

THINK TANK 6 NETZWERKE UND KOOPERATIONEN

Netzwerke und Kooperationen FÖRDERN

Wie lassen sich Kooperationen anregen und unterstützen?

Dokumentation

Wie können Netzwerke und Kooperationen konkret gefördert werden? Diese Frage haben wir im sechsten Think Tank – dem letzten aus der Reihe „Netzwerke und Kooperationen“ – ins Zentrum der Diskussion gestellt und in unterschiedlichen Formaten diskutiert. Die Veranstaltung richtete sich primär an Vertreter:innen hochschul- und lehrbezogener Netzwerke, Kooperationen und Verbände. Hier dokumentieren wir zentrale Fragestellungen, Gedanken und Ergebnisse.

Impuls Jürgen Stricker: Recht und Netzwerkförderung

Deutscher Akademischer Austauschdienst, Leiter Innenrevision

Zur konkreten Förderung von Netzwerken durch wissenschaftsfördernde Akteure wie die Stiftung Innovation in der Hochschullehre gehört die Klärung rechtlicher Fragen, insbesondere wenn es um den Einsatz öffentlicher Mittel geht. Einen Einblick gab Jürgen Stricker anhand von Beispielparagraphen in seinem Impuls. In der anschließenden Diskussion wurde über rechtlich-formale Bedingungen von Netzwerkförderung diskutiert. Die Stiftung Innovation in der Hochschullehre ist eine Institution, die zwar in privatrechtlicher Trägerschaft existiert, aber öffentliche Gelder vergibt. Die Rechtsgrundlagen, nach denen sie operiert, wurden in der Gründungsphase nur bezogen auf einzelne Ausschreibungen und Fördermaßnahmen konzipiert. Der Rechtsrahmen zukünftiger Förderungen steht somit noch nicht abschließend fest. Die Teilnehmer:innen konnten Überlegungen und Anforderungen einbringen, beispielsweise in Bezug auf die formale Förderfähigkeit von Netzwerken mit bzw. ohne eigenständige Rechtsform oder hochschulübergreifende Zusammenschlüsse.

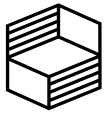
Impuls Dr. Antje Mansbrügge: Erfahrungen aus Netzwerkarbeit

Stiftung Innovation in der Hochschullehre, Vorstand Innovation

Aus ihren Erfahrungen mit dem Aufbau berufsbegleitender Netzwerke, darunter auch „Lehre-hoch-n“, leitete Antje Mansbrügge in ihrem Impuls zentrale Gelingensbedingungen ab. Ob ein Netzwerk relevant sei, hänge zunächst davon ab, ob im Vorfeld die Bedarfslücken richtig identifiziert wurden und eine Konzentration auf diese stattfinde. Wichtig sei in der Aufbauphase, der Gruppe bzw. dem Netzwerk eine verbindende Aufgabe zu geben und den gemeinschaftsbildenden Prozess mit einer hohen Aufmerksamkeit zu begleiten und zu steuern. Dafür sei der Blick für Details und Personen zentral, insbesondere wenn es um die Gestaltung von Präsenztreffen gehe und eine Atmosphäre geschaffen werden könne, in der die Netzwerkmitglieder aus ihren täglichen Routinen ausbrechen und gemeinsam Neues entstehen lassen können. In der anschließenden Diskussion wurde unter anderem darüber diskutiert, ob bzw. wie solche Erfahrungen auch virtuell hergestellt werden können.

Gruppenarbeitsphase 1: Spannungsfelder von Netzwerkarbeit/Netzwerkförderung

In der ersten Arbeitsrunde ging es in fünf Gruppen um Spannungsfelder, in denen sich Netzwerkarbeit bewegt: Können diese Felder die Netzwerkarbeit sogar produktiv machen? Wann bremsen



sie sie aus? Die Spannungsfelder basierten auf den Diskussions- und Arbeitsergebnissen der vergangenen beiden Think Tanks zum Thema.

