie beispielsweise Kosten für die Suche des Transaktionspartners und der Informationsbeschaffung zu diesem sowie Kosten für die Verhandlungen und die Vertragsformulierung. Ex-post Kosten sind alle Kosten, die nach einem Vertragsabschluss anfallen. Hierunter zählen die Kosten für die Abwicklung der Transaktion, wie etwa Kosten für die Umsetzung und Implikation der getroffenen Vereinbarungen, die Anpassungskosten, welche für vertragliche Änderungen anfallen oder Kosten, die durch Konflikte über die Leistungserbringung entstehen. Kosten für die Kontrolle der Einhaltung von getroffenen Vereinbarungen fallen ebenfalls nach Vertragsabschluss an und sind somit ex-post Kosten.

Dabei werden Transaktionen anhand ihrer Unsicherheit, Häufigkeit und Spezifität charakterisiert. Die Häufigkeit einer Transaktion gibt die Anzahl der Wiederholungen an. Transaktionen werden bezüglich ihrer Häufigkeit in einmalige, vereinzelte/ gelegentliche, ständig wiederkehrende und standardisierte Transaktionen unterschieden.<sup>97</sup> Einmalige Transaktionen haben höhere Transaktionskosten, da die Kosten in der Anbahnungsphase ohne Erfahrungen höher

---

<sup>90</sup> vgl. Williamson (1990) S. 17 ff.

<sup>91</sup> vgl. Woratschek, Herbert / Roth, Stefan (2003), S. 155.

<sup>92</sup> vgl. Williamson (1990), S. 22 ff.

<sup>93</sup> Woratschek, Herbert / Roth, Stefan (2003), S. 155.

<sup>94</sup> vgl. ebenda, S. 155.

<sup>95</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 22 ff.

<sup>96</sup> vgl. Chung, Kim-Leong (2014), S. 9.

<sup>97</sup> vgl. Chung, Kim-Leong (2014), S. 10.

sind. Die Partnersuche und Informationsbeschaffung dauern aufgrund fehlender Erfahrungswerte und noch unbekannter Partnerschaften länger, wodurch höhere Kosten entstehen. Je häufiger und standardisierter eine Transaktion durchgeführt wird, desto niedriger werden die Transaktionskosten. Langfristig bestehende Beziehungen reduzieren ebenfalls in der Kontroll- und Anpassungsphase den Aufwand. Durch höheres Vertrauen werden insbesondere in der Kontrollphase Kosten reduziert.<sup>98</sup>

Die Transaktionsspezifität gibt an, inwiefern eine transferierte Ressource anderweitig verwendet werden könnte, wenn die Transaktion zwischen den Transaktionspartnern nicht stattfindet. Eine hohe Spezifität liegt etwa vor, wenn ein Textilhersteller für ein Unternehmen T-Shirts nach dessen Vorstellungen herstellt und mit dessen Logo bedruckt. Sollte das Unternehmen die Kooperation mit dem Textilhersteller ablehnen oder beenden, können die T-Shirts nicht weiterverwendet werden. Je spezifischer eine Leistung ist, desto größer ist die Abhängigkeit zum Partner. Diese Abhängigkeit kann in Verhandlungen als Druckmittel genutzt werden, sodass die Bestrebung besteht, eine Leistung oder Investition wenig spezifisch zu gestalten. Ein solches Verhalten kann jedoch zu einer Unterinvestition führen, was nachteilige Auswirkungen auf die Kooperationsbestrebungen hat.<sup>99</sup> Je spezifischer eine Leistung ist, desto höher sind die Transaktionskosten, da der Transaktionspartner aufwendiger gesucht, der Inhalt genauer festgeschrieben und die Umsetzung stärker kontrolliert werden muss.<sup>100</sup> Dem Grundsatz nach ist eine Transaktion am Markt dann vorteilhaft, wenn sie wenig spezifisch ist, denn die Transaktionskosten sind dann, wie oben bereits angeführt, geringer. Bei sehr spezifischen Leistungen ist die Transaktion innerhalb des Unternehmens und somit in der Hierarchie vorteilhafter, da eine Transaktion am Markt höhere Kosten verursacht. Transaktionen mit einer mittleren Spezifität eignen sich für die von Williamson ergänzten hybriden Formen. Kooperationen und Allianzen sind demnach sinnvoll, wenn hierarchische Anweisungen zu hohen Transaktionskosten und die Transaktion am Markt zu einer Unterinvestition führen würde.<sup>101</sup>

Unsicherheiten von Transaktionen werden in situative Unsicherheiten und Verhaltensunsicherheiten des Transaktionspartners unterschieden. Situative Rahmenbedingungen werden auch als Umweltunsicherheiten oder exogene Unsicherheiten bezeichnet. Sie können nicht von den Transaktionspartnern beeinflusst werden und betreffen das Transaktionsumfeld.<sup>102</sup> Eine Umweltunsicherheit, welche aktuell wirkt, ist beispielsweise die Covid-19-Pandemie. Ver-

---

<sup>98</sup> vgl. Woratschek, Herbert / Roth, Stefan (2003), S. 158.

<sup>99</sup> vgl. ebenda, S. 157.

<sup>100</sup> vgl. Chung, Kim-Leong (2014), S. 10.

<sup>101</sup> vgl. Woratschek, Herbert / Roth, Stefan (2003), S. 157.

<sup>102</sup> vgl. Chung, Kim-Leong (2014), S. 11.

haltensunsicherheiten des Transaktionspartners werden auf das Konzept der begrenzten Rationalität und des Opportunismus zurückgeführt. Gemäß der begrenzten Rationalität sind Akteure bei der Bewältigung von komplexen Problemen grundsätzlich in ihrem Handeln begrenzt. Diese Grenzen ergeben sich durch die menschliche Limitierung bei der Verarbeitung von Informationen. Für die Bewältigung eines Problems können Menschen nicht alle Aspekte und Informationen vollständig berücksichtigen.<sup>103</sup> Das Konzept des Opportunismus setzt an den persönlichen Bestrebungen des Einzelnen zur Maximierung des eigenen Nutzens an und sagt aus, dass die einzelnen Partner zur Erreichung dieser Maximierungsbestrebung unlautere Maßnahmen einsetzen. Es umfasst sowohl die expliziten Handlungen als auch bewusste Unterlassungen, beispielsweise bei der Weitergabe von Informationen.<sup>104</sup> Beide Konzepte miteinander vereint, bilden die Entstehung von Verhaltensunsicherheiten ab. Auf Grund der begrenzten Rationalität kann ein Vertrag niemals vollumfassend formuliert werden. Die hierbei entstehenden Lücken führen zur Unsicherheit über das Verhalten des Partners, da diesem ein opportunistisches Vorgehen unterstellt wird. Dieses Verhalten kann jedoch durch die begrenzte Rationalität nicht vollständig eingeschätzt werden.<sup>105</sup>

Die Minimierung von Unsicherheiten führt somit zu einer Verringerung der Transaktionskosten, da die Kosten für die Kontrolle sinken. Höhere Unsicherheiten führen zu höheren Transaktionskosten auf dem Markt, da mehr Kontrolle notwendig ist, sodass Transaktionen innerhalb des Unternehmens vorteilhafter sind.<sup>106</sup> Mit diesen Überlegungen kann die Transaktionskostentheorie erklären, in welchen Fällen Transaktion über Märkte, innerhalb von Unternehmen oder in hybriden Formen vorteilhaft ist und die Entstehung verschiedener Formen von Kooperationen erklären.<sup>107</sup>

Schon bei mittlerer Unsicherheit und Spezifität bieten Kooperationen stabilere Rahmenbedingungen als Transaktionen auf Märkten. In diesen Situationen sind Kooperationen wahrscheinlicher aber eben auch nicht ohne Aufwand zu realisieren. Ein wesentlicher Kritikpunkt an der Transaktionskostentheorie ist die schwierige Operationalisierbarkeit bzw. Messbarkeit von Transaktionskosten. Viele Kosten sind nur qualitativ benennbar, von sehr vielen Rahmenbedingungen abhängig und damit auch für ähnliche Situationen kaum vergleichbar.

---

<sup>103</sup> vgl. Chung, Kim-Leong (2014), S. 11.

<sup>104</sup> vgl. ebenda, S. 11.

<sup>105</sup> vgl. ebenda, S. 11f.

<sup>106</sup> vgl. ebenda, S. 12.

<sup>107</sup> vgl. ebenda, S. 156.

## 2.5 Ressourcenbasierter Ansatz

Im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie geht der ressourcenbasierte Ansatz davon aus, dass Kooperation in erster Linie der Maximierung von für eine Organisation verfügbaren Ressourcen und nicht der Minimierung von Transaktionskosten dienen.<sup>108</sup>

Der ressourcenbasierte Ansatz wurde in seinen Grundzügen von Edith Penrose entwickelt.<sup>109</sup> Penrose geht davon aus, dass Unternehmen Bündel von materiellen und immateriell Ressourcen sind und nennt drei wesentliche Aspekte des Managements von Ressourcen in Organisationen

- „Physische resp. materielle Ressourcen werden durch die externe Umwelt des Unternehmens zur Verfügung gestellt.
- Ressourcen werden auf Grund von Wissen über Nutzungs- und Kombinationsmöglichkeiten mit dem Ziel der Generierung spezifischer Leistungen erworben.
- Die Veränderungen in der externen Umwelt und das entsprechende Wissen darüber sind Voraussetzung zur Erkennung und Veränderung von Verwendungs- und Kombinationsmöglichkeiten der Ressourcen. Zudem bestimmt dieses Wissen, was als externe Umwelt angesehen wird.“<sup>110</sup>

Diese Ideen wurden in den 1980er Jahren u.a. von Wernerfelt weiterentwickelt,<sup>111</sup> der argumentierte, dass für den Erfolg von Unternehmen die Bedeutung des Managements von Ressourcen mindestens ebenso bedeutend sei, wie die strategische Entwicklung von Produkten und Märkten.

Dabei werden unter Ressourcen typischerweise ganz allgemein „[...] ‘Inputs’ für den Produktionsprozess“ verstanden.<sup>112</sup> Organisatorische Routinen im Sinne von Prozessen stellen einen Zusammenhang zwischen Ressourcen und damit verbundene organisatorische Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile her.<sup>113</sup> Abbildung 6 gibt einen Überblick über eine übliche Unterteilung von Ressourcen auf Basis der Überlegungen von Reuter.<sup>114</sup>

---

<sup>108</sup> vgl. Combs, James G./ Ketchen, Jr. David J. (1999), S. 867

<sup>109</sup> vgl. Penrose, Edith T. (1959)

<sup>110</sup> Fried, Andrea (2007), S. 149 f.

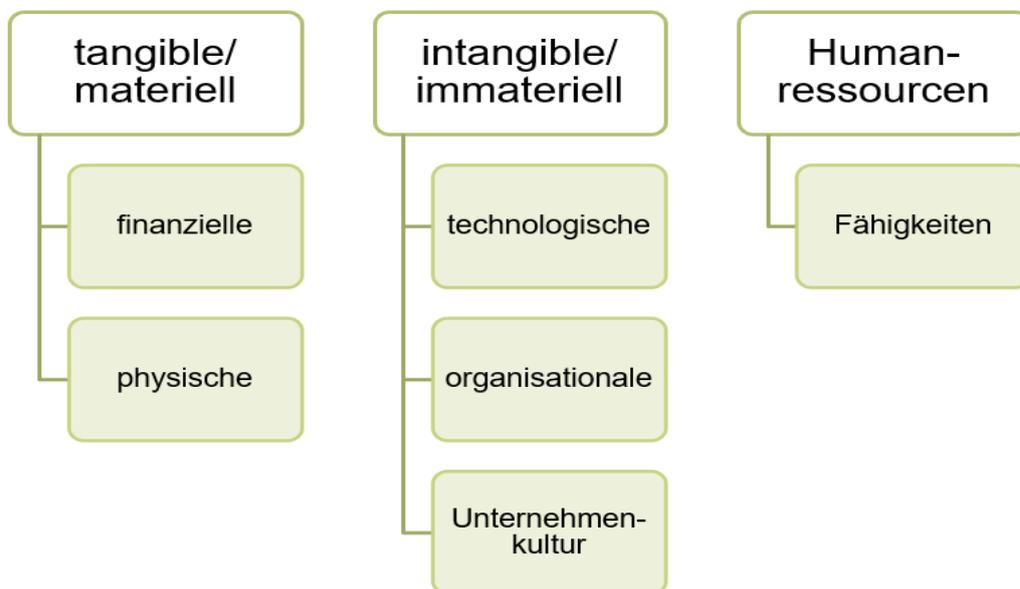
<sup>111</sup> vgl. Wernerfelt, Birger (1984)

<sup>112</sup> ebenda, S. 156.

<sup>113</sup> vgl. ebenda, S. 158.

<sup>114</sup> vgl. Reuter, Ute (2011), S. 15.

Tangible bedeutet übersetzt greifbar und umfasst typischerweise finanzielle Ressourcen, wie Eigen- und Fremdkapital in Form von Bargeld und Wertpapieren sowie physischen Ressourcen, wie Maschinen, Gebäude und Fahrzeuge.<sup>115</sup> Immaterielle oder nicht greifbare Ressourcen (intangible resources) sind die zweite Kategorie, zu welcher Technologien, wie beispielsweise Softwarelösungen und Patente, der gute Ruf (z.B. das mit dem Markennamen verbundene Image) und die Unternehmenskultur gehören. Das organisationale Kapital, zu welchem die Kontroll- und Planungssysteme des Unternehmens zählen, ist ebenfalls dieser Kategorie zuzuordnen.<sup>116</sup> Humanressourcen werden durch die Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen bestimmt und umfassen Teamfähigkeit, das Kommunikationsvermögen und spezifisches Wissen.<sup>117</sup>



**Abbildung 6: Ressourceneinteilung in drei Kategorien, [Quelle: Reuter (2011), S. 15f.]**

Aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes sind vor allem Kooperationen erklärbar, in denen sich Organisationen Zugang zu Ressourcen verschaffen, über die sie nicht selbst verfügen.<sup>118</sup> Horizontale Kooperationen, in welchen die Partner der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette angehören, wären aus der Perspektive des ressourcenbasierten Ansatzes weniger sinnvoll.<sup>119</sup>

<sup>115</sup> vgl. Reuter, Ute (2011), S. 15.

<sup>116</sup> vgl. ebenda, S. 15.

<sup>117</sup> vgl. ebenda, S. 15f.

<sup>118</sup> vgl. Schilke, Oliver (2009), S. 530.

<sup>119</sup> vgl. Oelsnitz, Dietrich von der (2003), S. 193.

In Kooperationen kann sogar ein gegenseitiger Ressourcenaustausch erfolgen mit dem die Stärken und Schwächen der Partner ausgeglichen werden, sodass eine Spezialisierung und mit vertiefter Arbeitsteilung entstehen kann

## **2.6 Stand der Forschung**

### **2.6.1 „Hemmnisstudie“ 2010**

Im Jahr 2010 wurden die Ergebnisse einer Studie zu Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen im Raum Brandenburg unter dem Titel „Ermittlung von Hemmnisfaktoren beim Aufbau von Kooperationen von KMU (kleine und mittelständige Unternehmen) mit Institutionen der Wissenschaft, insbesondere Fachhochschulen“ veröffentlicht. In der Studie wurden aus der Unternehmenssicht Faktoren, welche die Kooperation behindern oder erschweren, betrachtet. Ziel war es, die Bedarfe für Verbesserungen zu ermitteln und Maßnahmenvorschläge zu unterbreiten.<sup>120</sup>

Die Voruntersuchung wurde im Oktober 2009 durchgeführt. Insgesamt wurden zwölf, bereits von anderen Forscher\*innen und Institutionen durchgeführte Studien miteinander verglichen. Nach der umfangreichen Analyse wurden zentrale Hemmnisse herausgearbeitet und Empfehlungen an die Hochschulen sowie die Politik unterbreitet. Ein relevantes Hemmnis war, dass die KMU nichts von den Angeboten der Hochschulen wussten und die Angebote nicht transparent genug schienen. Weiterhin wurden Kooperationen durch bürokratische Aufwände gehemmt. Unternehmen hatten zudem Bedenken, dass die theoretischen und praktischen Aspekte nicht miteinander vereint werden können.<sup>121</sup>

Im Jahr 2009 wurden ergänzend sechzehn Interviews mit Vertreter\*innen von KMU im Raum Berlin- Brandenburg durchgeführt. In der Auswertung konnten insgesamt 12 Themenkomplexe identifiziert werden, zu welchen beispielsweise die Transparenz, der Zeitaufwand, die Haftung und die Kontakthanbahnung zählten.<sup>122</sup> Die Interviewpartner\*innen gaben an, dass Kooperationen besonders für die Generierung künftiger bzw. potenzieller Arbeitskräfte genutzt wurden. Über Praktika und Projekte lernte man Student\*innen näher kennen und übernahm sie auf dieser Grundlage gegebenenfalls in ein Arbeitsverhältnis. Hemmnisse bestanden darin, dass Unternehmen viel Zeit in eine Kooperation investieren mussten. Die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit waren zumeist unklar und Ansprechpartner\*innen zwar teilweise bekannt,

---

<sup>120</sup> vgl. Atzorn, Hans-Herwig / Clemens-Ziegler, Brigitte (2010), Zsf. S. 1f.

<sup>121</sup> vgl. Atzorn, Hans-Herwig / Clemens-Ziegler, Brigitte (2010), I- S. 49f.

