

## KOOPERATION

# Neue Wege für die Sozialwirtschaft

VON MICHAEL KRIEGEL, M.A.

UND APL. PROF. DR. LUTZ SCHUMACHER

Kriegel ist Leiter der AWO Bundesakademie in Berlin. michael.kriegel@awo.org  
Schumacher arbeitet an der Leuphana Universität Lüneburg im Transferzentrum für Sozialwirtschaft. schumacher@uni.leuphana.de

**Die Arbeiterwohlfahrt und die Leuphana Universität Lüneburg haben ein »Transferzentrum für Sozialwirtschaft« gegründet, das dem Austausch von Wissenschaft und Praxis dienen soll. Konkret geplant sind wissenschaftlich fundierte und praxisgerechte Weiterbildungsangebote, kooperative Forschungsprojekte und die Durchführung von gemeinsamen Tagungen.**

Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen. (Anton Bruckner) Im übertragenen Sinne könnte man auch sagen, wer hohe Ziele hat, braucht einen langen Atem, Vertrauen in die Sache, Geduld oder – um eine derbere Redewendung zu bemühen – muss dicke Bretter bohren.

Diese Erfahrung machten der Wohlfahrtsverband Arbeiterwohlfahrt (AWO) – vornehmlich repräsentiert durch AWO Bundesakademie und Hans-Weinberger-Akademie – und die Leuphana Universität Lüneburg bei der Architektur ihrer Kooperation. So hat es einige Jahre gebraucht, bis die Partner zwar kein fertiges, aber in seiner Art wohl einzigartiges und tragfähiges Kooperationsmodell zwischen Wissenschaft und Praxis präsentieren konnten.

Wesentlicher Anlass der strategischen Partnerschaft zwischen AWO und Leuphana ist die Feststellung, dass sich

(1) durch die zunehmende Komplexität Sozialer Arbeit das Anforderungs- und Kompetenzprofil sowie die Ansprüche an das Personal der Sozialwirtschaft verändert haben und

(2) innerorganisatorische Umstrukturierungsprozesse sowie die sich permanent wandelnden politischen und strukturellen Rahmenbedingungen immense Transformationsleistungen und Systemveränderungen abverlangen. Die Partner sind der Überzeugung, dass durch einen engen Austausch von Wissenschaft und Praxis gute Chancen bestehen, innovative Ideen und Lösungen für diese Anforderungen zu entwickeln.

Gleichbedeutend haben sich natürlich auch die Ansprüche an die Qualifikationssysteme verändert. Von ihnen wird erwartet, dass sie sich inhaltlich, organisatorisch und strukturell den neuen bildungspolitischen und bildungsdidaktischen Herausforderungen stellen. Dazu gehören in erster Linie eine größere Transparenz und Durchlässigkeit im System der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, um möglichst nah an den Bedürfnislagen potenzieller Arbeitgeber zu sein und deren Nachfrage nach professionellem Know-how entsprechen zu können. Das betrifft vorrangig die berufliche Weiterbildung, aber auch Fachschulen und Akademien und letztlich auch den Hochschulbereich, der allerdings (zu Recht) die wissenschaftliche Bildung für sich reklamiert und dabei kritisch reflektiert, inwieweit sich die Hochschule arbeitsmarktbezogenen Kompetenzvorgaben unterordnen muss. Spätestens seit der Einführung des Bachelors als ersten berufsbehebenden Hochschulabschluss scheint der unbedingte Kontakt zur Praxis allerdings unumgänglich.

»Bologna« erleben wir in der Diskussion als Segen und Fluch zugleich. So steht dem dynamischen Bildungsreformprozess eine pedantische Regulierungsbürokratie gegenüber. Und mit der Modularisierung wird zwar mehr Flexibilität erreicht und eine zielgenauere Auswahl von Studieninhalten. Zum Leidwesen der Studierenden werden die erbrachten Lernleistungen an der Hochschule X aber noch lange nicht an der Hochschule Y anerkannt, weder national noch europaweit, entgegen dem Geist von Bologna. Die Angleichung von Bachelor- und Masterabschlüssen an Fachhochschulen und Universitäten sorgen einerseits für eine sinnvolle Annäherung beider Bildungssysteme, fordern aber andererseits Konkurrenzen und Nischensuche heraus, deren Folge ein Wildwuchs an Studienangeboten ist, mit teilweise hanebüchenen Masterabschlüssen.

