

# Einrichtung von Bildungsclustern im Projekt KOSMOS

Strategien und Handlungsempfehlungen

**Verfasserin:**

Antje Mühlhaus  
Projekt KOSMOS

**Datum:** 30.06.2015

**Datum der letzten Aktualisierung:** 11.12.2015

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## Inhalt

1	Ausgangslage.....	3
2	Bildungscluster .....	4
2.1	Was ist ein Bildungscluster? – Eine Definition für das Projekt KOSMOS.....	4
2.2	Gründe für den Aufbau von Bildungsclustern.....	4
2.3	Ziele von Bildungsclustern .....	5
2.4	Initiierung und Pflege von Bildungsclustern.....	6
3	Rollen in Bildungsclustern .....	9
3.1	Typische Rollen in Bildungsclustern.....	9
3.2	Die Rolle der Wissenschaftlichen Weiterbildung in einem Bildungscluster .....	10
4	Was macht ein tragfähiges Bildungscluster aus?.....	11
5	Hindernisse in Bildungsclustern .....	14
6	Weiteres Vorgehen.....	14
7	Bildungscluster im Studienformat »Gesundheit und Prävention« (SF1).....	15
7.1	Gründe für Kooperationen/Netzwerkbildung .....	15
7.2	Ziele einer Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure im Wettbewerb .....	17
7.3	Formen der Vernetzung und die Rolle der Wissenschaftlichen Weiterbildung.....	17
7.3.1	<i>Netzwerk</i> .....	17
7.3.2	<i>Kooperation mit einem Stakeholder</i> .....	17
7.4	Vor- und Nachteile von Kooperationen vs. Netzwerk/Bildungscluster .....	18
7.5	Fazit .....	18
8	Bildungscluster im Studienformat »Industrial Automation« (SF 3) .....	19
9	Bildungscluster im Studienformat »Erneuerbare Energien« (SF 4).....	20
10	Literatur .....	24

## 1 Ausgangslage

Ein Ziel der zweiten Förderphase des Projektes KOSMOS ist die Vernetzung mit regionalen und überregionalen Partnern. Dabei liegt der Fokus auf der Initiierung und dem Aufbau studienformatsbezogener Bildungsallianzen. In so genannten Bildungsclustern arbeiten regionale Partner unterschiedlicher Sektoren (z.B. Bildung, Wirtschaft, Wissenschaft) zusammen und tragen so zur besseren Verzahnung von Bildungsangeboten und Arbeitsmarktbedarfen bei. Die Zusammenarbeit ist verbindlich und strategisch und hat das Ziel, Bildungsbedarfe zu ermitteln sowie zielgruppenspezifische Bildungskonzepte zu entwickeln.

Basierend auf der aus der ersten Phase des Projektes KOSMOS vorliegenden Handreichung »Netzwerke in beruflicher und wissenschaftlicher Weiterbildung – Theoretische Grundlagen und Empfehlungen zum Aufbau von Netzwerken« gibt das vorliegende Konzept praktische Handlungsempfehlungen für die Initiierung und Pflege von Bildungsclustern und zeigt Bewertungskriterien für die Beurteilung bestehender Allianzen auf.

Das vorliegende Konzept gibt Antwort auf folgende Fragen:

- Was ist ein Bildungscluster? (Arbeitsdefinition für das Projekt KOSMOS)
- Welche Funktionen haben Bildungscluster?
- Wie werden Bildungscluster aufgebaut und gepflegt?
- Wie sieht die Arbeit in Bildungsclustern aus?
- Welche Rollen gibt es in Bildungsclustern und welche Rolle nimmt die Wissenschaftliche Weiterbildung ein?
- Was macht ein tragfähiges Bildungscluster aus?  
Was sind mögliche Stolpersteine in Netzwerken?

## 2 Bildungscluster

### 2.1 Was ist ein Bildungscluster? – Eine Definition für das Projekt KOSMOS

Speziell für die regionale Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen und Partnern anderer Bereiche hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft folgende Definition für Bildungscluster herausgegeben:

„Bildungscluster sind Allianzen regionaler Partner zur Stärkung und besseren Verzahnung von Bildungsangebot und Arbeitsmarktbedarf. In Bildungsclustern arbeiten Hochschulen mit Partnern unterschiedlicher Sektoren strategisch und verbindlich zusammen, um Nachwuchs zu gewinnen, auszubilden und in der Region zu halten.“<sup>1</sup>

Für das Projekt KOSMOS wird dieser Begriff erweitert und aus dem regionalen Kontext gehoben. Er basiert auf der Netzwerk-Definition von Professor Nuissl von Rein, der den Begriff „Netzwerk“ wie folgt erklärt: „Netzwerke lassen sich verstehen als eine spezifische Kooperation einer Vielzahl von Akteuren, die über einen längeren Zeitraum eine bestimmte Strategie zur Durchsetzung gemeinsamer Ziele verfolgt. Die Zusammenarbeit in einem Netzwerk ist darauf angelegt, einen ‚Mehrwert‘ für die einzelnen Akteure zu erzielen. Das heißt, Netzwerke bündeln Kompetenzen und Ressourcen, um gemeinsam Ziele zu erreichen, die ein Partner alleine nicht erreichen könnte. Die Zusammenarbeiten, die die Akteure in einem Netzwerk eingehen, können auf Basis einer eher lockeren Struktur, aber auch auf Basis einer vertraglich verfestigten und institutionalisierten Struktur stattfinden.“<sup>2</sup>

Unter einem **Bildungscluster** wird im **Projekt KOSMOS** der strategische Zusammenschluss von Partnern unterschiedlicher Sektoren (Bildung, Wirtschaft, Wissenschaft) verstanden. Die Partner arbeiten strategisch und verbindlich zusammen, um Bildungsbedarfe zu ermitteln und zielgruppensensible, bedarfsgerechte Bildungsangebote für Berufstätige mit und ohne Hochschulabschluss zu entwickeln. Dabei geht es nicht um die Zusammenarbeit einzelner Personen, sondern der Fokus liegt auf der Vernetzung von Institutionen und Organisationen im Kontext von Hochschulweiterbildung und Lebenslangem Lernen.

Dem gegenüber wird im Projekt KOSMOS unter einem Netzwerk der eher lose Zusammenschluss unterschiedlicher Partner verstanden.

Eine vertraglich gefestigte Form der Zusammenarbeit ist die Kooperation. Sie basiert auf einer Kooperationsvereinbarung, die die Zusammenarbeit der einzelnen Partner, gemeinsamen Ziele und organisatorische Rahmenbedingungen im Detail rechtssicher regelt.

### 2.2 Gründe für den Aufbau von Bildungsclustern

Für eine Vernetzung im Bildungsbereich kann es unterschiedliche Motivationen und Anlässe geben. Gesellschaftliche Entwicklungen und Trends können es erforderlich machen, verstärkt mit Partnern zusammenzuarbeiten und Strategien zur Reaktion auf Veränderungen zu entwickeln. Besonders vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel in Mecklenburg-Vorpommern ist es vorteilhaft, die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure zu stärken und damit der negativen Entwicklung entgegen zu wirken.

Zudem geht es im Projekt KOSMOS im besonderen Maße darum, die politischen Forderungen im Rahmen des Lebenslangen Lernens umzusetzen und nichttraditionellen Zielgruppen einen Zugang zu universitärer Bildung zu ermöglichen. Diese Anforderungen nehmen einen zentralen Stellenwert in der Diskussion um tragfähige

<sup>1</sup> Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. <http://www.stifterverband.org/bildungscluster> (letzter Zugriff: 12.11.2015)

<sup>2</sup> Nuissl, Ekkehard (2010): *Netzwerkbildung und Regionalentwicklung*. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 12. Münster: Waxmann

Bildungsallianzen und Kooperationsbeziehungen ein. Nur in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure können diese Ziele erreicht werden.

