



ENTWICKLUNG DURCH BILDUNG

Arbeitstagung des Netzwerks Offene Hochschulen „Von der Evaluation bis zum Qualitätsmanagement in berufsbegleitenden Studiengängen“ vom 07.12.2015 an der Bauhaus-Universität Weimar

Session 3 – Workshop 12 „Kooperationen für Projekt und Organisation“

Anabela Mendes Passos, M.A.

Projektmitarbeiterin E^B – Angebotsentwicklung
Hochschule Kaiserslautern
Morlauerer Str. 31
67657 Kaiserslautern
Tel.: +49 0631 3924 - 2933
E-Mail: anabela.passos@hs-kl.de
Projekthomepage: www.e-hoch-b.de

Luba Rewin, M.A.

Projektmitarbeiterin E^B – Angebotsentwicklung
Hochschule Kaiserslautern
Morlauerer Str. 31
67657 Kaiserslautern
Tel.: +49 0631 3924 - 2932
E-Mail: luba.rewin@hs-kl.de
Projekthomepage: www.e-hoch-b.de

1. Das Verbundprojekt E^B – Entwicklung durch Bildung

Das Projekt „Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung – Evidenzbasierte Bedarfserschließung und vernetzte Kompetenzentwicklung“ (kurz: E^B – Entwicklung durch Bildung) ist ein Verbundprojekt der Technischen Universität Kaiserslautern (TU KL), der Hochschule Kaiserslautern (HS KL) und der Hochschule Ludwigshafen (HS LU).

Dieses Verbundprojekt ist folglich in drei Teilprojekte mit unterschiedlichen Fokussierungen aufgliedert. Im Rahmen des Teilprojektes „Forschung für Lebenslanges Lernen“ entwickelt die TU KL die Erhebungsinstrumente für die Analysen. Dabei sind u. a. Kooperationen **mit anderen hochschulischen Projekten** für den wissenschaftlichen Diskurs wichtig. Die HS KL wendet diese Instrumente an und ist bestrebt, „Strukturen für Lebenslanges Lernen“ im Hinblick auf die Entwicklung einer Weiterbildungsplattform zu schaffen. In Bezug darauf ist der Erfahrungsaustausch **mit anderen Weiterbildungseinrichtungen** wichtig, um eine passgerechte organisationale Lösung zu wählen. Die Konzeption und Entwicklung eines akademischen Weiterbildungsangebots (Advanced Nursing Practice) für Pflegekräfte hat sich die HS LU im Teilprojekt „Gesundheit und Pflege“ zum Ziel gesetzt. Dazu vernetzt sich das Team der HS LU **mit zentralen Akteuren** der Pflegebranche (z. B. Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demographie RLP), um deren Bedarfe zu erfassen, die Rahmenbedingungen für die Akzeptanz und Einsatzfähigkeit der erweiterten Qualifikationen zu schaffen und darauf aufbauend ein adäquates Angebot zu konzipieren.

Neben unterschiedlichen Schwerpunkten verfolgen die drei Hochschulen im Rahmen des Verbundprojektes auch gemeinsame Ziele. An dieser Stelle ist es ein zentrales Ziel, die individuellen und wirtschaftlichen Weiterbildungsbedarfe in der Region Westpfalz systematisch zu erfassen. Hierfür sind unterschiedliche Analysen geplant. Eine wesentliche Analyse ist die Befragung von Unternehmen zu deren Weiterbildungsbedarfen. Auf **bestehende Kooperationen der Organisation**, hier der HS KL, kann zurückgegriffen werden, um die Unternehmen zu erreichen und für eine Teilnahme an der Befragung zu motivieren. Angedacht ist auch eine **kooperative Angebotsentwicklung mit weiteren Organisationen** (z. B. Weiterbildungseinrichtungen), um Synergieeffekte zu nutzen. Hierfür sind der Aufbau von Kooperationsbeziehungen sowie verbindliche Vereinbarungen sehr wichtig.

2. Kooperationen im Teilprojekt E^B an der HS KL

Im Teilprojekt E^B an der HS KL bestehen vielfältige Kooperationen auf intra¹- und inter-organisationaler² Ebene, weshalb an dieser Stelle beispielhafte Kooperationen beschrieben werden.

