

# Kooperationen in der Weiterbildung – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Kooperationsmanagements

ANNIKA MASCHWITZ

Kooperationen sind der Weiterbildung fast systemimmanent und aufgrund weitreichender Forderung sowie Förderung – zumindest in Deutschland – nicht mehr wegzudenken. Kooperative Angebotsformate haben sich vielfach als Erfolgsfaktor auf dem Markt erwiesen und auch im Kontext der Durchlässigkeit sind Bildungskooperationen von essenzieller Bedeutung. Gleichzeitig zeigt sich in all diesen Arrangements, dass Kooperationen Aufwand bedeuten und eines entsprechenden Managements bedürfen, damit sie zum Erfolg führen. Im vorliegenden Beitrag wird der Frage nachgegangen, welche Herausforderungen mit Kooperationen in der Weiterbildung verbunden sind und wie Kooperationen erfolgreich gestaltet werden können.

Seit mehreren Jahrzehnten werden Einrichtungen der allgemeinen, beruflichen und hochschulischen Weiterbildung von ähnlichen Themen geprägt: die Stärkung der Durchlässigkeit zwischen den Bildungsbereichen, die Ermöglichung von Bildungszugängen sowie die regionale und kommunale Verantwortung. Hinzu kommt, dass das Handeln der einzelnen Akteure im Bereich der Weiterbildung immer stärker durch die Ausrichtung am Markt geprägt wird. Während Erwachsenenbildungsträger seit den 1980er-Jahren in Deutschland mit Fragen des Markts und Wettbewerbs konfrontiert sind, beschäftigen sich öffentliche Hochschulen erst seit ca. 20 Jahren intensiver mit diesen. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass weiterbildende (Studien-)Angebote – im Gegensatz zu grundständigen und konsekutiven Studiengängen – (voll) kostendeckend angeboten werden müssen, wodurch Geschäftsmodelle und Marktanalysen einen ganz neuen Stellenwert erhalten. Zum anderen steigt die Anzahl der (privaten) Anbieter seit Jahren stetig an, was zu einer höheren Anzahl an weiterbildenden (Studien-)Angeboten und entsprechend höherem Konkurrenzdruck führt. Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen befinden sich somit auf einem zunehmend umkämpften Markt, der durch wirtschaftliche Ausrichtung und Wettbewerb geprägt ist. Und gerade deshalb erhalten Kooperationen einen Bedeutungszuwachs. Kooperation ist in diesem Kontext also nicht als Gegensatz zu Konkurrenz zu verstehen (vgl. auch Maschwitz et al., 2020), vielmehr bieten Kooperationen die Möglichkeit, neue Marktfelder zu erschliessen und Synergien zu nutzen. Dies führt wiederum dazu, dass Kooperationen ein zentrales Thema in der Bildungs- und Wissenschaftslandschaft geworden sind und die Zusammenarbeit verschiedener Akteure auf unterschiedlichen Ebenen gefördert und forciert wird.

Der folgende Beitrag greift diese Entwicklungen auf und führt unter Rückgriff auf (empirische) Studien<sup>1</sup> zum einen zentrale Handlungsfelder in der Weiter- und Erwachsenenbildung aus, die durch Kooperation geprägt sind oder dieser zunehmend bedürfen. Zum anderen werden anhand eines stilisierten Kooperationsprozesses (vgl. u.a. Harland, 2002; Maschwitz, 2014) zentrale Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Kooperationen herausgearbeitet.

## Felder der Kooperation in der Weiterbildung

Zusammenarbeit ist ein fast systemimmanenter Teil der Weiterbildung geworden. Der überwiegende Teil der Hochschulen geht im Kontext der Weiterbildung (und darüber

SVEB (Hrsg.): Education Permanente EP 2023-2, Schweizerische Fachzeitschrift für Weiterbildung, [www.ep-web.ch](http://www.ep-web.ch)



1 Der vorliegende Beitrag referiert an verschiedenen Stellen u. a. auf eine qualitative Studie zu Kooperationen im Kontext weiterbildender Studienangebote, die 2014 veröffentlicht wurde (Maschwitz, 2014). Zudem werden in Ausschnitten Textteile aus dem Studienmaterial des Moduls «Management von Kooperationen in Wissenschaft und Weiterbildung» des berufs begleitenden Masterstudiengangs Bildungs- und Wissensmanagement (MBA) verwandt (Maschwitz, 2019). Ich bedanke mich bei der Universität Oldenburg für die Nutzungsfreigabe.

hinaus) Kooperationen ein und auch die Erwachsenenbildungsträger arbeiten sowohl im Programmangebot als auch im Kontext kommunaler Aktivitäten mit verschiedensten Partnern zusammen.

