

## THINK TANK 4 NETZWERKE UND KOOPERATIONEN

# Netzwerke und Kooperationen DENKEN

## Warum wollen und sollen wir zusammenarbeiten?

### Dokumentation

Was macht Netzwerke an Hochschulen und was macht Kooperation aus? Diese Fragen haben wir im vierten Think Tank ins Zentrum der Diskussion gestellt. Gefragt wurde, was genau in Netzwerken sozialer Art und bei Kooperationen geschieht und was das für die Praxis bedeuten könnte.

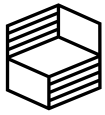
Neben zwei Impulsvorträgen stand die Diskussion im Plenum und in Kleingruppen im Fokus. Hier dokumentieren wir zentrale Fragestellungen, Gedanken und Ergebnisse.

Bei der Zusammenstellung der Teilnehmenden wurden unterschiedliche Kriterien berücksichtigt. Dazu gehörte eine möglichst ausgewogene Verteilung der unterschiedlichen Akteursgruppen an Hochschulen – Lehrende, Hochschulforschung, Hochschuldidaktik, Hochschulmanagement, Hochschulverwaltung und Hochschulleitung. Ebenso war uns die Heterogenität der vertretenen Hochschultypen und Fachrichtungen sowie die Vielfalt der Hochschulstandorte ein Anliegen. Auch außerhochschulische Perspektiven waren willkommen. Dies sicherte eine möglichst große Perspektivenvielfalt in der Debatte. Die Liste der Teilnehmenden ist einsehbar.

### **Impuls: Prof. Dr. Tobias Jenert**

*Professor für Wirtschaftspädagogik, Universität Paderborn*

Tobias Jenert sprach in seinem Impuls über lehrbezogene Netzwerke aus einer organisationstheoretischen Perspektive. Sein Beitrag zielte darauf zu verstehen, wie Netzwerkarbeit in institutionellen Sphären wie der Hochschule funktioniert. Er basierte auf einer quantitativen Netzwerkbefragung im Kontext des Lehrentwicklungsprogramms Lehre<sup>n</sup>. Diese zeige Netzwerkunterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen sowie zwischen mehr durch die Fachcommunity oder mehr durch Administration und Management geprägte Netzwerke auf. In der Lehre trafen die institutionellen Widersprüche dieser beiden Bereiche als potentiell konfliktreich aufeinander. Wissenschaftler:innen seien einerseits auf ihre Hochschule als Institution angewiesen und andererseits in ihrem Fach verortet. Laut Jenert zeige die Forschung, dass sich nur wenige Lehrende in formalen Netzwerken engagieren, die sich offiziell hauptsächlich der Lehre und der Lehrentwicklung widmen, jedoch müsse man davon ausgehen, dass sie in fachlich orientierten Netzwerken und Gremien sehr wohl über Lehrentwicklung und Lehre sprechen. Jenert warf mit seinem Impuls weiterhin die Frage auf, ob vorhandene Diskursgemeinschaften es von innen schaffen Veränderungen anzustoßen oder es Impulse von außen braucht.



## **Kleingruppenarbeit 1: Was macht ein Netzwerk aus? Was sollte es ausmachen?**

Diese Fragen diskutierten die Teilnehmer:innen im Anschluss in Gruppen. Ziel war es aus unterschiedlichen Perspektiven auf diese Frage zu schauen und über weiterführende Erkenntnisse ins Gespräch zu kommen. Dokumentiert wurden die Ergebnisse auf einem Miroboard und anschließend im Plenum diskutiert.

Eine Gruppe beantwortete die Frage aus der Perspektive eines Netzwerkmitglieds. Hier ging es u.a. um die Frage nach der eigenen Rolle im Netzwerk, die Einfluss auf die Motivation habe, die nach der Netzwerkorganisation (ist es informell/von außen professionalisiert/vertrauensbasiert/ministeriell kontrolliert?) sowie um das Verhältnis von Benefits zu leistenden Inputs. Außerdem fielen die Stichworte Augenhöhe und Vertrauen.

