

Handlungsempfehlungen

für die Kooperation mit hochschulexternen Institutionen

zusammengestellt von:

Prof. Dr. Martin Sauer & Michael Kriegel, M.A.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Vorbemerkung

Der vorliegende Leitfaden mit Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern beruht auf den im BEST WSG Projekt an der Fachhochschule der Diakonie evaluierten Evaluationsergebnissen (Kriegel & Sauer 2017) unter Berücksichtigung theoretischer Ansätze zur Erklärung von Kooperationsvoraussetzungen, -gestaltungen und –wirkungen.

Die Fachhochschule der Diakonie hat bereits kurz nach ihrer Gründung im Jahre 2006 erste Kooperationen mit Fachschulen und Weiterbildungsinstitutionen vereinbart. Diese waren eher zufällig und anlassbezogen und gingen immer von bereits bestehenden Studiengängen und Modulhandbüchern aus, auf die dann „außerhochschulischer Kompetenzerwerb“ angerechnet werden konnte. Das im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offen Hochschulen“ an der FH der Diakonie angesiedelte BEST WSG Projekt bot die Möglichkeit, grundsätzlicher und planvoller zu kooperieren und die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit ansatzweise zu evaluieren. Unter anderem wurde das Modell der „Kooperativen Curriculumsentwicklung“ (Kriegel & Wieschowski 2013 und Schäfer, Kriegel, Hagemann 2014) konzipiert und implementiert, welches die unterschiedlichen Prinzipien und Interessen von Wissenschaft (Hochschule), Praxis (Sozialunternehmen) und Berufsqualifizierung (Aus-, Fort- und Weiterbildung) berücksichtigt. Das Modell orientiert sich daran, fach- und handlungssystematische Studieninhalte zusammenzufügen und entspricht insofern einer idealtypischen Curriculums-Struktur (Elsholz 2016). Flankierend hierzu hat das Projekt ein Kompetenz-Portfolio (Schäfer 2015) entwickelt, das Lernprozesse begleitet, dokumentiert und reflektiert. Der Entwicklung und Umsetzung des Modells der „Kooperativen Studiengangsentwicklung“ waren empirische Studien zur Bedarfserfassung vorausgegangen, die ein wichtiges Instrument zur dauerhaften Sicherung eines Gleichgewichtszustands zwischen den Dimensionen Angebot, Nachfrage und Bedarf darstellen (Banscherus & Pickert 2013). Damit wurde die höchste Stufe der Kooperation angestrebt: das Zusammenwirken bei der Identifizierung, Planung, Entwicklung und Gestaltung neuer Bildungs- und Studienangebote.

Formen der Kooperation

Als Kooperation wird generell das Zusammenarbeiten von unabhängigen Akteuren verstanden, mit dem Ziel der Ausführung und Unterstützung einer gemeinsamen Aufgabe oder eines gemeinsamen Interesses (Maschwitz 2013). Kooperationen im Kontext des lebenslangen Lernens werden weniger unter dem Aspekt der Systematisierung von Strukturen eingegangen; der Fokus liegt vielmehr auf Innovation, programmatischer Erweiterung und Öffnung (Dollhausen & Feld 2010). Unter Berücksichtigung dieser Faktoren unterscheiden Müskens und Eilers-Schoof (2014) analog zu der Unterscheidung bei Lernvorgängen zwischen formalen, non-formalen und informellen Kooperationen.

- **Formell** bedeutet: Die Zielsetzungen, der Umfang der Zusammenarbeit, die Aufgabenverteilung sowie die Verwertungsrechte sind in einem Kooperationsvertrag geregelt.
- **Non-formal** bedeutet: Eine Zusammenarbeit wird vereinbart, ohne dass diese vertraglich festgelegt wird.
- **Informell** bedeutet: Die Zusammenarbeit (häufig von einzelnen Mitarbeitenden) der Institutionen findet statt, ohne dass diese offiziell vereinbart wurde.

Erfahrungswerte

Für Hochschulen können Kooperationen mit externen Partnern ein bereichernder und wichtiger Faktor sein, um wissenschaftliche Weiterbildungsangebote zu initiieren und durchzuführen. Unter dem Begriff: „Weiterbildungsangebot“ werden sowohl weiterbildende Studiengänge auf Bachelor-und Masterniveau als auch akademische Weiterbildungen mit Zertifikat subsumiert.