### *Hochschulen*

Im Kontext der hochschulischen Weiterbildung sind Kooperationen grundsätzlich in allen Phasen der Angebotskonzeption (z.B. Entwicklung, Vermarktung, Finanzierung und Durchführung) (vgl. auch Kahl, 2022, S. 46) und mit unterschiedlichsten Partnern (Wirtschaftsunternehmen, Sozial- und Gesundheitswesen, andere Hochschulen, Erwachsenenbildungsträger, Kammern, private Bildungsträger etc.) denkbar. Dabei ist zwischen strategischen Kooperationsentscheidungen und solchen aufgrund von operativen Restriktionen zu unterscheiden (Harland, 2002). Dahinter steht die Hoffnung, dass Kooperationen hochschulseitig die Chance bieten, «neue Entwicklungen im Studienaufbau und in den Lehrinhalten» (Frank, Meyer-Guckel & Schneider, 2007, S. 24) zu fördern, den Anforderungen und Bedarfen der zu erschliessenden Zielgruppen gerecht zu werden und Angebote nachfrage- und praxisorientiert zu entwickeln (Maschwitz, 2014). Darüber hinaus können Kooperationen dazu beitragen, benötigte Ressourcen auf mehreren Schultern zu verteilen (Sweers & Lengler, 2018).

Kooperationen sind aber auch mit Blick auf die Stärkung der Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Bildungsbereichen von zentraler Bedeutung, um Zugänge zu erleichtern, neue Zielgruppen in die Hochschulen zu integrieren und über das bisherige Portfolio hinausgehende Angebote bereitzustellen. Insbesondere Kooperationen zwischen Hochschulen und Einrichtungen der beruflichen und betrieblichen Bildung können hier einen wertvollen Beitrag leisten durch (1) die Gewinnung neuer und/oder unterrepräsentierter Zielgruppen und die gemeinsame Gestaltung von Übergängen sowie (2) die Anrechnung von ausserhochschulisch erworbenen Kompetenzen. Hierfür ist ein Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche, insbesondere der beruflichen und hochschulischen Bildung, aber auch der betrieblichen und allgemeinen Erwachsenenbildung notwendig, und zwar sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene (Müskens & Eilers-Schoof, 2014).

Darüber hinaus werden an Hochschulen die unterschiedlichsten Veranstaltungen für die Öffentlichkeit angeboten, um Wissenschaft, so das zentrale Ziel, für jeden zugänglich zu machen («Community Outreach»). In diesem Kontext haben sich sehr unterschiedliche Formen von Veranstaltungen zu verschiedensten Themen (von technologisch/ökonomisch bis sozial/kulturell/gesellschaftlich) etabliert, die in Kooperation mit ausserhochschulischen Einrichtungen (Theater, Schulen, Museen, Kommunen, Freiwilligenagenturen, Non-Profit-Organisationen etc.) ausgerichtet werden (Berthold, Meyer-Guckel & Rohe, 2010). Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass vor allem zwei Formen dominieren: (1) regionale, kurzfristige (häufig projektgebundene) Kooperationen und (2) langfristige

strategische Partnerschaften. Während im deutschsprachigen Raum aufgaben- und projektgebundene Kooperationen überwiegen (z.B. Science-Slam mit örtlichen Theatern, Vorlesungsreihen mit Non-Profit-Organisationen etc.), sind z.B. in Nordamerika auch strategische Partnerschaften stark verbreitet. Gemeinsam ist den Kooperationen im Kontext des «Community Outreach», dass sie i. d. R. von Seiten der Hochschulen ausgehen und die Erfüllung eines gesellschaftlichen, häufig regionalen Beitrags im Vordergrund steht.

### *Erwachsenenbildungsträger*

Die Ausrichtung auf das Konzept des lebenslangen Lernens sowie dessen Förderung durch verschiedene Initiativen auf Ebene der Europäischen Union sowie des Bundes und verschiedener Bundesländer in Deutschland hat nicht nur in Hochschulen, sondern auch in der beruflichen und allgemeinen Aus- und Weiterbildung zentrale Änderungen mit sich gebracht. Die Frage, «wie das Lernen aller Bürgerinnen und Bürger in allen Lebensphasen und Lebensbereichen, an verschiedenen Lernorten und in vielfältigen Lernformen angeregt und unterstützt werden kann» (BLK, 2004, S. 5), führte dazu, dass auf bildungspolitischer Seite die Kooperation von Erwachsenenbildungsträgern und weiteren Akteuren in den Fokus rückten.