Auf **intra-organisationaler Ebene** kooperieren die Projektmitarbeitenden der HS KL beispielsweise mit Stabstellen, Fachbereichen, sowie Referaten. Insbesondere profitiert das Teilprojekt E^B im Rahmen der Angebotsentwicklung von Kooperationen mit den genannten Stellen, da einerseits die Fachbereiche über die nötige Fachexpertise zur Entwicklung eines Studienganges verfügen. Andererseits findet die Unterstützung der Fachbereiche bei der Studiengangentwicklung stets in enger Zusammenarbeit beispielsweise mit der Stabstelle für Qualität in Studium und Lehre statt, um zu gewährleisten, dass hochschulinterne Kriterien erfüllt werden (z. B. die Formulierung von Qualifikationszielen).

Die Aufgabe des Teams der Bedarfserschließung ist es zudem, Erhebungen und somit Unternehmensbefragungen durchzuführen. Sie sind thematisch dem Referat Wirtschaft und Transfer angegliedert und können so auf **inter-organisationalen Kooperationspartnern** wie Unternehmen, Multiplikatoren (Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Wirtschaftsförderungen, Agentur für Arbeit etc.), Aus- und Weiterbildungseinrichtungen (z. B. „Distance and Independent Studies Center“ (DISC) der TU KL, Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie RLP sowie Schulen) und Netzwerke (Zukunftsregion Westpfalz) zurückgreifen. Durch die ausgeprägte Vernetzung der Hochschule Kaiserslautern mit regionalen Institutionen und Unternehmen können für das Teilprojekt E^B ausreichende Kontakte genutzt werden, um u. a. den Bedarf an wissenschaftlicher Weiterbildung in der Region zu ermitteln. Zudem tragen Kooperationen durch die Verbundstruktur erheblich zum Erfolg des Projektes bei.

3. Arbeitsphasen zu Ebenen von Kooperationen sowie Hindernissen und deren Lösungsansätze

Mit dem Ziel, den Erfahrungsaustausch, das Generieren neuer Impulse für die eigene Praxis und die Vernetzung zwischen den Projekten zu unterstützen, wurde der Workshop interaktiv gestaltet und eine offene Gruppendynamik geschaffen.

Zunächst wurde eine gemeinsame Basis erarbeitet, indem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der ersten Arbeitsphase des Workshops aufgefordert wurden, in Ihren Projekten

¹ Kooperationen innerhalb einer Organisation.

² Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Organisationen.

bestehende intra- und inter-organisationalen Kooperationen schriftlich auf ein Flipchart festzuhalten.

Auf **intra-organisationaler Ebene** wurden vielfältige Kooperationen zu internen Organisationseinheiten aufgenommen. Zum einen kooperieren die Projekte mit **Hochschulleitungen** (z. B. Rektorat, Kanzler etc.). Zum anderen stimmen sie sich mit den **Hochschulgremien** ab (z. B. Senatskommission etc.). Mit den **Stabstellen** der jeweiligen Hochschulen (z. B. Stabsstelle Gender & Diversity, Zentrale Evaluationsbeauftragte, Abteilung Lehrentwicklung, Stabsstelle Qualität in Studium und Lehre, etc.) findet ebenfalls eine Zusammenarbeit statt. Eine Vernetzung besteht auch mit den **Fachbereichen**. Die Kommunikation läuft zum Teil über die Studiendekane. Zudem arbeiten die Projekte mit **zentralen Einrichtungen** bzw. Serviceeinrichtungen zusammen (z. B. Service Zentrum Forschung und Transfer, Servicestelle E-Learning, Hochschulrechenzentrum, zentrales Marketing, Zentrale Kommunikations- und Medienstelle, interne wissenschaftliche Weiterbildungseinrichtung etc.). Des Weiteren bestehen Kooperationen mit der **zentralen Verwaltung** (z. B. Dezernate, Studierendensekretariat, Prüfungsamt, Abteilung Studium und Lehre). Außerdem vernetzen sich die Projekte mit **weiteren internen Projekten** an ihrer Hochschule (z. B. Teilprojekte an verschiedenen Fakultäten, Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschule-Projekte usw.). Projekte arbeiten auch mit **An-Instituten** zusammen, die organisatorisch sowie rechtlich eigenständige Forschungseinrichtungen darstellen und an einer Hochschule angegliedert sind.