<sup>122</sup> vgl. ebenda, II- S. 2.

jedoch wurde im Raum Berlin, auf Grund der Vielzahl an Hochschulen, eine zentrale Ansprechpartner\*in gewünscht. Innovations- und Weiterentwicklungspotenziale bei Kooperationen mit Hochschulen erachteten die Interviewpartner\*innen eher als gering. Die Unternehmen äußerten Bedenken, dass die Hochschule Erkenntnisse, welche gemeinsam während der Kooperationsphase gewonnen werden, veröffentlichen und der Vorteil damit nicht im Unternehmen verbleibt.<sup>123</sup>

Im März 2010 wurden dann 3.951 Unternehmen zu Kooperationen mit Hochschulen befragt. Mit 271 auswertbaren Fragebögen lag die Beteiligungsquote bei 6,85%.<sup>124</sup>

Die Auswertung der Daten ergab, dass insbesondere die Kommunikation bezüglich der Kooperationsmöglichkeiten unzureichend war. Weiterhin wurde die Kontaktaufnahme und –pflege als hinderlich bewertet. Wie auch bereits in den Interviews angesprochen, wurde in der Befragung deutlich, dass Unternehmen unter Zeitdruck standen. Explizit als Wunsch wurde eine Online-Plattform benannt, auf welcher ein allgemeiner und einheitlicher Austausch erfolgen und entsprechend die passende Ansprechpartner\*in gefunden werden könnten. Unternehmen, welche bereits Kooperationserfahrungen gesammelt hatten, stellten Forderungen im Bereich der Umsetzung, Unternehmen ohne Erfahrungen, besonders in der Verbesserung der Anbahnungsphase.<sup>125</sup>

Im letzten Schritt wurden ergänzende Fallstudien zu geplanten aber nicht realisierten Kooperationsprojekten der HTW Berlin durchgeführt. Die befragten Vertreter\*innen aus Unternehmen monierten hier insbesondere fehlende Kommunikation aus den Hochschulen sowie unklare Aufgabenverteilungen in der Anbahnung von Kooperationen.<sup>126</sup>

Die Studie fokussiert insgesamt eher die Bedeutung der Transaktionskosten aus Sicht der Unternehmen und auch hier wurden entsprechende Hemmnisse für Kooperationen gefunden. Unternehmen wünschten sich mehr Transparenz, klarere Kommunikation und zentralen Ansprechpartner\*innen für die Anbahnung und Umsetzung von Kooperationen. Außerdem hatten sie die Erwartung, dass Kooperationswünsche schnell umgesetzt werden, was oft auch durch die Semesterzeitpläne der Hochschulen erschwert wurde. Dabei wird deutlich, dass die ex ante Transaktionskosten und allgemein die Hemmnisse für die erste Kooperation besonders hoch sind: „Ein sehr vielversprechendes Ergebnis der Studie ist, dass Unternehmen, die über Kooperationserfahrungen mit Hochschulen verfügen, die Kooperationsmöglichkeiten weitaus

---

<sup>123</sup> vgl. ebenda, II- S. 16ff. .

<sup>124</sup> vgl. ebenda, III- S. 3ff. .

<sup>125</sup> vgl. ebenda, III S. 29ff. .

<sup>126</sup> vgl. ebenda, IV- S. 1ff.

besser einschätzen, als Unternehmen, die diese Erfahrungen nicht besitzen. D.h. wenn es zu einer ersten Kooperation kommt, ist der Weg für weitere Kooperationen geebnet.“<sup>127</sup>

## **2.6.2 Studie zur regionalökonomischen Bedeutung von Hochschulen**

Oliver Fromm und Lorenz Blume veröffentlichten im Jahr 2000 eine empirische Untersuchung mit dem Titel „Regionalökonomische Bedeutung von Hochschulen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel“. <sup>128</sup> Der Schwerpunkt dieser Untersuchung lag auf der Wissenstransferintensität sowie den Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer. Die Untersuchung basierte auf einer Befragung und Experteninterviews in der Region Nordhessen, wobei von 2.493 Unternehmen, die mit Hilfe der Industrie- und Handelskammer (IHK) angeschrieben wurden, 314 auswertbare Fragebögen zurückkamen. Damit lag die Beteiligungsquote bei 12,6%.<sup>129</sup>

Für die Auswertung der Daten wurde die Universität Gesamthochschule Kassel (GhK) zunächst mit anderen Wissenschaftseinrichtungen in Deutschland bezüglich ihres Kontakts mit Unternehmen verglichen und eingeordnet. Zudem wurden die Kooperationen in verschiedene Formen unterteilt und die Häufigkeit dieser Formen dargestellt, wie der nachfolgenden Tabelle entnommen werden kann.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> ebenda, Zsfg. S. 8.

<sup>128</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000b), S. 109.

<sup>129</sup> vgl. ebenda, S. 110f.

<sup>130</sup> vgl. ebenda, S. 12.

**Tabelle 1: Kontakte und Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen im Vergleich, [Quelle: Blume, Fromm (2000b), S. 112]**

Art der Kooperationen und Kontakte zu den jeweiligen Hochschulen	Anzahl der Unternehmen mit Kontakt zu den Hochschulen ... (in Prozent der erfassten Unternehmen)			
	Universität Gesamthochschule Kassel	Ludwig-Maximilians-Universität München <sup>1)</sup>	Hochschulen in Hamburg <sup>2)</sup>	Universität Erlangen-Nürnberg <sup>3)</sup>
Einfache Anfragen/ Erfahrungsaustausch	19,1	k.A.	11,0 <sup>4)</sup>	k.A.
Nutzung technischer Infrastruktur	7,0	k.A.	11,0	k.A.
Beratungsleistungen	14,3	6,4	20,0	k.A.
Gemeinsame Projekte in FuE	7,6	11,6	15,0	k.A.
Aufnahme von Praktikanten	20,4	12,8	27,0	27,8
Vergabe von Diplomarbeiten	13,4	11,3	22,0	18,8
Weiterqualifizierung von Mitarbeitern	8,0	k.A.	6,0	12,3
Mitarbeiter als Lehrbeauftragte	4,1	k.A.	5,0	1,5
Beschäftigung von Absolventen der jeweiligen Hochschulen	24,0	12,4	14,0	21,8
Anzahl der Unternehmen mit Kontakt	43,0	30,8	44,0 <sup>5)</sup>	k.A.
Anzahl der Unternehmen mit regelmäßigem Kontakt	11,0	7,9 <sup>6)</sup>	k.A.	k.A.

<sup>1)</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Bauer 1997, 124 ff. Erfasst wurden nur Unternehmen aus Hochtechnologiebereichen, insbesondere der Datenverarbeitung und der Elektrotechnik, die ihren Sitz in München oder angrenzenden Landkreisen haben. — <sup>2)</sup> Bezieht sich auf alle Hamburger Hochschulen (Universität Hamburg, TU Hamburg-Harburg, FH Hamburg, Hochschule für Wirtschaft und Politik, Universität der Bundeswehr, Hochschule für bildende Künste, FH für öffentliche Verwaltung, Hochschule für Musik und Theater und Evangelische FH für Sozialpädagogik) und auf Unternehmen mit Sitz in der Stadt Hamburg. Quelle: Koch 1995, 43 ff., teilweise eigene Berechnungen. — <sup>3)</sup> Die Zahlen beziehen sich nur auf Unternehmen mit Sitz in der Stadt Erlangen. Eigene Berechnungen auf Basis von Kuttruff 1994, 100 ff. — <sup>4)</sup> Nur Erfahrungsaustausch. — <sup>5)</sup> Umfaßt auch die zeitlich befristete Beschäftigung von Wissenschaftlern. — <sup>6)</sup> Diese Zahl ergibt sich aus der Anzahl der Unternehmen, die traditionell mit der Ludwig-Maximilians-Universität zusammenarbeiten.  
Quellen: Unternehmensbefragung zum „Innovationsstandort Nordhessen“ 1998; Bauer (1997); Koch (1995); Kuttruff (1994).

Die Intensität des Wissenstransfers wurde über eine in drei Stufen gemessene Kontaktintensität erfasst und ist in Tabelle 2 dargestellt.<sup>131</sup>

**Tabelle 2: Intensität der Kontakte zwischen GhK und nordhessischen Unternehmen, [Quelle: Blume, Fromm (2000b), S. 113]**

Intensität der Kontakte und Kooperationen	Anzahl der Unternehmen in vH
Regelmäßige und vielfältige Kontakte im Forschungs- und Personaltransfer	10,8
Gelegentlich Kontakte im Forschungs- und Personaltransfer	16,6
Nur Personaltransfer in Form von Praktikanten und/oder Diplomanden und GhK-Absolventen	14,0
Keinen Kontakt zur GhK	58,6
Gesamt (n = 314)	100,0

Quelle: Blume/Fromm (2000a).

Auf Grundlage der erhobenen Daten wurde nachgewiesen „[...]“, dass die Kontakte und Kooperationen mit der GhK umso intensiver sind,

1. je höher das Innovationspotential der Unternehmen [...] ist,
2. je geringer die räumliche Distanz des Unternehmenssitzes zur GhK ist,
3. je größer die Unternehmen gemessen an der Beschäftigtenzahl sind und

<sup>131</sup> vgl. Blume, Lorenz / Fromm, Oliver (2000b), S. 113.

4. je höher der Anteil der Akademiker an der Beschäftigtenzahl ist.<sup>132</sup>

Als Hemmnisse für Kooperationen ermittelten die Autoren ebenfalls Probleme bei der zeitlichen Abstimmung der Bedarfe aus den Unternehmen mit den Planungszeiträumen der Hochschulen, fehlende Praxisbezüge der Hochschule sowie die Notwendigkeit für die Unternehmen zur Einleitung der Kooperation ihr internes Wissen mit den Hochschulen zu teilen. Insgesamt stellen die Autoren auch einen Mangel an Informationen über Kooperationsmöglichkeiten und die Abwicklung von Kooperationen fest.<sup>133</sup>

## 2.7 Entwicklung der Hypothesen

In der empirischen Untersuchung sollen zur Beantwortung der Forschungsfrage typische aus den beiden referierten theoretischen Ansätzen ableitbare Faktoren untersucht werden. Untersucht werden soll die Bedeutung der ex-ante und ex-post Transaktionskosten sowie die Bedeutung der Ressourcen bei beiden Kooperationspartnern – Kommunen und Hochschulen – für die Kooperation. Zwei der Ergebnisse der referierten Studie von Blume und Fromm sollen gesondert untersucht werden, und zwar die Bedeutung der Größe der Kommunen und die räumliche Nähe zu den Hochschulen. Diese beiden Faktoren werden als „situative Faktoren“ bezeichnet. Die Forschungshypothese lautet hier, dass die Größe einer Kommune und die räumliche Nähe zu einer Hochschule Kooperationen positiv beeinflusst. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass zunehmende Transaktionskosten eine negative Wirkung auf Kooperationen haben.

Eine dritte Hypothese basiert auf dem ressourcenbasierten Ansatz. Demnach beeinflussen Ressourcen die Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen (H3). Es wird angenommen, je mehr eigene Ressourcen eine Kommune in die Kooperation einbringen kann, desto eher geht sie diese mit Hochschulen ein. Weiterhin ist zu prüfen, ob Kommunen und Hochschulen eher kooperieren, wenn Hochschulen über, für die Kommune relevante, Ressourcen verfügen.

Die folgende Übersicht fasst die aufgestellten Hypothesen, sowie die zur Überprüfung dieser herangezogenen Unterhypothesen, zusammen.

---

<sup>132</sup> ebenda, S. 114.

<sup>133</sup> vgl. ebenda, S. 117ff.

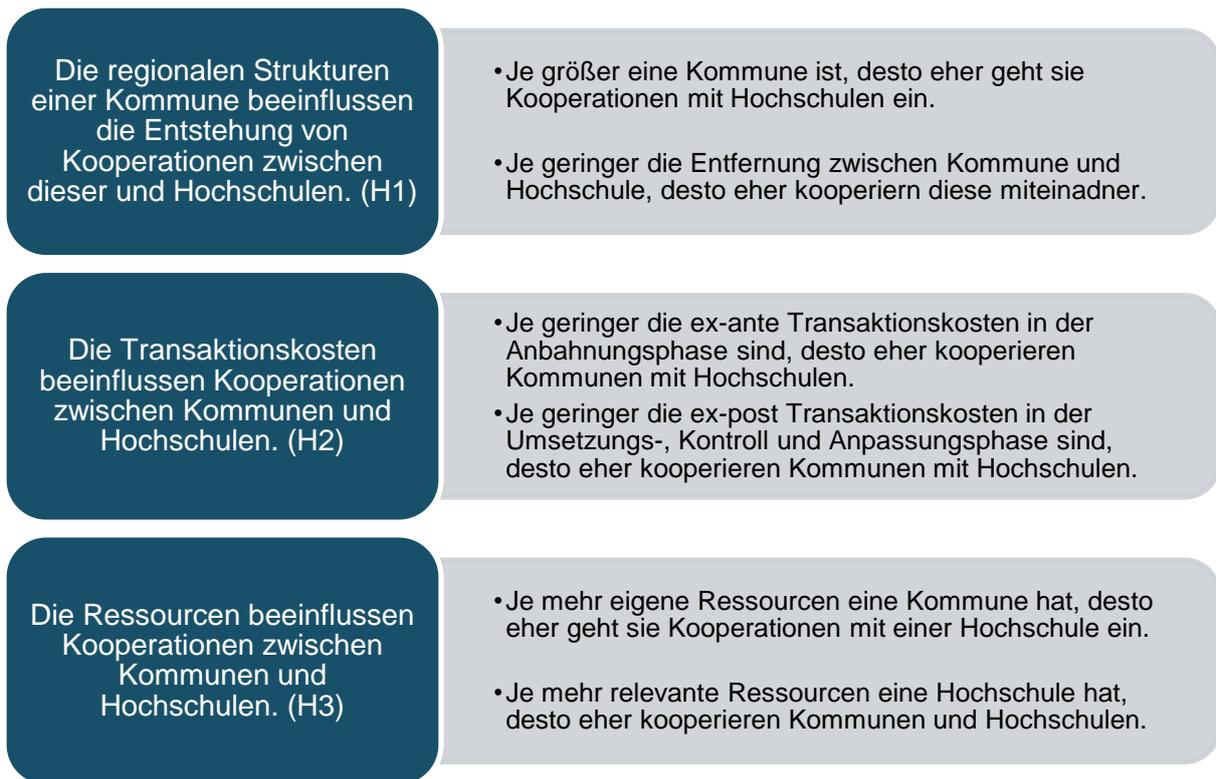


Abbildung 7: Darstellung der Hypothesen, [Quelle: eigene Darstellung]

### 3 Empirische Untersuchung

#### 3.1 Forschungsfeld: Hochschulen und Kommunen in Sachsen-Anhalt

Hochschulen sind in der Regel Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen.<sup>134</sup> Der Begriff der Hochschule umfasst alle Universitäten, pädagogischen Hochschulen, Kunsthochschulen und sonstige Einrichtungen des Bildungswesen, die nach dem jeweiligen Landesrecht staatliche Hochschulen sind.<sup>135</sup> Im Bereich der Forschungskooperationen werden unter dem Begriff der Hochschule alle Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Universitäten zusammengefasst.<sup>136</sup> Im Landesrecht des Landes Sachsen-Anhalt wird diese Zusammenfassung ebenfalls verwendet<sup>137</sup> und soll daher auch in dieser Arbeit angewandt werden.

Sachsen-Anhalt hat zwei Universitäten und sechs Hochschulen für angewandte Wissenschaften:

- Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
- Burg Giebichenstein Hochschule für Kunst und Design Halle
- Hochschule Anhalt
- Hochschule Harz
- Hochschule Magdeburg-Stendal
- Hochschule Merseburg
- Fachhochschule der Polizei Sachsen-Anhalt<sup>138</sup>

Die formalen Aufgaben der Hochschulen bestehen in der Pflege und Entwicklung von Wissenschaften und Künsten durch Forschung, künstlerische Vorhaben, Lehre, Studium, Weiterbildung und Kunstausübung.<sup>139</sup> Zusätzliche Aufgaben, welche sich in den vergangenen Jahren stetig weiterentwickelt haben, sind der Wissenstransfer<sup>140</sup> und andere Third Mission Aufgaben, wie die Vernetzung von Hochschulmitarbeiter\*innen mit außerakademischen Mitarbeiter\*innen.<sup>141</sup> Hochschulen werden als besondere Organisationen bezeichnet, da in ihnen Aspekte

---

<sup>134</sup> vgl. § 58 Abs. 1 S. 1 Hochschulrahmengesetz (HRG)

<sup>135</sup> vgl. § 1 S. 1 HRG

<sup>136</sup> vgl. Ortiz, André (2013), S. 34; 88 f. .

<sup>137</sup> vgl. § 1 Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA)

<sup>138</sup> vgl. § 1 S. 1 HSG LSA

<sup>139</sup> vgl. § 3 Abs. 1 S. 1 HSG LSA

<sup>140</sup> vgl. Henke, Justus / Pasternack, Peer / Schmid, Sarah (2016), S. 16.

<sup>141</sup> vgl. ebenda, S. 21f.

von Professionalisierung, Aufgabenspezialisierung und Dezentralisierung in einer stark verknüpften Umgebung vorzufinden sind. Die Lehrenden haben ein hohes Maß an Freiheit bezüglich ihrer Forschung und ein ebenso großes Wissen.<sup>142</sup>

Gemäß § 1 Abs. 1 S. 1 Kommunalverfassungsgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (KVG LSA) handelt es sich bei Kommunen um Gemeinden, Verbandsgemeinden und Landkreise. Gemeinden sind auf ihrem Gebiet ausschließliche Träger der gesamten öffentlichen Aufgaben, sofern dies nicht per Gesetz anders bestimmt ist.<sup>143</sup> Sie stellen die Grundlage des demokratischen Staats dar.<sup>144</sup> Verbandsgemeinden sind Gebietskörperschaften, deren Gebiet aus den Gemeindegebieten ihrer Mitglieder besteht.<sup>145</sup> Landkreise sind ebenfalls Gebietskörperschaften und in ihrem Gebiet Träger der öffentlichen Aufgaben. Diese Aufgaben umfassen jedoch nur jene mit überörtlicher Bedeutung und die, deren Erfüllung die Finanzkraft der Gemeinden übersteigt.<sup>146</sup> In Sachsen-Anhalt gibt es elf Landkreise, drei kreisfreie Städte, 215 kreisangehörige Gemeinden und 18 Verbandsgemeinden. Unter den 215 kreisangehörigen Gemeinden befinden sich 101 Einheitsgemeinden und 114 Mitgliedsgemeinden.<sup>147</sup> Insgesamt ergeben sich somit 247 kommunale Verwaltungseinheiten mit eigener hauptamtlicher Verwaltung.<sup>148</sup>

### 3.2 Forschungsmethoden

Bereits durchgeführte Studien zu Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen, wie etwa die zuvor dargestellte von Blume und Fromm sowie die Hemmnisstudie, legen dar, dass sich für die Datenerhebung sowohl ein quantitatives Vorgehen durch eine standardisierte Befragung als auch qualitative Interviews eignen. Aufgrund der vergleichsweise kleinen Anzahl von Kommunen in Sachsen-Anhalt bietet sich eine Befragung zur Vollerhebung als empirische Methode grundsätzlich an. In der Phase der geplanten Datenerhebung im Herbst/Winter 2020/2021 entwickelte sich allerdings die sog. zweite Welle der Corona-Pandemie. Aufgrund der bekannten Belastung der Landkreise in der Pandemiesituation wurden die Befragung auf die Städte und eigenständig verwalteten Gemeinden beschränkt.