Zwei andere Gruppen diskutierten die Frage aus der Perspektive eine:r Mitarbeiter:in der Lehrentwicklung und/oder Studierenden als letztendliche Zielgruppe für Lehrentwicklung. Hier ging es u.a. um die Frage, was ein Netzwerk ausmacht – Vertrauen, Transparenz der Strukturen, Offenheit und Mut in der Kommunikation, die Balance zwischen „Geben“ und „Nehmen“. Eine gemeinsame Zielorientierung sei notwendig, bzw. eine hinreichend große Schnittmenge der individuellen Ziele. Dabei sei das Verhältnis zwischen dem gemeinsamen Ziel und unterschiedlichen Interessen durchaus spannungsvoll. Wichtig sei die Identifikation von Netzwerk und Mitgliedern.

Zwei weitere Gruppen diskutierten die Frage aus der Perspektive der Institution/der Hochschule. Hier sei die Frage nach Fokus, Ziel und Vision sowie die nach der Stabilität eines Netzwerks entscheidend. Diskutiert wurde über Anreize und Anreizstrukturen für die Zusammenarbeit sowie äußere Rahmenbedingungen und Ressourcenfragen wie Zeit und Geld. Des Weiteren fiel das Stichwort „Netzwerkübermüdung“, die sich als Überlastung mit operativen Aufgaben äußern könne.

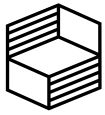
### **Impuls: Prof. Dr. Machiel Keestra**

*Assistenz Professor am „Institute for Interdisciplinary Studies“, University of Amsterdam*

Machiel Keestra sprach in seinem Impuls über Netzwerke und Kooperationen als inter- und transdisziplinäre Aufgabe. Laut Keestra müssten nicht alle in einer Kooperation das gleiche Ziel verfolgen. Dennoch brauche es ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe und die Kenntnis der Ziele der anderen. Basis für die Kooperation sei Vertrauen und Kommunikation. Vertrauen sei nicht nur in den Beziehungen der Akteure untereinander notwendig, sondern auch in Bezug auf Beständigkeit und Stabilität in der Zusammenarbeit z.B. durch Verträge.

Metakognition, bzw. das Explizieren eigener Vorstellungen sei Bedingung der Kooperation. Entsprechende Kompetenzen sollten geschult und auch Studierenden gebracht werden sowie Gegenstand beruflicher Weiterbildung sein. Auf diesen Kompetenzerwerb sollte insgesamt mehr Zeit verwendet werden. Kooperation heißt laut Keestra auch Umgang mit Diversität. Empirische Forschung zeige, dass Metakognition in diversen Teams wegen vermeintlicher Selbstverständlichkeiten leichter fällt als in sehr homogenen Teams.

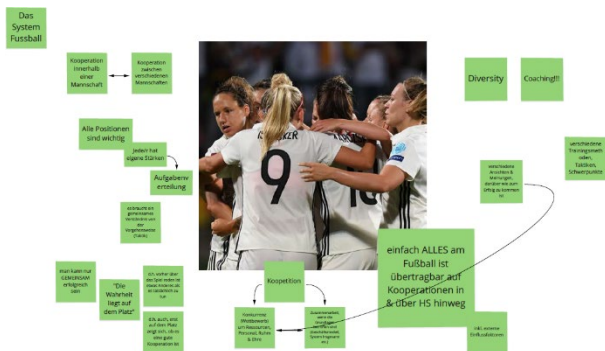
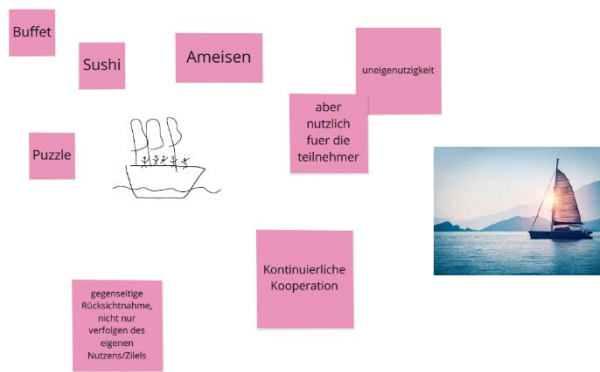
In der sich anschließenden Diskussionen wurde lebhaft über den Umgang mit Macht- und Statusunterschieden in Netzwerken diskutiert. Keestra sprach von impliziten Hierarchien und „emerging leadership“, bei der sich Führung in flexiblen Strukturen je nach Phase und Thema abwechsle. Allerdings sei laut Ansicht einiger Teilnehmer:innen dieses Konzept noch weit von der Realität in den Universitäten entfernt. Keestra riet dazu, Augenhöhe in der Sache herzustellen, sich Leute zu suchen, die mitdenken wollen. Die Frage, ob man Netzwerke und Kooperationen nun eher mit einem Smoothie oder einem Obstsalat vergleichen könne, diene als ideale Überleitung zur nächsten Gruppenarbeitsphase.