Auf **inter-organisationaler Ebene** haben die Teilnehmenden gleichfalls verschiedenartige Kooperationen genannt. Die Projekte pflegen Kontakte zu weiteren **ausländischen und inländischen Hochschulen** (auf Landes- und Bundesebene) sowie deren gemeinsamen Einrichtungen (z. B. Gründungsbüro). **Forschungsinstitute** (z. B. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.) werden in die Angebotsentwicklung der Projekte involviert. **Aus- und Weiterbildungseinrichtungen** (z. B. Fach- und Weiterbildungsschulen, Technikerschulen, Weiterbildungszentren der freien Wirtschaft) werden bei Kooperationen berücksichtigt. Als Kooperationspartner der Projekte fungieren sogenannte **Multiplikatoren**, wie die Kammern (z. B. Industrie- und Handelskammer sowie Handwerkskammer), die Wirtschaftsförderung und die Agentur für Arbeit. Zudem wird eine **regionale Zusammenarbeit** (z. B. Stadt und regionale Medien) von den Projekten gepflegt. Um unter anderem die Bedarfe der Unternehmen bei der Angebotsentwicklung berücksichtigen zu können, bestehen Kooperationen mit der **Wirtschaft** (z. B. regionale Unternehmen). Zusätzlich existiert eine Zusammenarbeit mit **Verbänden** (z. B. Diakonie, Branchenverbände und Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.).

Die eruierten Kooperationen dienten den Teilnehmenden als Stütze für die anschließende Arbeitsphase, in der für die genannten Kooperationsebenen die folgenden Fragestellungen bearbeitet wurden:

Tabelle 1: Arbeitsauftrag der zweiten Arbeitsphase

| IST-Zustand (Situationsanalyse) | SOLL-Zustand (Zielformulierung) | Lösungsansätze (Synthese) |
|--|---|---|
| Welche Hindernisse können bei Kooperationen auftreten? | Was kennzeichnet eine optimale Kooperation im Hinblick auf das jeweilige Hindernis? | Welche Maßnahmen bzw. Lösungsansätze sind geeignet, um die einzelnen Hindernisse zu beseitigen? |

Für die Bearbeitung dieser intra- und interorganisationale Kooperationen wurden je 20 Minuten eingeräumt. Um zu gewährleisten, dass alle Teilnehmende die Möglichkeit erhalten, sich über beide Kooperationensebenen auszutauschen, fand ein Wechsel der Gruppen nach der veranschlagten Zeit statt. Die Fragen wurden interaktiv in Gruppenarbeitsphasen bearbeitet. Folgend werden die Ergebnisse der Arbeitsphase zusammengefasst.

Bei **intra-organisationalen Kooperationen** stellten die Teilnehmenden eine Distanz zwischen der Leitungsebene und der restlichen Belegschaft hinsichtlich der Projektrelevanz fest. Zudem vermerkten sie diese Distanz auch zwischen Fachbereichen und der Verwaltung. Des Weiteren wurden bei Akteuren in intra-organisationalen Kooperationen unterschwellige Konkurrenz und Existenzängste vermutet. Ein wesentliches Hindernis stellen laut den Teilnehmenden unklare Zuständigkeiten für einzelne Aufgaben dar. Personalfluktuaton sowie projektbedingte Beschäftigungsverhältnisse sind ebenfalls weitreichende Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf die Beständigkeit und Festigkeit von Kooperationen. Intransparenz hinsichtlich der Projektziele und -aufgaben kann ebenfalls ein kritischer Faktor bei Kooperationen innerhalb der Organisation sein.

Aufbauend auf den beschriebenen Hindernissen haben die Workshop-Teilnehmenden einen optimalen Soll-Zustand der genannten Herausforderungen bzw. Hindernisse charakterisiert. Diesen sehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch Offenheit, Kommunikation auf Augenhöhe sowie klare Zuständigkeiten erreicht. Zudem schließt dieser Zustand mehr Nachhaltigkeit und Transparenz ein.

Konkrete Lösungsansätze, die genannt wurden, um den Soll-Zustand zu erreichen sind beispielsweise hochschulweite Informationen zu den Projekten (z. B. Vorstellung in Gremien). Außerdem dienen (informelle) Zielvereinbarungen dazu, gemeinsame Ziele auszuloten und diese konsequenter zu verfolgen. So könnten beispielsweise Workshops mit verschiedenen

Beschäftigungsgruppen, Stakeholdern sowie unterschiedliche Ebenen dabei helfen, für mehr Transparenz und Verständigung zu sorgen. Ein besseres Kommunikationsmanagement gilt ebenfalls als ein weiterer Lösungsansatz für Kooperationen, welches durch bspw. *jours fixes* zu Beteiligungsprozessen führen kann. Um Kooperationen erfolgreich bewerkstelligen zu können, sollten die Beteiligten zudem über das interne Qualitäts- und Prozessmanagement informiert werden. Ein effektives Wissensmanagement gewährleistet, dass bei hoher Personalfuktuation das Wissen angemessen weitergegeben werden kann und nicht verloren geht.