Nicht anders stellen sich die Problematiken in der Weiterqualifizierung dar. →

Berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung ist eine zentrale Säule der Bildungsinfrastruktur. Sie ist – wie das Deutsche Jugendinstitut erst kürzlich bestätigte – grundsätzlich in der Lage, schnell und unkompliziert fachliche Veränderungen aufzugreifen und adäquate Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Problematisch und viel diskutiert ist allerdings die qualitative Beliebigkeit und mangelnde Anschlussfähigkeit zum Ausbildungssystem. Erwachsenenbildner, Bildungsforscher sowie Institute der beruflichen Bildung beschäftigen sich seit Jahren mit der Verbesserung von Standards und Qualität, mit Transparenz und Durchlässigkeit der Qualifizierungssysteme, diskutieren über Kooperationsmodelle und Vernetzungsstrategien.

Die Aus- und Weiterbildungsszenerie erscheint also diffus. Demzufolge ist es notwendig, dass die Bildungszweige strukturiert werden und zwar so, dass sie tatsächlich anerkennungsrelevant und durchlässig werden. Oft ist hierfür auch eine stärkere wissenschaftliche Fundierung der Weiterbildungsangebote notwendig. Die Berücksichtigung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse trägt zur Qualität der Angebote bei und ebnet den Weg zur Anerkennung der erworbenen Kompetenzen durch die Hochschulen.

Qualifikationen und Qualifizierungen finden auf verschiedenen Ausbildungsniveaus statt: Fachschulen, Berufsakademien, Fachhochschulen, Universitäten. Die damit verbundene Segmentierung und Individualisierung der Bildungsorganisationen gilt es zu überwinden, will man neue Aus- und Weiterbildungswege einschlagen. Anstelle immer wieder etwas Eigenes, Neues zu produzieren, sollten partikuläre Interessen überwunden und das vorhandene Bildungssystem sinnvoll verzahnt werden. Es geht darum, sich ständig in die Quere zu kommen und dennoch miteinander auszukommen. Das kann gelingen, wenn eine klare Linie zwischen den verschiedenen Qualifikationsorten und Qualifikationsaufträgen gezogen und gleichzeitig nach gemeinsamen Schnittmengen gesucht wird. Heißt: Qualitäten und Funktionen der verschiedenen Bildungsorte (Teilsysteme) werden bewahrt, bei gleichzeitiger Erhöhung der Durchlässigkeit.

Ein praktisches Beispiel: Die Akademisierungsdiskussion im Erzieherinnen-Beruf hat dazu geführt, dass in diesem Bereich etliche Studiengänge, sowohl grundständig wie berufsbegleitend, aufgelegt wurden und weitere in Planung sind. Zudem scheint sich die Berufsbezeichnung Kindheitspädagogin für die Absolventen dieser Studiengänge durchzusetzen. Die mit dieser Entwicklung verbundene Niveauelevation des Berufes ist überfällig. Nur: Wie begegnen sich zukünftig die unterschiedlichen Ausbildungsniveaus in der Praxis? Welche Auswirkungen hat die Akademisierung auf das Vergütungsgefüge und den Personaleinsatz? Werden die Fachschulen Ausbildungseinrichtung zweiter Klasse? Die wohl ungünstigste Entwicklung wäre die Aufspaltung und Abschottung der für diesen Beruf zuständigen Qualifikationsorte und eine damit womöglich verbundene Spaltung des Personals. Das haben viele Akteure in diesem Arbeitsfeld erkannt und statt sich gegenseitig übertrumpfender Konkurrenz- und Wettbewerbsstrategien werden nach und nach Kooperationsmodelle entwickelt, neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Fach- und Hochschulen gesucht und gemeinsame Projekte organisiert.

Auf ähnliche Weise hat auch das Miteinander zwischen der AWO und Leuphana Universität Lüneburg begonnen. Inzwischen ist daraus ein systematischer und strukturierter Wissenschafts-Praxis-Transfer entstanden, institutionalisiert durch das – bisher in der Bildungslandschaft einzige – Transferzentrum für Sozialwirtschaft.

Die Partner entwickeln in diesem Transferzentrum

(1) gemeinsam wissenschaftlich fundierte und praxisgerechte Weiterbildungsangebote – von Zertifikationsreihen bis hin zu Studiengängen, führen

(2) Forschungsprojekte durch, um wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse zur Lösung aktueller und zukünftiger Herausforderungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft zu gewinnen und organisieren

(3) Tagungen, um den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu drängen, Fragen und Problemstellungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft zu forcieren.