---

<sup>142</sup> vgl. Wikesmann, Maximiliane (2007), S. 10.

<sup>143</sup> vgl. § 2 Abs. 1 S. 1 Gemeindeordnung des Landes Sachsen-Anhalt (GO LSA)

<sup>144</sup> vgl. § 2 Abs. 1 KVG LSA

<sup>145</sup> vgl. § 1 Verbandsgemeindengesetz des Landes Sachsen-Anhalt (VerbGemG LSA)

<sup>146</sup> vgl. § 3 KVG LSA

<sup>147</sup> vgl. Ministerium für Inneres und Sport Sachsen-Anhalt (2021).

<sup>148</sup> vgl. Ministerium für Inneres und Sport Sachsen-Anhalt (2021).

Für die Befragung blieben damit 122 Kommunen wobei auch bei Städten und Gemeinden eine niedrige Beteiligung aufgrund von Belastungen durch die Pandemie-Situation wahrscheinlich schien. Um die Ergebnisse der Befragung zu vertiefen wurden ergänzend 70 Kommunen telefonisch kontaktiert und um die Möglichkeit gebeten, ein Interview zu Kooperationen mit Hochschulen zu führen. Zwei Kommunen waren bereit ein Interview zu führen. Das erste Interview wurde am 17.12.2020 durchgeführt und dauerte etwa 20 Minuten. Interviewpartner war der Bürgermeister einer Kommune mit weniger als 10.000 Einwohner\*innen. Das zweite Interview wurde am 28.12.2020 mit dem Mitarbeiter einer der für Sachsen-Anhalt größeren Kommune geführt.

### **3.3 Online-Befragung**

Für die Online-Befragung wurden zwei Fragebögen mit 11 bzw. 14 Fragen erstellt (siehe Anhang 1). Fragebogen 1 mit 14 Fragen wurde für Kommunen eingesetzt, die bereits über Erfahrungen aus Kooperationen mit Hochschulen verfügen. Fragebogen 2 wurde für Kommunen ohne solche Erfahrungen genutzt. Die Fragebögen sind bis auf drei Fragen zu den gemachten Erfahrungen identisch. Zum Beginn des Fragebogens wird die Befragungsteilnehmer\*in gebeten, allgemeine Angaben zur Person sowie der Kommune zu machen. Diese Angaben umfassen drei Strukturdaten für die Überprüfung der ersten Hypothese. Für die Ermittlung der Kommunengröße werden die Befragungsteilnehmer\*innen gebeten die Anzahl der Beschäftigten (Frage 4) sowie die Einwohnerzahl (Frage 1) anzugeben. Weiterhin wird die Entfernung zur nächsten Hochschule erfragt (Frage 7). Frage 8 „Hat Ihre Kommune bereits mit Hochschulen zusammengearbeitet?“ dient als ‚Bedingungsfrage‘. Befragungsteilnehmer\*innen, die diese mit „ja“ beantworten, werden anschließend gebeten spezielle Fragen über ihre Kooperationserfahrungen zu beantworten. Kommunen, die noch keine Erfahrungen mit Kooperationen gemacht haben, könne diese Fragen folglich nicht beantworten und überspringen die Fragen neun, zehn und elf.

Kommunen, welche bereits Erfahrungen zu Kooperation mit Hochschulen vorweisen können, werden zunächst gebeten, die Formen dieser anzugeben. Insgesamt werden 19 Formen aufgelistet, wobei eine Mehrfachnennung möglich ist. Im Feld für „Sonstige“ Formen können die Befragungsteilnehmer\*innen Formen angeben, welche nicht in der Aufzählung enthalten sind. Die Auflistung zu den einzelnen Formen wurde auf Grundlage der zuvor erörterten Kooperations- und Wissenstransferformen sowie durch eigene Erfahrungen erstellt. Sie enthält infor-

male und formale Vereinbarungen sowie Formen von Technologie- & Forschungstransfer, Personal-, Sachmittel- und Informationstransfer.<sup>149</sup> Die Angaben zu den Kooperationsformen sollen die Erfahrungen der Kommunen konkretisieren. Anknüpfend an diese Frage werden die Teilnehmer\*innen gebeten, in Frage 10 anzugeben, in welchen Bereichen die Kooperationen durchgeführt wurden. Diese Frage diene zunächst der Informationsgewinnung und hat keinen Bezug zur Überprüfung der Hypothesen.

Frage 11 richtet sich an die Überprüfung der Hypothesen zwei und drei. Die Transaktionskostentheorie und der ressourcenbasierte Ansatz dient als Grundlage für die 23 entwickelten Aussagen, welche von den Befragungsteilnehmer\*innen bewertet werden sollen. Hierzu wird eine Likert-Skala mit den fünf Items der Zustimmung 'trifft nicht zu', 'trifft eher nicht zu', 'teils/ teils', 'trifft eher zu' und 'trifft voll zu' verwendet. Von den 23 Aussagen richten sich insgesamt elf Aussagen nach den Grundlagen des ressourcenbasierten Ansatzes und zwölf Aussagen nach der Transaktionskostentheorie.<sup>150</sup> Gemäß der aufgestellten Hypothese H2 könnten die ex- und post-anten Transaktionskosten Kooperationen beeinflussen. Zur Überprüfung der Hypothesen war es daher notwendig, entsprechende Aussagen zu den jeweiligen Transaktionskosten aufzustellen. Die Anbahnungsphase, innerhalb derer ex-ante Kosten anfallen, wird in vorangegangenen Untersuchungen als äußerst relevant betrachtet.<sup>151</sup> Zu den ex-anten Kosten zählen die Kosten der Anbahnungsphase, wie bei der Suche nach einem Kooperationspartner, die Informationsbeschaffung und die Kontaktaufnahme.<sup>152</sup> Für die ex-anten Kosten der Anbahnungsphase wurden sieben Aussagen formuliert, welche insbesondere die Kontaktaufnahme und Informationsbeschaffung beleuchten sowie den Aspekt der Häufigkeit betrachten (Aussagen 1-6; 10). Zu den post-anten Kosten zählen alle Kosten der Umsetzung, Kontrolle und Anpassung einer Kooperation.<sup>153</sup> Für die Betrachtung dieser Kosten konnten vier Aussagen formuliert werden, welche sowohl die Umsetzung als auch die Anpassung betreffen (Aussagen 16-18; 20).

Hypothese drei nimmt Bezug auf den ressourcenbasierten Ansatz unter Betrachtung der Ressourcen von Kommunen sowie Hochschulen. Zur Untersuchung der Ressourcen von Kommunen und Hochschulen wurden elf Aussagen zur Bewertung aufgestellt, welche drei Aussagen zu den kommunalen Ressourcen und acht Aussagen zu Ressourcen von Hochschulen umfassen. Kommunen könnten über tangible Ressourcen in Form von Kapital verfügen. Daher wird auf das Haushaltsvolumen und auf finanzielle Förderungsmöglichkeiten eingegangen

---

<sup>149</sup> siehe Anhang 2

<sup>150</sup> siehe Anhang 3

<sup>151</sup> vgl. Atzorn, Hans-Herwig / Clemens-Ziegler, Brigitte (2010), III S. 29f. .

<sup>152</sup> vgl. Chung, Kim-Leong (2014), S. 9.

<sup>153</sup> vgl. ebenda, S. 9.

(Aussagen 14; 15). Als intangible Humanressource können Kommunen über Fachwissen verfügen (Aussage 17). Hochschulen stellen größtenteils immaterielle Ressourcen, welche für die Kommunen interessant sein können, bereit. Zur Überprüfung der Hypothese werden die Humanressourcen Fachwissen (Aussagen 8; 11), Interesse (Aussage 13) und Praxisnähe (Aussagen 12,23) betrachtet. Weiterhin wird das Innovationspotenzial (Aussage 21) sowie das Image (Aussage 22) der Hochschulen erfragt. Als tangible organisationale Ressource wird die Organisations- und Denkkultur betrachtet (Aussage 19).

Zur Gewinnung weiterer Erkenntnisse bezüglich kooperationshemmender Faktoren werden weitere neun Aussagen festgelegt, welche von allen Befragungsteilnehmern\*innen bewertet werden sollen. Die Hemmnisse wurden auf Grundlage des ressourcenbasierten Ansatzes (Aussagen 27; 31; 32) sowie der Transaktionskostentheorie entwickelt. Für die Betrachtung der Transaktionskostentheorie wurden insgesamt sechs Aussagen aufgestellt. Von diesen richten sich drei Aussagen an die ex-anten Kosten in der Anbahnungsphase (Aussagen 24-26) und drei an die ex-post Kosten in der Umsetzungsphase (Aussagen 28-30). Zuletzt wurden zwei Fragen entwickelt, welche die zukünftigen Vorstellungen der Befragungsteilnehmer\*innen klären. In Frage 13 sollen die Befragungsteilnehmer\*innen angeben, welche künftigen Themen und Aspekte sie in Kooperationen bearbeiten möchten und in Frage 14 werden sie gebeten, Verbesserungsvorschläge für Kooperationen zu unterbreiten. Beide Fragen können in einem Freitextfeld beantwortet werden.

Die erstellten Fragen wurden als Online-Befragung auf der Onlineplattform „Unipark“ umgesetzt.<sup>154</sup> Zusätzlich wurde eine Datenschutzerklärung vorgelagert und bei Frage sieben ein Link zu einer interaktiven Karte, mit welcher die Entfernung zur nächsten Hochschule ermittelt werden kann, eingefügt. Die Befragung startete am 16.11.2020 und endete am 12.01.2021. Zur Teilnahme der Befragung wurden alle Hauptverwaltungsbeamt\*innen eingeladen, mit der Bitte, die Befragung gegebenenfalls an andere Ansprechpartner\*innen für die Zusammenarbeit mit Hochschulen weiterzugeben. Durch eine digitale Vorabrecherche wurde festgestellt, dass in nahezu keiner Kommune in Sachsen-Anhalt solche Ansprechpartner\*innen zu identifizieren sind. Eine Ausnahme bildet die Landeshauptstadt Magdeburg, welche ein Team 'Wissenschaft' eingerichtet hat. Diese Stabsstelle beschäftigt sich mit der Koordination von Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen sowie mit der Planung von gemeinsamen Projekten.

Der Städte und Gemeindebund Sachsen-Anhalt unterstützte die Befragung und versendete ein Einladungsanschreiben an seine Mitglieder. Insgesamt erreichte das Schreiben vom 18.11.2020 122 Kommunen (Gesamtsample N= 122), von denen 101 Einheitsgemeinden, 18

---

<sup>154</sup> <https://www.unipark.com/>.

Verbandsgemeinden und drei kreisfreie Städte sind. Zum Ende des Befragungszeitraums wurde mit Unterstützung des Städte- und Gemeindebunds Sachsen-Anhalt eine Erinnerung zur Teilnahme an der Befragung versendet.

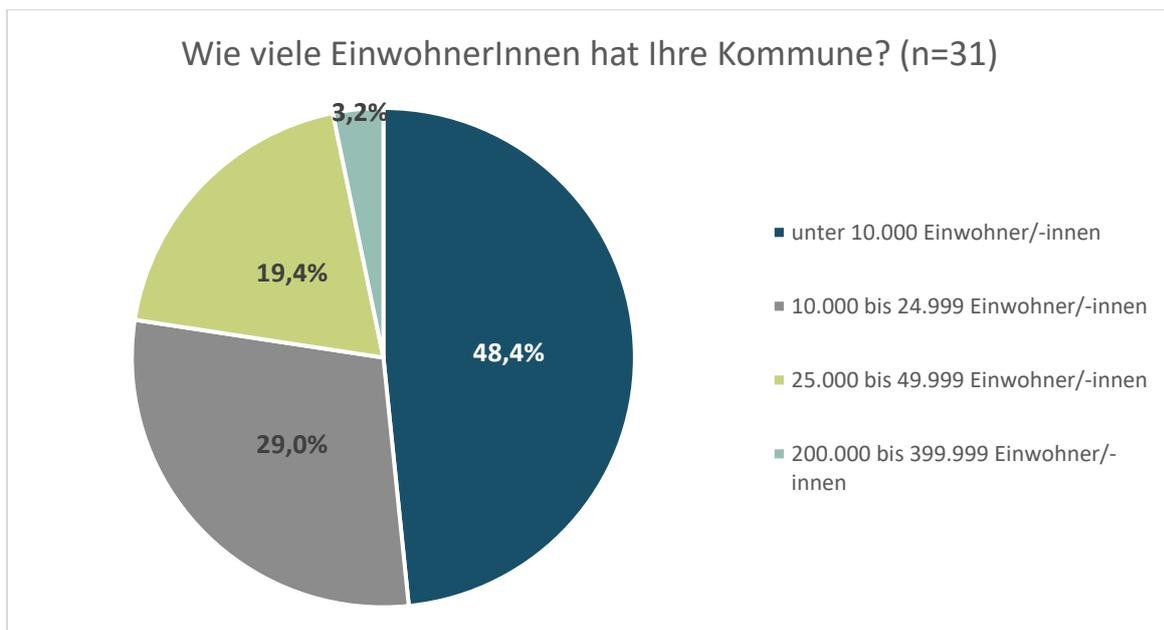
### **3.4 Vertiefende Interviews**

Auf Grundlage des entwickelten Fragebogens wurde ein Leitfaden für die Durchführung von Interviews erstellt. Die Interviews sollten zur Vertiefung der in der Befragung erhobenen Daten dienen. Der Leitfaden umfasst fünf Bereiche, wobei darauf geachtet wird, ob eine Kommune bereits Erfahrungen in der Kooperation mit Hochschulen hat. Zunächst sollen die Interviewpartner\*innen sich vorstellen und ihre Aufgaben innerhalb der Verwaltung kurz erläutern. Anschließend werden die Interviewpartner\*innen gefragt, ob ihre Kommune bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Hochschulen gemacht hat. Sofern diese Frage bejaht wird, werden die Formen der Zusammenarbeit erfragt und auf die jeweiligen Antworten eingegangen. Die Interviewpartner\*innen werden gebeten, die Kontaktaufnahme mit der Hochschule zu beschreiben und den Nutzen einer Zusammenarbeit darstellen. Weiterhin werden die Interviewpartner\*innen gefragt, wer die interne Koordination für die Zusammenarbeit übernimmt. Von Interesse ist auch, welche Hindernisse die Kommunen bei einer Zusammenarbeit mit Hochschulen sehen und wie sie eine solche finanzieren. Kommunen, welche bisher keine Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Hochschulen haben, sollen angeben, woraus sich Hindernisse für diese ergaben. Alle Interviewpartner\*innen werden abschließend gefragt, welche Anregungen und Wünsche sie für eine künftige Zusammenarbeit haben.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Allgemeine Daten und Erkenntnisse aus der Befragung

Insgesamt beteiligten sich 33 Kommunen von denen 31 Datensätze sinnvoll ausgewertet werden konnten. Die Beteiligungsquote von 25,4% ist für eine Befragung der Kommunen in Sachsen-Anhalt vergleichsweise niedrig,<sup>155</sup> liegt aber deutlich über den Quoten der beiden oben referierten Untersuchungen zur Kooperation von Unternehmen mit Hochschulen. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Größe der Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben.



**Abbildung 8: Verteilung der beteiligten Kommunen nach Einwohnerzahl, [Quelle: eigene Darstellung]**

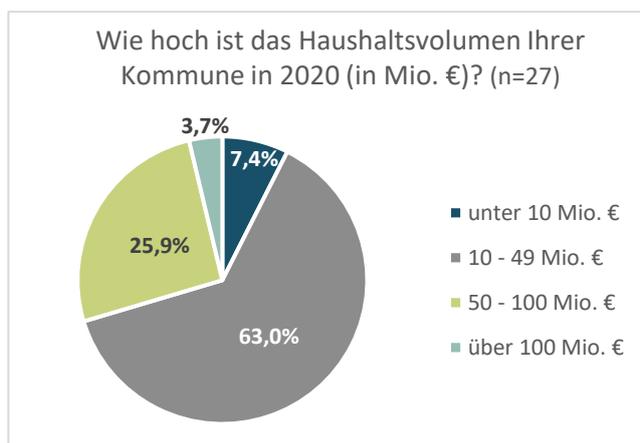
Der prozentuale Anteil der Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben, in Relation zu den in dieser Einwohnergruppe existierenden Kommunen in Sachsen-Anhalt, kann Tabelle 3 entnommen werden. Insgesamt zeichnen sich keine wesentlichen Verzerrungen der Datenbasis mit Bezug zur Größe ab. Die Kommune mit einer Einwohnerzahl zwischen 50.000 und 99.999 Einwohner\*innen hat nicht an der Online-Befragung teilgenommen, konnte jedoch interviewt werden.

<sup>155</sup> Vgl. Weiß, Jens (2014), S. 16.