Auf **inter-organisationaler Ebene** wurde festgestellt, dass bisher wenige Kooperationen bei ausgewählten Projekten mit Unternehmen bestehen. Bisher ist es noch nicht vollständig gelungen, sich auf einen gemeinsamen Mehrwert zu verständigen und eine adäquate Kommunikationsstrategie bezüglich der Ansprache und des Selbstverständnisses (gewünschtes Image) auszuarbeiten. Teilweise unterscheiden sich die Vorstellungen über die Qualifikationen der Studierenden von Unternehmen und Hochschulen, so dass ein Aushandlungsbedarf vorliegt. Von den Industrie- und Handelskammern sowie den Handwerkskammern sind teilweise Akademisierungsskepsis sowie Konkurrenzdenken zu spüren. Ein kritischer Faktor bei Kooperationen zwischen Universitäten und (Fach-)Hochschulen kann deren unterschiedliche Gewichtung hinsichtlich Forschungs- und Anwendungsorientierung sein.

Ein optimaler Zustand würde umfangreiche Kooperationen mit Unternehmen und eine erarbeitete Kommunikationsstrategie beinhalten. Die Hochschulen müssten sich nicht für Unternehmen verbiegen, um eine Bedarfsorientierung der Studienangebote zu gewährleisten. Im Optimum ziehen alle Akteure an einem Strang und haben ihre Schnittmengen klar definiert. Zudem würden die Kooperationsbeteiligten proaktiv miteinander kommunizieren.

Um den optimalen Zustand zu erreichen, sind vielfältige Maßnahmen nötig. Ansprechpartner definieren, *unique selling propositions*³ festlegen und nach außen zu kommunizieren sind dabei wichtige Lösungsansätze. Somit kann dem jeweiligen Kooperationspartner der Mehrwert der gemeinsamen Zusammenarbeit verdeutlicht werden. Um Kooperationen erfolgreich aufzubauen, können die entsprechenden Akteure den Support bestehender Infrastrukturen einfordern. Eine weitere Maßnahme, um die Kooperationen auszubauen, kann die gemeinsame Entwicklung von Angeboten umfassen. Eine Möglichkeit, eine bessere Kommunikation voranzutreiben, ist die Einführung von Arbeitsgruppen, die sich in regelmäßigen Zeitabständen treffen. Um die Verbindlichkeit bei Kooperationen zu festigen, sind auch auf dieser Ebene gute Kooperationsverträge bzw. informelle Zielvereinbarungen hilfreich.

³ Alleinstellungsmerkmale

4. Schlussfolgerungen

Ähnlich wie Hener, Eckart und Brandenburg (2007) in ihrem Arbeitspapier herausgearbeitet haben, waren sich die Teilnehmenden des Workshops einig, dass jede Kooperation Herausforderungen beinhalten kann und einige Kriterien wesentlich für den Kooperationserfolg sind. Ein zentrales Kriterium stellt **die Kommunikation** dar, die durch einen kollegialen Erfahrungsaustausch, transparente Gesprächskultur sowie kritischen Dialog gekennzeichnet ist. Diese gilt es zu Kooperationsbeginn zu verankern. Ein weiterer wesentlicher Bereich in Kooperationen ist die Frage nach **Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen**. Die Klärung von Verantwortlichkeiten dient einer höheren Transparenz, die vielen Teilnehmenden des Workshops sehr wichtig ist. **Explizite Zielsetzungen** einer Kooperation sollen von den beteiligten Partnern frühzeitig geäußert und auch verbindlich vereinbart werden. Damit können unterschiedliche Vorstellungen und Interessen sichtbar werden, die es in der weiteren Zusammenarbeit zu beachten gilt. Allerdings bleibt zu konstatieren, dass es kein Patentrezept gibt, um den Herausforderungen in Kooperationen zu begegnen. Diese sollten immer situativ und strategisch angenommen werden.

5. Literatur

- Franz, M. (2013). *Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements*. Marburg: Springer VS.
- Hener, Y.; Eckart, P. & Brandenburg, U. (2007). *Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen*. Gütersloh.
http://www.che.de/downloads/Kooperationen_zwischen_deutschen_Hochschulen_AP85.pdf. Letzter Zugriff am 15.12.2015.
- Jütte, W. (2002). *Soziales Netzwerk Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Seitter, W. (2013). Professionelles Handeln im Kooperations- und Vernetzungskontext. In Dollhausen, K.; Feld, T. & Seitter, W. (Hrsg.). *Erwachsenen-pädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung*. Wiesbaden: Springer VS. 33-48.