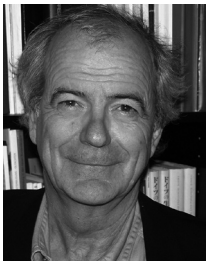
STICHWORT: »STRATEGISCHE KOOPERATIONEN«



Prof. Dr. Dr. h.c. Ekkehard Nuissl ist wissenschaftlicher Direktor des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE).

Kontakt: nuissl@die-bonn.de

Literatur

Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld

Keim, H./Olbricht, J./Siebert, H. (1973): Strukturprobleme der Weiterbildung – Kooperation, Koordination, Integration. Düsseldorf

Nuissl, E. (2000): Einführung in die Weiterbildung. Neuwied

Nuissl, E. (2002): Netzwerk Bildung und Regionalentwicklung. Oldenburg

Nuissl, E. u.a. (2006): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken«. Bielefeld

Schweitzer, J. (1998): Systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen. Weinheim

Kooperation ist im deutschen Bildungswesen ein positiv besetzter, aber wenig praktizierter und differenzierter **Schlüsselbegriff**. Viele **Weiterbildungsgesetze** enthalten daher auch **Kooperationsauflagen**.
Kooperation setzt immer die Zusammenarbeit mindestens zweier selbstständiger, im Prinzip auch **unabhängiger Partner** voraus. Der Begriff wird für eine Zusammenarbeit *innerhalb* einer Einrichtung nicht gebraucht. **Verfahren, Reichweite** und **Modelle** von Kooperationen sind dabei unterschiedlich. Je nach **Zielen, Formen** oder **Aufgaben** lassen sich Kooperationen unterschiedlich typisieren. So wird etwa differenziert zwischen **komplementärer, subsidiärer, supportiver** und **integrativer Kooperation** (vgl. Nuissl 2000, S. 94). Eine andere Typisierung definiert **institutionelle, aufgabenbezogene** und **personelle Kooperation** (vgl. Jütte 2002, S. 65). Weitere Typisierungen finden sich im Folgenden in einigen Beiträgen zum Schwerpunktthema.
In Kooperationen geht es in der Regel darum, Entscheidungen, Kommunikation und Aufgabenverteilung auszubalancieren. Schweizer (1998, S. 32) spricht daher von einer **Kooperationsbalance** hinsichtlich der Selbstständigkeit, der Führung, der persönlichen Beziehung, der Sachebene und der Formalisierung in Kooperationsverfahren.
Großes Augenmerk wird auch auf das Zustandekommen bzw. das Scheitern von Kooperationen gelegt. So liegen **Gründe** für eine Kooperation im Bildungsbereich etwa in Kostenersparnis, Arbeitserleichterung, Kompetenzverschränkung, Qualitätssteigerung, bildungspolitischer Präsenz (Lobby), Zielgruppenerweiterung sowie Innovation und Entwicklung. **Widerstände** gegen eine Kooperation liegen in der Regel in unterschiedlichen Interessen, ungleich verteiltem Nutzen, zu hohen Kosten, Angst vor Konkurrenz und Profilverlust, Kommunikationsproblemen, unterschiedlichen Images, geringem institutionellen Rückhalt und ungenügend klaren Absprachen (vgl. Nuissl 2002, S. 25f.).
Schließlich gerät immer mehr in den Blick, dass Einrichtungen und Organisationen, die intensiv miteinander kooperieren, in ihrem **eigenen Gefüge Veränderungen** erleben und gestalten. Diese betreffen etwa

Zuständigkeiten, Belastungen, Hierarchien, Arbeitsschwerpunkte und Profilelemente. Je intensiver eine Einrichtung mit anderen Einrichtungen kooperiert, desto bedeutsamer wird der Einfluss der Kooperation auf das Binnengefüge der Einrichtung.