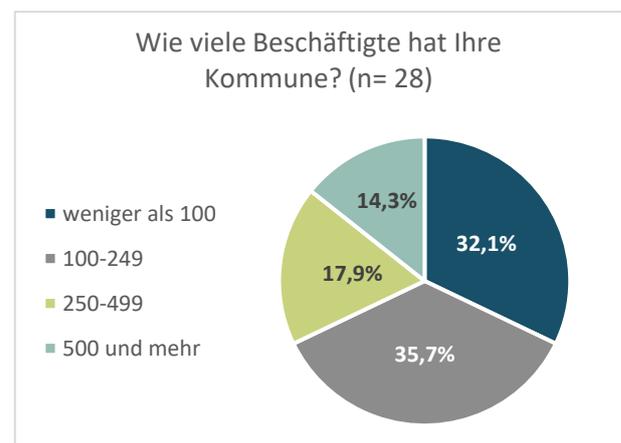
**Tabelle 3: Verteilung der Kommunen nach Einwohnerzahlen, [Quelle: eigene Darstellung]**

Einwohner*innen	Anzahl der Kommunen in Sachsen-Anhalt	Anzahl der Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben	prozentualer Anteil
unter 10.000 EW	59	15	25%
10.000 - 24.999 EW	46	9	20%
25.000 - 49.999 EW	14	6	43%
50.000 - 99.999 EW	1	0	0%
100.000 - 199.999 EW	0	0	0
200.000 - 399.999 EW	2	1	50%
mehr als 400.000 EW	0	0	0

Die meisten teilnehmenden Kommunen hatten im Jahr 2020 ein Haushaltsvolumen zwischen 10 Millionen Euro und 49 Millionen Euro und mehr als die Hälfte haben maximal 250 Beschäftigte (siehe Abbildungen 9 und 10).

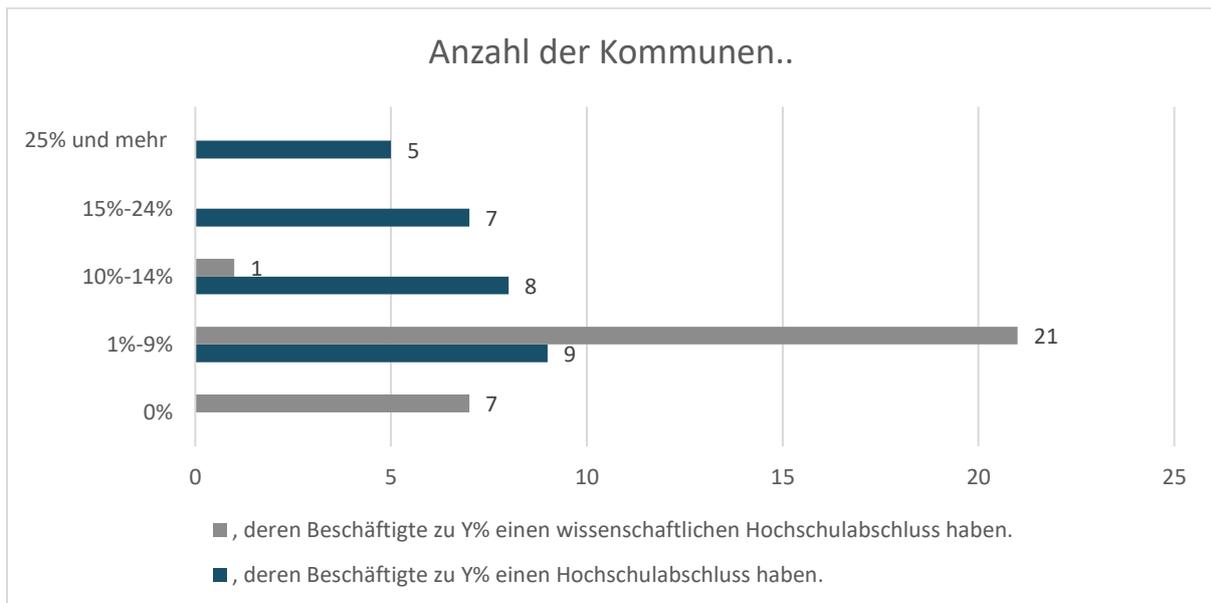


**Abbildung 10: Haushaltsvolumen der Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben, [Quelle: eigene Darstellung]**



**Abbildung 9: Beschäftigtenanzahl der Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben, [Quelle: eigen Darstellung]**

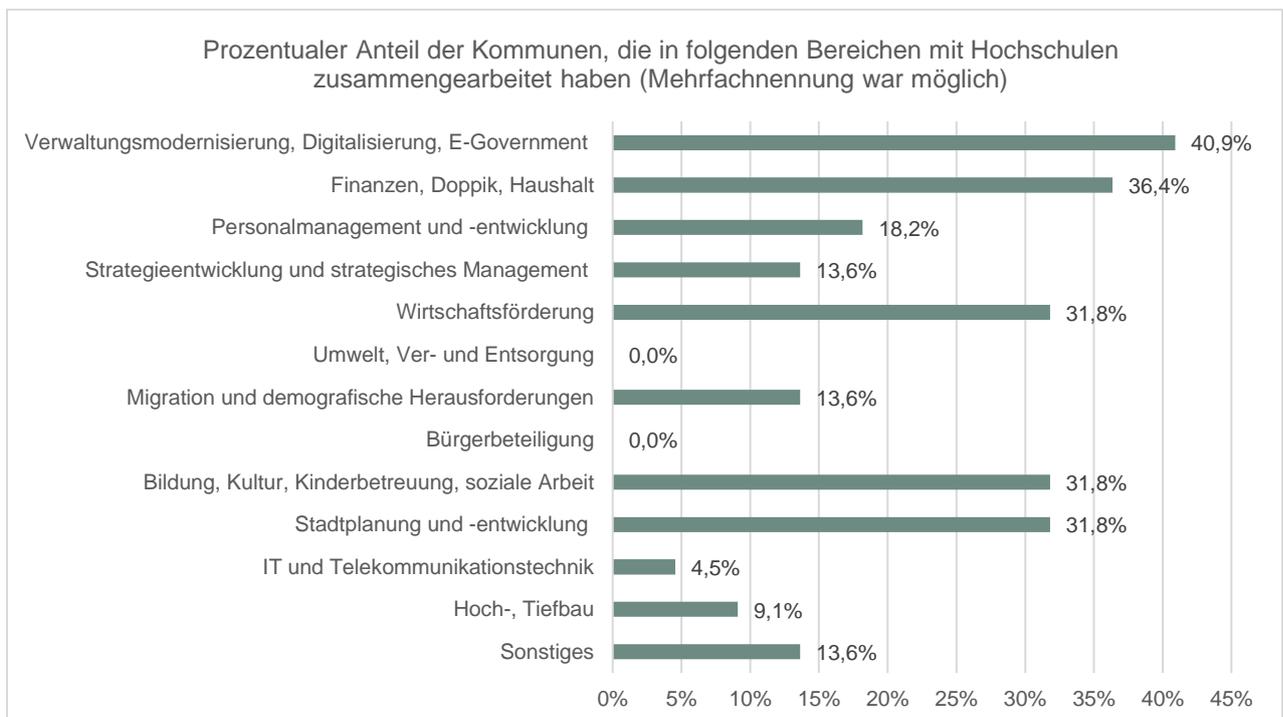
Bei der Befragung gaben elf Teilnehmer\*innen an, dass sie Bürgermeister\*in oder stellvertretende Bürgermeister\*in seien. Fünfzehn Befragte haben eine andere Leitungsfunktion und vier gaben an, Sachbearbeiter\*in zu sein. Die Entfernung zur nächsten Hochschule ist homogen verteilt. Ein Großteil der Kommunen ist zwischen 10 und 30 Kilometer von der nächsten Hochschule entfernt. Alle Kommunen haben Mitarbeiter\*innen mit einem Hochschulabschluss, wobei lediglich eine Kommune angab, dass 10% ihrer Mitarbeiter\*innen einen wissenschaftlichen Hochschulabschluss haben (siehe Abbildung 11).



**Abbildung 11: Akademikeranteil in den Kommunen, [Quelle: eigene Darstellung]**

21 Kommunen haben bereits Erfahrungen in der Kooperation mit Hochschulen, was einen Anteil von circa 68% ergibt.

Alle Kommunen, welche bereits mit Hochschulen zusammengearbeitet haben, wurden zunächst zu den Formen der Zusammenarbeit sowie den Arbeitsbereichen befragt. Die jeweiligen Ergebnisse sind in den folgenden Abbildungen dargestellt.



**Abbildung 12: Kooperationsbereiche, [Quelle: eigene Darstellung]**

Die meisten Kooperationen fanden im Bereich der Digitalisierung, Verwaltungsmodernisierung und E-Government statt, wohingegen keine Zusammenarbeit in den Bereichen Bürgerbeteiligung sowie Umwelt, Ver- und Entsorgung erfolgte. Als „Sonstiges“ wurden die Bereiche Personenstandswesen und museale Neugestaltung angegeben. Weiterhin wurde allgemein das umfassende Gebiet der Verwaltungswissenschaften genannt.

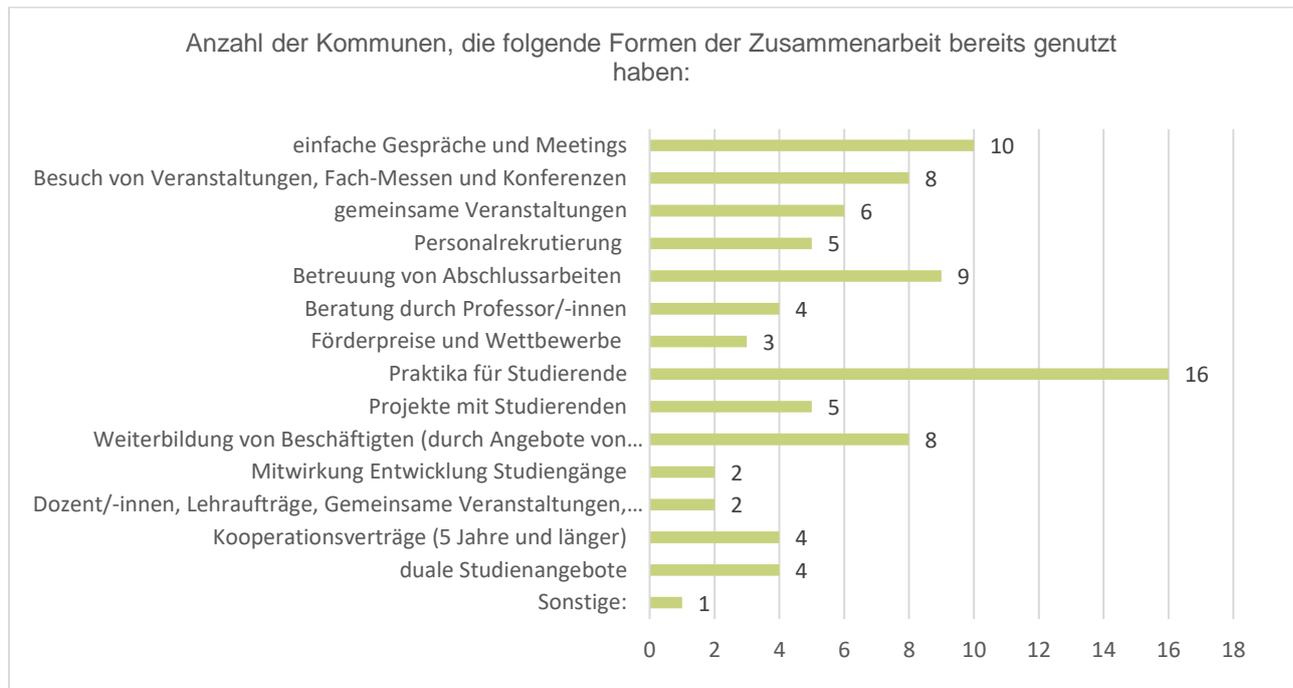


Abbildung 13: Kooperationsformen, [Quelle: eigene Darstellung]

Im Fragebogen wurden 20 Formen der Zusammenarbeit abgefragt, jedoch wurden fünf dieser Formen bisher von keiner Kommune genutzt; Dies sind: Nutzung von Infrastruktur (z.B. Bibliotheken, Räumlichkeiten, Labore und Technik), gemeinsame Publikationen, die Erstellung von Gutachten durch Professor\*innen, der Personaltransfer (z.B. Abordnung, befristeter Personalaustausch) und die wissenschaftliche Auftragsforschung. Mehr als ein Dreiviertel der Kommunen hat bereits Studierende in Praktika beschäftigt. Es handelt sich damit um die meist genutzte Form der Zusammenarbeit. Die Betreuung von Abschlussarbeiten und einfache Gespräche wurden von fast der Hälfte der Kommunen genutzt. Im Bereich „Sonstiges“ gab eine Kommune an, dass Sie gemeinsam mit Student\*innen Projekte durchgeführt habe.

Abbildung 14 gibt einen Überblick über die Items, die dem ressourcenbasierten Ansatz zugeordnet wurden.

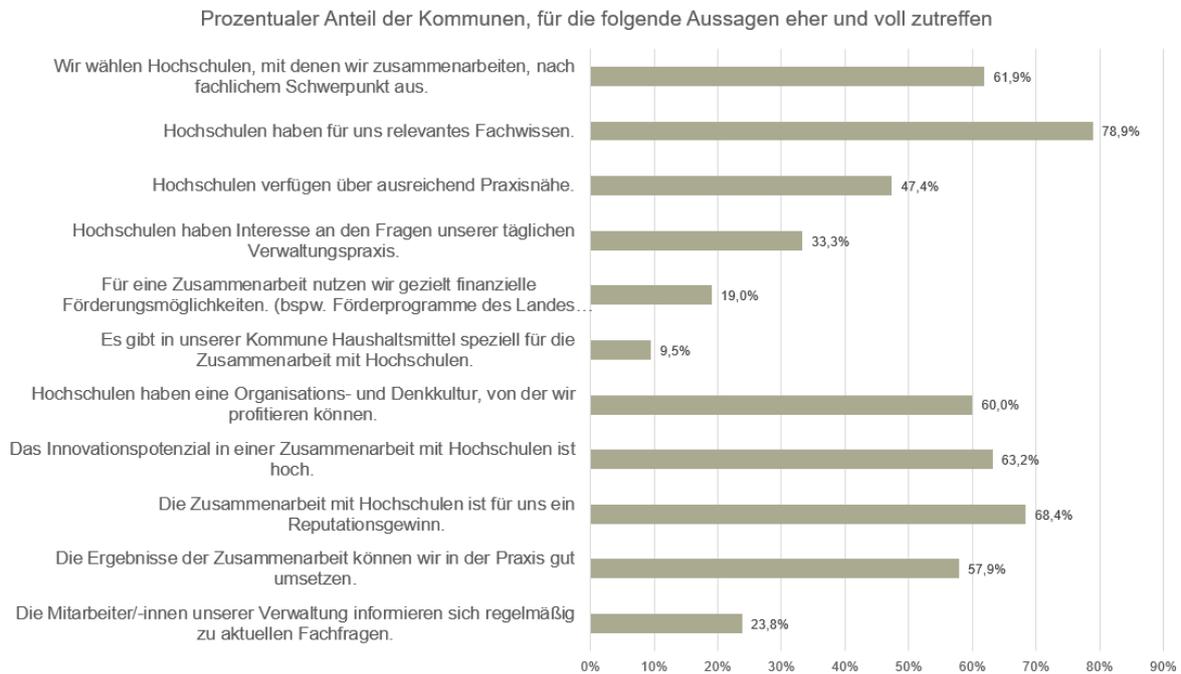


Abbildung 14: Einschätzung der Aussagen zum ressourcenbasierten Ansatz, [Quelle: eigene Darstellung]

Ca. 79% der Kommunen stimmen der Aussage „Hochschulen haben für uns relevantes Fachwissen“ voll oder teilweise zu. Ebenso sieht ein großer Anteil der Kommunen die Möglichkeit von Reputationsgewinnen durch die Zusammenarbeit mit Hochschulen. Insgesamt wird deutlich, dass die Hochschulen über verschiedene Ressourcen verfügen, die aus Sicht der befragten Kommunen eine Zusammenarbeit attraktiv machen. Eher schwach eingeschätzt werden die eigenen Ressourcen, mit denen Kommunen Kooperation anbahnen oder durchführen könnten.

### Prozentualer Anteil der Kommunen, für die folgende Aussagen eher und voll zutreffen

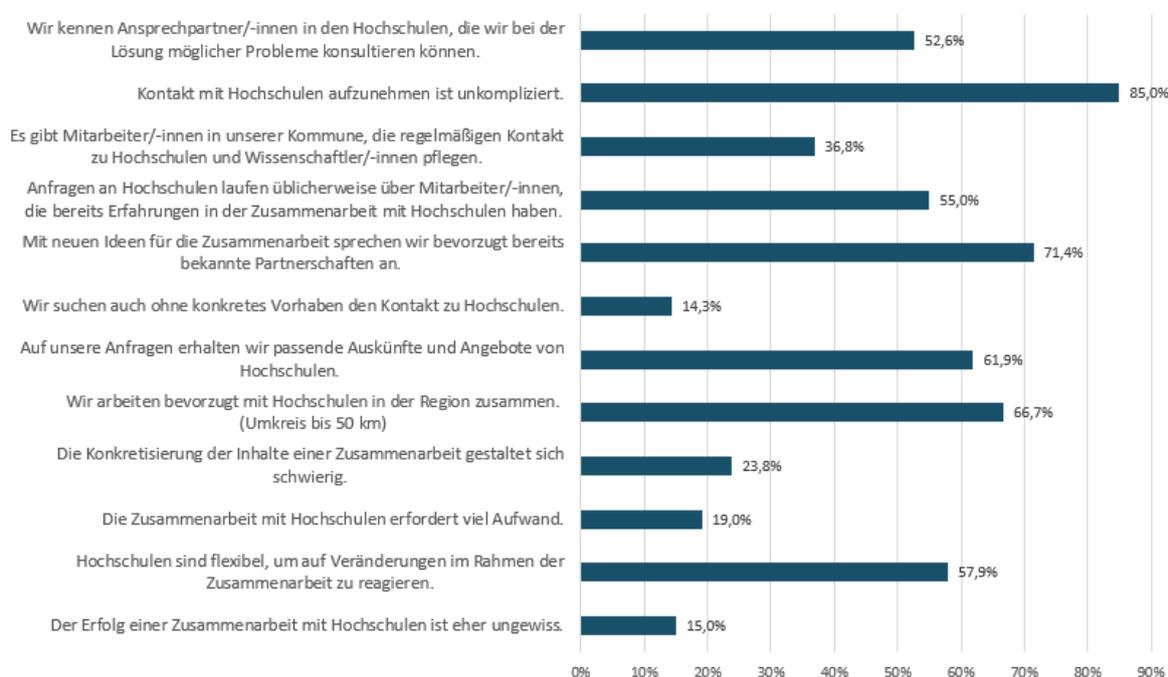


Abbildung 15: Einschätzung der Aussagen zur Transaktionskostentheorie, [Quelle: eigene Darstellung]

Abbildung 15 zeigt die Zustimmung der Kommunen zu den Items die sich transaktionskostentheoretische begründen lassen. 85% der Kommunen sehen die Kontaktaufnahme zu Hochschulen als unkompliziert, wobei viele Kommunen primär vorhandene Partnerschaften nutzen, um neue Kooperationen anzubahnen. Ebenso ist die räumliche Nähe ein aus Sicht vieler Kommunen relevanter Faktor für Kooperationen. Nur 15% der Kommunen halten den Ausgang von Kooperationsprojekten für „eher ungewiss“. Ungefähr ein Drittel der Kommunen gab an, regelmäßigen Kontakt zu Hochschulen zu pflegen, aber nur ca. 14% suchen auch ohne eine konkretes Vorhaben Kontakt zu Hochschulen.