Eng verbunden mit diesem bildungspolitischen Ansatz ist seit den 1990er-Jahren ein wirtschafts- und regionalpolitischer Ansatz (Regionalisierungsansatz), der auch, aber nicht nur für den Bereich des lebenslangen Lernens die Stärkung und Entwicklung regionaler Wirtschafts- und Kulturräume anstrebt (Dollhausen & Mickler, 2012, S. 21). Neben regionalpolitischen Interessen spielt hierbei insbesondere die zu Beginn angesprochene Marktausrichtung eine wesentliche Rolle. In den 1980er-Jahren wurde in Deutschland die Ausrichtung auf einen sich selbst regulierenden Weiterbildungsmarkt bildungspolitisch stark forciert. Dies führte letztendlich zur Verschärfung der Konkurrenzverhältnisse und zum Pluralismus von Weiterbildungsanbietern, da ein echter und fairer Markt aufgrund der sehr unterschiedlichen Strukturen und Voraussetzungen der Weiterbildungseinrichtungen kaum möglich war (Schrader, 2009; Dollhausen & Mickler, 2012, S. 18). Um dies und die abflauende öffentliche Förderung institutioneller Aufgaben und Strukturen abzufedern, wurde die Ausrichtung durch förder- und finanzpolitische Massnahmen begleitet. Letztendlich lautete die Lösung, Kooperationen auf wirtschaftlicher und pädagogischer Ebene zu fordern und zu fördern (ebd., S. 17). Dies geschah zu Beginn vor allem auf freiwilliger Basis, wurde aber insbesondere auf Ebene der Bundesländer und Kommunen zunehmend gesetzliche Pflicht (ebd., S. 21) und hält sich bis heute in den Förderlinien der deutschen Bundesländer.

Innerhalb dieser drei Entwicklungslinien – Marktorientierung, Regionalisierung, lebenslanges Lernen – lassen sich verschiedene inhaltliche Aufgabebereiche von Kooperationen im Kontext der Weiterbildung ausmachen, die

Alke (2015, S. 250f.) in sieben Handlungsebenen zusammenfasst: (1) die Erreichung von (potenziellen) Zielgruppen, (2) die kooperative Angebotsentwicklung sowie gemeinsame Umsetzung von Bildungsangeboten, (3) Programmabsprachen mit anderen Akteuren sowie gemeinsame Programmveröffentlichungen, (4) die kooperative Durchführung von Entwicklungs- oder Modellprojekten, (5) gemeinsame Betriebs-, Verwaltungs- und Managementstrukturen, (6) Verbände und Interessenvertretung und (7) die politische Ebene.

Welche Partner für die Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen gewählt werden, hängt stark von den Kooperationszielen und -inhalten ab. Sie lassen sich aber grob in Partnerschaften im Bildungskontext selbst (horizontale Kooperationen) und in übergreifende Kooperationen (diagonale Kooperationen) unterteilen. Insbesondere letztere tragen massgeblich dazu bei, «grundsätzlich Blickwinkel, Handlungsfeld und Profil einer Bildungseinrichtung» (Nuissl, 2010, S. 47) zu erweitern. Hierzu gehören z.B. Unternehmen und Ausbildungsbetriebe, aber auch weitere (regionale) Akteure wie Verbände, Kommunen, Initiativen und Vereine.

### Phasen des Kooperationsmanagements und Erfolgsfaktoren

Die vorherigen Ausführungen machen deutlich, dass Kooperationen sehr unterschiedlich verlaufen können und durch unterschiedliche Partner, aber auch Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Entsprechend müssen Kooperationen, um erfolgreich zu sein, aktiv gestaltet werden; im Umkehrschluss sind sie daher bis zu einem bestimmten Grad auch durch entsprechendes Führungs- und Managementverhalten steuerbar. Die Aufgabe des Kooperationsmanagements ist es, hemmende Faktoren, wie z.B. Vertrauensdefizite, mangelnde Informationen und fehlende Strukturen, frühzeitig zu erkennen, steuernd einzugreifen und den damit verbundenen Entwicklungen entgegenzuwirken. Kooperationsmanagement bezieht sich auf alle Phasen des Kooperationsprozesses (vgl. Abbildung 1) und dient dazu, die «finanziellen, strukturellen, formalen und sozialen Bedingungen der Zusammenarbeit» (Dollhausen & Mickler, 2012, S. 112) abzusichern. Ziel ist es «durch motivierende, vertrauensfördernde und regulierende Massnahmen eine zielgerichtete und ergebnisorientierte Zusammenarbeit» zu gewährleisten (ebd.).



Abbildung 1: Phasen eines Kooperationsprozesses (eigene Darstellung)

Im Folgenden wird auf die einzelnen Phasen im Kooperationsverlauf eingegangen und hemmende sowie förderliche Faktoren beschrieben.