Kooperation und Konkurrenz sind zwei Seiten einer Medaille. Von Kooperation wird umso intensiver und verbindlicher gesprochen, je stärker die Konkurrenz in bestimmten Feldern ist. Von daher ist Kooperation eines der (immer wichtiger werdenden) Instrumente, sich in einem immer dichteren Wettbewerb behaupten zu können. Dabei spielen alle Typen – von der komplementären bis zur integrativen Kooperation – eine Rolle. Im Zuge etwa der **Globalisierung** auch des Bildungsmarktes arbeiten immer mehr Einrichtungen **komplementär** mit ähnlichen Einrichtungen in anderen Ländern zusammen, im Zuge der Wiederentdeckung der **Region** entstehen immer häufiger **integrierte** Kooperationen mit Blick auf einzelne Zielgruppen und Aufgabenfelder (wie etwa Beratungen, Information). Die Kooperation von Einrichtungen in einem bestimmten Feld schließt die Konkurrenz der gleichen Einrichtungen in anderen Feldern nicht aus. Wichtiges Element von Kooperationen ist daher auch immer die unverwechselbare **Identität** jedes einzelnen Kooperationspartners.

Eine gewissermaßen potenzierte Kooperation mit erhöhten Synergieeffekten ist die multivariate Kooperation von Einrichtungen in Organisationen in einem **Netzwerk**. Dies sind im Prinzip additive Einzelkooperationen, und sie erhalten dann eine neue Qualität, wenn das Netzwerk eine eigenständige, übergreifende Aufgabe und ein übergreifendes Profil bekommt und in einer eigenständigen (meist auch eigendynamischen) Art gemanagt wird.

Der Begriff »**strategische Kooperation**« ist in den letzten Jahren dabei immer wichtiger geworden. Mit diesem Begriff wird betont, dass Kooperationen nicht nur eine Verbesserung der Arbeit und der Zusammenarbeit im Status quo anstreben, sondern **gemeinsame Ziele** verfolgen, die über gegenwärtige Fragen hinausgehen. Strategische Kooperationen werden etwa dann eingegangen, wenn es um eine perspektivische Geschäftsfelderweiterung oder eine Umorientierung des Aufgabenspektrums von einzelnen Organisationen geht. Strategische Kooperationen umfassen auch diejenigen Fälle, in denen ein definiertes Feld (gesellschaftlicher, ökonomischer, politischer Art) in einem bestimmten Zeitraum mit gemeinsam getragenen Gestaltungsvorstellungen verändert werden soll. Der Akzent der »Strategie« ist dabei auch immer **reflexiv** zu sehen – er bezieht sich auf die Einrichtungen selbst, die sich in einer strategischen Kooperation zusammenfinden. Gerade in Zeiten sich stark verändernder Kontexte (wie etwa in der Weiterbildung hinsichtlich demografischer Faktoren wie Alter und Migration) werden solche strategischen Kooperationen immer bedeutsamer.

Literatur zum Thema

Bienzle, H./Gelabert, E./ Jütte, W. u.a. (2007): **The Art of Networking.** European Networks in Education. Wien

Denison, K. (2006): **Netzwerke als Form der Weiterbildung.** Erfolgsfaktoren für den individuellen Nutzen. Kassel

DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung: Themenschwerpunkt »**Kooperation – Konkurrenz**«, H. I/1996

Field, J. (2008): **Partnerships in and for lifelong learning.** In: LlinE. Lifelong learning in Europe. H. 1, S. 41–45

Helmcke, M. (2008): **Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement**. Theorie, Praxiswissen, Praxisbeispiele. München

Jütte, W. (2002): **Soziales Netzwerk Weiterbildung.** Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld

Manger, D. (2009): **Innovation und Kooperation**. Zur Organisierung eines regionalen Netzwerks. Bielefeld

Nuissl, E. u.a. (2006), **Regionale Bildungsnetze.** Ergebnisse zur Halbzeit des Programms »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken«. Bielefeld

Reupold, A,/Strobel, C./Tippelt, R. (2009): **Vernetzung in der Weiterbildung.** Lernende Regionen. In: Tippelt, R. u.a. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden, S. 569–581

Stang, R. (2006): **Kooperation und Vernetzung als strategisches Konzept.** Learning Centres in Deutschland. In: ders. u.a. (Hrsg.): Learning centres. Bielefeld, S. 37–52

Wohlfart, U. (2006): **Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung**. Orientierungsrahmen und Praxiseinblicke. Bielefeld