## 2.3 Ziele von Bildungsclustern

Die Definition von Zielstellungen ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu tragfähigen Bildungsclustern. Im Folgenden sollen typische Zielsetzungen für Allianzen und Kooperationen im (Weiter)Bildungsbereich kurz aufgezeigt werden, die auch für das Projekt KOSMOS relevant sind.<sup>3</sup>

### **Information, Austausch**

- Informations- und Erfahrungsaustausch der Partner zu bestimmten Themen

### **Gemeinsame Angebote**

- gemeinsame Entwicklung neuer weiterbildender Studienformate
- Abstimmung und Koordination bestehender Leistungen und Angebote

### **Gemeinsame Zielgruppenansprache**

- bessere Erreichbarkeit festgelegter Zielgruppen, z.B. nichttraditionelle Zielgruppen
- Förderung der Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Bildungsbereichen

### **Regionale Identität und/oder thematische Transparenz**

- Erhöhung des Transfers in die regionale Bildungslandschaft
- Schaffung regionaler Leitbilder
- Erhöhung der Transparenz der Bildungsangebote in der Region oder zu einem bestimmten Themenbereich

### **Erschließung neuer Ressourcen**

- Erschließung neuer Arbeitsschwerpunkte und Themenfelder
- Gewinnung neuer Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Ausbau und Weiterentwicklung des eigenen Angebots

### **Marketing**

- Erhöhung des Bekanntheitsgrades
- Imagebildung
- Kooperation statt Konkurrenz

### **Qualitätsentwicklung**

- Organisationale Qualitätsentwicklung

---

<sup>3</sup> teilweise gekürzt oder ergänzt aus: k.o.s. GmbH (2013): Netzwerke in der Weiterbildung. in: weiter gelernt – Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion – aus Theorie und Praxis. Eine Heftenreihe der Koordinierungsstelle Qualität. Berlin

## 2.4 Initiierung und Pflege von Bildungsclustern

Die nachfolgend aufgezeigten Schritte zur Initiierung von Bildungsclustern orientieren sich an den Phasen der Netzwerkbildung nach Sydow<sup>4</sup>: Selektion von Netzwerkpartnern, Bestimmung von Aufgaben und Ressourcen, Regulation der Zusammenarbeit im Netzwerk, Evaluation der Netzwerktätigkeit. Sie skizzieren ein idealtypisches Vorgehen.

### 1. Situationsanalyse, strategische Entscheidung zur Zusammenarbeit/Kooperation

Im ersten Schritt muss strategisch entschieden werden, ob und in welchen Bereichen eine Zusammenarbeit oder Vernetzung mit anderen Organisationen oder Unternehmen sinnvoll ist. Konkrete Bedarfe können sich aus den oben genannten Zielen ergeben oder in einer Stärken-Schwächen-Analyse sichtbar werden. Generell ist die Situationsanalyse ein wichtiger erster Schritt, um potenzielle Kooperationsfelder abzuleiten und eine Entscheidung für oder gegen die Initiierung eines Bildungsclusters zu treffen. Es geht in dieser Phase also darum zu prüfen, ob ein Bildungscluster dazu beitragen könnte, ein bestimmtes Problem zu lösen, auf spezifische Anforderungen zu reagieren, Risiken zu minimieren oder Schwächen auszugleichen.

### 2. Geeignete Kooperationspartner finden

In dieser Phase geht es darum, geeignete Partner für die Vernetzung oder eine Kooperation zu finden. Dabei werden potenzielle Unternehmen und Organisationen identifiziert und hinsichtlich ihrer generellen Eignung (z.B. aufgrund ihres Leistungsportfolios oder ihrer regionalen Nähe) für eine Zusammenarbeit geprüft. Dazu ist es wichtig, vorab zu definieren, welche Anforderungen zukünftige Partner erfüllen sollten. Auf der Grundlage dieser Kriterien erfolgt die Identifikation und Selektion in Frage kommender Organisationen und Unternehmen.

Mögliche Methoden:

- Nutzung bestehender Kontakte, Empfehlungen
- Besuch relevanter Veranstaltungen (Messen, Tagungen, ...)
- (Internet)Recherche aufgrund von Branchen, Themen
- Fachverbände
- Datenbanken
- Kooperationsbörsen

### 3. Kontaktaufnahme und „Warmlaufen“

Besonders in der Anfangsphase der Zusammenarbeit sind das gegenseitige Kennenlernen, das Abfragen von Erwartungen und die Schaffung gegenseitigen Vertrauens wichtig. In dieser Phase wird die Basis für eine erfolgreiche Kooperation gelegt. Um einen bestmöglichen Ausgangspunkt für das Gelingen der Zusammenarbeit zu schaffen, sollte für diese Phase des Kennenlernens genügend Zeit eingeplant werden und der Fokus auf einer gelungenen und offenen Kommunikation liegen. Diese beginnt bereits mit der initialen Ansprache möglicher Partner.

Es ist schwer, einen Königsweg für die Kontaktaufnahme und das erste „Warmlaufen“ zu definieren. Kommunikationswege und Ansprache hängen maßgeblich von den adressierten Akteuren ab. Generell sollte die Kommunikation offen und wohlwollend sein. Regelmäßige Treffen und gemeinsame Workshops können dabei

<sup>4</sup> Gesell, Andrea; Poser, Märle (2015): Netzwerkmanagement. Münster [https://www.fh-muenster.de/gesundheits/downloads/intranet/poser/5semester/Lerneinheit\\_Netzwerkmanagement.pdf](https://www.fh-muenster.de/gesundheits/downloads/intranet/poser/5semester/Lerneinheit_Netzwerkmanagement.pdf) (letzter Zugriff: 09.12.2015)

helfen, sich gegenseitig kennen zu lernen, Ziele und Erwartungen bestmöglich zu klären und Vorbehalte aus dem Weg zu räumen. Ziel dieser Phase ist der Aufbau eines positiven Kommunikations- und Vertrauensklimas.

Mögliche Methoden:

- Arbeitstreffen, persönliche Gespräche
- Workshops

#### 4. Gemeinsames Verständnis

In einem Bildungscluster treffen mitunter sehr unterschiedliche Akteure aufeinander, die durch den Hintergrund ihrer eigenen Organisationskultur unterschiedliche Sichtweisen mitbringen. Der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über das Ziel und die Arbeit im Bildungscluster sollte deshalb in dieser Phase genügend Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet werden. Der regelmäßige Austausch von Erfahrungen und Informationen ist dafür von großer Bedeutung. Ziel dieser Phase ist die Entwicklung eines Leitbildes für das Bildungscluster, in dem das gemeinsame Ziel, die Entwicklungsstrategie und der Nutzen des Bildungsclusters definiert sind. Ein Leitbild hilft dabei, eine gemeinsame Identität der kooperierenden Partner zu stiften, Klarheit nach innen und außen zu schaffen und Orientierung für die gemeinsame Arbeit zu geben.

Mögliche Methoden:

- Arbeitstreffen
- Workshops
- Ideenbörse/Ideenwerkstatt

#### 5. Verantwortlichkeiten

Ist die Absicht des Bildungsclusters klar und haben sich die Akteure geeinigt, zukünftig auf dieser Basis zusammenzuarbeiten, geht es darum, Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu klären und sich über Rollen im Netzwerk zu einigen. Wichtig ist dabei ein funktionierendes Management, das die Koordination übernimmt und von der gesamten Gruppe akzeptiert wird. Dabei müssen die Manager neben Planungs- und Methodenkompetenz auch soziale Kompetenz mitbringen. Näheres zu Rollen in Bildungsclustern ist unter Punkt 3 dieses Konzepts zu finden.

