



Bundesarbeitsgemeinschaft der Kooperationsstellen  
Wissenschaft und Arbeitswelt

---

## Arbeitsmaterialien der BAG Kooperationsstellen Nr. 5

---

# Drittmittel als Grundlage der Finanzierung von Kooperationsstellen

### Vorbemerkung

Um Missverständnisse zu vermeiden, sei hier von vornherein gesagt, dass sich die folgenden Aussagen auf die *reine* Drittmittelfinanzierung von Kooperationsstellen beziehen. D. h. es geht hier um Kooperationsstellen, die ihre Personalstruktur rein über Projekte finanzieren und erhalten müssen und über keinerlei institutionelle Förderung – von welcher Seite auch immer – verfügen. Es geht *nicht* darum, Drittmittel generell zu problematisieren.

Im vorliegenden Papier soll es in erster Linie darum gehen, die Problematik einer reinen Drittmittelfinanzierung mit den daraus resultierenden Konsequenzen zu skizzieren und in einem weiteren Schritt darzustellen, wie die Zukunft dieser Kooperationsstellen aus unserer Sicht aussehen sollte, um es ihnen zu ermöglichen, originäre Kooperationsstellenarbeit zu leisten, kontinuierlich zu arbeiten und ihren Bestand langfristig zu sichern.

### **Merkmale drittmittelfinanzierter Kooperationsstellenarbeit und ihre Konsequenzen für Arbeit und Selbstverständnis von Kooperationsstellen**

*a) Personelle und zeitliche Ressourcen entsprechen nicht den Anforderungen aus originärer Kooperationsstellenar-*

### *beit und gleichzeitiger Durchführung der Drittmittelprojekte*

- Ein zentraler Bestandteil von Kooperationsstellenarbeit ist die Vernetzung mit verschiedenen Akteuren und die Initiierung von Kooperationen. Diese Aufgabe braucht umfassende zeitliche und personelle Ressourcen sowie Verbindlichkeit und Kontinuität. In ausschließlich über Drittmittel finanzierten Kooperationsstellen sind diese Ressourcen an die Realisierung der Drittmittelprojekte gebunden, Verbindlichkeit und Kontinuität können mitunter durch wechselnde Projektmitarbeiterinnen nicht gewährleistet werden. Drittmittelprojekte entsprechen thematisch nicht unbedingt den originären Kooperationsstellenthemen, sondern orientieren sich an gerade aktuellen Förderthemen. Entsprechend unterschiedlich angesiedelt sind die jeweils erforderlichen Netzwerkaktivitäten. Durch die finanzielle Abhängigkeit von Fördermitteln hat die Netzwerkarbeit in der laufenden Projektarbeit Vorrang. Netzwerkaktivitäten für die originäre Kooperationsstellenarbeit sind nur in geringem Umfang leistbar, obwohl sie gleichzeitig wichtig sind für die Beantragung neuer (z. B. Verbund-)Projekte. Das ist hinderlich für das Erschließen neuer Themenfelder, die Beantragung neuer Projekte und für die originäre Kooperationsarbeit.
- Die Beantragung neuer Projekte muss mit einem langen Vorlauf erfolgen. Das

heißt, während der Arbeit an aktuellen Projekten müssen bereits – möglichst mehrere – neue Projektanträge verfasst werden. Projekte müssen so kalkuliert werden, dass sie zeitliche und personelle Ressourcen für die Beantragung weiterer Projekte ermöglichen. Das ist häufig schwierig. Außerdem: Je geringer der Personalstamm, desto weniger Ressourcen sind für die Beantragung neuer Projekte vorhanden. Andererseits sind natürlich umso mehr oder umso größere Projekte zu akquirieren, wenn der Personalstamm groß ist. Zudem muss ein zeitlicher Anschluss der Projekte gewährleistet sein, damit Mitarbeiter(innen) weiterbeschäftigt werden können, da aufgrund fehlender finanzieller Reserven für die Überbrückung bis zum nächsten Projekt keine Gelder vorhanden sind.