Abbildung 16 zeigt die Ergebnisse zu acht Items, die mögliche Kooperationen verhindern könnten aus Sicht der Kommunen, die bereits über Erfahrungen aus Kooperationen mit Hochschulen verfügen. Als relevantester Faktor erweist sich der Mangel an Personal, das eine Zusammenarbeit koordinieren könnte, auf Seiten der Kommunen.

Prozentualer Anteil der Kommunen, für die folgende Aussagen eher und voll zutreffen

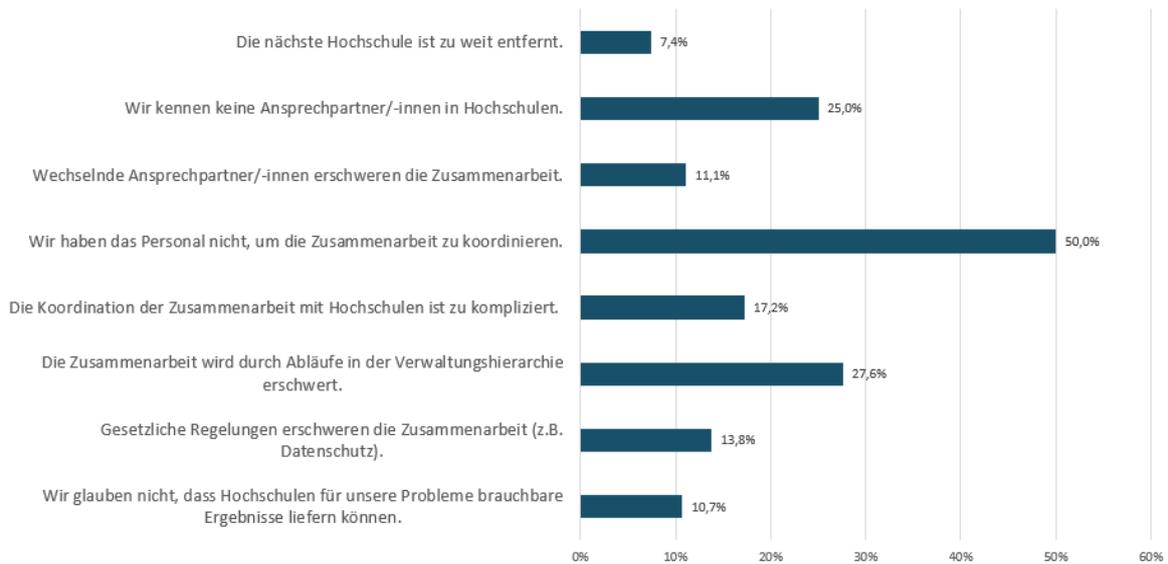


Abbildung 16: Hemmnisse der Kooperation zwischen Kommunen und Hochschulen, [Quelle: eigene Darstellung]

Immerhin ein Viertel der Kommunen gibt an, keine Ansprechpartner\*innen in Hochschulen zu kennen, was aber möglicherweise ein schnell überwindbares Hindernis ist. Etwas mehr als ein Viertel gibt verwaltungsinterne Koordinationsprobleme als Hemmnis an. Insgesamt werden die genannten Hemmnisse als nicht sehr ausgeprägt erachtet.

Prozentualer Anteil der Kommunen, bei denen folgende Aussagen ...

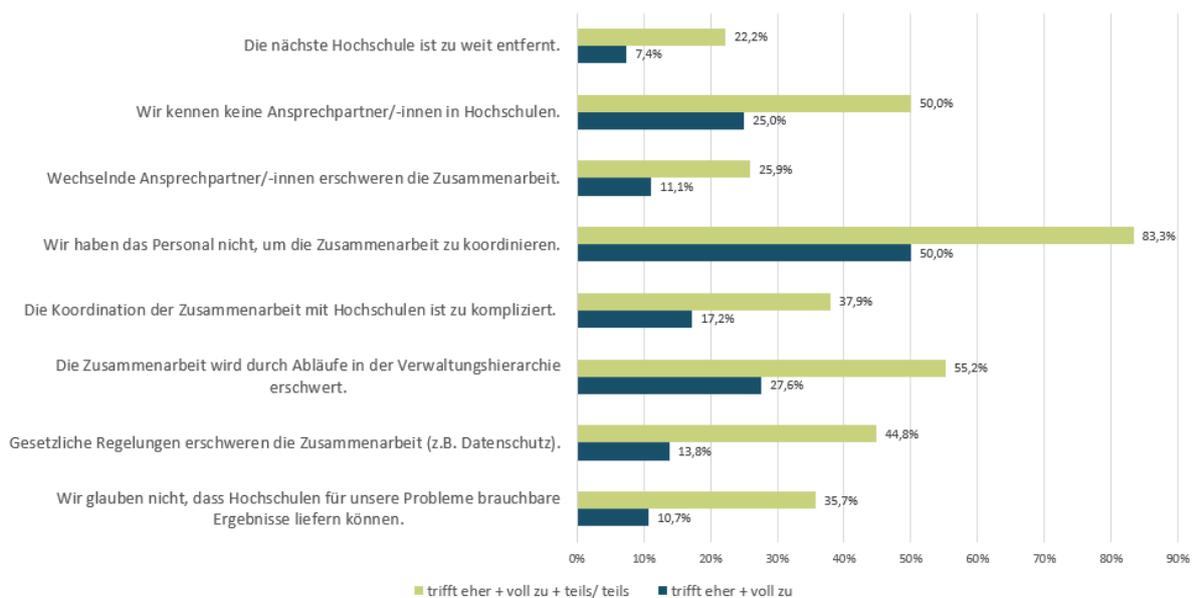
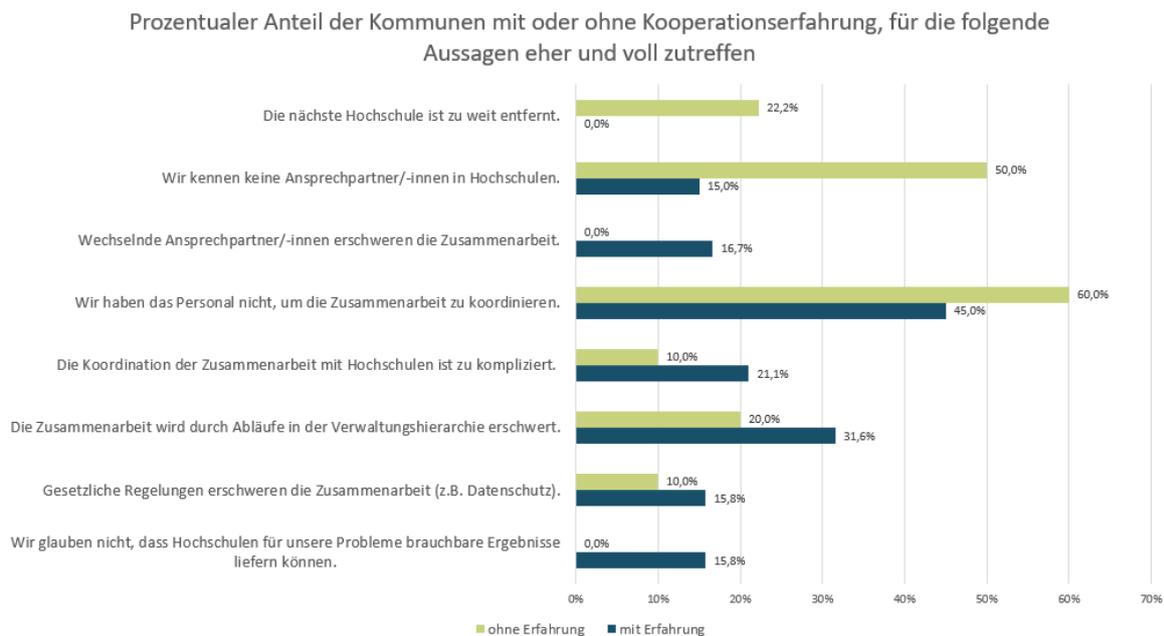


Abbildung 17: Hemmnisse der Kooperation zwischen Kommunen und Hochschulen erweitert, [Quelle: eigene Darstellung]

Abbildung 18 zeigt einen Vergleich der Einschätzung zu Kooperationen hemmenden Items zwischen den Kommunen mit und ohne Kooperationserfahrungen. Es zeigen sich deutliche Unterschiede bei allen Items.



**Abbildung 18: Hemmnisse der Kooperation bei Kommunen mit oder ohne Kooperationserfahrung, [Quelle: eigene Darstellung]**

Dem Diagramm kann entnommen werden, dass die Entfernung zur nächsten Hochschule lediglich von den Kommunen ohne Kooperationserfahrungen als hemmend wahrgenommen wird. Weiterhin ist deutlich erkennbar, dass die Kontaktaufnahme von Kommunen ohne Erfahrung stärker hemmend wahrgenommen wird. Hemmnisse in der Umsetzungsphase werden hingegen eher durch Kommunen mit Erfahrungen bestätigt, wobei diese Erkenntnisse jenen von Blume und Fromm zu Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen gleichen. Auffällig ist, dass Kommunen ohne Erfahrung keine Probleme bezüglich wechselnder Ansprechpartner\*innen wahrnehmen konnten, jene mit Erfahrung jedoch dies als Hemmnis darstellen. Es ist davon auszugehen, dass Kommunen ohne Kooperationserfahrung lediglich über ihr Wissen zur Anbahnungsphase berichten können. Demnach kann anhand der Daten interpretiert werden, dass in der Anbahnungsphase die Ansprechpartner\*innen nicht wechseln. Da Kommunen mit Erfahrung dies jedoch als Hemmnis sehen, ist davon auszugehen, dass die Ansprechpartner\*innen während der Umsetzungsphase wechseln.

Die Befragungsteilnehmer\*innen hatten ebenfalls die Möglichkeit, in einem Freitextfeld weitere Hemmnisse für eine Kooperation zu benennen. Hierbei wurde zunächst im Allgemeinen das Fehlen von Ressourcen angegeben. Welche Ressourcen dies sind, wurde nicht konkretisiert.

Eine andere teilnehmende Kommune gab an, dass die Zeit für Kooperationen fehle und die Zusammenarbeit nicht praxisorientiert sei. Weiterhin werden fehlende Möglichkeiten zum Austausch und die eigene Standortattraktivität, welche im Vergleich zu Großstädten eher gering sei, als hinderlich empfunden. Es wurde zudem eingetragen, dass die Hindernisse größtenteils auf Seite der Kommune liegen. Eine Eintragung an dieser Stelle lautete: „Es fehlen klare Zielstellungen. Darüber hinaus gibt es keine klare Struktur in welcher Form die Zusammenarbeit erfolgen soll bzw. kann, sprich welche Möglichkeiten gibt es überhaupt. Außerdem fehlt das Personal, welches sich mit der entsprechenden Koordination beschäftigen kann. Die Hochschulen sollten mehr an die Kommunen herantreten und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit aufzeigen.“

#### 4.2 Auswertung der quantitativen Daten: Ergebnisse zu den Hypothesen

Die erste Hypothese geht davon aus, dass ein Zusammenhang zwischen Größe und Lage einer Kommune und der Entstehung von Kooperationen bestehen könnte. Aufgrund der insgesamt kleinen Fallzahl ist eine Überprüfung mit Instrumenten der analytischen Statistik nicht möglich. Tabelle 4 weist die relevanten Ergebnisse aus, die zumindest nicht gegen einen positiven Einfluss der Größe der Kommunen auf die Kooperationswahrscheinlichkeit sprechen.

**Tabelle 4: Auswertung Hypothese 1, Einwohnerzahl und Kooperationserfahrung, [Quelle: eigene Darstellung]**

	Gesamtanzahl in der Gruppe	Kommunen mit Kooperation	Kommunen ohne Kooperationen	prozentualer Anteil Kooperation	prozentualer Anteil keine Kooperation
unter 10.000 Einwohner*innen	15	8	7	53,33%	46,67%
10.000 bis 24.999 Einwohner*innen	9	6	3	66,67%	33,33%
25.000 bis 49.999 Einwohner*innen	6	6	0	100,00%	0,00%
200.000 bis 399.999 Einwohner*innen	1	1	0	100,00%	0,00%

Der Tabelle kann entnommen werden, dass von den Kommunen, die weniger als 10.000 Einwohner\*innen haben, durchschnittlich 53,33% bereits mit Hochschulen kooperiert haben. Von der Gesamtzahl der Kommunen mit einer Einwohnerzahl zwischen 10.000 und 24.999 Einwohner\*innen haben 66,67% Kooperationserfahrung und Kommunen mit 25.000 bis 49.999 Einwohner\*innen haben alle kooperiert. In der letzten Größengruppe (200.000 bis 399.999 Einwohner\*innen haben alle kooperiert.

Einwohner\*innen) hat nur eine Kommune an der Befragung teilgenommen. In der folgenden Tabelle ist der prozentuale Anteil der Kommunen mit und ohne Kooperationserfahrungen, in Bezug auf die Beschäftigtenanzahl dieser Kommunen, dargestellt.

**Tabelle 5: Auswertung Hypothese 1, Beschäftigte und Kooperationserfahrung, [Quelle: eigene Darstellung]**

	Gesamtanzahl in der Gruppe	Kommunen mit Kooperation	Kommunen ohne Kooperationen	prozentualer Anteil Kooperation	prozentualer Anteil keine Kooperation
weniger als 100 Beschäftigte	9	5	4	55,56%	44,44%
100-249 Beschäftigte	10	5	5	50,00%	50,00%
250-499 Beschäftigte	5	5	0	100,00%	0,00%
500 Beschäftigte und mehr	4	4	0	100,00%	0,00%

Die Tabelle zeigt, dass Kommunen, die 250 bis 499 Beschäftigte haben, und Kommunen, die mehr als 500 Beschäftigte haben, bereits alle Kooperationserfahrung vorweisen können. Kommunen mit weniger als 100 Beschäftigten haben zu 55,56% kooperiert und bei Kommunen mit 100 bis 249 Beschäftigten hat die Hälfte bereits Kooperationserfahrungen. Auch diese Ergebnisse widersprechen der formulierten Hypothese nicht.

Tabelle 6 zeigt die entsprechenden Daten für die räumliche Entfernung der Kommunen zur nächsten Hochschule.

**Tabelle 6: Auswertung Hypothese 1, Entfernung zur nächsten Hochschule und Kooperationserfahrung, [Quelle: eigene Darstellung]**

	Gesamtanzahl in der Gruppe	Kommunen mit Kooperation	Kommunen ohne Kooperationen	prozentualer Anteil Kooperation	prozentualer Anteil keine Kooperation
0-9 km	4	1	5	80,00%	20,00%
10-19 km	6	2	8	75,00%	25,00%
20-29 km	6	1	7	85,71%	14,29%
30-39 km	2	1	3	66,67%	33,33%
40-49 km	3	2	5	60,00%	40,00%
mind. 50 km	0	3	3	0,00%	100,00%

Zehn der dreizehn Kommunen, die in 20 km oder weniger Entfernung bis zur nächsten Hochschule liegen, haben bereits Erfahrungen mit Kooperationen. 11 der befragten Kommunen haben eine Distanz von 30 oder mehr Kilometern bis zur nächsten Hochschule. Von diesen

Kommunen haben fünf bereits mit Hochschulen kooperiert. Auch hier sind die Grundgesamtheiten zu klein um verlässliche Aussagen zu treffen. Die Ergebnisse widersprechen aber der in der Hypothese getroffenen Annahme nicht.

Insgesamt bestärken die Ergebnisse der Befragung die insbesondere durch die Studie von Blume und Fromm getroffenen Vermutung, dass auch bei der Kooperation zwischen Kommunen und Hochschule, die Wahrscheinlichkeit von Kooperationen mit der Größe der Kommune und der räumlichen Nähe zur Hochschule zunimmt.