### *Initialentscheidung*

Den häufigsten Ausgangspunkt von Kooperationen in der Weiterbildung bilden nicht strategische Entscheidungen, sondern die persönliche Bereitschaft und Kontakte Einzelner. So werden z.B. überwiegend einzelne Wissenschaftler:innen deutscher Universitäten als Kooperationspartner geschätzt, nicht aber die öffentlichen Universitäten als Organisation (Kloke & Krücken, 2010; Ortiz, 2013; Wimmer, Emmerich & Nicolai, 2002). Auch für die allgemeine Weiterbildung beschreibt Feld (2011, S. 72), dass die Entscheidung, «ob und in welcher Form an einer Kooperation oder an einem Netzwerk teilgenommen wird, [...] häufig nur von einzelnen Personen» und situationsbedingt getroffen wird. Entsprechend zentral sind die Motivation und das Interesse individueller Akteure für die Initiierung von Kooperationen. Dies hat zwei zentrale Implikationen für die Leitungsebenen einer kooperationsinteressierten Organisation:

1. Wenn es gewollt ist, dass Kooperationen von einzelnen Mitarbeitenden initiiert werden, müssen Organisationen eine Kooperationskultur schaffen und ihre Mitglieder motivieren, damit sich diese mit Kooperationen und deren Potenzialen auseinandersetzen. Hier kann durch eine breitflächige Transparenz über die mit der Kooperation verbundenen Zielsetzungen sowie durch Gespräche mit den Akteuren den bestehenden Vorbehalten entgegengetreten werden, wobei eine offenkundige Unterstützung durch Leitung, Präsidium, Vorstand etc. wesentlich ist.
2. Um sich leichter und erfolgreicher zu gestalten, muss eine Kooperation nicht nur der persönlichen Motivation eines Einzelnen entspringen, sondern auch institutionell gewollt und von der Organisationsleitung unterstützt werden (Maschwitz, 2014, S. 195f.). Dies bezieht sich auf die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten. Grundsätzlicher Support und Beratung auf beiden Seiten kann somit als massgeblich für den Erfolg von Kooperationen angesehen werden (vgl. auch Davey, Baaken, Galan Muros & Meermann, 2011, S. 57).

Insgesamt bildet die Phase der Initialisierung die Basis für die anschließende Partnergewinnung, in der die Risiken und damit die Kosten einer Kooperation (Maschwitz, 2015) durch die Abklärung von Interessen, Zielen und Ressourcen möglichst minimiert werden sollten.

### *Partnergewinnung: Partnersuche und -auswahl, Kontaktaufnahme und Anbahnungsgespräche*

Nach der grundsätzlichen Entscheidung für eine Kooperation stellt sich die Frage, mit wem konkret kooperiert werden soll. Rundnagel (2022) arbeitet

zwei Modi der Kooperationsanbahnung heraus: die Erweiterung bestehender Kooperationsbeziehungen (Modus 1) und die «Gewinnung neuer Kooperationspartner\*innen durch eine systematische Akquise und Herausstellung der Alleinstellungsmerkmale» (ebd., S. 60) (Modus 2). Eine Analyse verschiedener Kooperationsprozesse hat gezeigt, dass die Phase der Partnerauswahl aufgrund bereits bestehender, häufig persönlicher Kontakte oder existierender Vorprojekte mit den Kooperationspartnern oft übersprungen und damit auf eine gezielte Auswahl verzichtet wird (Maschwitz, 2014). Dies kann dazu führen, dass die Übereinstimmung der Ziele im weiteren Verlauf der Kooperation teilweise nicht gegeben oder nur schwer herzustellen ist. Zwar stellen Vorerfahrungen mit Partnern eine grosse Erleichterung hinsichtlich des Vertrauensaufbaus dar und verringern so die Gefahr eines «Missfits». Aber ob das übergeordnete Kooperationsziel sowie die individuellen Ziele in dieser Partnerkombination zu erreichen sind, muss auch hier neu geklärt werden.