- Die Ausschreibungspolitik (Fördermittel) erfordert immer häufiger die Antragstellung im Verbund von Partnern, was einen deutlich höheren personellen und zeitlichen Aufwand bei der Planung und Vorbereitung des Projekt(antrages) mit sich bringt und eine kontinuierliche Mitwirkung in regionalen Netzwerken, Initiativen und Gremien erfordert, durch welche verbindliche Partnerschaften überhaupt erst entstehen.

***b) Keine Passung zwischen wirtschaftlichen Anforderungen, die im Rahmen von Drittmittelfinanzierung bestehen, und den institutionellen/rechtlichen Gegebenheiten der Kooperationsstelle***

- Bei einer Projektförderung muss die Kooperationsstelle je nach Fördermittelgeber und Umfang des Projektes teilweise mit sehr hohen Summen über einen längeren Zeitraum in Vorleistung gehen. Da die Kooperationsstellen in der Regel nicht wirtschaftlich arbeiten (z. B. auf der Grundlage eines gemeinnützigen Vereins), gibt es kaum Rücklagen oder Einnahmequellen, aus denen das geleistet werden kann.

- Bei der Projektakquise müssen Kooperationsstellen, die sich ausschließlich darüber finanzieren, im Prinzip wie wirtschaftlich arbeitende Unternehmen agieren. Im Gegensatz zu Aufträgen in Unternehmen lassen sich aus den Projekten jedoch kaum Gewinne erwirtschaften. Im Gegenteil: In den meisten Fällen muss eine Kofinanzierung aus Eigenmitteln bzw. anderen Drittmitteln geleistet werden.

- Der Anteil an zu erbringender Kofinanzierung wird in Zukunft voraussichtlich noch wachsen. Da die Kofinanzierung nicht über eigene Stellenanteile erbracht werden kann, müssen andere Möglichkeiten gefunden werden. Voraussetzung hierfür ist wieder eine gute Vernetzung bzw. sind zeitliche/ personelle Ressourcen für die Antragstellung (Finden von Partnern, Beantragung von Kofinanzierungsmitteln etc.).

***c) Projektorganisation ist größer als die formale Linienorganisation (= Kooperationsstelle = originäre Kooperationsstellenarbeit). Das führt zu diffuser Außen Darstellung, unscharfem Profil und hat zur Konsequenz, dass sich die Kooperationsstelle als Institution nicht weiterentwickelt.***

- Die Themen der Kooperationsarbeit sind in erster Linie von aktuell vorhandenen Fördertöpfen abhängig und weniger von den selbst als wichtig erachteten Themen. Die Themensetzung erfolgt also eher „Top Down“ als „Bottom Up“, auch wenn innerhalb von Förderrichtlinien Freiräume für die Ausgestaltung gegeben sind.
- Gelingt die Beantragung eines Projektes, ist die Kooperationsstellenarbeit inhaltlich in erster Linie auf dieses Thema/ diese Themen begrenzt. Dies ist vor allem dann schwierig, wenn es nur ein Projekt gibt. In diesem Fall ist die Gefahr groß, dass die Kooperationsstelle mit dem Projekt gleichgesetzt wird.

- Projektbezogene Arbeit führt häufig dazu, dass Personen projektbezogen eingestellt werden. Das heißt, die Stellen sind prekär, teilweise über lange Zeiträume (Kettenarbeitsverträge). Das hat Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter/innen und führt zu einer hohen Fluktuation und teilweise sehr schnellen Wechseln. Damit geht immer wieder auch Wissen verloren und neue Einarbeitung ist notwendig. Zudem erschwert die projektbezogene Einstellung die Identifikation mit der Kooperationsstelle insgesamt. Die Projektmitarbeiter/innen sind es aber, die die Kooperationsstelle nach innen (Verein, Vorstand) und außen (Netzwerk) vertreten.
- Endet eine Projektförderung, ist für die Kooperationsstelle in der Regel auch das Themenfeld abgeschlossen, unabhängig davon ob noch Handlungsbedarf besteht oder nicht. Nachhaltigkeit im Sinne einer Fortführung bei der Kooperationsstelle selbst ist im Prinzip nicht möglich. Im besten Fall kann das Projekt bzw. können dessen Ergebnisse in andere Strukturen (z. B. Implementierung bei der Hochschule) überführt werden.