#### 6. Regeln der Zusammenarbeit

Um Verbindlichkeit zu schaffen und die Zusammenarbeit zu erleichtern, ist es unerlässlich, Regeln der Zusammenarbeit aufzustellen. Sie schaffen nicht nur die Basis für eine erfolgreiche Arbeit im Bildungscluster, sondern sind auch das Fundament für Sanktionen und geben im Konfliktfall Orientierung. Wichtig ist es, diese Regeln gemeinsam mit allen Beteiligten im Konsens zu erarbeiten und festzulegen. Die geschlossenen Vereinbarungen müssen transparent dokumentiert und für alle Partner zugänglich sein. Die Vereinbarungen sollten so konkret wie möglich sein. Sie können u.a. die Bereiche Kommunikation, Qualitätssicherung und Marketing betreffen.

#### Beispiele für Spielregeln in Bildungsclustern

Sachebene:

- Die einzelnen Beteiligten des Bildungsclusters unterstützen die Managerin oder den Manager beim Wahrnehmen seiner Management-Aufgaben.

- Die Teilnahme an vereinbarten Treffen ist verpflichtend.
- Protokolle werden innerhalb von fünf Tagen allen Mitgliedern des Bildungsclusters zur Verfügung gestellt.
- Arbeitsaufträge werden innerhalb der vereinbarten Frist zur Verfügung gestellt und der Managerin oder dem Manager des Bildungsclusters zurück gemeldet.
- Die Akteure des Bildungsclusters sind keine ausschließlichen Interessenvertreter ihrer eigenen Organisation. Sie haben die Gesamtzielstellung des Bildungsclusters im Blick.
- Kein Mitglied des Bildungsclusters führt Aktivitäten im Bildungscluster aus, die nicht vorher beschlossen wurden.

Beziehungsebene:

- Jedes Mitglied des Bildungsclusters ist als gleichwertiger Partner anzusehen,
- Reden ist wichtig, Zuhören fast wichtiger.
- Meinungen werden herausgefordert und geäußert. Schweigen bedeutet nicht automatisch Zustimmung.
- Meinungsverschiedenheiten sind nicht störend, sondern sie werden als hilfreich erachtet und bergen Potenzial für Verbesserungen in der Arbeit.
- Kritik ist gewünscht. Sie wird sachlich geäußert und nicht persönlich.
- Konflikte werden nicht verschleiert, sondern diskutiert.

## 7. Vertragliche Vereinbarungen

In einem Bildungscluster ist es sinnvoll, bestimmte Vereinbarungen zur Zusammenarbeit wie Verantwortlichkeiten, Ziele und Aufgaben schriftlich zu fixieren. Soll es nicht bei einem losen Zusammenschluss bleiben, sondern eine feste Kooperation gewünscht sein, ist es unerlässlich eine Kooperationsvereinbarung zu unterzeichnen. Darin werden die einvernehmlich festgelegten Ziele, zu erbringende Leistungen, anfallende Aufgaben sowie Sanktions- und Haftungsregelungen geregelt.

## 8. Handeln

Sind die ersten Phasen erfolgreich abgeschlossen und sind sich die Partner einig, dass sie zukünftig (in bestimmten Bereichen) gemeinsam agieren wollen, kommt es in dieser Phase zur Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen und Aktionen. Auch hier ist es wichtig, geeignete Schritte und Aktionen entlang des definierten Leitbildes und in enger Abstimmung aller beteiligten Partner zu beschließen und umzusetzen.

## 9. Kontakt halten

Um zu verhindern, dass ein Bildungscluster „einschläft“, ist es wichtig, regelmäßige Treffen der beteiligten Partner einzuplanen und durchzuführen. Da die Mitarbeit im Bildungscluster Zusatzarbeit ist und das Zeitbudget der einzelnen Partner belastet, sollten Treffen gut vorbereitet sein und einen Mehrwert bieten. Darüber hinaus ist es wichtig, regelmäßig Informationen der einzelnen Mitglieder einzuholen und zu verbreiten, um den Informationsstand aller Beteiligten zu sichern.

Mögliche Methoden:

- Newsletter der Partner abonnieren
- Informationen per E-Mail zur Verfügung stellen
- Einladung zu/Teilnahme an Veranstaltungen
- Stammtische, regelmäßige (auch informelle) Treffen



- Weihnachtsgrüße, Glückwünsche zu Jubiläen, ...

## 3 Rollen in Bildungsclustern

### 3.1 Typische Rollen in Bildungsclustern

Ein Bildungscluster vereint unterschiedliche Partner mit einem gemeinsamen Ziel. Um die Arbeit im Bildungscluster effizient und erfolgreich zu gestalten, müssen anfallende Aufgaben und Prozesse festgelegt und koordiniert werden. Gleichzeitig muss der Informationsfluss zwischen den einzelnen Mitgliedern sichergestellt werden und die Transparenz gewährleistet sein. Daraus resultieren unterschiedliche Rollen in Bildungsclustern. Diese sind nicht starr. Sie können sich im Zeitverlauf aufgrund modifizierter Bedingungen oder Schwerpunkte in der Arbeit ändern.<sup>5</sup>

#### Initiator/Gründer

- baut das Bildungscluster auf
- übernimmt die Erstkommunikation
- wird später oft „der Kümmerer“
- wenn kein „Kümmerer“ hat er langfristig eine wertvolle Stellung als „Aufpasser“

#### Koordinator/Netzwerkmanager

- definiert Ziele und Meilensteine
- integriert die einzelnen Partner in die Bildungsclusterarbeit
- unterstützt bei der Entwicklung von Strukturen, Regeln und Rollen
- organisiert, koordiniert und delegiert Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten
- sammelt und verbreitet relevante Informationen
- kommuniziert zentrale Ergebnisse an Partner im Bildungscluster, an externe Partner und die Öffentlichkeit (interne Netzwerkkommunikation und externe Öffentlichkeitsarbeit)
- verdeutlicht den einzelnen Akteuren regelmäßig den Nutzen des Bildungsclusters
- evaluiert die Arbeit im Bildungscluster, koppelt Ergebnisse zurück, leitet Maßnahmen ab

#### Steuerungsgruppe

- meist ein Gremium besonders engagierter Partner
- unterstützt den Koordinator
- gibt es keinen festen Koordinator, übernimmt die Steuerungsgruppe die Koordination
- löst (alltägliche) Probleme und trifft Entscheidungen
- organisiert Treffen oder Veranstaltungen
- dokumentiert die Arbeit im Bildungscluster
- verwaltet eventuell die Finanzen

#### Arbeitsgruppen

- bearbeiten spezielle Themen des Bildungsclusters nach fachlichen Kriterien

<sup>5</sup> Quelle: in form. Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung. Warum Netzwerken? Welche Vorteile hat ein Netzwerk? <https://www.in-form.de/profiportal/projekte/projektservice/in-form-leitfaden-kommunikation/kommunikation-mit-partnern/netzwerkarbeit/warum-netzwerken-welche-vorteile-hat-ein-netzwerk.html> (letzter Zugriff: 01.12.2015)

- informieren das gesamte Netzwerk über Ergebnisse
- kommunizieren in der Regel nicht nach außen oder nur in Abstimmung mit dem Koordinator und/oder der Steuerungsgruppe