Grundlage einer jeden Partnerauswahl ist eine möglichst kompatible Zielsetzung, um einen langfristigen «Fit» zu erreichen. Hierfür ist es notwendig, dass die potenziellen Partner nicht nur die gegenseitigen Ziele und Interessen kennen, sondern sich auch ihrer eigenen Identität, inkl. Stärken und Schwächen, bewusst sind und eine Abgrenzung zu anderen Formaten und Anbietern (Marktanalyse) geklärt ist (Maschwitz, 2014; Denninger, Siegmund & Bopf, 2018). Erst dann ist es möglich, Anfragen von Organisationen, die nicht mit der eigenen Zielsetzung und dem Grundverständnis der eigenen Organisation übereinstimmen, z.B. bei zu erwartendem Reputationsverlust oder nicht passenden Formaten, kritisch zu beleuchten und ggf. abzulehnen (Maschwitz, 2014). Die für die Auswahl des Partners herangezogenen Kriterien können je nach Kooperationsinhalt stark differieren. Gängige Kriterien sind u.a. die Kompatibilität von Zielsetzungen, Commitment oder auch Organisationskulturen, eine Ressourcenkongruenz und -komplementarität und/oder die Grössenverhältnisse (Holtbrügge, 2005, S. 1189). Zusammenfassend bedeutet dies, dass

- sowohl die eigenen Interessen und Ziele als auch die des potenziellen Partners geklärt sein müssen,
- die Sichtbarkeit nach aussen gewährleistet und Kooperationsinteressen (durch die Hochschulleitung/Vorstand/Geschäftsführung) signalisiert werden müssen sowie
- bestehende Kontakte (aus Vorprojekten, Branchen- und Alumni-Netzwerken) gepflegt werden müssen, um zu einem späteren Zeitpunkt aus einem Pool bekannter, ähnlich denkender Partner rekrutieren zu können.

In den folgenden Anbahnungsgesprächen steht dann neben weiterem Informationsgewinn zum einen der Abgleich bestehender Interessen und Ziele für einen möglichst langfristigen «Fit» und zum anderen der Vertrauensaufbau

zwischen den Kooperationspartnern (vgl. hierzu auch Harland 2002, S. 184) im Vordergrund. Es gilt, den eigenen Kooperationswillen deutlich zu machen und gleichzeitig die Kooperationsbereitschaft des anderen zu überprüfen. Die Reduzierung von Unsicherheit durch Informationsgewinnung sowie der Aufbau von Vertrauen sind zentrale Aspekte dieser Phase, wobei eine transparente Kommunikation und der bewusste Umgang mit den jeweiligen, ggf. unterschiedlichen Kulturen massgeblich ist, um Missverständnissen, die zu meist auf der Beziehungsebene ausgelöst werden, vorzubeugen (Alke 2018; Maschwitz, 2014, S. 208; Feld, 2011, S. 76). Konstante Ansprechpartner:innen, die eine Mittler- bzw. Brückenfunktion nach innen und nach aussen einnehmen, können entsprechend in dieser Phase und im weiteren Verlauf der Kooperation massgeblich zum Erfolg beitragen (vgl. auch Maschwitz, 2014; 2018).

### *Konfiguration*

Im Rahmen der Konfiguration werden die Kooperationsinhalte, welche zuvor in den anbahnenden Gesprächen besprochen und ausgehandelt wurden, genauer definiert sowie die Kooperationstiefe festgelegt (Harland, 2002, S. 189). Dabei kann der Grad der Formalisierung erheblich differieren. Ein Vertrag ist hierbei keineswegs als verpflichtend anzusehen (vgl. auch Maschwitz 2014), ist aber für Kooperationen, «die vor allem durch Langfristigkeit und/oder durch Kostenübernahmen bzw. Investitionen gekennzeichnet sind» (Postigo Perez, 2022, S. 75), von grosser Bedeutung (vgl. auch Dollhausen & Mickler, 2012). Darüber hinaus zeigt sich in der Phase der Konfiguration, dass bestehende Strukturen und Kulturen der beteiligten Organisationen bzw. der Umgang mit diesen das Zustandekommen einer Kooperation sowie deren reibungslose Konfiguration beeinflussen (u. a. Maschwitz 2018). Im Bereich der Lernortkooperationen unterscheiden sich beispielsweise Betriebe und Schulen oder Betriebe und Weiterbildungseinrichtungen auf kultureller Ebene stark voneinander (Mickler, 2013). Ebenso werden die häufig als stark bürokratisch und unflexibel, auf Kooperationen nicht angepasst empfundenen (administrativen) Strukturen von Hochschulen vielfach als einschränkend wahrgenommen (Maschwitz, 2014; Ortiz, 2013). Hinzu kommt, dass Kooperationen einen prozesshaften Charakter aufweisen und durch ständige (Weiter-)Entwicklungen in den beteiligten Organisationen beeinflusst werden. Zu diesen Entwicklungen zählen u.a. Wechsel der Ansprechpartner:innen oder in der Führungsebene sowie Änderungen des Marktes oder innerhalb einer Branche. All dies kann Kooperationsentscheidungen in der Konfigurationsphase – auch noch kurz vor der (vertraglichen) Einigung – beeinflussen. Generell gilt hier: Je bewusster die vorherigen Phasen durchgeführt und damit die Kooperation vorbereitet wurden, desto stressfreier und zielgerichteter verläuft i. d. R. die Konfiguration und schliesslich die finale Durchführung.