#### **d) Politische Abhängigkeit**

- Je nach Region, in der die Kooperationsstelle angesiedelt ist, gibt es unterschiedliche Chancen auf Fördermittel. Das hat zum einen mit der EU-Förderpolitik allgemein zu tun, zum anderen mit der Förderpolitik der Bundesländer. Grundsätzlich muss man außerdem bedenken, dass man sich bei der Beteiligung an Ausschreibungen auf einem Markt befindet, in dem die Konkurrenz groß ist. Einfacher sind die Wege, wenn Themen in den Ministerien vorbesprochen werden – hier sind aber Unterstützungsstrukturen und entsprechende gut funktionierende Kontakte seitens der Kooperationsstellenträger (Akteure wie Gewerkschaften, Hochschulen ...) zwingend notwendig. Dies ist nicht überall (in ausreichender Form) gegeben.

#### **e) Die detailliert beschriebenen Problemstellungen, die sich aus der Struktur und Arbeitsweise von ausschließlich über Drittmittel finanziell gesicherten Kooperationsstellen ergeben, lassen sich wie folgt zusammenfassen:**

- Durch die fehlende institutionelle Förderung und die Abhängigkeit von Fördermitteln ist der Fortbestand der Organisation „Kooperationsstelle“ immer gefährdet; es besteht keine personelle Kontinuität, die Organisation ist immer mit „Absicherung“ durch Fördermittel beschäftigt und von politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten abhängig.
- Durch die Abhängigkeit von Fördermitteln findet eine Ausrichtung der inhaltlichen Arbeit an Förderzielen statt. Die Projektergebnisse werden nicht in die Linienorganisation integriert – es mangelt an Nachhaltigkeit. Organisationsziele und somit das Profil der Kooperationsstelle werden nicht weiter entwickelt. Es existieren in der Organisation „Kooperationsstelle“ eine reine Projektorganisation und eine Linienorganisation mit je eigenen Zielsetzungen nebeneinander, die sich fortlaufend voneinander entfernen.
- Durch das quasi „Nicht-mehr-vorhanden-sein“ der Organisation (Kooperationsstelle) ist für neu eingestellte ProjektmitarbeiterInnen (und diese sind lt. Arbeitsvertrag tatsächlich „nur“ für die Projektarbeit angestellt) die Struktur der Arbeitsstelle schwer durchschaubar. Sie sind aber diejenigen, die die Kooperationsstelle durch die Projektarbeit nach außen hin vertreten. Dies führt zu:
  - diffuser Außendarstellung der Kooperationsstelle in der Hochschule und auf Gewerkschaftsseite (die Zielgruppen und „Auftraggeber“ lt. Leitbild)
  - Verlust des Bezugs und der Kommunikationsstruktur zur Zielgruppe Gewerkschaft/Arbeitnehmer/innen
  - Es besteht die Gefahr, dass zunehmend Unzufriedenheit auf Seiten der

Gewerkschaften herrscht, die keinen Gewinn mehr aus der Kooperationsstellenarbeit für sich ziehen können und deren Existenz in Frage stellen.

### **Mögliche Strategien zur institutionellen/finanziellen Sicherung von Kooperationsstellenarbeit in drittmittelfinanzierten Kooperationsstellen**

Die vorgeschlagenen Strategien sind als Alternative zur *hundertprozentigen* institutionellen Förderung durch Hochschulen und Gewerkschaften zu verstehen. Es geht außerdem vorrangig darum, mittels dieser Strategien, Kooperationsstellenarbeit entsprechend dem Leitbild für Kooperationsstellen zu ermöglichen und somit eine möglichst große Akzeptanz bei allen beteiligten Akteuren aus Wissenschaft und Arbeitswelt zu erreichen. Es geht *nicht* darum, das „Überleben“ der ausschließlich durch Drittmittel finanzierten Kooperationsstellen um ihrer selbst willen zu sichern, sondern bis zu einem gewissen Grad dem Leitbild zu entsprechen.