#### Bildungsclusterpartner

- sind Vertreter der einzelnen Organisationen oder Unternehmen im Bildungscluster
- haben aus ihrer Organisation Entscheidungskompetenz für das Bildungscluster
- kommunizieren das Bildungscluster in ihr Unternehmen oder ihre Organisation
- beteiligen sich in Steuerungsgruppe oder in Arbeitskreisen

#### Unterstützer, Förderer, Promotoren

- beteiligen sich nicht aktiv an der Arbeit im Bildungscluster, haben aber ein Recht auf Information
- unterstützen das Bildungscluster finanziell
- befördern das Bildungscluster in der Öffentlichkeit

#### Kommunikator

- kommt ins Spiel, wenn es keine zentrale Koordinierungsstelle gibt
- sorgt für Transparenz und Wissenstransfer in alle Richtungen

### 3.2 Die Rolle der Wissenschaftlichen Weiterbildung in einem Bildungscluster

Im Projekt KOSMOS bringt die Wissenschaftliche Weiterbildung Fakultäten der Universität Rostock und externe Partner an einen Tisch. Im Rahmen dieser Zusammenarbeiten werden berufsbegleitende Studienformate entwickelt und angeboten. Die Wissenschaftliche Weiterbildung ist dabei koordinierende Instanz und fungiert als Schnittstelle. Studienformatsbezogene Bildungscluster können auf der Basis bereits bestehender Kooperationen und Netzwerke der beteiligten Fakultäten oder der Wissenschaftlichen Weiterbildung aufgebaut oder mit neuen Partnern initiiert werden. Im ersten Schritt sollte eine Analyse bereits bestehender Kooperationen sowie formeller und informeller Partnerschaften erfolgen, um Mehrarbeit zu vermeiden und bereits bestehende Kontakte zu nutzen.

Die Vernetzung und der fachliche Austausch mit anderen Projekten des Bund-Länder-Wettbewerbs »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschule« ist eine weitere Zielstellung im Projekt KOSMOS. Netzwerktreffen werden genutzt, um Projektergebnisse transparent zu machen und den Austausch zu gewährleisten.

## 4 Was macht ein tragfähiges Bildungscluster aus?

Wie vorangehend beschrieben, ist es für den Erfolg eines Bildungsclusters von zentraler Bedeutung, dass die unterschiedlichen Partner eine gemeinsame Identität haben, klare Ziele vereinbaren, den Nutzen der Zusammenarbeit und die strategische Ausrichtung kennen sowie eine offene Kommunikationskultur pflegen. Es gibt jedoch kein Patentrezept für ein gut funktionierendes Bildungscluster. Je nach Ziel und Zusammensetzung sind einzelne Faktoren mehr oder weniger relevant. Im Folgenden sollen einige Einflussgrößen skizziert werden, die die Arbeit in einem Bildungscluster beeinflussen und zum Erfolg oder Misserfolg einer Zusammenarbeit im Bildungscluster beitragen können. Die Checkliste kann als Anregung für die Gestaltung eines neuen Bildungsclusters dienen oder dazu genutzt werden, um die eigene Arbeit im Bildungscluster zu überprüfen.

### Checkliste tragfähige Bildungscluster<sup>6</sup>

Parameter	trifft zu	trifft nicht zu
<b>Sinn und Potenziale</b>		
Bildungscluster werden mit der Absicht gegründet, die Potenziale der einzelnen Mitglieder für ein gemeinsames Ziel zu nutzen. Folglich müssen diese Potenziale für alle Partner transparent sein. Es sollte für alle Beteiligten gut erkennbar sein, wo sich Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit ergeben, in welchem Zusammenhang und unter welchen Bedingungen eine gezielte Zusammenarbeit erfolgen kann.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Nutzen des Bildungsclusters ist für alle (potenziellen) Mitglieder transparent dokumentiert.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist klar erkennbar über welche Kernkompetenzen die einzelnen Akteure verfügen.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist nachvollziehbar, welche Leistungen von den einzelnen Partnern in die Zusammenarbeit eingebracht werden.</li> </ul>		
<b>Netzwerkidentität, gemeinsames Ziel</b>		
Die Netzwerkidentität zeigt sich im „Wir-Gefühl“ der einzelnen Akteure. Sie ist die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, bei der die Partner nicht nur ihre einzelnen Interessen vertreten, sondern sich mit dem Bildungscluster identifizieren und in ihren Handlungen auch berücksichtigen, welche Konsequenzen diese für die Kooperation haben.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungs- und Leistungsziele des Bildungsclusters werden gemeinsam entwickelt.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es finden regelmäßige Treffen statt, die die Zusammengehörigkeit der Partner unterstreichen.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existiert ein festgeschriebenes Leitbild.</li> </ul>		

<sup>6</sup> Eigene Darstellung auf Basis von: k.o.s. GmbH: Netzwerke in der Weiterbildung, in: weiter gelernt – Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion – aus Theorie und Praxis. Eine Heftenreihe der Koordinierungsstelle Qualität, 2013

Zusammenarbeit, Wissensaustausch und Engagement der Beteiligten		
<p>Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein gegenseitiger Austausch von Informationen und Wissen bilden die Basis der Kooperation in einem Bildungscluster. Dabei steht nicht das Vertrauen zu einzelnen Akteuren des Netzwerks im Vordergrund, sondern das Vertrauen in das System selbst.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Zugang zum Bildungscluster auch für mögliche neue Mitglieder ist transparent und klar geregelt.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zusammenarbeit ist freiwillig und vertrauensvoll.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existieren festgeschriebene Regeln der Zusammenarbeit.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Akteure des Bildungsclusters bringen sich gleichermaßen ein und tragen zu einem Austausch von Know-how und Fachwissen bei. Es herrscht ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt Mindestanforderungen für die Arbeit im Bildungscluster.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben und zu erbringende Leistungen werden im Konsens verteilt und transparent gemacht.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existiert ein System, das sicherstellt, dass alle Partner im Bildungscluster die Gelegenheit haben, auf die gleichen Wissensbestände und Informationen zuzugreifen.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftretende Konflikte werden kooperativ, sachlich und lösungsorientiert ausgehandelt. Es existieren Regelungen zur Konfliktbearbeitung.</li> </ul>		
Kommunikationskultur		
<p>Eine funktionierende Kommunikation ist zentrales Element der Zusammenarbeit im Bildungscluster. Je komplexer das Bildungscluster ist, umso wichtiger werden Fragen der Adressierbarkeit: Wer kann in einem bestimmten Fall weiterhelfen? Woher weiß ich, wer in bestimmten Bereichen kompetent ist? Wer ist wann worüber zu informieren? Transparente Kommunikationsstrukturen sind deshalb unerlässlich.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die einzelnen Mitglieder des Bildungsclusters sind gut erreichbar.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist klar ersichtlich, an wen man sich mit welchem Anliegen wenden kann.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsprozesse sind verbindlich festgelegt.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kommunikation zwischen den einzelnen Partnern findet regelmäßig statt.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt einen direkten Kommunikationsfluss zwischen Steuerungs- und Arbeitsebene.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kommunikation aller relevanten Netzwerkgeschehnisse ist transparent und unkompliziert (z.B. Versand wichtiger Dokumente per E-Mail, Informationen auf einer zentralen Plattform, die für alle Partner im Bildungscluster zugänglich ist)</li> </ul>		