### *Durchführung*

Die Durchführung einer Kooperation ist durch die klassischen Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle geprägt (u.a. Harland, 2002; Staudt u.a., 1992). Im Unterschied zu einer Einzelentscheidung ist hier allerdings die Synchronisation bzw. Einbeziehung der beteiligten Kooperationspartner zu ergänzen.

Erst in der gemeinsamen Durchführung der Kooperation wird ersichtlich, ob die richtigen Partner ausgewählt, die Ziele und Interessen aller Beteiligten geklärt und die Strukturen und weiteren Prozesse der Zusammenarbeit (schriftlich oder mündlich) abgestimmt wurden. Dabei steht die Verfestigung des bestehenden «Fits» auf der Sach- und auf der Beziehungsebene im Fokus. Um dies zu erreichen, bedarf es einer stetigen Beziehungsarbeit. Persönlicher Kontakt und intensive Kommunikation sind massgeblich für eine funktionierende Kooperationsdurchführung, da sie i. S. eines Deeskalationsmechanismus dazu führen, dass Missverständnisse und Probleme frühzeitig bemerkt werden. Unterstützend wirkt zudem die Etablierung und Institutionalisierung von Feedback- und Austauschprozesse auf allen Kooperations Ebenen, wenn dies nicht bereits im Rahmen der Konfiguration festgelegt wurde. Beiratsstrukturen oder auch Netzwerktreffen können dies unterstützen. Allerdings nimmt die Beteiligung rapide ab, wenn hinter den Treffen kein konkreter Nutzen steht (Maschwitz, 2014). So zeigt sich, dass neben den formalen Strukturen in dieser Phase der Kooperation erneut die persönliche Bindung und ein bestehendes Vertrauensverhältnis wesentlich sind. Sowohl die Beteiligung aller, unter Berücksichtigung der individuellen Haltung einzelner Akteure (Schneijderberg & Teichler, 2010), als auch der Aufbau von persönlichem Vertrauen (Frank, Meyer-Guckel & Schneider, 2007) und Vertrauen in die Integrität sowie Kompetenz der Partner (López-Martínez, Medellín, Scanlon, & Solleiro, 1994) sind ausschlaggebend für das Gelingen einer Kooperation.

Neben den Handlungen und Strategien, die dem Erhalt des strukturellen und kulturellen «Fits» dienen, zeigt sich in der Durchführung, dass häufig mit unzureichender Abstimmung im bisherigen Kooperationsprozess sowie konträren Entwicklungen der Kooperationspartner umgegangen werden muss. Mögliche Auslöser dafür können z. B. fehlendes Mitarbeitendeninteresse, unrealistische Kooperationsgegenstände, Personalfuktuation in den beteiligten Organisationen oder aber sich ändernde bzw. anders eingeschätzte Bedarfe der beteiligten Akteure sein (Maschwitz, 2014). Hier gilt es, die bestehende Kooperation ggf. anzupassen und weiterzuentwickeln. Wird auf die Änderungsbedarfe nicht reagiert, zeigt sich ein Phänomen, das als «schlafende Kooperation» bezeichnet werden kann, bei der trotz bestehender Verträge oder Vereinbarungen keine Aktivität mehr zu verzeichnen ist (ebd.). In diesem Fall kann sogar die Beendigung der Zusammenarbeit zielführend sein.

### *Abschluss*

Der Abschluss einer Kooperation bedeutet keinesfalls nur das Ende einer Zusammenarbeit, sondern bietet vielmehr auch Möglichkeiten, Kooperationen zu prüfen, ggf. anzupassen oder weiterzuentwickeln. Während bei temporären bzw. fall- oder projektorientierten Kooperationen das Ende durch die zeitliche Befristung vorgegeben ist, wird die Phase des Abschlusses im Bereich langfristiger Kooperationen häufig missachtet. Dies führt dazu, dass das oben beschriebene Phänomen der «schlafenden Kooperationen» auftreten kann. Auch bei langfristig angelegten Kooperationen ist es entsprechend zentral, dass regelmässig Reviews der bisherigen Zusammenarbeit erfolgen und ggf. Massnahmen zur Optimierung oder auch Wiederbelebung abgeleitet werden. Ein (Zwischen-)Abschluss und damit eine professionelle Nachbereitung ist zudem als Vorbereitung für weitere Kooperationen zu sehen, da hierdurch wesentliche Informationen für zukünftige Kooperationen gewonnen werden können (Harland, 2002, S. 206; Ortiz, 2013, S. 309ff.).