Getragen wird diese Partnerschaft von der Überzeugung, dass die beide Seiten voneinander lernen und in dieser Kooperation neue und zukunftsweisende Antworten, Ideen und Produkte entstehen können. Der intensive Austausch zwischen Praxisexperten und Wissenschaftlern ermöglicht eine Identifizierung der Zukunftsfragen der Sozialwirtschaft und motiviert eine lösungsorientierte Forschung und eine bedarfsorientierte und wissenschaftlich fundierte Weiterbildung. Die Universität lernt die spezifischen Anforderungen und Lösungswege der Praxis kennen und die Praxis kann wissenschaftliche Erkenntnisse für die erfolgreiche Bewältigung ihrer komplexen Probleme nutzen.

## Wie Kooperationen gelingen

Nun ist es nicht so, dass allein die hehren Ziele und wohlfeile Verlautbarungen den Erfolg einer solchen Partnerschaft garantieren. Unsere Erfahrungen zeigen, dass hierfür bestimmte Bedingungen erfüllt sein

müssen. Die zentrale Grundbedingung für den Fortbestand dieser und jeder anderen Kooperation ist, dass die Beteiligten diese als gewinnbringend erleben oder genauer, dass der erzielte Nutzen die Kosten übersteigt. Damit eine solche Win-win-Situation entsteht, müssen strukturelle, inhaltliche und soziale Voraussetzungen geschaffen werden:

### ■ Inhaltlich-thematische und strategische Passung:

Damit die Partnerschaft von beiden Seiten als nutzbringend erlebt wird, sollten sich die jeweiligen Kompetenzen der Partner ergänzen und deren strategischen Ziele zueinander passen. Wissenschaftliche Expertise und Praxisexpertise müssen inhaltliche Entsprechungen aufweisen. Für einen Wohlfahrtsverband macht eine Kooperation mit einer Hochschule, die keine oder nur wenig Expertise zu Themen der Sozialwirtschaft aufweist, wenig Sinn. Neben der inhaltlich-thematischen Passung müssen sich die strategischen Ziele ergänzen. Zu Beginn bedarf es daher einer Klärung der Ziele und Erwartungen der jeweiligen Partner. Dieser Klärungsprozess sollte in der Festlegung gemeinsamer realistischer Ziele münden. Erfolgt dieser Klärungsprozess nicht, besteht die Gefahr, dass wechselseitig Erwartungen enttäuscht und so Frustrationen erzeugt werden. Die Festlegung gemeinsamer strategischer Ziele erlaubt es dann, operative Ziele zu bestimmen, deren Erreichung für beide Partner gewinnbringend ist. Hierdurch können schnelle Erfolge erzielt werden, die entscheidend sind, um die Zuversicht in den Erfolg der Kooperation zu nähren.

### ■ Vertrauen, Wertschätzung und Verbindlichkeit:

Wenn oben von Kosten und erzieltm Nutzen die Rede war, dann sind hiermit nicht allein und auch nicht vornehmlich monetäre Investitionen und Gewinne gemeint. Oder anders formuliert: Die im Rahmen einer solchen institutionellen Partnerschaft getätigten Investitionen und erreichten Erfolge lassen sich nur schwer anhand finanzieller Kenngrößen erfassen. Die Beurteilung des Nutzens einer solchen Partnerschaft hängt wesentlich von der Qualität der persönlichen Beziehungen der Akteure ab. Eine solche institutionelle Partnerschaft wird von einer kleinen Kerngruppe von Personen getragen. Diese müssen eine Beziehung zueinander entwickeln, die von Respekt, Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Oft prallen in der Findungsphase einer solchen Kooperation unterschiedliche Organisationskulturen, Erwartungen, Denk- und Handlungsweisen aufeinander. Wenn es den zentralen Akteuren nicht gelingt, einander of-

fen und mit Neugier zu begegnen und Vertrauen aufzubauen, ist ein konstruktives, auch Schwierigkeiten und Missverständnisse überwindendes Zusammenarbeiten nicht möglich. Die Qualität der persönlichen Beziehungen ist somit auch für die Qualität der Ergebnisse der Partnerschaft von entscheidender Bedeutung. Ohne Wertschätzung und Vertrauen und Sympathie wird ein offener Austausch von Ideen und Wissen nicht gelingen. Dies ist aber der Zweck und die Grundlage einer solchen Kooperation.