Öffentlichkeitsarbeit		
<p>Die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit ist ein Ziel der Zusammenarbeit im Bildungscluster. Die gemeinsame Außendarstellung hilft, die Sichtbarkeit zu erhöhen, Angebote der einzelnen Partner für Zielgruppen transparenter zu machen und den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Zudem wirkt sie imagebildend.</p>		
• Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit findet statt.		
• Durch das Bildungscluster werden Leistungen und Angebote der einzelnen Partner transparenter für die Öffentlichkeit.		
• Das Bildungscluster leistet einen Beitrag zur Verbesserung des eigenen Marketings und erhöht den Bekanntheitsgrad.		
Management und Organisation		
<p>Wichtig für den Erfolg eines Bildungsclusters ist ein funktionierendes Management, das die Steuerung übernimmt, Meilensteine festlegt und die einzelnen Mitglieder und Aktivitäten koordiniert. Darüber hinaus unterstützt die Steuerungsinstanz bei der Entwicklung von Strukturen und Regeln, sammelt und verbreitet Informationen und organisiert die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit.</p>		
• Ein Bildungsclustermanagement ist vorhanden.		
• Das Management verteilt Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten.		
• Die Steuerungsinstanz bündelt und koordiniert Aktivitäten und kommuniziert sie in das Bildungscluster.		
• Mitglieder des Bildungsclusters haben die Möglichkeit, Einfluss auf die Steuerung zu nehmen und aktiv mit zu gestalten.		
• Es gibt verbindliche, im Konsens erarbeitete Vereinbarungen zu relevanten Punkten der Arbeit im Bildungscluster.		
• Das Management verbreitet zuverlässig relevante Informationen an die einzelnen Beteiligten.		
• Das Management strukturiert und organisiert die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit.		
Evaluation und Qualitätssicherung		
<p>Eine kontinuierliche Evaluation der Arbeit im Bildungscluster bildet die Grundlage, um Erfolge und Ergebnisse der Zusammenarbeit einzuschätzen und zukünftige Aktivitäten anzupassen. Sie dient der Weiterentwicklung des Bildungsclusters und der ständigen Qualitätsverbesserung.</p>		
• Alle Partner verfügen über ein gemeinsames Qualitätsverständnis und haben die gleichen Qualitätsansprüche an die eigenen Leistungen im Bildungscluster.		
• Evaluationen sind als Instrument der Qualitätsentwicklung fest in die Arbeit im Bildungscluster eingeplant.		
• Evaluationen finden regelmäßig statt.		
• Evaluationsergebnisse werden an die Mitglieder des Bildungsclusters kommuniziert.		
• Evaluationsergebnisse haben Konsequenzen für die weitere		

Zusammenarbeit.		
-----------------	--	--

## 5 Hindernisse in Bildungsclustern

Die Arbeit in Bildungsclustern läuft nicht immer reibungslos. Im Lauf der Zeit kann es zu Störungen kommen, die die Arbeit der Partner erschweren oder hemmen. Im Folgenden werden mögliche Schwierigkeiten und in Frage kommende Lösungsansätze vorgestellt:<sup>7</sup>

	Hindernisse	Lösungsansätze
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falsche Zusammensetzung</li> <li>• fehlende Kontinuität</li> <li>• fehlende Aktualität</li> <li>• mangelnde Transparenz</li> <li>• Unübersichtlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regelmäßige Treffen, Stammtische</li> <li>• gut vorbereitete Netzwerktreffen (klare Agenda, Materialien im Vorfeld)</li> <li>• Transparenz über mitwirkende Akteure (Vorstellungsrunden, Kennenlernen)</li> </ul>
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitintensität</li> <li>• mangelnde Ressourcen</li> <li>• hoher Arbeitsaufwand</li> <li>• unterschiedliche Arbeitsbereitschaft und Zeitressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare Aufgabenverteilung</li> <li>• optimale Nutzung von Ressourcen</li> <li>• Vielfalt der Kompetenzen nutzen</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Ziele</li> <li>• Netzwerkpartner setzen eigene Ziele durch</li> <li>• gegenläufige Ziele</li> <li>• unzureichendes Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Ziele erarbeiten</li> <li>• geeignete Manager wählen und sie mit entsprechenden Kompetenzen ausstatten</li> </ul>
Interessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominanz einzelner Partner</li> <li>• Konkurrenz</li> <li>• fehlende Kompetenzabgrenzung</li> <li>• mangelndes Vertrauen</li> <li>• Profilierungsabsicht</li> <li>• Eigeninteressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zielorientiertes Arbeiten</li> <li>• offene Kommunikation</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Reflexion, Evaluation</li> <li>• Sanktionsmöglichkeiten</li> <li>• Möglichkeiten der Konfliktlösung festlegen</li> </ul>

## 6 Weiteres Vorgehen

Aufbauend auf diesen Vorüberlegungen werden im nächsten Schritt konkrete Handlungsoptionen für die Gestaltung von Bildungsclustern in den einzelnen Studienformaten im Projekt KOSMOS abgeleitet. Auf den folgenden Seiten werden die Überlegungen zu Bildungsclustern für ausgewählte Studienformate kurz skizziert.

<sup>7</sup> Quelle: Servicestelle Bildungsketten beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013): Kenntnis und Nutzen von Netzwerken bei der Berufseinstiegsbegleitung (BerEb) – Arbeitshilfe. Bonn

## 7 Bildungscluster im Studienformat »Gesundheit und Prävention« (SF1)

### 7.1 Gründe für Kooperationen/Netzwerkbildung

Aus dem Wettbewerb »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« sind eine Vielzahl von Projekten mit einem thematischen Bezug zu den Gesundheitsfachberufen hervorgegangen. Im Projekt KOSMOS ist die Entwicklung eines berufsbegleitenden Bachelorstudiengangs »Gesundheit und Prävention« geplant. Die Entwicklung von Angeboten im Umfeld der Gesundheitsfachberufe bringt sowohl organisatorisch als auch strukturell und fachlich besondere Herausforderungen mit sich. Sie liegen in folgenden Umständen begründet:

- Das mit dem Studienformat »Gesundheit und Prävention« angesprochene Gesundheitsfachpersonal ist zumeist an Schichtdienste und damit an unregelmäßige Arbeitszeiten, auch an den Wochenenden, gebunden.
- Aufgrund politischer Neu- und Umorientierungen ist das Gesundheitssystem durch permanente rechtliche Veränderungen belastet.
- Rechtliche Veränderungen zogen bislang zumeist eine Verschärfung der Arbeitsbedingungen für das Gesundheitsfachpersonal nach sich, die einerseits zwar zusätzliche und neue Anforderungen an die verschiedenen Berufsgruppen stellen, zugleich aber keine angemessene Entlohnung für entsprechend ausgebildetes Personal – somit auch nicht für Studienabsolventen – sicherstellt.
- Den neuen Anforderungen an das Gesundheitsfachpersonal steht zumeist eine sehr kleine Auswahl an geeignetem Lehrpersonal gegenüber. Die Schwierigkeit besteht darin, dass das zumeist aus dem medizinischen Bereich stammende Lehrpersonal nicht nur fachliche, sondern auch didaktische Voraussetzungen erfüllen muss. Die im Wettbewerb „Offene Hochschule“ angesprochene Zielgruppe nicht-traditionell Studierender mit ihren besonderen Bedürfnissen ist den Hochschullehrenden in der Medizin jedoch zumeist unbekannt.
- Weiterbildende Studienangebote in den Gesundheitsfachberufen und ihren Randdisziplinen bilden keine Mediziner bzw. Ärzte aus. Die Inhalte des Curriculums können also nicht 1:1 aus der Medizin übernommen werden.
- Akademisch ausgebildetes Personal in den Gesundheitsfachberufen bedeutet für Mediziner bzw. Ärzte eine Konkurrenzsituation.
- Angelehnt an die "Empfehlungen zu hochschulischen Qualifikationen für das Gesundheitswesen" des Wissenschaftsrats aus dem Jahr 2012, ist in den letzten Jahren eine Vielzahl von (weiterbildenden) Studiengängen zu den Pflege- und Therapiewissenschaften sowie allgemein im Gesundheitssektor entstanden. Dieser Trend hält nach wie vor an. Vor diesem Hintergrund droht sich eine unnötige Konkurrenzsituation der Angebote innerhalb des Wettbewerbs „Offene Hochschule“ zu entwickeln.
- Derzeit fehlt in Deutschland eine einheitliche Bezeichnung für das Gesundheitsfachpersonal<sup>8</sup>. So werden auch die Bezeichnungen „Heilmittelerbringer“ oder „gesundheitswissenschaftliche Berufe“ sehr oft für die angesprochenen Berufsgruppen verwendet.