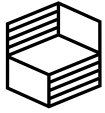


## Kleingruppenarbeit 2: Metaphern für Kooperation

In der zweiten Gruppenarbeitsphase wurden die Teilnehmer:innen dazu aufgerufen, geeignete Metaphern für Kooperation zu finden. Auch in dieser Runde dokumentierten sie die Ergebnisse auf dem Miroboard und diskutierten sie anschließend im Plenum.

Resultat dieser Runde war eine Fülle von möglichen Metaphern, z.B. solche mit einem konkreten Zusammenarbeits-Beispiel aus einem anderen Kontext wie Fußball- und Projektteam oder Bundesrat, solche, bei denen die Vielfalt im Vordergrund steht (Mosaik, Puzzle), Metaphern mit Naturbezug wie Ameisenhaufen, Bienenstock oder zartes Pflänzchen (warten auf Ernte, äußere Bedrohung und Rahmenbedingungen wie Klima oder Dünger) sowie „maritime“ wie Boot (Struktur mit verteilten Aufgaben, gleicher Kurs/Ziel, Ausstieg ist keine Option) oder Floß (schwer zu lenken, wenn alle mitarbeiten kommt es trotzdem zum Ziel, wackliger, reagiert auf Veränderungen):





## Zusammenführung und Diskussion im Plenum

Die Abschlussdiskussion drehte sich um Schlüsselbegriffe der Impulse und Diskussionsrunden:

**Vertrauen:** Wie kann man Vertrauen fördern? Wie kann es gelingen, Vertrauen in die Kontinuität und Karriereförderlichkeit des Netzwerks bzw. der Kooperation zu schaffen?

**Machstrukturen/Hierarchie:** Wie ist das Verhältnis zwischen dem Ziel Vertrauen zu schaffen und existierenden Machtstrukturen in Netzwerken und hierarchisch geprägten Institutionen wie Hochschulen zu bewerten? Wie können wir erreichen, dass Hierarchien an Hochschulen nicht eine flexible, agile, kompetente Kooperationsführung verhindern? In der Abschlussdiskussion wird deutlich, dass Statusunterschiede eine große Rolle spielen. Macht und Status wird als eigenes Thema herausgearbeitet, das störend in Kooperationen hineinwirkt.

**Graben zwischen Administration und Akademia:** Wie kann man ihn überbrücken? Wie kann ein Austausch über Lehre zwischen den Akteursgruppen gelingen? Helfen dabei Reflexionen über die eigene Rolle innerhalb der Hochschule?

**Gelingensbedingungen:** Wie gelingt es auf Basis anlassbezogener Anreize miteinander in Kontakt und im Flow zu bleiben? Welche Grenzen haben Kooperationen? Oder umgekehrt: Ist man nicht immer darauf angewiesen zu kooperieren? Wer geht in bestehenden Netzwerken auf wen zu welchem Anlass zu?

Weitere verfügbare Dokumente im Nachgang dieser Veranstaltung:

Programmablauf, Liste der Teilnehmenden, Präsentationen der Impulsgeber