In der zweiten aufgestellten Hypothese wird davon ausgegangen, dass die Transaktionskosten Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen beeinflussen. Zur Überprüfung dieser Hypothese wird als Unterhypothese 1 angenommen, dass, je geringer die ex-ante Transaktionskosten in der Anbahnungsphase sind, desto eher kooperieren Kommunen mit Hochschulen. Als zweite Unterhypothese soll überprüft werden, ob Kommunen eher mit Hochschulen kooperieren, wenn die ex-post Transaktionskosten in der Umsetzungs-, Kontroll- und Anpassungsphase geringer sind. Zur Überprüfung der zweiten Hypothese werden zunächst die Aussagen zur Transaktionskostentheorie betrachtet. Diese können in Aussagen zu den ex-ante (Unterhypothese 1) und den ex-post (Unterhypothese 2) Kosten unterteilt werden. Für die Unterhypothese 1 werden die Aussagen eins bis sechs und zehn betrachtet. Diese Aussagen beinhalten die Entstehung von geringen Transaktionskosten. Kommunen, welche diesen Aussagen zustimmen, sagen somit aus, dass die Transaktionskosten in dieser Phase gering sind und Kommunen, welche den Aussagen nicht zustimmen, bestätigen hohe Transaktionskosten. Um zu ermitteln, ob Kommunen im Vergleich zu anderen mehr oder weniger stark kooperieren, wird die Anzahl der genutzten Kooperationsformen herangezogen. Es wird dabei angenommen, dass Kommunen, welche eine höhere Anzahl an verschiedenen Kooperationsformen genutzt haben, auch mehr Erfahrung bei Kooperationen mit Hochschulen haben und eher mit diesen kooperieren. Dies liegt darin begründet, dass die Weiterführung einer Kooperation, stark mit den vorangegangenen Erfahrungen zusammenhängt. Positive Erfahrungen bei der ersten Kooperation führen dazu, dass eine zweite Kooperation durchgeführt wird und demnach auch neue Kooperationsformen probiert werden. Kommunen, die eine hohe Anzahl an verschiedenen Kooperationsformen genutzt haben, sind eher bereit zu kooperieren. Für die Überprüfung der Hypothese soll daher die Anzahl der genutzten Formen von Kooperation der Kommunen, die der Aussage zustimmen, mit der jener Kommunen verglichen werden, die der Aussage nicht zustimmen. Da sich die Anzahl der Kommunen, die einer Aussage zustimmen, von denen unterscheidet, die eine Aussage ablehnen, wird die durchschnittliche Anzahl der genutzten Formen je Kommune ermittelt. Die Ergebnisse zu den Aussagen bezüglich der ex-ante Transaktionskosten können der folgenden Tabelle entnommen werden.

**Tabelle 7: Aussagen zu ex-anten Transaktionskosten und durchschnittliche Anzahl der genutzten Formen, [Quelle: eigene Darstellung]**

	Anzahl der Kommunen in dieser Gruppe	Summe der genutzten Formen	durchschnittlich genutzte Formen je Kommune
	<i>Wir kennen Ansprechpartner/-innen in den Hochschulen, die wir bei der Lösung möglicher Probleme konsultieren können.</i>		
Aussage trifft zu	10	58	5,8
Aussage trifft nicht zu	6	15	2,5
	<i>Kontakt mit Hochschulen aufzunehmen ist unkompliziert.</i>		
Aussage trifft zu	17	83	4,9
Aussage trifft nicht zu	3	2	0,7
	<i>Es gibt Mitarbeiter/-innen in unserer Kommune, die regelmäßigen Kontakt zu Hochschulen und Wissenschaftler/-innen pflegen.</i>		
Aussage trifft zu	7	48	6,9
Aussage trifft nicht zu	7	27	3,9
	<i>Anfragen an Hochschulen laufen üblicherweise über Mitarbeiter/-innen, die bereits Erfahrungen in der</i>		
Aussage trifft zu	11	49	4,5
Aussage trifft nicht zu	2	6	3
	<i>Mit neuen Ideen für die Zusammenarbeit sprechen wir bevorzugt bereits bekannte Partnerschaften an.</i>		
Aussage trifft zu	15	67	4,5
Aussage trifft nicht zu	2	3	1,5
	<i>Wir suchen auch ohne konkretes Vorhaben den Kontakt zu Hochschulen.</i>		
Aussage trifft zu	3	24	8,0
Aussage trifft nicht zu	26	59	2,3
	<i>Wir arbeiten bevorzugt mit Hochschulen in der Region zusammen. (Umkreis bis 50km)</i>		
Aussage trifft zu	14	63	4,5
Aussage trifft nicht zu	1	4	4,0

Der Tabelle kann entnommen werden, dass der Aussage „Wir kennen Ansprechpartner/-innen in den Hochschulen, die wir bei der Lösung möglicher Probleme konsultieren können.“ zehn Kommunen zustimmen und sechs nicht. Die zehn Kommunen, welche der Aussage zustimmen, haben insgesamt 58 Formen der Zusammenarbeit genutzt, woraus sich eine durchschnittliche Anzahl pro Kommune von 5,8 Formen ergibt. Fünfzehn Formen wurden durch die sechs Kommunen, welche der Aussage nicht zustimmen, insgesamt genutzt, sodass sich eine durchschnittliche Anzahl von 2,5 Formen je Kommune ergibt. Bei dieser Aussage kann entsprechend festgestellt werden, dass Kommunen, welche der Aussage zustimmen und somit geringere Transaktionskosten in der Suche nach Ansprechpartner\*innen haben, auch eher kooperieren. Der zweiten Aussage stimmen 17 Kommunen zu und drei lehnen sie ab. Aus ihrer jeweiligen Gesamtanzahl der genutzten Formen ergibt sich, dass die Kommunen, welche der Aussage zustimmen, durchschnittlich 4,9 Formen der Zusammenarbeit nutzen und Kommunen, welche ihr nicht zustimmen, durchschnittlich 0,7 Formen nutzten. Demnach kann auch bei der Kontaktaufnahme festgestellt werden, dass geringe Transaktionskosten dazu führen, dass Kommunen eher mit Hochschulen kooperieren. Die Kommunen, welcher der dritten Aussagen zustimmen, haben durchschnittlich 6,9 Formen der Zusammenarbeit genutzt und jene, die der Aussage nicht zustimmen haben durchschnittlich 2,4 Formen genutzt. Die übrigen ausgewerteten Daten können der Tabelle entnommen werden. Bei allen Aussagen kann festgestellt werden, dass Kommune, welche niedrige Transaktionskosten im Bereich der ex-ante Kosten sehen, durchschnittlich mehr Formen der Zusammenarbeit genutzt haben. Insgesamt

wird die Vermutung, dass niedrigere wahrgenommene Transaktionskosten zu einer intensiveren Kooperation führen, durch die vorliegenden Ergebnisse tendenziell gestützt – bei aller Vorsicht mit der aufgrund der geringen Fallzahlen hier Schlüsse gezogen werden können.

Für die Auswertung der zweiten Unterhypothese zu den ex-post Transaktionskosten werden die Aussagen 16 bis 18 und 20 betrachtet. Im Unterschied zu den eben untersuchten Items, deuten Zustimmungen zu den Aussagen 16, 17 und 20 daraufhin, dass die Kommunen eher hohe Transaktionskosten für eine Kooperation sehen. Zur Überprüfung ist bei diesen Aussagen daher relevant, ob die Kommunen, welche der Aussage nicht zustimmen, durchschnittlich mehr Formen der Kooperation genutzt haben. Die nachfolgende Tabelle bildet die Auswertungsergebnisse ab.

**Tabelle 8: Aussagen zu ex-post Transaktionskosten und durchschnittliche Anzahl der genutzten Formen, [Quelle: eigene Darstellung]**

	Anzahl der Kommunen in dieser Gruppe	Summe der genutzten Formen	durchschnittlich genutzte Formen je Kommune
<i>Die Konkretisierung der Inhalte einer Zusammenarbeit gestaltet sich schwierig.</i>			
Aussage trifft zu	5	19	3,8
Aussage trifft nicht zu	6	29	4,8
<i>Die Zusammenarbeit mit Hochschulen erfordert viel Aufwand.</i>			
Aussage trifft zu	4	10	2,5
Aussage trifft nicht zu	2	10	5,0
<i>Hochschulen sind flexibel, um auf Veränderungen im Rahmen der Zusammenarbeit zu reagieren.</i>			
Aussage trifft zu	9	39	4,3
Aussage trifft nicht zu	3	4	1,3
<i>Der Erfolg einer Zusammenarbeit mit Hochschulen ist eher ungewiss.</i>			
Aussage trifft zu	3	7	2,3
Aussage trifft nicht zu	8	48	6,0

Der Tabelle kann entnommen werden, dass fünf Kommunen der Aussage „Die Konkretisierung der Inhalte einer Zusammenarbeit gestaltet sich schwierig.“ zustimmen. Von den sechs Kommunen, welche die Aussage ablehnen, wurden insgesamt 29 Formen der Kooperation genutzt, woraus sich eine durchschnittliche Anzahl von 4,8 Formen je Kommune ergibt. Die Kommunen, welche der Aussagen zustimmen, haben insgesamt 19 Formen genutzt und damit durchschnittlich 3,8 Formen. Da es sich um eine der Aussagen handelt, welche die hohen Transaktionskosten erfragt, kann anhand der höheren durchschnittlichen Anzahl an Formen bei Kommunen, welche der Aussage nicht zustimmen, festgestellt werden, dass auch hier Kommunen eher kooperieren, wenn die Transaktionskosten geringer sind. Die folgende Aussage zum hohen Aufwand einer Kooperation kann gleich gewertet werden. Durchschnittlich nutzen die Kommunen, welche der Aussage nicht zustimmen und somit geringe Transaktionskosten in diesem Bereich haben, fünf Formen der Zusammenarbeit und Kommunen, welche der Aussage zustimmen, nur 2,5 Formen. Sofern Hochschulen flexibel auf Veränderungen reagieren, entstehen keine hohen Transaktionskosten. Für die Kommunen, welche dieser Aussage zustimmen, sind die Transaktionskosten somit gering und diese Kommunen haben durchschnittlich bereits 4,3 Formen der Zusammenarbeit genutzt. Kommunen, welche der Aussage nicht

zustimmen, haben hingegen nur durchschnittlich 1,3 Formen genutzt. Somit kann auch bei dieser Aussage festgestellt werden, dass bei geringeren Transaktionskosten Kommunen eher mit Hochschulen kooperieren. Der letzten Aussage bezüglich der Ungewissheit des Erfolgs der Zusammenarbeit stimmen drei Kommunen zu und acht Kommunen lehnen diese Aussage ab. Die zustimmenden Kommunen haben durchschnittlich 2,3 Formen der Kooperation genutzt und die ablehnenden sechs Formen. Demnach bestätigt die Auswertung dieser Aussage, dass bei geringeren Transaktionskosten die Kommunen eher kooperieren. Bei allen vier betrachteten Aussagen konnte eindeutig festgestellt werden, dass geringere ex-post Transaktionskosten dazu führen, dass Kommunen eher mit Hochschulen kooperieren. Die Unterhypothese 2 ist somit bestätigt. Da beide Unterhypothesen bestätigt wurden, kann festgestellt werden, dass Hypothese 2 zutreffend ist. Die Transaktionskosten haben eine Wirkung auf das Kooperationsverhalten von Kommunen. Je geringer die Transaktionskosten einer Kooperation sind, desto eher kooperieren Kommunen mit Hochschulen.

Die zuletzt aufgestellte Hypothese basiert auf dem ressourcenbasierten Ansatz und sagt aus, dass Ressourcen die Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen beeinflussen. Zur Überprüfung der Hypothese wurden zwei Unterhypothesen aufgestellt, von denen die erste sagt, dass Kommunen, welche mehr eigene Ressourcen haben, eher Kooperationen mit Hochschulen eingehen. Bei der zweiten Unterhypothese wird davon ausgegangen, dass eher Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen entstehen, wenn Hochschulen für die Kommunen relevante Ressourcen besitzen. Zum ressourcenbasierten Ansatz wurde die Zustimmung zu elf Aussagen im Fragebogen ermittelt. Von diesen Aussagen betreffen die Aussagen 7, 14 und 15 die kommunalen Ressourcen und die Aussagen 8, 11 bis 13 sowie 19 und 21 bis 23 die Ressourcen der Hochschulen.

Zur Datenauswertung wurde die gleiche Vorgehensweise, wie bei Hypothese 2 angewandt. Hierfür wurden die Kommunen ermittelt, welche der Aussagen zustimmen beziehungsweise sie ablehnen und die Gesamtanzahl der von diesen Kommunen genutzten Formen von Kooperationen festgestellt. Für eine Vergleichbarkeit der Werte wurde die durchschnittliche Anzahl der genutzten Formen je Kommune berechnet. Für die Unterhypothese 1 können die Ergebnisse der folgenden Tabelle entnommen werden.

**Tabelle 9: Aussagen zu kommunalen Ressourcen und Formen der Kooperation, [Quelle: eigene Darstellung]**

	Anzahl der Kommunen in dieser Gruppe	Summe der genutzten Formen	durchschnittlich genutzte Formen je Kommune
<i>Die Mitarbeiter/-innen unserer Verwaltung informieren sich regelmäßig zu aktuellen Fachfragen.</i>			
Aussage trifft zu	5	27	5,4
Aussage trifft nicht zu	11	34	3,1
<i>Für eine Zusammenarbeit nutzen wir gezielt finanzielle Förderungsmöglichkeiten. (bspw. Förderprogramme des Landes Sachsen-Anhalt und des Bundes)</i>			
Aussage trifft zu	4	22	5,5
Aussage trifft nicht zu	13	46	3,5
<i>Es gibt in unserer Kommune Haushaltsmittel speziell für die Zusammenarbeit mit Hochschulen.</i>			
Aussage trifft zu	2	18	9,0
Aussage trifft nicht zu	18	66	3,7

Die Tabelle zeigt, dass fünf Kommunen der Aussage zustimmen, dass sich ihre Mitarbeiter\*innen regelmäßig zu aktuellen Fachfragen informieren und auf elf Kommunen diese Aussage nicht zutrifft. Die Kommunen, welche der Aussage zustimmen, haben insgesamt 27 Formen der Zusammenarbeit genutzt, woraus sich eine durchschnittliche Anzahl von 5,4 Formen je Kommune ergibt. Kommunen, welche der Aussage nicht zustimmen, haben durchschnittlich nur 3,1 Formen der Kooperation genutzt. Somit wird festgestellt, dass Kommunen, deren Mitarbeiter\*innen kontinuierlich ihr Fachwissen ausbauen und damit mehr von der Ressource Wissen besitzen, eher mit Hochschulen kooperieren. Der Generierung der finanziellen Ressource Kapital durch Nutzung von Förderungsmöglichkeiten stimmen vier Kommunen zu, welche durchschnittlich 5,5 Formen von Kooperationen nutzen. Kommunen, welche dieser Aussage nicht zustimmen, nutzten hingegen durchschnittlich nur 3,5 Formen von Kooperationen. Somit lässt sich ableiten, dass Kommunen, welche mehr finanzielle Ressourcen durch Förderungsmöglichkeiten haben, eher mit Hochschulen kooperieren. Spezielle Haushaltsmittel für die Zusammenarbeit mit Hochschulen haben zwei Kommunen, welche durchschnittlich neun Formen von Zusammenarbeit nutzen. Kommunen, welche keine speziellen Haushaltsmittel haben, nutzen durchschnittlich 3,7 Formen von Kooperationen. Demnach kann bei dieser Aussage ebenfalls bestätigt werden, dass Kommunen, welche mehr eigene Ressourcen für eine Zusammenarbeit besitzen, eher mit Hochschulen kooperieren. Da alle drei Aussagen zu kommunalen Ressourcen bestätigen, dass, je mehr kommunale Ressourcen vorhanden sind, desto eher Kommunen mit Hochschulen kooperieren, wurde die erste Unterhypothese bestätigt.

Die zweite Unterhypothese wird ebenfalls anhand der Zustimmung zur Aussage und der Anzahl durchschnittlich genutzter Kooperationsformen überprüft. In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse der Datenauswertung dargestellt.