Vor dem Hintergrund dieser für eine Vielzahl von Projekten im Wettbewerb »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« ähnlichen Herausforderungen, scheint eine gemeinsame Diskussion und Abstimmung von Lösungsansätzen sinnvoll. Selbstverständlich können die angesprochenen Aufgaben und Fragen auch eigenständig innerhalb jedes Projektvorhabens angemessen gelöst werden. Allerdings ergeben sich in diesem

<sup>8</sup> In diesem Text wird im Sinne einer guten Lesbarkeit auf die Verwendung verschiedener Bezeichnungen verzichtet und stattdessen einheitlich von Gesundheitsfachberufen gesprochen.

Fälle eine Vielzahl von Einzellösungen, die dann u. U. zusätzlich in Konkurrenz stehen und den Weiterbildungsmarkt in den Gesundheitsfachberufen für Interessenten unübersichtlich werden lässt.

Folgende thematisch verwandte Projekte wurden und werden durch den Wettbewerb »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« gefördert:

#### Enge thematische Verbindung zum Studienformat »Gesundheit und Prävention«

- Alice Salomon Hochschule – „Health Care Professionals“ (Offene Hochschule), *Zweite Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- Fachhochschule der Diakonie gemeinnützige GmbH (Koordinator) & Hochschule der Bundesagentur für Arbeit – „Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen“ (BEST-WSG), *Erste Wettbewerbsrunde (Verbundprojekt)*
- Duale Hochschule Baden-Württemberg – „Open Education in Nursing“ (OPEN), *Erste Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – „Fit für soziale Netze: Neue Studienformate und Zielgruppen an der HAW Hamburg“ (FitWeiter), *Erste Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften (Koordinator), Hochschule Hannover, Jade Hochschule - Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth, Hochschule Osnabrück & Universität Osnabrück - „Kompetenzentwicklung von Gesundheitsfachpersonal im Kontext des lebenslangen Lernens“ (KeGL) und »PuG« Aufbau berufsbegleitender Studiengänge in den Pflege- und Gesundheitswissenschaften, *Zweite Wettbewerbsrunde (Verbundprojekt)*
- Europäische Fachhochschule Rhein/Erft GmbH - Studienzentrum Rostock - Fachbereich Angewandte Gesundheitswissenschaften - „Berufliche und akademische Bildung in therapeutischen Berufen durchlässig gestalten“ (BABI), *Zweite Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- IB - Gesellschaft für interdisziplinäre Studien mbH - „Therapeutic Research als berufsbegleitende Weiterbildung für Gesundheitsfachberufe“ (TRWG), *Zweite Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*

#### Im weiteren Sinne thematische Verbindung zum Studienformat »Gesundheit und Prävention«

- Duale Hochschule Baden-Württemberg – „Open Education in Nursing“ (OPEN), *Erste Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Koordinator) & Hochschule Magdeburg-Stendal – „Weiterbildungscampus Magdeburg“, *Zweite Wettbewerbsrunde (Verbundprojekt)*
- Hochschule Niederrhein University of Applied Sciences – „Wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer für die Region“, *Zweite Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- Hochschule Neubrandenburg - „All in Education - Offene Bildungswege zur Qualifizierung in der beruflichen Praxis“ (AllEd-HSNB), *Zweite Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart - „Zukunftsweisende Bildungswege für das Hebammenwesen: Studiengang Angewandte Hebammenwissenschaften“ (FEM), *Zweite Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- Evangelische Hochschule Dresden - „PRAxisWissenschaftsMAster - Entwicklung von berufsbegleitenden Masterstudiengängen in den Bereichen Pflege und Kindheitspädagogik“ (PRAWIMA), *Zweite Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*
- Universität Bremen - „Konsequente Orientierung an neuen Zielgruppen strukturell in der Universität Bremen verankern“ (konstruktiv), *Zweite Wettbewerbsrunde (Einzelprojekt)*



## 7.2 Ziele einer Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure im Wettbewerb

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Gesundheits-Akteure im Wettbewerb »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« ermöglicht für einen Großteil der Fragestellungen nicht nur einen Austausch über die besonderen fachlich bedingten Probleme, sondern auch ein strukturiertes und abgestimmtes Vorgehen mit einem Mehrwert für die eigene Organisation. Folgende Ziele sollten konkret mit einer Kooperation bzw. einer Netzwerkbildung verfolgt werden:

- Informationsaustausch (ist gerade im schnelllebigen Gesundheitssektor von Bedeutung)
- Erfahrungsaustausch zur Anregungen bei der Suche nach Lösungen für die eigenen, speziellen Probleme
- Schaffung von Transparenz zwischen den verschiedenen Angeboten: Dies ermöglicht eine bessere Bestimmung der eigenen Alleinstellungsmerkmale und darüber eine optimale Öffentlichkeitsarbeit zum eigenen Angebot
- Kooperation statt Konkurrenz der Angebote
- Ggf. regionale Stärkung des Angebots durch eine Kooperation mit dem Studienzentrum Rostock (Im Rahmen der zweiten Wettbewerbsrunde »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« ist u. a. auch das Studienzentrum Rostock mit einem Projekt im Gesundheitssektor vertreten.)

## 7.3 Formen der Vernetzung und die Rolle der Wissenschaftlichen Weiterbildung

Sieben Projektvorhaben des Wettbewerbs »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« haben eine enge thematische Verbindung zum Studienformat »Gesundheit und Prävention«. Weitere sieben Projekte haben im erweiterten Sinne eine thematische Verbindung zum genannten Studienformat. Vor diesem Hintergrund scheint sich die Initiierung eines Netzwerkes oder Bildungsclusters zwar anzubieten, jedoch sind die Vor- und Nachteile einer Kooperation mit nur einem Stakeholder gegenüberzustellen.

### 7.3.1 Netzwerk

Da es im Rahmen des Wettbewerbs »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« bereits eine koordinierende Stelle für die Netzwerkarbeit der geförderten Projekte gibt, müsste das Netzwerk »Offene Hochschule« die Initiierung eines themenspezifischen Netzwerkes für die Projekte mit einem Bezug zu den Gesundheitsfachberufen übernehmen. Als Ideengeber könnte das KOSMOS-Projektteam aber durchaus die Rolle des Kümmerers übernehmen.

Die Arbeit des Netzwerkes beschränkt sich derzeit allerdings scheinbar auf die einmalige Organisation von Veranstaltungen zu einem Thema, eine Netzwerkarbeit im Sinne der Universität Rostock wird derzeit nicht befördert. So müsste im Falle einer Zusammenarbeit mit dem »Netzwerk Offene Hochschule« geprüft werden, ob durch diese Einrichtung auch ein beständiges Netzwerk initiiert werden könnte, welches regelmäßig zusammen kommt. Um herauszufinden, ob auch von Seiten der anderen Projektteams überhaupt eine längerfristige Zusammenarbeit im Rahmen eines Netzwerkes gewünscht ist, wäre eine Art Auftaktveranstaltung durchaus sinnvoll.