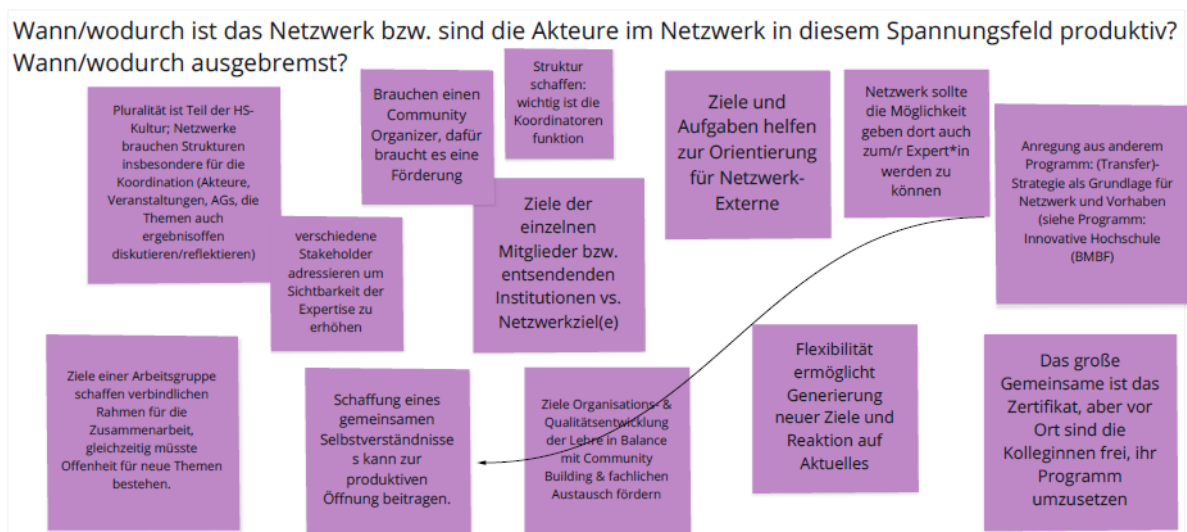
Die erste Gruppe befasste sich mit dem **Spannungsfeld von Netzwerken und Hochschulen**. Hier wurden als notwendige Punkte unter anderem die Offenheit der Hochschulleitung für das jeweilige Thema sowie die Kontinuität und Unterstützung in Präsidien genannt. Offenheit sei aber auch in den Strukturen nötig für mögliche Anpassungen während des Projektverlaufs. Wichtig sei der Ausblick auf Verstetigung und Kontinuität des Netzwerks. Weil Netzwerke und Präsidien durch ihre unterschiedlichen zeitlichen Rhythmen in unterschiedlicher Weise für Kontinuität von Themen und Anliegen sorgen, können sich ihre Arbeitsweisen ergänzen. Die Produktivität könne durch einen koordinierenden Hub erhöht werden.

Die zweite Gruppe diskutierte über das **Spannungsfeld von informeller und effizienter Zusammenarbeit**. Als positive Faktoren wurden unter anderem offene Kommunikation, geringe Hierarchien, gemeinsame Ziele und Wissensbasis sowie feste Arbeitsgruppen genannt. Herausforderungen seien Rollenzuschreibungen, viele Untergruppen innerhalb eines Netzwerks und dass es bei starkem Wachstum und hoher Fluktuation schwierig sei, inhaltlich voranzukommen. All das, Positives und Herausforderungen, sei stark abhängig von der Art des Netzwerks.

Die dritte Gruppe befasste sich mit dem **Spannungsfeld von Flexibilität und Festlegungen**, also dem Verhältnis von Freiheit in Bezug auf Themen und Strukturen einerseits sowie definierten Zielen und Aufgaben andererseits.

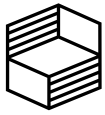
3

Spannungsfeld Flexibilität und Freiheit in Themen und Strukturen vs. definierte Ziele und Aufgaben



Die vierte Gruppe bearbeitete das **Spannungsfeld von individuellem Engagement und kollektiven Zielen**, zu denen sich die Netzwerkmitglieder verpflichten. Individuelle Motivation kann sich mit übergeordneten Zielen reiben. Eine Rolle spielt, ob der Vorstand die Mitglieder gut repräsentiere. Je stärker die Struktur, umso wichtiger und gleichzeitig herausfordernder sei die Unterordnung unter die Ziele. Die Teilnehmer:innen griffen die Frage auf, ob zu starke Unterordnung unter gemeinsame Ziele zu Verlust an Flexibilität der Strukturen führe, oder ob andersherum die Strukturen und Themen zu beliebig würden, wenn sich ein Netzwerk zu sehr an individuellen Ideen ausrichte.

Die fünfte Gruppe befasste sich mit dem **Spannungsfeld von Rahmenbedingungen und Motivation**. Hier ging es um konkrete Erfahrungen aus der Gruppe und die Frage, wie Förderung hier ansetzen kann. Freiwilliges Engagement sei in der Vielzahl der Verpflichtungen schwer zu organisieren und zu realisieren; die Ressourcen zur Koordination seien viel höher als vermutet. Diskutiert wurde, wie



Rahmenbedingungen hergestellt werden können, in denen Austausch funktioniert, beispielsweise durch Praktiken der asynchronen Kommunikation und durch die flexible Gestaltung von Output-Formaten (Artikel statt Bücher). Trotz hoher Belastung bestehe, so der Konsens, dennoch ein hohes Interesse an Netzwerkarbeit.