**Tabelle 10: Relevante Ressourcen von Hochschulen und durchschnittliche Anzahl genutzter Kooperationsformen, [Quelle: eigene Darstellung]**

	Summe der genutzten Formen	Anzahl der Kommunen in dieser Gruppe	durchschnittlich genutzte Formen je Kommune
<i>Wir wählen Hochschulen, mit denen wir zusammenarbeiten, nach fachlichem Schwerpunkt aus.</i>			
Aussage trifft zu	13	59	4,5
Aussage trifft nicht zu	4	19	4,8
<i>Hochschulen haben für uns relevantes Fachwissen.</i>			
Aussage trifft zu	15	57	3,8
Aussage trifft nicht zu	0	0	0,0
<i>Hochschulen verfügen über ausreichend Praxisnähe.</i>			
Aussage trifft zu	9	37	4,1
Aussage trifft nicht zu	1	5	5,0
<i>Hochschulen haben Interesse an den Fragen unserer täglichen Verwaltungspraxis.</i>			
Aussage trifft zu	5	25	5,0
Aussage trifft nicht zu	7	26	3,7
<i>Hochschulen haben eine Organisations- und Denkkultur, von der wir profitieren können.</i>			
Aussage trifft zu	12	48	4,0
Aussage trifft nicht zu	2	4	2,0
<i>Das Innovationspotenzial in einer Zusammenarbeit mit Hochschulen ist hoch.</i>			
Aussage trifft zu	12	57	4,8
Aussage trifft nicht zu	1	3	3,0
<i>Die Zusammenarbeit mit Hochschulen ist für uns ein Reputationsgewinn.</i>			
Aussage trifft zu	13	69	5,3
Aussage trifft nicht zu	1	3	3,0
<i>Die Ergebnisse der Zusammenarbeit können wir in der Praxis gut umsetzen.</i>			
Aussage trifft zu	11	48	4,4
Aussage trifft nicht zu	0	0	0,0

Dreizehn Kommunen wählen für eine Zusammenarbeit die Hochschule nach ihrem fachlichen Schwerpunkt aus und beziehen sich somit auf die Ressource des Wissens. Diese dreizehn Kommunen haben insgesamt 59 Formen der Zusammenarbeit genutzt, woraus eine durchschnittliche Anzahl von 4,5 Formen je Kommune resultiert. Kommunen, welche dieser Aussage nicht zustimmen, haben durchschnittlich 4,8 Formen der Zusammenarbeit genutzt und somit im Durchschnitt 0,3 Formen mehr. Dies würde bedeuten, dass Kommunen, welche Hochschulen nicht nach ihrem fachlichen Schwerpunkt wählen und für die das damit verbundene Wissen von Hochschulen weniger relevant ist, eher mit diesen kooperieren. Da jedoch nur ein sehr geringer Unterschied vorliegt, sollte diese Aussage in Relation zu den übrigen Ergebnissen betrachtet werden. Dass Hochschulen relevantes Fachwissen besitzen, wird in der nächsten Aussage von keiner Kommune abgelehnt. Demnach stellt dieses eine äußerst relevante Ressource für eine Kooperation zwischen Kommunen und Hochschulen dar. Es wird festgestellt, je mehr relevantes Fachwissen eine Hochschule besitzt, desto eher kooperieren Kommunen mit diesen. Bei der Aussage „Hochschulen verfügen über ausreichend Praxisnähe.“ nutzen Kommunen, welche dieser nicht zustimmen, durchschnittlich 5 Formen der Zusammenarbeit. Kommunen, die dieser Aussage zustimmen, nutzen hingegen durchschnittlich nur 4,1 Formen. Somit wird deutlich, dass Kommunen eher mit Hochschulen kooperieren, obwohl diese nicht ausreichend über Praxisnähe verfügen. Die Auswertung zum Interesse der Hochschulen an der Verwaltungspraxis ergibt, dass Kommunen, welche dieses bei Hochschulen erkennen können, durchschnittlich fünf Formen der Zusammenarbeit nutzen und Kommunen,

für welche dieses Interesse nicht feststellbar ist, nur 3,7 Formen genutzt haben. Bei einem Vergleich der Kommunen, welche von der Organisations- und Denkkultur von Hochschulen profitieren und jene, die dies nicht tun, ergibt sich, dass Hochschulen, die der Aussage zustimmen durchschnittlich doppelt so viele Formen nutzen. Ein hohes Innovationspotenzial erkennen zwölf Kommunen in einer Zusammenarbeit und eine Kommune findet die Zusammenarbeit nicht innovativ. Diese eine Kommune hat bisher vier Formen der Zusammenarbeit genutzt und die übrigen Kommunen durchschnittlich 4,8, so dass Kommunen eher mit Hochschulen kooperieren, wenn das Innovationspotenzial als hoch eingeschätzt wird. Ebenso trifft dies für den Reputationsgewinn für die Kommunen zu. Durchschnittlich nutzen Kommunen, welche diesen aus einer Zusammenarbeit sehen, 5,3 Formen der Zusammenarbeit und Kommunen, welche der Aussage nicht zustimmen, nutzen drei Formen. Zuletzt wurden die Kommunen gebeten, die praktische Umsetzbarkeit einzuschätzen. Auch hier lehnt keine Kommune die Aussage ab und für elf Kommunen trifft eine gute praktische Umsetzbarkeit zu. Demnach ist die gute Umsetzbarkeit von Ergebnissen ebenfalls eine relevante Ressource für Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen. Je besser die Ergebnisse in der Praxis umsetzbar sind, desto eher kooperieren Kommunen mit Hochschulen.

Bei der Auswertung der Daten zu den relevanten Ressourcen von Hochschulen, konnte festgestellt werden, dass der fachliche Schwerpunkt von Hochschulen und eine ausreichende Praxisnähe nicht dazu führen, dass Hochschulen eher kooperieren. Bei den übrigen Aussagen nutzen die Kommunen, welche ihnen zustimmten, durchschnittlich mehr Formen der Kooperation. Zwei Ressourcen, das relevante Fachwissen und die Umsetzbarkeit der Ergebnisse, konnten als besonders relevant hervorgehoben werden. Das Ergebnis ist in diesem Fall uneindeutiger, was eventuell auch an Messproblemen der Items liegen kann. Innovationspotenziale und Reputationsgewinne scheinen aber ebenso wie das Profitieren vom kulturellen Austausch mit Hochschulen wichtige ressourcenorientierte Faktoren zu sein, die die Kooperationswahrscheinlichkeit beeinflussen.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Wahrscheinlichkeit einer Kooperation mit den Ressourcen zunimmt, die eine Kommune zur Anbahnung und Koordination der Kooperation zur Verfügung hat. Neben einem rein fachlichen Wissenstransfer sind auch Reputationsgewinnen und kulturelle Transfers Gründe, die Kooperationen mit Hochschulen für Kommunen attraktiv machen.

### 4.3 Ergebnisse der vertiefenden Interviews

Im ersten Interview konnte am 17.12.2020 der Bürgermeister einer Kommune mit weniger als 10.000 Einwohner\*innen zu Kooperationen mit Hochschulen befragt werden. Das telefonische Interview durfte nicht aufgezeichnet werden, es wurde eine Mitschrift angefertigt. Der Bürgermeister gab an, dass bisher keine Kooperationen stattgefunden haben, jedoch zukünftig mehr mit Hochschulen zusammengearbeitet werden solle. Dies begründet er damit, dass der Altersdurchschnitt in der Verwaltung sehr hoch sei, und man hoffe, durch Praktika zukünftige Mitarbeiter\*innen gewinnen zu können. Auf Nachfrage wurde angegeben, dass im September 2020 in der Kommune ein Praktikum durch eine angehende Juristin der Universität Leipzig absolviert wurde. Die Kontaktaufnahme ging hierbei von der Studentin aus, welche sich um das Praktikum bewarb. Meist, so der Bürgermeister, kämen Praktikant\*innen aus der Region und wollten ihr Pflichtpraktikum in der Nähe ihrer Heimatstadt absolvieren. Eine Betreuung von Bachelor- oder Masterarbeiten gab es bisher in der Kommune nicht, jedoch gab es mehrere Interviews mit Interessent\*innen. Als unproblematisch sah der Bürgermeister die Entfernung zur nächsten Hochschule, welche circa 40 Kilometer beträgt. Für zukünftige Zusammenarbeiten mit Hochschulen sei die Kommune offen und habe auch keine konkreten Anforderungen an die inhaltliche oder fachliche Ausgestaltung dieser. Im Interview gab der Bürgermeister jedoch an, dass eine Ansprechpartner\*in in der Hochschule äußerst relevant und ihr Fehlen ein großes aktuelles Hindernis in der Kontaktaufnahme sei.

Im zweiten, ebenfalls telefonisch durchgeführten Interview konnte am 28.12.2020 ein Mitarbeiter einer der größeren Kommunen in Sachsen-Anhalt befragt werden, der selbst durch eine Teilzeit-Abordnung an eine Hochschule über breite Erfahrungen mit Hochschul-Kooperationen verfügt. Die Kommune hat bereits eine Vielzahl von Praktikant\*innen gehabt, Bachelor- und Masterarbeiten mitbetreut und auch Beratungen durch Hochschulen in Anspruch genommen. Der Mitarbeiter gab an, dass eine Zusammenarbeit mit Hochschulen ebenfalls besonders dem Kennenlernen von neuen Mitarbeiter\*innen dienen soll, jedoch auch das Fachwissen eine große Bedeutung hat. Im Interview stellte er heraus, dass trotz der Größe der Verwaltung es nicht möglich ist, alle Themen und Fragestellungen zu bearbeiten. Probleme, welche zukünftig auftreten können und welche auch teilweise bereits früh erkannt werden, können dadurch nicht bearbeitet werden. Unterstützung durch Hochschulen für die Bearbeitung solcher Themen und Fragestellungen würde Kommunen sehr weiterhelfen. Obwohl der Interviewpartner an einer Hochschule tätig ist, sagt er, dass sich hierbei dennoch die Kommunikation als problematisch erweist. Bevor er an der Hochschule tätig war, bestand nur wenig Kontakt mit anderen Hochschulen und die Kontaktpflege gestaltete sich schwierig. Nun sieht er besonders Hindernisse darin, die Themen, mit welcher sich Verwaltungen aus Zeitgründen nicht beschäftigen können, an Hochschulen heranzutragen und diese entsprechend mit der Hochschule gemeinsam zu

bearbeiten. Sein Wunsch besteht darin, dass eine entsprechende Vernetzung mit den Hochschulen für den Forschungsbereich entsteht bzw. klare Verantwortliche für diesen Bereich seitens der Hochschulen festgelegt werden. Neben der Zusammenarbeit mit Hochschulen durch Studierende äußerte er auch, dass eine Zusammenarbeit mit Hochschulen in Form eines gemeinsamen Netzwerkaufbaus erfolgen sollte. Diese Form der Zusammenarbeit gab es bereits und die Hochschule diene dabei als Ansprechpartner für alle Kommunen, organisierte gemeinsame Treffen sowie Veranstaltungen und baute ein Forum für einen gemeinsamen Austausch auf.

Die Interviews belegen die Bedeutung identifizierbarer Ansprechpartner\*innen in den Hochschulen. Deutlich wurden aber auch nochmal die durch die Größe der Kommunen bedingten Unterschiede der Möglichkeiten Kooperationen anzubahnen und zu koordinieren. Die Größe der Kommune hat aber vermutlich auch einen Einfluss auf den Bedarf für Kooperationen insbesondere auch aufgrund der deutlich unterschiedlichen Aufgabenbreite.

## 5 Zusammenfassung und Fazit

Die Kommunen wurden in der Befragung auch gebeten, Themen und Aspekte für eine künftige Zusammenarbeit zu nennen und Möglichkeiten zur Intensivierung aufzuzeigen. Die Kommunen wünschen sich grundsätzlich eine Verstärkung der Kooperation mit Hochschulen. Wichtige Themenbereiche für Kooperationen seien insbesondere Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung. Auch die Ausbildung von Verwaltungspersonal, insbesondere in dualen Studiengängen, sehen die Kommunen als eine wichtige Form der Zusammenarbeit. Bei den Verbesserungsvorschlägen wurde einmal mehr der Wunsch nach festen Ansprechpartner\*innen geäußert. Auf Basis der vorliegenden Ergebnisse ist aber vor allem auch festzustellen, dass es auf Seiten der Kommunen besserer Voraussetzungen für Kooperationen bedarf. In der Befragung ist deutlich geworden, dass Kommunen Ressourcen brauchen, um Kooperationen mit Hochschulen sinnvoll zu gestalten. Die Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass insbesondere in kleinen Kommunen und in Kommunen, die größere räumliche Distanzen zur nächsten Hochschule oder aber zur nächsten Hochschule mit einem für Kooperationen attraktiven fachlichen Angebot haben, die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit schlecht sind. Auch im Rahmen der Voruntersuchung zur Durchführung der Telefoninterviews zeigte sich, dass es nur selten Ansprechpartner\*innen für die Zusammenarbeit mit Hochschulen in den Kommunen gibt. Darüber hinaus fehlen standardisierte Verfahrensweisen zur organisatorischen Abwicklung von Kooperationen, vermutlich auch, was den Umgang mit vertraglichen Regelungen angeht. Für viele Kommunen scheint dabei bislang ein fachliches Kooperationspotential jenseits der Ausbildung von Verwaltungsbeschäftigten kaum erkennbar. Auch in einem der Interviews zeigte sich, dass die Einstellung von Studierenden für Praktika typischerweise nicht als Beginn einer ausbaubaren Kooperation mit einer Hochschule wahrgenommen wird. Kooperationen zwischen Kommunen und Hochschulen haben daher ein großes Institutionalisierungspotenzial. Zur Nutzung dieser Potenziale müssten vor allem die Kooperationsmöglichkeiten bekannter und transparenter und Ansprechpartner\*innen auf beiden Seiten klarer sein. Insbesondere für kleine Kommunen könnten Formen niedrighwelliger, standardisierter Kooperationen einen Nutzen bringen. Hier scheint einerseits der Bedarf an fremden Ressourcen, wie sie durch die Kooperation mit Hochschulen mobilisiert werden können, besonders ausgeprägt, andererseits aber die Voraussetzungen für Kooperationen relativ schlecht.

Während es umfangreiche Literatur und Studien für Kooperationen zwischen Unternehmen und auch einige Studien zu Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen beziehungsweise Wissenschaftseinrichtungen gibt, ist auffällig, dass bisher kaum Studien zu Kooperationsbeziehungen zwischen Kommunen und Hochschulen existieren. Die Vertiefung dieser Forschung scheint mit Blick auf die große Bedeutung von Kommunen für die regionale Entwicklung sinnvoll.

## Literatur

- Arvanitis, S. / Sydow, N. / Woerter, M. (2008): Is there any Impact of University–Industry Knowledge Transfer on Innovation and Productivity? An Empirical Analysis Based on Swiss Firm Data, in: *Rev Ind Organ*, Vol. 32, No. 2, 2008, S. 77–94.
- Atzorn, H.-H. / Clemens-Ziegler, B. (2010): Ermittlung von Hemmnisfaktoren beim Aufbau von Kooperationen von KMU mit Institutionen der Wissenschaft, insbesondere den Fachhochschulen. *Hemmnisstudie 2010*, Berlin.
- Backhaus, K. / Meyer, M. (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: *Wissenschaftliches Studium*, Vol. 22, No. 7, 1993, S. 330–334.
- Bidlingmaier, J. (1967): Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Bidlingmaier, J./Jacobi, H./Uherek, E. W. (Hrsg.): *Absatzpolitik und Distribution*. Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, 1967, S. 353–395.
- Blohm, H. (1980): Kooperation, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, 1980, 2. Aufl., S. 1112–1117.
- Blume, L. / Fromm, O. (2000a): Regionalökonomische Bedeutung von Hochschulen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel, Kassel, 2000.
- Blume, L. / Fromm, O. (2000b): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, Vol. 69, No. 1, 2000, S. 109–123.
- Chung, K.-L. (2014): *Informelle Governance in transnationalen Unternehmen*, Wiesbaden, 2014.
- Combs, James G.; Ketchen, Jr. David J. (1999): Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. In: *Strat. Mgmt. J.* 20 (9), S. 867–888. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<867::AID-SMJ55>3.0.CO;2-6.
- Etter, C. (2003): *Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich. Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und unternehmerischem Erfolg*. Dissertation, Berlin.
- Freiling, J. (2001): *Resource-based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Wiesbaden, 2001.
- Freiling, J. (2002): Terminologische Grundlagen des RBV, in: Bellmann, K., et al. (Hrsg.): *Aktionsfelder des Kompetenz-Managements. Ergebnisse des II. Symposiums Strategisches Kompetenz-Management*, Wiesbaden, 2002, S. 3–28.
- Fried, A. (2007): Was erklärt die Resource-based View of Firm?, in: Moldaschl, M. (Hrsg.): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I*, München, 2007, 2., erw. Aufl.
- Friese, M. (1998): *Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen*, Wiesbaden, s.l., 1998, Gabler Edition Wissenschaft.
- Geuna, A. / Muscio, A. (2009): The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature, in: *Minerva*, Vol. 47, No. 1, 2009, S. 93–114.
- Hagen, M. (2007): *Universitärer Wissenstransfer als Instrument der Regionalentwicklung*, in: Bieker, S., et al. (Hrsg.): *Räumliche Planung im Wandel - welche Instrumente haben Zukunft?* 9. Junges Forum der ARL, 17. bis 19. Mai 2006 in Darmstadt, Hannover, 2007, S. 78–88.
- Hartmann, R. (2017): *Regieren in Kommunen durch interkommunale Zusammenarbeit*, in: Hinz, E. (Hrsg.): *Regieren in Kommunen. Herausforderungen besser bewältigen - Außen- und Binnenorientierung beeinflussen*, Wiesbaden, 2017, S. 23–27.
- Henke, J. / Pasternack, P. / Schmid, S. (2016): *Third Mission von Hochschulen. Eine Definition*, in: *Das Hochschulwesen*, Vol. 64, 1+2, 2016, S. 16–22.

- Ledebur, S. von (2009): Patentverwertungsagenturen und der Wissenstransfer von Hochschulen – ein Literaturüberblick, in: *Wirtschaft im Wandel*, Vol. 12, No. 9, 2009, S. 266–274.
- Lubritz, S. (1998): *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse*. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 1996, Frankfurt am Main, 1998.
- Madhani, P. M. (2010): The Resource-Based View (RBV): Issues and Perspectives, in: *PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management*, 01.2010: 43–55.
- Metz, V. (2020): *Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen – eine Betrachtung interorganisationaler Zwischenräume*. Bachelorarbeit, Marburg.
- Ministerium für Inneres und Sport Sachsen-Anhalt (2021): *Kommunale Strukturen*, angerufen am 10.02.2020, <https://mi.sachsen-anhalt.de/themen/kommunales/kommunale-strukturen/#c92694>
- Morschett, D. (2003): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Wiesbaden, 2003, S. 389–413.
- Oelsnitz, D. von der (2003): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Wiesbaden, 2003, S. 183–210.
- Oesterle, M.-J. (2003): Kooperationen in Forschung & Entwicklung, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Wiesbaden, 2003, S. 630–658.
- Ortiz, A. (2013): *Kooperation zwischen Unternehmen und Universitäten. Eine Managementperspektive zu regionalen Innovationssystemen*. Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2012, Wiesbaden, 2013.
- Pausenberger, E. (1989): Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* Nr. 11/1989, 1989, S. 621–626.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- Rauter, R. (2013): *Interorganisationaler Wissenstransfer. Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU*. Zugl.: Graz, Karl-Franzens-Univ., Diss., 2011, Wiesbaden, 2013.
- Reuter, U. (2011): *Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen - Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung*, Stuttgart.
- Rossi, F. (2010): The governance of university-industry knowledge transfer, in: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 2, 2010, S. 151–171.
- Rupprecht-Däullary, M. (1994): *Zwischenbetriebliche Kooperation. Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien*, Wiesbaden, 1994, Gabler Edition Wissenschaft.
- Schaefer, C. (2018): *Steuerung in der Sicherheitsverwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Perspektive*, in: Lange, H.-J./Wendekamm, M. (Hrsg.): *Die Verwaltung der Sicherheit. Theorie und Praxis der Öffentlichen Sicherheitsverwaltung*, Wiesbaden, 2018, S. 25–33.
- Schilke, O. (2009): Organisationale Einflussfaktoren des Allianzerfolgs – Eine empirische Analyse auf Basis des „resource-based view“, in: *Z. Betriebswirtsch*, Vol. 79, No. 4, 2009, S. 527–550.
- Schmid, A. (2019): *Verwaltungsinformatik und eGovernment im Zeichen der Digitalisierung – Zeit für ein neues Paradigma*, in: Schmid, A. (Hrsg.): *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle*, Wiesbaden, 2019, S. 3–21.
- Schöper, C. (1996): *Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation. Möglichkeiten öffentlicher Förderung*, Wiesbaden.