### 7.3.2 Kooperation mit einem Stakeholder

Kooperationen sollten mit anderen Projektteams im Rahmen des Wettbewerbs »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« oder anderen – vom Wettbewerb unabhängigen – Organisationen aufgenommen werden. Die Kooperationspartner sollten als gleichberechtigte Partner und ggf. auf der Basis eines Kooperationsvertrags zusammenarbeiten.

Im Rahmen des Studienformats »Gesundheit und Prävention« gab es im Dezember 2015 bereits einen ersten Kontakt zum Projektteam der Alice Salomon Hochschule (Projekt „Health Care Professionals“), in dem vereinbart wurde, sich Anfang 2016 über Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu verständigen. Hier sollte bereits im Vorfeld der weiteren Kontaktaufnahme überlegt werden, ob eine Kooperationsbeziehung angestrebt wird oder ein potenzieller Unterstützer bei der Initiierung eines Netzwerks.

#### 7.4 Vor- und Nachteile von Kooperationen vs. Netzwerk/Bildungscluster

	Vorteile	Nachteile
Kooperation mit einem Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation und Abstimmung erfolgt mit nur einem Partner und ist nur bedingt zeitintensiv</li> <li>▪ Konzentration auf die Kooperation mit einem Stakeholder</li> <li>▪ Möglichkeit zum intensiven Austausch zu einem Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wissenstransfer findet nur zwischen zwei Kooperationspartnern statt</li> <li>▪ Die für eine Vielzahl von Organisationen relevanten Themen werden lediglich bilateral und u. U. mehrfach mit verschiedenen Kooperationspartnern besprochen.</li> </ul>
Netzwerk/Bildungscluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es findet ein breiterer Wissenstransfer statt</li> <li>▪ Besonders wertvoll können die Arbeitsergebnisse von gut arbeitenden Arbeitsgruppen sein. Hier können oftmals Themen bearbeitet werden für die verschiedene fachliche Hintergründe notwendig sind.</li> <li>▪ Verteilung der Arbeitsbelastung auf mehrere Mitglieder</li> <li>▪ Aus der Arbeit mit verschiedenen Organisationen können sich auch bilaterale Kooperationen in anderen Zusammenhängen für die Wissenschaftliche Weiterbildung ergeben.</li> <li>▪ Aufgrund der Vielzahl der Beteiligten ist u. U. auch das Budget für eine öffentlichkeitswirksame Veranstaltung mit einem Werbeeffect für die eigene Organisation möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmungsprozesse werden durch die Vielzahl der Mitglieder/Partner erschwert</li> <li>▪ Die Vorbereitung von Treffen wird aufgrund der Vielzahl der Teilnehmer sehr arbeitsintensiv</li> <li>▪ Im Falle eines Netzwerks im Rahmen des Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen könnte die Transparenz von Projektergebnissen zu einem Wettbewerbsvorteil für die anderen Projektteams werden. Dieser Umstand könnte die Zusammenarbeit hemmen.</li> <li>▪ Lange Phase der Gruppenfindung vor eigentlichem Beginn der Arbeit</li> </ul>

#### 7.5 Fazit

Derzeit erscheinen für das Studienformat »Gesundheit und Prävention« sowohl die Kooperation als auch eine Netzwerkgründung eine gute Möglichkeit der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen. Da die Netzwerkarbeit vor allem eine erhebliche Zunahme des Arbeitsaufwands bedeuten würde, ist abzuwägen, ob die Vorteile hier ausreichend überwiegen. Derzeit scheint eher eine kleine Lösung im Rahmen einer Kooperation sinnvoll, jedoch sind die hier zu erwartenden Ergebnisse auch eher gering.

## 8 Bildungscluster im Studienformat »Industrial Automation« (SF 3)

Im Zuge der thematischen Neuausrichtung des Studienformats 3 (neu: Masterstudiengang »Industrial Automation«) wurden Überlegungen zur Einrichtung eines Bildungsclusters angestellt. Nach derzeitigem Kenntnisstand scheint es im geplanten Studienformat sinnvoll, allein die vorhandenen Personalressourcen und die fachliche Expertise der Fakultät für Informatik und Elektrotechnik der Universität Rostock für die Angebotsentwicklung und spätere Implementierung zu nutzen. Die Initiierung eines Bildungsclusters im Rahmen der Studienformatsentwicklung wird derzeit als nicht zielführend erachtet.

Eine externe Unterstützung durch Kontakte zu Unternehmen und Organisationen außerhalb der Universität Rostock wird bei der Bedarfs- und Zielgruppenanalyse nötig. Um Synergieeffekte und Unterstützungsmöglichkeiten auszuloten, wurde der Kontakt zur Industrie- und Handelskammer (IHK) Rostock aufgenommen. Im Ergebnis wurde von der IHK eine Liste mit Industrie- und Branchenrelevanten Netzwerken zur Verfügung gestellt, die z.B. für die Durchführung einer Befragung zum Bildungsbedarf oder zur Gestaltung des Studienformats genutzt werden kann.

Im nächsten Schritt erfolgt die Kontaktaufnahme zu Branchenverbänden, die wertvolle Informationen zum spezifischen Weiterbildungsbedarf liefern können und Aussagen zur avisierten Zielgruppe möglich machen. Im Rahmen der Bedarfserhebung wird ein Fragebogen an die betreffenden Verbände geschickt werden, der Aussagen im Hinblick auf die organisatorische und didaktische Gestaltung des berufsbegleitenden Masterstudiengangs zulässt.

## 9 Bildungscluster im Studienformat »Erneuerbare Energien« (SF 4)

### Einbindung von Praxispartner/Anknüpfung an erste Förderphase

Die Entwicklungen im Studienformat Erneuerbare Energien setzen an den Projektergebnissen der ersten Förderphase an. Die bestehenden Kooperationen können auch für die zweite Förderphase genutzt werden. Die Praxispartner sollen für die Gestaltung der Präsenzphasen hinzugezogen werden. Referenten der WEMAG AG und der Berufsgenossenschaft BIOGAS wurden ausgewählt und kontaktiert.

### Ziele der Zusammenarbeiten

- Informationsaustausch aufgrund technischer und juristischer Neuerungen
- Zielgruppenorientierung
- Angebotsgestaltung

### Potenziale der Kooperationen/Netzwerkbildung im Themenfeld

Im Studienformat Erneuerbare Energie wird der Fokus der zwei Erprobungsmodule auf spezialisierte Angebote für eng umrissene Zielgruppen im Bereich Bioenergie/Biogas gelegt. Wenige Projekte im Wettbewerb »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« entwickeln thematisch verwandte Bildungsangebote, mit denen in Netzwerkarbeit Synergien genutzt werden könnten. Projekte, die dieses Themenfeld ebenfalls bearbeiten, entstammen der ersten Förderphase. Der Arbeitsstand ist deshalb schon weiter fortgeschritten, so dass der Bedarf zur Vernetzung auch in diesen Projekten nicht sehr hoch eingeschätzt wird.

Zudem erlaubt es die Spezialisierung des Themas, die Studienformatsentwicklung allein durch die beteiligte Professur und deren Praxiskontakte, sowie die Kooperationen der ersten Phase abzudecken. Auf inhaltlicher Ebene werden daher keine abschöpfbaren Mehrwerte einer Kooperation oder Netzwerkbildung mit anderen Projekten im Wettbewerb »Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen« gesehen. Der Schwerpunkt der Netzwerkarbeit wird daher auf inhaltsübergreifende Themen wie Zielgruppenansprache und digitalisierte Lernformate gelegt.