Erster Schritt: Es braucht von den beteiligten Hochschulen und Gewerkschaften ein verbindliches Votum für den Nutzen einer Kooperationsstelle. Nur dann sind aus unserer Sicht überhaupt Überlegungen zur finanziellen Absicherung von Kooperationsstellenarbeit notwendig.

Zweiter Schritt: Es besteht eine finanzielle Grundsicherung (bspw. 20h/Woche) für die Wahrnehmung originärer, drittmittelprojektunabhängiger Kooperationsstellenarbeit. Nur so kann bei gleichzeitiger über Drittmittel finanzierter Projektarbeit originäre Kooperationsstellenarbeit und die dafür notwendige Netzwerkarbeit geleistet und die Profilbildung der Kooperationsstelle voran gebracht werden. Ein klar erkennbares Profil der antragstellenden Institution, gute themenbezogene Vernetzung und vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen erhöhen nachweislich die Chancen auf

erfolgreiche Projektbeantragung im Rahmen der Fördermittelakquise.

Dritter Schritt: Vorstände und Mitglieder des Trägervereins der Kooperationsstelle<sup>1</sup> nutzen ihre Ämter und Funktionen, um durch Lobbyarbeit die Kooperationsstellenarbeit zu unterstützen. Die Vergabe von Fördermitteln bzw. Bewilligung von Projektanträgen ist auch von politischen Fürsprechern abhängig. Gerade bei der Vergabe von Fördermitteln auf Landesebene bestehen Handlungsspielräume, gut gepflegte Kontakte auf Entscheidungsebene zu nutzen, um Projektanträge der Kooperationsstelle zu platzieren. Diese können nur von Vorständen aus dem Trägervereine der Kooperationsstelle in entsprechender Funktion genutzt werden.

Vierter Schritt: Sicherung der rechtlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen für Drittmittelbeantragung, bspw. wie folgt dargestellt Dies ergibt sich aus der derzeitigen Förderpraxis, siehe unter 2. Punkt b)

Vorschläge zur Umsetzung von Schritt Vier:

- Insbesondere für rein drittmittelfinanzierte Kooperationsstellen ist ein ausreichender Kapitalstock wichtig, da häufig eine Vorfinanzierung über längere Zeiträume (mehrere Monate) notwendig ist. Er sollte ungefähr vier bis fünf Bruttomonatsgehälter der Angestellten abdecken sowie Sachkosten (z. B. Veranstaltungskosten, Honorare) berücksichtigen.
- Bei Kooperationsstellen, die als Verein organisiert sind, haftet gegebenenfalls der Vereinsvorstand mit seinem Privatvermögen für Ausfälle oder auch Projektmittel, die zurückverlangt werden können. Eine Versicherung, die dieses Risiko trägt, können bei einigen Kooperationsstellen nicht aus dem laufenden Etat oder dem Vereinsvermögen getragen werden. Sie rettet im schlimmsten Fall jedoch vor der Privat-

<sup>1</sup> Meist: Verein zur Förderung der Kooperation von Wissenschaft und Arbeitswelt in ... Bundesland ... e.V.

insolvenz. Es ist zu prüfen, ob die Hans-Böckler-Stiftung die Kosten für diese Versicherung für bedürftige Kooperationsstellen übernehmen kann.

Die Umsetzung der Schritte eins bis vier ist aus unserer Sicht grundlegende Voraussetzung, um dann als Kooperationsstelle gemäß Leitbild/Auftrag zu arbeiten und die Kooperationsstellenarbeit wie folgt langfristig und verbindlich finanziell abzusichern: Die Ausprägung der Säulen *Finanzielle Sicherung durch Einwerbung von Fördermitteln und Einnahmen aus Aufträgen und erbrachten Dienstleistungen* kann je nach Kooperationsstelle unterschiedlich sein.