Kooperative Bildungsarrangements dienen generell der kontinuierlichen Weiterentwicklung von passgenauen, bedarfsgerechten und zielgruppenorientierten Studienangeboten und damit der Hochschulprofilierung und Qualitätssicherung im Hinblick auf Studieninhalte, Studienformate, Didaktik und Methodik. Sie schaffen Übergänge von der Theorie zur Praxis und umgekehrt. Sie dienen zugleich der Verkürzung von Bildungsmaßnahmen, indem an unterschiedlichen Lernorten und in unterschiedlichen Bildungssystemen erworbene Kompetenzen anerkannt und angerechnet werden (vgl. hierzu Sauer & Schäfer 2017). Kooperationsmodelle und Zusammenarbeitsformen zwischen Hochschulen und externe Institutionen gibt es mittlerweile in vielfältiger Weise. Es mangelt jedoch an systematisch ausgearbeiteten Kooperationskonzepten und/oder professioneller Strukturierung.

Hochschulen sehen den Vorteil von derartigen Kooperationen unter anderem darin, dass sie auf diese Weise Zugang zu Studieninteressenten für ihre weiterbildenden Studiengänge erhalten. Ferner müssen sie bestimmte praxisnahe Lehrinheiten nicht selber anbieten und finden über ihre berufsbegleitend Studierenden auch Kontakt und Zugang zur betrieblichen beziehungsweise unternehmerischen Praxis. Aus- und Weiterbildungsinstitute sehen den Vorteil der Kooperationen mit Hochschulen unter anderem darin, dass ihre Bildungsangebote nicht zu „Qualifikations-Sackgassen“ führen, sondern anschlussfähig für akademische Abschlüsse bleiben. Außerdem verbessern Kooperationen mit Hochschulen das Image und können zur Qualitätsverbesserung beitragen.

Aufgrund systembedingter Dynamiken bleiben Reibungen, Friktionen und unerfüllte Erwartungen allerdings nicht aus. Gravierende Unterschiede zwischen beispielsweise den beiden Bildungssystemen Hochschule und Weiterbildung sind vor allem in den Wissens-, Zeit- und Transferdimensionen auszumachen (vgl. Wanken & Schleiff 2012; Kriegel & Sauer 2017). Zur realen Einschätzung gehört deshalb, dass nicht jede Kooperation mit Erfolg gekrönt ist. Es kann zu Schieflagen und Enttäuschungen kommen, bis hin zu Kooperationsabbrüchen. Insofern gilt es, für eine gelingende Kooperation die „Stolpersteine“

zu identifizieren und daraus Schlüsse zu ziehen. Das Projekt hat eine gründliche Analyse der unterschiedlichen Kooperationserfahrungen vorgenommen und daraus schlussfolgernd nachstehenden Anforderungskatalog abgeleitet:

- Kooperationen müssen „auf Augenhöhe“ verhandelt und gelebt werden. Auch nur der Verdacht eines „akademischen Dünkels“ kann die Zusammenarbeit belasten. Die rechtliche Festlegung, dass allein die Hochschule die Entscheidung für Anrechnungen zu treffen und zu verantworten hat, darf nicht zu einem „Gefälle (Hierarchisierung) in den Beziehungen“ führen.
- Wichtig ist vor Beginn der Kooperation eine sehr offene und sehr genaue Verständigung über die zu vermittelnden Kompetenzen und Inhalte, über die Arbeitsweise, über die Erwartungen an wissenschaftliche Standards und über die Art der Leistungsüberprüfung.
- Wenn Hochschulen mit Weiterbildungsinstituten kooperieren und beide Institutionen gemeinsame Bildungsangebote gestalten möchten, müssen sie die „Systemlogiken“ der Weiterbildung anerkennen und dürfen keine Hochschul-Standards erwarten. Nur wenn sie davon überzeugt sind, dass die durch Weiterbildung erworbenen Kompetenzen gleichwertig sind, haben Kooperationen langfristig eine Chance. Das bedeutet aber nicht, dass die dort erworbenen Kompetenzen gleichartig sein müssen! Tendenziell sind Fachschulen als Kooperationspartner geeigneter als Weiterbildungsinstitute, weil sie ähnliche „Systemlogiken“ haben.
- Wenn Kooperationen mit Weiterbildungs-Partnern so gestaltet sind, dass die Hochschule die entsprechenden Module nicht selbst anbietet, muss sichergestellt sein, dass der Kooperationspartner die Weiterbildung auch dann anbietet, wenn sich das für ihn wegen einer zu geringen Teilnehmendenzahl wirtschaftlich nicht rechnet, da sonst für die Studierenden nicht das komplette Studienangebot zur Verfügung steht. Wenn sich das vertraglich nicht regeln lässt, sollte sich die Kooperation auf Wahlmodule beschränken, um nicht die Durchführung des Studienganges zu gefährden.
- Wenn die Kooperation darin besteht, dass in einer außerhochschulischen Bildungsmaßnahme Studierende und Nicht-Studierende zusammen lernen, muss sichergestellt sein, dass die Bildungsvoraussetzungen bei den beiden Gruppen ähnlich sind. Als schwierig erwiesen sich Kooperationen, die dauerhaft einen hohen Abstimmungsbedarf erfordern. Einfache Kooperationsstrukturen, die im laufenden Geschäft nur wenige Detailabsprachen benötigen, sind vermutlich erfolgreicher als hochkomplexe.
- Die durch Kooperationsverträge geregelte Anrechnung von Aus- oder Weiterbildungsleistungen auf komplette Module erspart individuelle Äquivalenzüberprüfungen. Dabei sollten immer *ganze* Module einschließlich Prüfungsleistungen angerechnet werden (keine Teilmodule o.ä., keine Anrechnung von Anwesenheitszeiten, aber Bestehen auf der hochschulischen Prüfung o.ä.).
- Die Zahl der Kooperationspartner sollte sehr überschaubar sein, bei einer größeren Zahl von Kooperationspartnern können Rahmenverträge hilfreich sein. In jedem Fall muss vermieden werden, dass es zu unterschiedlichen Verträgen kommt, die zur Unübersichtlichkeit im Alltag führen.