### Verwandte Studienformate im Wettbewerb

#### 1. Förderrunde

##### Einzelprojekte

##### **Energie- und Versorgungswirtschaft – Hochschule Harz**

[www.hs-harz.de/energie-und-versorgungsmanagement](http://www.hs-harz.de/energie-und-versorgungsmanagement)

Das Weiterbildungsprogramm "Energie- und Versorgungswirtschaft" wurde bedarfsgerecht für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen der Energie- und Versorgungswirtschaft konzipiert. In den Bereichen Strom, Gas, Fernwärme und Wasser/Abwasser wird bereichsübergreifend juristisches, ökonomisches, technisches und ökologisches Wissen vermittelt. Parallel erwerben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer soziale und kommunikative Kompetenzen und haben die Möglichkeit, fachbezogenes Englisch zu vertiefen. Der Hochschulzertifikatskurs wurde im Rahmen der ersten Förderphase des Projektes entwickelt. Ab 2016 wird der Kurs als reguläre Weiterbildung der Hochschule Harz angeboten.

Nachwachsende Rohstoffe und regenerative Energien als Bestandteil des Moduls Nachhaltiges Management biotischer Ressourcen.



## Verbundprojekte

### **Bachelorstudiengang Regenerative Energietechnik – Verbundprojekt Linavo; FH Flensburg, FH Lübeck**

[http://linavo.oncampus.de/loop/Arbeitspaket\\_5.3](http://linavo.oncampus.de/loop/Arbeitspaket_5.3)

- Reiner Onlinestudiengang mit Abschluss B.Sc. 180 LP in 6 Semestern.
- Sehr technische Ausrichtung, thematische Nähe ist eher zum Studienformat 3 vorhanden.

### **Berufsbegleitender Masterstudiengang Energieeffizienz-Management – THM**

[http://www.weiterbildung.studiumplus.de/wps/splus/home/Weiterbildung/master\\_energieeffizienzmanagement/](http://www.weiterbildung.studiumplus.de/wps/splus/home/Weiterbildung/master_energieeffizienzmanagement/)

- konsekutiver Master, berufsbegleitend, in 4 Semestern Regelstudienzeit.
- Ausrichtung inhaltlich an Energietechnik/Gebäudetechnik/Energiemanagement.

### **Master Renewable Energie – Uni Oldenburg (MINT Online)**

[http://www.c3l.uni-oldenburg.de/mintonline/programmentwicklung\\_master\\_re.html](http://www.c3l.uni-oldenburg.de/mintonline/programmentwicklung_master_re.html)

- Zielgruppen: international ausgerichtet – auch Studierende aus Entwicklungs- und Schwellenländern
- Curriculum: Der Studiengang ist neu zu entwickeln; er soll angelehnt werden an den bestehenden Masterstudiengang 'Postgraduate Programme Renewable Energy' (PPRE):

### **Zertifikatsprogramm Energiespeichersysteme – Uni Oldenburg (MINT Online)**

[http://www.c3l.uni-oldenburg.de/mintonline/programmentwicklung\\_zertifikat\\_energie.html](http://www.c3l.uni-oldenburg.de/mintonline/programmentwicklung_zertifikat_energie.html)

- Auskopplung aus Masterstudiengang Renewable Energie der Uni Oldenburg.
- Das Zertifikatsprogramm „Dezentrale elektrische Energiespeicher“ ist eine in der Entwicklung befindliche Lehrveranstaltung, die als alleinstehende Weiterbildungsmaßnahme oder als Modul des Studienprogramms „Master of Science Renewable Energy“ gewählt werden kann.
- Die Zielgruppen beider Lehrveranstaltungen sind sowohl berufstätige Personen als auch Berufsrückkehrende und Personen, die familiär stark eingebunden sind, sich jedoch gezielt weiterbilden möchten.

### **Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften – Uni Oldenburg (MINT Online)**

[http://www.c3l.uni-oldenburg.de/mintonline/programmentwicklung\\_upgrading\\_infernum.html](http://www.c3l.uni-oldenburg.de/mintonline/programmentwicklung_upgrading_infernum.html)

- Upgrading des bestehenden Masterstudiengangs infernum der FernuniHagen, ein Konkurrenzangebot zum Masterstudiengang Umweltschutz der Uni Rostock. Neben einer Ausweitung der Inhalte geht es im Projekt primär um den verstärkten Einsatz digitaler Lehr/Lernformen.
- Im Rahmen des Verbundprojektes verfolgen die FernUniversität in Hagen und Fraunhofer-UMSICHT in Oberhausen das Ziel, durch die grundlegende Weiterentwicklung des Blended Learning-Konzepts und des Curriculums den Weiterbildungsstudiengang infernum noch stärker auf die spezifischen Bedürfnisse und didaktischen Anforderungen der Studierenden aus der Berufswelt auszurichten.

## 2. Förderrunde

### Einzelprojekte

#### **Zukunftsbranche Energie, Umwelt, Nachhaltigkeit – Universität Bremen**

<http://www.uni-bremen.de/de/konstruktiv/inhaltliche-schwerpunkte.html>

- Das Projekt identifiziert vier zukunftsfähige Branchen mit steigendem Fachkräftebedarf, darunter Energie / Umwelt / Nachhaltigkeit.

- In den vier inhaltlichen Feldern entstehen anhand der in den Arbeitsschwerpunkten entwickelten Erkenntnisse flexible, berufsbegleitend studierbare, weiterbildende Master- und Zertifikatsstudiengänge, mit denen sich unterschiedliche Qualifizierungsziele realisieren lassen.

#### Verbundprojekte

- Keine vorhanden mit ähnlichen Themen.

## 10 Literatur

Gesell, Andrea; Poser, Märle (2015): Netzwerkmanagement. Münster [https://www.fh-muenster.de/gesundheits/downloads/intranet/poser/5semester/Lerneinheit\\_Netzwerkmanagement.pdf](https://www.fh-muenster.de/gesundheits/downloads/intranet/poser/5semester/Lerneinheit_Netzwerkmanagement.pdf) (letzter Zugriff: 09.12.2015)

in form. Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung. Warum Netzwerken? Welche Vorteile hat ein Netzwerk? <https://www.in-form.de/profiportal/projekte/projekt-service/in-form-leitfaden-kommunikation/kommunikation-mit-partnern/netzwerkarbeit/warum-netzwerken-welche-vorteile-hat-ein-netzwerk.html> (letzter Zugriff: 01.12.2015)

k.o.s. GmbH (2013): Netzwerke in der Weiterbildung. in: weiter gelernt – Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion – aus Theorie und Praxis. Eine Heftenreihe der Koordinierungsstelle Qualität. Berlin

Nuissl, Ekkehard (2010): Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 12. Münster: Waxmann

Servicestelle Bildungsketten beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013): Kenntnis und Nutzen von Netzwerken bei der Berufseinstiegsbegleitung (BerEb) – Arbeitshilfe. Bonn  
[http://www.bildungsketten.de/media/Kenntnis\\_und\\_Nutzen\\_von\\_Netzwerken\\_bei\\_der\\_Berufseinstiegsbegleitung.pdf](http://www.bildungsketten.de/media/Kenntnis_und_Nutzen_von_Netzwerken_bei_der_Berufseinstiegsbegleitung.pdf) (letzter Zugriff: 14.11.2015)