Für die Entwicklung und den Erhalt von Vertrauen und die Entwicklung einer stabilen Partnerschaft ist es unserer Erfahrung nach notwendig, sich dem Partner gegenüber zu verpflichten. Die Partnerschaft sollte für beide Seiten einen exklusiven Charakter haben. Die Ziele, die die beiden Partner zusammen verfolgen, sollten sie nicht parallel noch mit anderen Institutionen verfolgen. Ansonsten sind Verunsicherungen und Konkurrenzerleben programmiert. Ohne gegenseitige Verpflichtung bleibt eine solche Partnerschaft oft fragil und hält – zwangsläufig auftretende – Schwierigkeiten und Störungen kaum aus.

## Erste Produkte

Die Kooperation zwischen AWO und Leuphana hat nach einer Findungsphase das Stadium produktiver und inspirierender Zusammenarbeit erreicht. Erste Ergebnisse der Kooperation sind ein weiterbildender Masterstudiengang für Sozialmanagement sowie ein berufsbegleitender Bachelorstudiengang »Musikpädagogik«, der sich vornehmlich an Erzieherinnen und Erzieher richtet. Daneben sind weitere Weiterbildungsangebote für Führungs- und Fachkräfte der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und der AWO im Speziellen in Produktion. Bei der jeweiligen Entwicklung dieser Weiterbildungsangebote haben Praxis- und Universitätsvertreter eng zusammengearbeitet. Das Transferzentrum für Sozialwirtschaft wird von einem hochkarätig besetzten Expertenbeirat unter Leitung der ehemaligen Bildungsministerin Edelgard Bulmahn beraten.

Das Neue an dieser Kooperation sind nicht zwingend die im Transferzentrum entwickelten und angebotenen Produktinhalte und Produktthemen, wohl aber die daran gekoppelte Inklusionsstrategie. Diese beinhaltet

- (1) die wechselseitige Transferierbarkeit und Anerkennung von Lernleistungen und Lernorten,
- (2) die Förderung beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen auf verschiedenen Niveaus und

- (3) die Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten an Hochschulen.

Als neu und innovativ zugleich darf zudem die Anwendung und Umsetzung des Theorie-Praxis-Diologs bezeichnet werden. Das Transferzentrum für Sozialwirtschaft will Ort eines offenen und fruchtbaren Dialogs zwischen Wissenschaft und sozialwirtschaftlicher Praxis sein. Ziel hierbei ist es, drängende Herausforderungen und Zukunftsfragen der Sozialwirtschaft zu identifizieren und zukunftsweisende Strategien und Problemlösungen zu entwickeln und zu erproben.

Um seine Wirkung zu erhöhen, will das Transferzentrum in den nächsten Jahren wachsen und ist offen für Ideen und weitere Kooperationen. Das Transferzentrum will Forum für Viele sein, die an neuen Aus- und Weiterbildungswegen interessiert sind und an einem modernen, offenen und durchlässigen Bildungssystem mitarbeiten wollen. ♦

## Das Transferzentrum für Sozialwirtschaft

ist ein gemeinsames Zentrum des AWO Bundesverbandes und der Professional School der Leuphana Universität Lüneburg. Das Transferzentrum für Sozialwirtschaft widmet sich vorrangig drei Aufgabenfeldern:

- Weiterbildung: berufsbegleitende Studiengänge und andere modulare Weiterbildungsprodukte
- Theorie-Praxis-Transfer: gemeinsame Foren und Tagungen, gemeinsame Publikationen
- anwendungsorientierte Forschung: Erforschung der sozialwirtschaftlichen Praxis und Nutzung der Verbände als Forschungsfeld

Derzeit bietet das Transferzentrum den MSM Sozialmanagement an. Ein berufsbegleitender Bachelor »Pädagogik der Kindheit« und »Pfleger/Care Studies« sind in Planung.

Internet <http://www.leuphana.de/professional-school/projekte/transferzentrum-fuer-sozialwirtschaft.html>

# Soziales Europa



## Europa sozial managen

Werte – Wettbewerb – Finanzen  
Bericht über den 5. Kongress der Sozialwirtschaft vom 26. und 27. April 2007 in Magdeburg

Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW)  
2008, 193 S., brosch., 39,- €, ISBN 978-3-8329-3190-2  
(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 24)

Zusammen mit europäischen Partnern können soziale Dienste und Einrichtungen in Deutschland ihre Arbeit optimieren. Die deutsche Sozialwirtschaft kann, wenn sie sich auf internationale Kooperationen einlässt, mit einer europäischen Dividende rechnen. Das war die Botschaft des 5. Kongresses der Sozialwirtschaft 2007 in Magdeburg. Dieser Sammelband dokumentiert Ansprachen, Vorträge, Referate und Präsentationen der Veranstaltung.



**Nomos**

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter ► [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)