- In den Kooperationsverträgen sollten Modalitäten und Termine zur Überprüfung der Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit der Kooperation sowie realistische und faire Kündigungsfristen enthalten sein.

Leitfaden zur Umsetzung kooperativer Bildungsarrangements

Um die richtige Form einer Kooperation bestimmen zu können, ist zunächst erforderlich, den Formalisierungsgrad der jeweiligen Zusammenarbeit zu definieren. Hierfür bietet sich die oben bereits erwähnte Unterscheidung nach Müskens & Eilers-Schoof (2014) an. Im zweiten Schritt müssen die zentralen Bedingungsfaktoren (Maschwitz 2013) für die gelingende Kooperation zwischen Hochschule und anderen Bildungseinrichtungen berücksichtigt werden. Das bedeutet, die Kooperation muss von allen Beteiligten als gewinnbringend erlebt werden.

Damit eine Win-win-Situation entsteht, müssen strukturelle, inhaltliche finanzielle und soziale Voraussetzungen geschaffen werden, welche sich wie folgt zusammenfassen lassen:

Vertrauen, Wertschätzung und Verbindlichkeit

In der Anfangsphase gilt es, existierende Berührungsängste zwischen den Akteuren abzubauen. So kann beispielsweise bürokratisches oder zu stark institutionelles Denken ein hinderlicher Faktor sein (Diekmann 2008) ebenso wie ein rein monetäres Kosten-Nutzen Denken (Kriegel & Schumacher 2010), unterschiedliche Organisationskulturen oder Erwartungen, Denk- und Handlungsweisen. Die Europäische Kommission (2005) hat in diesem Zusammenhang die Begrifflichkeit des „mutual trust“ eingeführt. Dieses gegenseitige Vertrauen muss erarbeitet werden, indem ein Dialog geführt und gemeinsam und gleichberechtigt in Projekten gearbeitet wird. Die Beurteilung des Nutzens einer kooperativen Partnerschaft hängt wesentlich von der Qualität der Akteure ab. Die Beziehungen untereinander müssen von Respekt, Offenheit und Diskursfähigkeit geprägt sein, wozu auch oder gerade der Verzicht auf faktische Dominanz gehört. Andererseits ist aber erforderlich, dass sich die Partner gegenseitig „verpflichten“. Das kann in einem Kooperationsvertrag geregelt sein oder in einer Vereinbarung (s.o.). Ohne verpflichtenden Charakter bleiben Kooperationen fragil und halten auftretende Schwierigkeiten oder Störungen selten aus. Schließlich sollte über einen exklusiven Charakter der Kooperation nachgedacht werden. Parallel laufende Partnerschaften mit gleichen Zielen, Absichten und Vereinbarungen können zu Konkurrenzsituationen und zu Verunsicherungen führen.

