

# Management

Anstelle einer Kooperationskultur dominiert an vielen Hochschulen immer noch das Konkurrenzdenken. Viele Institute und Professoren sehen Schwierigkeiten darin, eng mit anderen Instituten zusammenzuarbeiten. Kooperationen aufzubauen und zu pflegen kostet Zeit, noch bevor der Mehrwert sichtbar wird. Auch gehört eine gute Portion Good Will auf Seiten der Partner dazu.

## Den richtigen Partner finden

Kooperationen beginnen meist im Rahmen von öffentlichen Förderprogrammen. Die aktive Suche oder Auswahl von Partnern wird bei diesen Kooperationen erst aktuell, wenn Partner ausscheiden oder das Netzwerk auf Grund von Anfragen oder gestiegenen Anforderungen vergrößert werden soll. Netzwerkvergrößerungen auf Basis von Zufallsbekanntschaften sind leicht zum Scheitern verurteilt. Im Vorfeld sollte geprüft werden, ob der potenzielle Partner mit seinem Angebot und seiner Leistungsbereitschaft in das bestehende Netzwerk passt. Dabei sollte auch auf Kulturunterschiede geachtet werden. Eine ähnliche Organisationskultur (Umgang mit Studierenden, Kommunikationsbereitschaft über digitale Medien) und Grundausrichtung (Ziele) machen die Zusammenarbeit sicher leichter, als wenn nur wenige Schnittflächen bestehen. Der Eintritt eines neuen Partners sollte immer mit einem Mehrwert verbunden sein, d.h. zu einer Kompetenzerweiterung oder zum Ausbau von Marktzugängen oder Kundenstämmen führen. Bei der Partnerbeurteilung sollten auch qualitative Faktoren berücksichtigt werden. Die Beurteilung kann z.B. anhand einer Checkliste stattfinden (Hagenhoff, 2001).

Beispiel für Konzepte zur Suche von Kooperationspartnern:

- Die RWTH Aachen bietet potenziellen Kooperationspartnern aus Wirtschaft und Wissenschaft die online Kooperationsdatenbank DARCOR an.

## Leistungsausgleich

Die Kooperationspartner bringen unterschiedliche Leistungen in ein Netzwerk ein. Wichtig ist, dass die Leistungen anerkannt und gegenseitig verrechnet werden. Bei universitären Bildungskooperationen ist es allerdings schwierig die Leistungen nach Marktpreisen zu bewerten, da dies innerhalb von Hochschulen wenig gängig ist und vermutlich auf Akzeptanzprobleme der beteiligten akademischen Partner stoßen würde. Messgröße bei der Bewertung von Leistungen kann auch die dafür aufgewendete Zeit darstellen oder die erbrachten Ergebnisse wie etwa die Anzahl der realisierten Animationen. Außerdem können z.B. Informationen über die Zahl der Studierenden, die das Angebot des Kooperationspartners nutzen, hilfreiche Eckdaten über den Betreuungsaufwand liefern. Basierend auf diesen Informationen können die Geldmittel auf die beteiligten Partner verteilt werden (Hagenhoff, 2001).

Wesentlich ist die Dokumentation von Leistungen und Verpflichtungen innerhalb eines Kooperationsvertrags. Falls Mittel von anderen Hochschulen empfangen werden, muss dies durch einen Partnerschaftsvertrag geregelt werden. Ebenso sollten Verträge mit den einzelnen Arbeitspaketleitern abgeschlossen werden.

Wie Sie Kooperationen vertraglich am besten absichern, erfahren Sie in der Vertiefung "Rechte und Verwertung": <http://www.e-teaching.org/projekt/rechte/kooperation/>.

## Sieben Punkte für das Gelingen einer Kooperation

Folgende Punkte können als entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg von Kooperationen angesehen werden:

1. Strategie: Eine klare Strategie der Kooperation und ein profundes Marktwissen.
2. Vertrauen: Alle Partner müssen sich zu gleichen Teilen der Kooperation verpflichtet fühlen.
3. Struktur: Die kooperierenden Hochschulen sollten eine ähnliche interne Struktur besitzen, so dass sie die internen Prozeduren und Probleme verstehen können.
4. Geschäftsmodell : Die Finanzierung muss auch über den Förderzeitraum hinaus gesichert werden. Zwischen den Kooperationspartnern muss ein Leistungsausgleich stattfinden.
5. Qualität:
  - a. Die Qualitätsansprüche und Motivationen sollten auf Basis einer systematischen Analyse der benötigten Kompetenzen/Qualifikationen geklärt werden.
  - b. Ranghohe Mitarbeiter sollten einbezogen werden, um Verbindlichkeit und Dringlichkeit der Kooperation zu signalisieren.
  - c. Wirtschaftliche Aspekte sollten nicht pädagogische Aspekte in den Schatten stellen.
6. Anreiz: Das Anreiz- und Beitragsverhältnis muss stimmen. Mit Anreizsystemen kann die Teilnahme gefördert werden.
7. Nachhaltigkeit: Für das langfristige Überleben und die Funktionstüchtigkeit ist es wichtig, dass Kooperationen strategisch in der Struktur der Hochschule verankert werden

Weitere Informationen:

- Im Langtext "Kooperieren und profitieren durch E-Learning - hochschulübergreifende Studienangebote im Fokus" werden verschiedene regionale und internationale Hochschulverbände vorgestellt, die in unterschiedlichem Umfang kooperativ mit Hilfe von E-Learning Lehrangebote zur Verfügung stellen. Dargestellt werden jeweils die gemeinsam realisierten Angebote sowie die Organisationsstrukturen dahinter.

Letzte Änderung: 08.04.2015

## Zitation

e-teaching.org (2015). Management. Zuletzt geändert am 08.04.2015. Leibniz-Institut für Wissensmedien:  
[https://www.e-teaching.org/projekt/geschaeftsmodell/kooperationen/kooperationsmanagement/index\\_html](https://www.e-teaching.org/projekt/geschaeftsmodell/kooperationen/kooperationsmanagement/index_html). Zugriff am 19.01.2019