Gruppenarbeitsphase 2 – Netzwerkerfahrungen und Fördermöglichkeiten

In der zweiten Gruppenarbeitsphase haben sich die Teilnehmenden in fünf Gruppen mit Fördermöglichkeiten von Netzwerken beschäftigt.

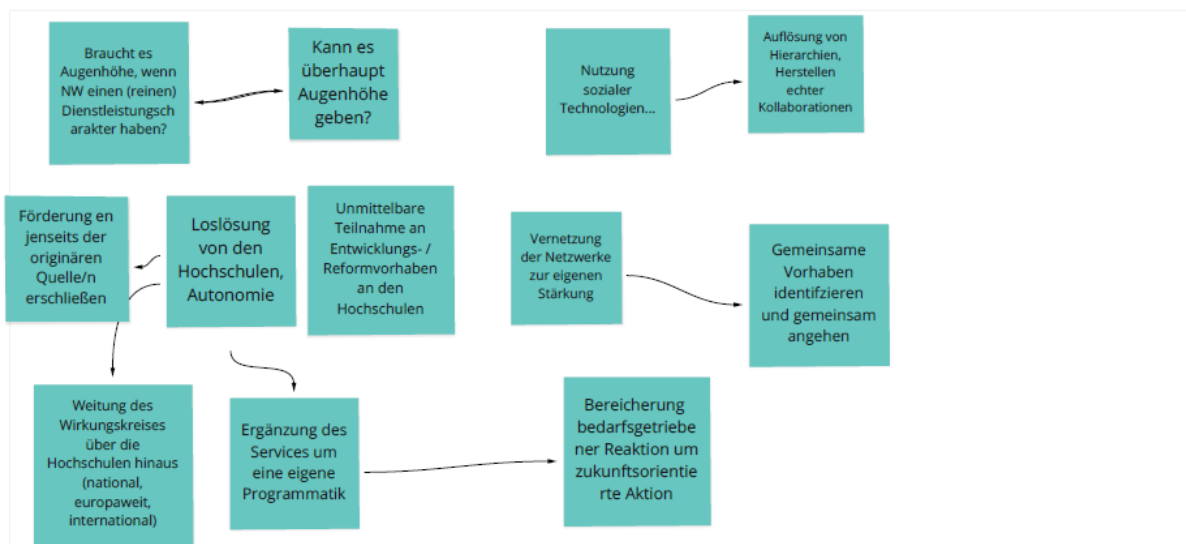
Die erste Gruppe befasste sich mit **rechtlichen Fragen** in Bezug auf die Förderfähigkeit von Netzwerken. Die Teilnehmenden nannten den Wunsch nach einer neuen „Rechtsform“ für Netzwerke, adressierten rechtliche Verstrickungen und Unklarheiten sowie steuerrechtliche Unsicherheiten.

Was macht die **Förderung von informellem Austausch**, Kontakten und Begegnungen so besonders? Über diese Frage diskutierte die zweite Gruppe. Die Teilnehmenden stellten u.a. die Vorteile ehrenamtlicher Arbeit heraus und sprachen sich für Incentives für ehrenamtliche Arbeit aus.

Die dritte Gruppe bearbeitete die **Förderung von Transfer** zwischen Netzwerken und Hochschulen sowie fachbezogenen und fachübergreifenden Netzwerken. Hier bräuchte es finanzielle Unterstützung für Transferinstrumente (Tagungen, Publikationen, Weiterbildung, Online-Plattformen etc.), für die Mitwirkung an Transferaktivitäten sowie für den Austausch zwischen Netzwerken bzw. bereits bestehenden Einzelprojekten und Netzwerken.

Die vierte Gruppe diskutierte über die **Zusammenarbeit von Netzwerken und Hochschulen**:

4 Netzwerke und Hochschulen: Lässt sich und wie lässt sich Augenhöhe fördern?



Die fünfte Gruppe beschäftigte sich mit der Frage, wie die **Rolle der Fördernden** zu gestalten ist, damit Netzwerke wirkungsvoll arbeiten können. Fördernde Akteure sollten einen Rahmen vorgeben und einen „Nährboden“ bereiten, auf dem das Netzwerk sich entfalten und Spielräume entwickeln kann. Ein hohes Maß an inhaltlicher Freiheit, Ergebnisoffenheit und Fehlerfreundlichkeit sei wichtig. Außerdem sei erforderlich, dass sich Förderer in ihren Maßnahmen auf die Agilität aktiver Netzwerke und daraus resultierende Bedarfe der Offenheit und Flexibilität einstellen.