Kontextbedingungen und professionelle Strukturen:

Die kulturelle oder domänenspezifische Passung spielt eine wichtige Rolle bei der Bildung von Kooperationsstrukturen: Passen die Einrichtungen und ihre Leitbilder zusammen? Welches Selbstverständnis haben sie? Nach welcher Rechtsform sind die Einrichtungen organisiert? Welches Bildungsverständnis haben die Einrichtungen? Wie sind Abläufe in der Einrichtung organisiert? Weitere Faktoren sind die unterschiedlichen Gremien und Strukturen (Müskens & Eilers-Schoof 2014)) sowie die finanzielle Ausgangssituation und Sicherung. Wissenschaftliche Expertise und Praxisexpertise müssen inhaltliche Entsprechungen aufweisen, die es erlauben, operative Ziele zu bestimmen, deren Erreichung für beide Seiten gewinnbringend ist. Das Erkennen einer Win-Win-Situation schon im frühen Stadium der Kooperation kann entscheidend sein, um die Zuversicht in den

Erfolg der Kooperation zu nähren (Kriegel & Schumacher 2010). Wenn es für eine solche Win-win-Situation keine realen Chancen gibt, sollte auf die Kooperation verzichtet werden.

Kommunikation

Die Kommunikation zwischen den und innerhalb der beteiligten Organisationen sollte vertrauensbildend sein. Dazu gehört die offene Ansprache des Gegenübers, die Möglichkeit zur Diskussion, der offene Umgang mit Problemen und vor allem die Möglichkeit für alle Beteiligten, sich in den Prozess einbringen zu können. Müskens & Eilers-Schoof (2014) verweisen darüber hinaus auf die Notwendigkeit einer „gemeinsamen Sprache“, um beispielsweise bildungssystemspezifische Begrifflichkeiten wie Kompetenz, Lernfeld oder Credit Points identisch zu deuten. Hierfür kann die Anwendung eines gemeinsamen Referenzrahmens hilfreich sein und idealtypisch der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) als Bezugssystem in Frage kommen. Allerdings findet der DQR unserer Einschätzung nach, wie im Übrigen auch der EQR, in der Praxis und Fachöffentlichkeit noch zu wenig Beachtung.

Strategische Ausrichtung

Damit die Kooperation nutzbringend erlebt wird, sollten sich die jeweiligen Kompetenzen der Partner ergänzen und die jeweiligen strategischen Ziele zueinander passen. Grundlegende Voraussetzung für gelingende Kooperation ist die gemeinsame Zielsetzung („an einem Strang ziehen“). Dabei können sich die Erwartungen und Zielsetzungen der Akteure in Detailfragen durchaus unterscheiden; wichtig ist, diese transparent zu gestalten und immer wieder neu zu verhandeln. Dazu gehört auch Wissen über die kooperierenden Einrichtungen und über die Anforderungen des Marktes bzw. Wettbewerbs. Um die Übereinstimmung der strategischen (und operativen) Zielsetzung zu überprüfen und gegebenenfalls korrigieren zu können, sind regelmäßige Austauschgespräche notwendig, die in verschiedenen Formen der Gremienarbeit organisiert werden können, zum Beispiel Lenkungsgruppen, Koordinierungskreise o.ä.

Zusammengefasste Grundsätze für den Ablauf von Kooperationen

Zu den Grundsätzen einer Kooperation gehört, dass sie die ausgewogene (horizontale) Balance zwischen den Partnern widerspiegelt. Kooperationen sind freiwillig und selbstständig. Bereits erwähnt wurde, dass jeder Partner von der Kooperation profitieren muss. Nur so ist von jedem Partner das gleiche Engagement zu erwarten. Kooperationsziele sollten präzise formuliert sein, vage Ziele führen mit großer Wahrscheinlichkeit zur Frustration und enttäuschten Erwartungen. Es muss vermieden werden, dass trotz gemeinsamer Vorstellungen aneinander vorbei gearbeitet wird. Dazu gehören die Festlegung von Kooperationsmaßnahmen, Termine, Kosten etc. Rollen und Funktionen innerhalb der Kooperation müssen definiert und festgelegt werden. Dabei muss jeder Partner die gleichen Rechte und Pflichten haben (Stichwort: Verlässlichkeit und Verbindlichkeit). Die Kooperationsakteure müssen im Übrigen dafür sorgen, dass ihre direkten Mitarbeitenden die Ziele und Maßnahmen kennen, akzeptieren und mittragen.