### **Fazit und Ausblick**

Auch wenn Kooperationsprozesse in der Praxis selten so linear verlaufen, wie es idealtypisch dargestellt wird, zeigt sich, dass insbesondere in den ersten Phasen einer Kooperation bis hin zur Konfiguration wesentliche Grundlagen der Zusammenarbeit gelegt werden. Eine bewusste Entscheidung für eine Kooperation und eine ebenso bewusste Entscheidung für einen konkreten Partner sind wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung einer Kooperation. Grund hierfür ist u.a. die aufgrund der entsprechenden Informationslage minimierte Unsicherheit, die mit einem gesteigerten Vertrauen einhergeht. In der Transaktionskostentheorie (Picot, 1982) wird hier auch von Ex-ante-Kosten gesprochen, die wiederum die Ex-post-Kosten (Kontroll- und Durchsetzungskosten, Nichteinhaltungskosten, Anpassungskosten und Fehlanpassungskosten) einer Transaktion bzw. hier einer Kooperation verringern (Maschwitz, 2015).

Für die Weiterbildung – auf Ebene der Einrichtungen, aber auch der Politik – bedeutet dies, Kooperationen nicht als Selbstzweck zu betrachten, sondern den Mehrwert (immateriell oder materiell) im Blick zu behalten. «Erzwungene Kooperationen» oder «Kooperationen um der Kooperation willen» scheitern häufig, da hier der (Management-)Aufwand den Nutzen übersteigt (vgl. auch Maschwitz et. al., 2019). Sind Kooperationen aber bewusst gewählt und lassen eine gemeinsame Zielerreichung erwarten, können sie durch ein entsprechendes Management erfolgreich zur Umsetzung des lebenslangen Lernens beitragen.

PROF. DR. ANNIKA MASCHWITZ, Hochschule Bremen, wissenschaftliche Leitung des Zentrums für Lehren und Lernen; stellvertretende Vorständin der DGWF e.V. Kontakt: annika.maschwitz@hs-bremen.de

## Literatur

- Alke, M. (2018):** Kooperationskulturen von Weiterbildungsorganisationen zwischen Kontinuität und Wandel. Empirische Befunde und organisationspädagogische Anschlüsse. *Zeitschrift für Pädagogik*, 64(5), 659–679.
- Alke, M. (2015):** Verstetigung von Kooperation: Eine Studie zu Weiterbildungsorganisationen in vernetzten Strukturen. Springer-Verlag.
- Berthold, C., Meyer-Guckel, V., & Rohe, W. (2010):** Mission Gesellschaft – Engagement und Selbstverständnis der Hochschulen. Ziele, Konzepte, internationale Praxis. <https://www.stifterverband.org/download/file/265>
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2004):** Strategie für lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn: BLK Geschäftsstelle. [http://www.bmbf.de/pub/strategie\\_lebenslanges\\_lernen\\_blk\\_heft115.pdf](http://www.bmbf.de/pub/strategie_lebenslanges_lernen_blk_heft115.pdf)
- Davey, T., Baaken, T., Galan Muros, V., & Meermann, A. (2011):** The State of European University-Business Cooperation Final Report – Study on the cooperation between Higher Education Institutions and public and private organisations in Europe. Science-to-Business Marketing Research Centre.
- Denninger, A., Siegmund, R., & Bopf, N. (2018):** Von der Bedarfsartikulation zur kooperativ nachfrageorientierten Angebotsentwicklung. Gelingensfaktoren wissenschaftlicher Weiterbildung. In: W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung* (S. 7–31). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dollhausen, K., & Mickler, R. (2012):** Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. Bertelsmann.
- Feld, T. C. (2011):** Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Frank, A., Meyer-Guckel, V., & Schneider, C. (2007):** Innovationsfaktor Kooperation. Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. [http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/innovationsfaktor\\_kooperation/innovationsfaktor\\_kooperation.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/innovationsfaktor_kooperation/innovationsfaktor_kooperation.pdf)
- Harland, P. E. (2002):** Kooperationsmanagement: Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement. Harland Media.
- Holtbrügge, D. (2005):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, «Metaanalyse» und Kurzabriss. In: J. Zentes, B. Swoboda & D. Morschett (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen-Ansätze-Perspektiven* (2., überarb. u. erw. A., S. 1183–1201). Gabler.
- Kahl, R. (2022):** Wissenschaftliche Weiterbildung als hochschulinterner Kooperationsanlass – Akteure, Bedarfe und Formen. In: F. Sweers (Hrsg.), *Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens*. (S. 49–69). Springer VS, Wiesbaden.
- Kloke, K., & Krücken, G. (2010):** Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 32(3), 32–53.
- López-Martínez, R. E., Medellín, E., Scanlon, A. P., & Solleiro, J. L. (1994):** Motivations and obstacles to university industry cooperation (UIC): A Mexican case. *R&D Management*, 24(1), 017–030.
- Maschwitz, A., Brinkmann, K., Speck, K., & Bök, J. (2020):** Kooperation und Konkurrenz in Verbundprojekten. In: E. Cendon, U. Wilkesmann, A. Maschwitz, S. Nickel, K. Speck & U. Elsholz (Hrsg.), *Wandel an Hochschulen? Entwicklungen der wissenschaftlichen Weiterbildung im Bund-Länder-Wettbewerb «Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen»*. (S. 258–276). Waxmann Verlag. [https://www.pedocs.de/volltexte/2020/20805/pdf/Cendon\\_Wilkesmann\\_2020\\_Wandel\\_an\\_Hochschulen.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2020/20805/pdf/Cendon_Wilkesmann_2020_Wandel_an_Hochschulen.pdf)
- Maschwitz, A., Speck, K., Brinkmann, K., Johannsen, M., & von Fleischbein, A. (2019):** Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – Ergebnisse einer Mixed-Methods-Studie. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs «Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen». [www.pedocs.de/volltexte/2019/16772/](http://www.pedocs.de/volltexte/2019/16772/)
- Maschwitz, A. (2019):** Management von Kooperationen in Wissenschaft und Weiterbildung. Studienmaterial des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA). 2. überarb. Auflage. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L.
- Maschwitz, A. (2018):** Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen in der Weiterbildung – Unternehmerische Kultur als Chance und Herausforderung. In: N. Sturm & K. Spenner (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung – Beiträge zur Verankerung in die Hochschulstrukturen*. (S. 253–270). Springer.
- Maschwitz, A. (2015):** «Unternehmerische» Kultur an Universitäten – Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen

mit Unternehmen in der Weiterbildung? Hochschule und Weiterbildung, 1/15, 43–46.

**Maschwitz, A. (2014):** universitäten unternehmen kooperationen – Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge. MV-Verlag.

**Mickler, R. (2013):** Kooperation in der Erwachsenenbildung: die Volkshochschule als Teil eines Bildungs- und Kulturzentrums. Wiesbaden: Springer-Verlag.

**Müskens, W., & Eilers-Schoof, A. (2014):** Kooperationen mit außerhochschulischen Bildungseinrichtungen bei der Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge. Schriftenreihe zum Bildungs- und Wissensmanagement.

**Nuissl, E. (2010):** Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. In: Studienreihe Bildungs- und Wissensmanagement. Münster [u. a.]: Waxmann Verlag.

**Ortiz, A. (2013):** Kooperation zwischen Unternehmen und Universitäten: Eine Managementperspektive zu regionalen Innovationssystemen. Springer-Verlag.

**Picot, A. (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert. Die Betriebswirtschaft, 42, 267–284.

**Postigo Perez, S. (2022):** Kooperationsvereinbarungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen – Formalisierungsnotwendigkeiten in der kooperativen Angebotsgestaltung. In: F. Sweers (Hrsg.), Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens. (S. 71–87). Springer VS, Wiesbaden.

**Rundnagel, H. (2022):** Universitäten als Initiatorinnen von Kooperation: Kooperationsanbahnung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: F. Sweers (Hrsg.), Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens. (S. 31–48). Springer VS, Wiesbaden.

**Schneijderberg, C., & Teichler, U. (2010):** Partnerschaften von Hochschulen und Unternehmen. Beiträge zur Hochschulforschung, 32(3), 8–31.

**Schrader, J. (2009):** «Governance in Adult and Further Education». European Education, 41(4), 41–64.

**Staudt, E., Toberg, M., Linné, H., Bock, J., & Thielemann, F. (1992):** Kooperationshandbuch. VDI-Verlag; Schäffer Verl. für Wirtschaft und Steuern.

**Sweers, F., & Lengler, A. (2018):** Kooperative Angebotsgestaltung in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Konzeption und Praxis im Kontext von WM<sup>3</sup>. In: W. Seitter, M. Friese & P. Robinson (Hrsg.), Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung (S. 57–93). Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Wimmer, R., Emmerich, A., & Nicolai, A. (2002):** Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung. [https://www.wiwi.uni-siegen.de/bwlmewi/links/studien/corporate\\_universities\\_bmbf-studie.pdf](https://www.wiwi.uni-siegen.de/bwlmewi/links/studien/corporate_universities_bmbf-studie.pdf)