- Stein, V. (2003): Kooperation: Erklärungsperspektive der strategischen Managementforschung, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden, 2003, S. 169–182.
- Swoboda, B. (2003): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden, 2003, S. 33–64.
- Warnecke, C. (2017): Wissenstransfer aus Hochschulen Methodik und Ergebnisse einer bundesweiten Professorenbefragung, in: Die Hochschule, Vol. 26, No. 1, 2017, S. 135–193.
- Weiß, J. (2019): Zwischen Alexa und Aktenmappe: Was lässt sich aus der Entwicklung des E-Governments für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung lernen?, in: Schmid, A. (Hrsg.): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle, Wiesbaden, 2019, S. 67–88.
- Weiss, Jens (2014): Evaluation der DOPPIK-Einführung in den Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt. Halberstadt. Online verfügbar unter [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39188/ssoar-2014-wei-Evaluation\\_der\\_DOPPIK-Einfuehrung\\_in\\_den.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39188/ssoar-2014-wei-Evaluation_der_DOPPIK-Einfuehrung_in_den.pdf?sequence=1), zuletzt geprüft am 24.11.2017.
- Wernerfelt, Birger (1984): A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal 5 (2), S. 171–180. DOI: 10.1002/smj.4250050207.
- Werp, R. (1998): Aufbau von Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden, 1998, Gabler Edition Wissenschaft.
- Westermann, G. (2019): Transfer und Third Mission - Das Konzept eines zukunftsfähigen „Transfer- und Innovations-Service“ der Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Sachsen-Anhalt, in: Westermann, G./Reinhold, S. (Hrsg.): Harzer Hochschultexte. Transfer und Third Mission, Wernigerode, S. 3–9.
- Wikesmann, M. (2007): Wissenstransfer(s) in der Organisationsform Universität. Discussion paper, Dortmund.
- Williamson, E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- Woratschek, H. / Roth, S. (2003): Kooperation: Erklärungsperspektiven der Neuen Institutionenökonomik, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden, 2003, S. 141–166.
- Wurmseer, G. (2016): Third Mission als Auftrag für Universitäten?, in: Hachmeister, C.-D., et al. (Hrsg.): Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklung der Third Mission, Wittenberg, 2016, S. 23–31.

# Anhänge

## Anhang 1: Fragebogen



Teilprojekt ONFA

Befragung zur Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Kommunen (Seite 1)

**1. Wie viele Einwohner/-Innen hat Ihre Kommune?**

unter 10.000 Einwohner/-innen  
 10.000 bis 24.999 Einwohner/-innen  
 25.000 bis 49.999 Einwohner/-innen  
 50.000 bis 99.999 Einwohner/-innen  
 100.000 bis 199.999 Einwohner/-innen  
 200.000 bis 399.999 Einwohner/-innen  
 mind. 400.000 Einwohner/-innen

---

**2. Welche Funktion haben Sie in Ihrer Kommune?**

---

**3. Wie hoch ist das Haushaltsvolumen Ihrer Kommune in 2020? (in Mio. €, ungefähre Angabe)**

---

**4. Wie viele Beschäftigte hat Ihre Kommune?**

---

**5. Wie hoch ist der Anteil von Beschäftigten mit einem Hochschulabschluss (Entgeltgruppen 9 bis 12 oder entsprechende Besoldungsgruppen) in Ihrer Kommune? (in %, ungefähre Angabe)**

---

**6. Wie hoch ist der Anteil von Beschäftigten mit einem wissenschaftlichen Hochschulabschluss (Entgeltgruppen 13 bis 15 oder entsprechende Besoldungsgruppen) in Ihrer Kommune? (in %, ungefähre Angabe)**

---

**7. Wie weit ist die nächste Hochschule von Ihrer Kommune entfernt?**

0 km bis 9 km  
 10 km bis 19 km  
 20 km bis 29 km  
 30 km bis 39 km  
 40 km bis 49 km  
 mind. 50 km

---

<b>8. Hat Ihre Kommune bereits mit Hochschulen zusammengearbeitet?</b> z.B. Bachelor- oder Masterarbeiten, duale Studierende, gemeinsame Projekte	Ja	Nein
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

Falls „Ja“, bitte weiter zu Frage 9 (Seite 3) – falls „Nein“ bitte weiter zu Frage 12 (Seite 6).



**9. Welche Formen der Zusammenarbeit mit Hochschulen hat Ihre Kommune in den letzten 2 Jahren genutzt?**

(Mehrfachnennung möglich)

einfache Gespräche und Meetings	<input type="checkbox"/>
Besuch von Veranstaltungen, Fach-Messen und Konferenzen	<input type="checkbox"/>
Nutzung von Infrastruktur (z.B. Bibliotheken, Räumlichkeiten, Labore und Technik)	<input type="checkbox"/>
gemeinsame Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>
Personalrekrutierung (z.B. durch die Einstellung von Absolvent/-innen)	<input type="checkbox"/>
Betreuung von Abschlussarbeiten (Bachelor, Master)	<input type="checkbox"/>
Beratung durch Professor/-innen	<input type="checkbox"/>
gemeinsame Publikationen	<input type="checkbox"/>
Erstellung von Gutachten durch Professor/-innen	<input type="checkbox"/>
Förderpreise und Wettbewerbe (durch Finanzierung oder Beteiligung)	<input type="checkbox"/>
Praktika für Studierende	<input type="checkbox"/>
Projekte mit Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungen	<input type="checkbox"/>
Personaltransfer (z.B. Abordnungen, befristeter Personalaustausch)	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung von Beschäftigten (durch Angebote von Hochschulen)	<input type="checkbox"/>
Mitwirkung bei der (Weiter-) Entwicklung von Studiengängen	<input type="checkbox"/>
Dozent/-innen, Lehraufträge, Gemeinsame Veranstaltungen, Gastvorträge	<input type="checkbox"/>
wissenschaftliche Auftragsforschung	<input type="checkbox"/>
Kooperationsverträge (5 Jahre und länger)	<input type="checkbox"/>
Entsendung von Studierenden in duale Studienangebote	<input type="checkbox"/>

Sonstiges:

Befragung zur Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Kommunen (Seite 3)

**10. In welchen Bereichen haben Sie schon mit Hochschulen oder Universitäten zusammengearbeitet?**

(Mehrfachnennung möglich)

Verwaltungsmodernisierung, Digitalisierung, E-Government	<input type="checkbox"/>
Finanzen, Doppik, Haushalt	<input type="checkbox"/>
Personalmanagement und -entwicklung	<input type="checkbox"/>
Strategieentwicklung und strategisches Management	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>
Umwelt, Ver- und Entsorgung	<input type="checkbox"/>
Migration und demografische Herausforderungen	<input type="checkbox"/>
Bürgerbeteiligung	<input type="checkbox"/>
Bildung, Kultur, Kinderbetreuung, soziale Arbeit	<input type="checkbox"/>
Stadtplanung und -entwicklung	<input type="checkbox"/>
IT und Telekommunikationstechnik	<input type="checkbox"/>
Hoch-, Tiefbau	<input type="checkbox"/>

Sonstiges:

**11. Bitte geben Sie zu folgenden Aussagen eine Einschätzung:**

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu
Wir kennen Ansprechpartner/-innen in den Hochschulen, die wir bei der Lösung möglicher Probleme konsultieren können.	<input type="checkbox"/>				
Kontakt mit Hochschulen aufzunehmen ist unkompliziert.	<input type="checkbox"/>				
Es gibt Mitarbeiter/-innen in unserer Kommune, die regelmäßigen Kontakt zu Hochschulen und Wissenschaftler/-innen pflegen.	<input type="checkbox"/>				
Anfragen an Hochschulen laufen üblicherweise über Mitarbeiter/-innen, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Hochschulen haben.	<input type="checkbox"/>				
Mit neuen Ideen für die Zusammenarbeit sprechen wir bevorzugt bereits bekannte Partnerschaften an.	<input type="checkbox"/>				
Wir suchen auch ohne konkretes Vorhaben den Kontakt zu Hochschulen.	<input type="checkbox"/>				
Die Mitarbeiter/-innen unserer Verwaltung informieren sich regelmäßig zu aktuellen Fachfragen.	<input type="checkbox"/>				

Befragung zur Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Kommunen (Seite 4)

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu
Wir wählen Hochschulen, mit denen wir zusammenarbeiten, nach fachlichem Schwerpunkt aus.	<input type="checkbox"/>				
Auf unsere Anfragen erhalten wir passende Auskünfte und Angebote von Hochschulen.	<input type="checkbox"/>				
Wir arbeiten bevorzugt mit Hochschulen in der Region zusammen. (Region im Umkreis von 50km)	<input type="checkbox"/>				
Hochschulen haben für uns relevantes Fachwissen.	<input type="checkbox"/>				
Hochschulen verfügen über ausreichend Praxisnähe.	<input type="checkbox"/>				
Hochschulen haben Interesse an den Fragen unserer täglichen Verwaltungspraxis.	<input type="checkbox"/>				
Für eine Zusammenarbeit nutzen wir gezielt finanzielle Fördermöglichkeiten. (bspw. Förderprogramme des Landes Sachsen-Anhalt und des Bundes)	<input type="checkbox"/>				
Es gibt in unserer Kommune Haushaltsmittel speziell für die Zusammenarbeit mit Hochschulen.	<input type="checkbox"/>				
Die Konkretisierung der Inhalte einer Zusammenarbeit gestaltet sich schwierig.	<input type="checkbox"/>				
Die Zusammenarbeit mit Hochschulen erfordert viel Aufwand.	<input type="checkbox"/>				
Hochschulen sind flexibel, um auf Veränderungen im Rahmen der Zusammenarbeit zu reagieren.	<input type="checkbox"/>				
Hochschulen haben eine Organisations- und Denkkultur, von der wir profitieren können.	<input type="checkbox"/>				
Der Erfolg einer Zusammenarbeit mit Hochschulen ist eher ungewiss	<input type="checkbox"/>				
Das Innovationspotenzial in einer Zusammenarbeit mit Hochschulen ist hoch.	<input type="checkbox"/>				
Die Zusammenarbeit mit Hochschulen ist für uns ein Reputationsgewinn.	<input type="checkbox"/>				
Die Ergebnisse der Zusammenarbeit können wir in der Praxis gut umsetzen.	<input type="checkbox"/>				

Befragung zur Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Kommunen (Seite 5)

**Bitte antworten Sie auf diese Fragen unabhängig von Ihrer Antwort in Frage 8**

**12. Welche Faktoren verhindern oder erschweren die Zusammenarbeit mit einer Hochschule oder Universität?**

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu
Die nächste Hochschule ist zu weit entfernt.	<input type="checkbox"/>				
Wir kennen keine Ansprechpartner/-innen in Hochschulen.	<input type="checkbox"/>				
Wechselnde Ansprechpartner/-innen erschweren die Zusammenarbeit.	<input type="checkbox"/>				
Wir haben das Personal nicht, um die Zusammenarbeit zu koordinieren.	<input type="checkbox"/>				
Die Koordination der Zusammenarbeit mit Hochschulen ist zu kompliziert.	<input type="checkbox"/>				
Die Zusammenarbeit wird durch Abläufe in der Verwaltungshierarchie erschwert.	<input type="checkbox"/>				
Gesetzliche Regelungen erschweren die Zusammenarbeit (z.B. Datenschutz).	<input type="checkbox"/>				
Wir glauben nicht, dass Hochschulen für unsere Probleme brauchbare Ergebnisse liefern können.	<input type="checkbox"/>				

Sonstige:

**13. Welche Themen oder Aspekte Ihrer Verwaltungspraxis würden Sie mit Hochschulen gerne intensiver bearbeiten?**

**14. Was sind aus Ihrer Sicht Vorschläge, um eine Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Hochschulen zu ermöglichen und zu unterstützen?**

Wenn Sie nach Abschluss unserer Untersuchung eine exklusive Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten möchten, geben Sie bitte Ihre Email-Adresse an. Die Anonymität der Auswertung bleibt gewährleistet.

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

## Anhang 2: Formen der Zusammenarbeit Zuordnung

### 9. Welche Formen der Zusammenarbeit mit Hochschulen hat Ihre Kommune in den letzten 2 Jahren genutzt?

(Mehrfachnennung möglich)

einfache Gespräche und Meetings	Informale Vereinbarung
Besuch von Veranstaltungen, Fach-Messen und Konferenzen	Informale Vereinbarung
Nutzung von Infrastruktur (z.B. Bibliotheken, Räumlichkeiten, Labore und Technik)	Sachmitteltransf.
gemeinsame Veranstaltungen	Informationstransfer
Personalrekrutierung (z.B. durch die Einstellung von Absolvent/-innen)	Personaltransfer
Betreuung von Abschlussarbeiten (Bachelor, Master)	Personaltransfer
Beratung durch Professor/-innen	Technologie- & Forschungstransfer
gemeinsame Publikationen	Informationstransfer
Erstellung von Gutachten durch Professor/-innen	Technologie- & Forschungstransfer
Förderpreise und Wettbewerbe (durch Finanzierung oder Beteiligung)	
Praktika für Studierende	Personaltransfer
Projekte mit Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungen	formale Vereinbarung
Personaltransfer (z.B. Abordnungen, befristeter Personalaustausch)	Personaltransfer
Weiterbildung von Beschäftigten (durch Angebote von Hochschulen)	Personaltransfer
Mitwirkung bei der (Weiter-) Entwicklung von Studiengängen	
Dozent/-innen, Lehraufträge, Gemeinsame Veranstaltungen, Gastvorträge	
wissenschaftliche Auftragsforschung	formale Vereinbarung
Kooperationsverträge (5 Jahre und länger)	formale Vereinbarung
Entsendung von Studierenden in duale Studienangebote	Personaltransfer
Sonstiges:	

### Anhang 3: Aussagen geordnet nach RBV & TAKT

Nr.	Frage	RBV	TAKT
<b>11</b>	<b>Bitte geben Sie zu jeder der folgenden Aussage an, wie sehr sie auf Ihre Kommune zutrifft</b>		
1	Wir kennen Ansprechpartner:innen in den Hochschulen, die wir bei der Lösung möglicher Probleme konsultieren können.		x
2	Kontakt mit Hochschulen aufzunehmen ist unkompliziert.		x
3	Es gibt Mitarbeiter:innen in unserer Kommune, die regelmäßigen Kontakt zu Hochschulen und Wissenschaftler:innen pflegen.		x
4	Anfragen an Hochschulen laufen üblicherweise über Mitarbeiter:innen, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Hochschulen haben.		x
5	Mit neuen Ideen für die Zusammenarbeit sprechen wir bevorzugt bereits bekannte Partnerschaften an.		x
6	Wir suchen auch ohne konkretes Vorhaben den Kontakt zu Hochschulen.		x
7	Die Mitarbeiter:innen unserer Verwaltung informieren sich regelmäßig zu aktuellen Fachfragen.	x	
8	Wir wählen Hochschulen, mit denen wir zusammenarbeiten, nach fachlichem Schwerpunkt aus.	x	
9	Auf unsere Anfragen erhalten wir passende Auskünfte und Angebote von Hochschulen.		x
10	Wir arbeiten bevorzugt mit Hochschulen in der Region zusammen.		x
11	Hochschulen haben für uns relevantes Fachwissen.	x	
12	Hochschulen verfügen über ausreichend Praxisnähe.	x	
13	Hochschulen haben Interesse an den Fragen unserer täglichen Verwaltungspraxis.	x	
14	Für eine Zusammenarbeit nutzen wir gezielt finanzielle Förderungsmöglichkeiten. (bspw. Förderprogramme des Landes Sachsen-Anhalt und des Bundes)	x	
15	Es gibt in unserer Kommune Haushaltsmittel speziell für die Zusammenarbeit mit Hochschulen.	x	
16	Die Konkretisierung der Inhalte einer Zusammenarbeit gestaltet sich schwierig.		x
17	Die Zusammenarbeit mit Hochschulen erfordert viel Aufwand.		x
18	Hochschulen sind flexibel, um auf Veränderungen im Rahmen der Zusammenarbeit zu reagieren.		x
19	Hochschulen haben eine Organisations- und Denkkultur, von der wir profitieren können.	x	
20	Der Erfolg einer Zusammenarbeit mit Hochschulen ist eher ungewiss.		x

21	Das Innovationspotenzial in einer Zusammenarbeit mit Hochschulen ist hoch.	x	
22	Die Zusammenarbeit mit Hochschulen ist für uns ein Reputationsgewinn.	x	
23	Die Ergebnisse der Zusammenarbeit können wir in der Praxis gut umsetzen.	x	
<b>12</b>	<b>Welche Faktoren verhinderten oder erschweren die Zusammenarbeit mit einer Hochschule oder Universität</b>		
24	Die nächste Hochschule ist zu weit entfernt.		x
25	Wir kennen keine Ansprechpartner:innen in Hochschulen.		x
26	Wechselnde Ansprechpartner:innen erschweren die Zusammenarbeit.		x
27	Wir haben das Personal nicht, um die Zusammenarbeit zu koordinieren.	x	
28	Die Koordination der Zusammenarbeit mit Hochschulen ist zu kompliziert.		x
29	Die Zusammenarbeit wird durch Abläufe in der Verwaltungshierarchie erschwert.		x
30	Gesetzliche Regelungen erschweren die Zusammenarbeit (z.B. Datenschutz).		x
31	Wir glauben nicht, dass Hochschulen für unsere Probleme brauchbare Ergebnisse liefern können.	x	
32	Es deutete sich an, dass die Ergebnisse nicht umsetzbar sind.	x	