

Kooperationen zwischen Einrichtungen der Erwachsenenbildung und Hochschulen

Eine Handreichung der
Servicestelle Offene Hochschule Niedersachsen
und des Wolfgang Schulenberg-Instituts



Stand: 04/2017



Niedersachsen

Impressum & Inhalt

Kooperationen zwischen Einrichtungen der
Erwachsenenbildung und Hochschulen
Eine Handreichung der Servicestelle Offene Hochschule
Niedersachsen und des Wolfgang Schulenberg-Instituts

Herausgeber:

1. Auflage, 2017
Servicestelle Offene Hochschule
Niedersachsen gGmbH
Kurt-Schumacher-Straße 29
30159 Hannover
www.offene-hochschule-niedersachsen.de

Autorinnen:

Dana Gröper,
ehem. Servicestelle Offene Hochschule
Niedersachsen gGmbH

Lina Trautmann,
Servicestelle Offene Hochschule
Niedersachsen gGmbH

Dr. Annika Maschwitz,
Wolfgang Schulenberg-Institut
für Bildungsforschung und Erwachsenenbildung

Layout:

ermisch | Büro für Gestaltung, Hannover

Bildnachweis:

drubig-photo, www.fotolia.com

1	Wissenswertes über Kooperation.....	3
	Wesentliche Merkmale	3
	Intensitäten und Beispiele.....	3
	Kooperationsformen.....	3
2	Beeinflussende Faktoren	4
	Förderlich für eine Kooperation	4
	Hinderlich für eine Kooperation	4
3	Kernphasen eines Kooperationsprozesses	5
	Initialentscheidung	6
	Partnersuche und -gewinnung.....	6
	Ausgestaltung und Durchführung.....	7
	Beendigung: Nach der Kooperation ist vor der Kooperation?!	7
4	Leitfäden zur Kooperationsgestaltung	8
	Entscheidung treffen	8
	Ressourcen einschätzen	10
	Partnerinnen und Partner suchen.....	11
	Partnerinnen und Partner auswählen	11
	Feedbackgespräche führen	13
5	Zum Weiterlesen	15

Servicestelle Offene Hochschule Niedersachsen gGmbH

Kurt-Schumacher-Straße 29
30159 Hannover
www.offene-hochschule-niedersachsen.de

1 Wissenswertes über Kooperationen¹

Wesentliche Merkmale

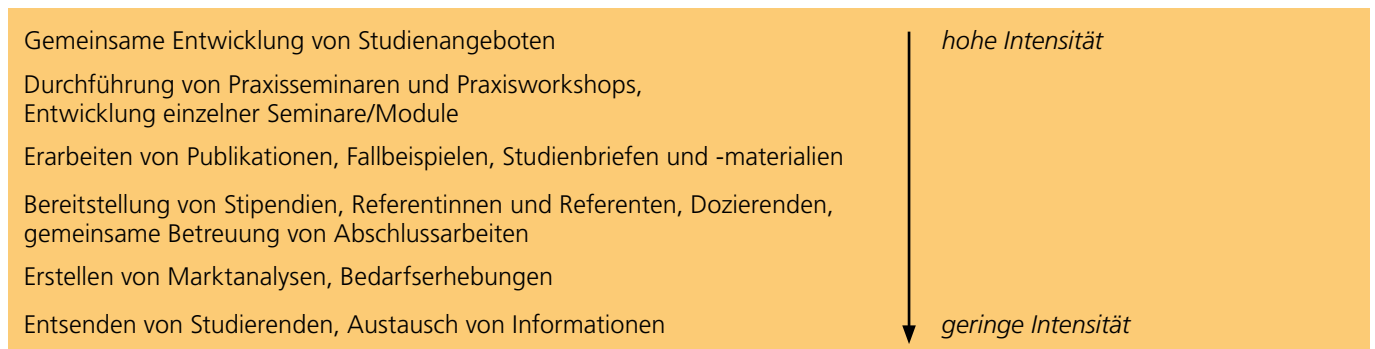
Kooperation ist die freiwillige, auf einer gleichrangigen Beziehung basierende Zusammenarbeit mehrerer Akteurinnen und Akteure. Ziel der Zusammenarbeit ist die Umsetzung einer gemeinsamen Aufgabe oder die Unterstützung gemeinsamer Interessen. Kooperationen können sich hinsichtlich ihrer konkreten Zielsetzung, Intensität, Formalisierung sowie der Anzahl der beteiligten Akteurinnen und Akteure unterscheiden.

Wesentlich ist, dass sich aus den wechselseitigen Austauschprozessen für alle Beteiligten ein Nutzen und eine höhere Zielerreichung ergeben. Dabei sind Kooperationen keinesfalls lineare Prozesse: Immer wieder gibt es Revisions- und Feedbackschleifen, die die Wiederholung von Schritten aufgrund neuer Projekte oder aufgrund fehlender Übereinkünfte notwendig machen.

Intensitäten und Beispiele

Entsprechend der unterschiedlichen inhaltlichen Ausgestaltungen von Kooperationen können sie auch unterschiedlich umfangreich und intensiv sein. Die folgende Darstellung zeigt zur Veranschaulichung konkrete Beispiele von Kooperationsinhalten zwischen Hochschulen und Unternehmen. Viele da-

von lassen sich auch auf Kooperationen zwischen Hochschulen und Einrichtungen der Erwachsenenbildung übertragen. Die Kooperations-Intensität nimmt bei den dargestellten Beispielen von oben nach unten ab:



Kooperationsformen

Je nach Inhalt bieten sich unterschiedliche Kooperationsformen an. Sie kennzeichnen sich durch unterschiedliche Grade der Formalisierung. Möglich sind beispielsweise

- aufgabenbezogene Kooperationen,
- strategische Kooperationen,
- Franchise-Modelle,
- Joint-Ventures und
- Netzwerke.

Während Kooperationen mit einer geringen Intensität häufig auf mündlichen Abmachungen beruhen, sind bei einer gemeinsamen Entwicklung von Angeboten und Lehr- und Lernmaterialien die Rollen und späteren Rechte durch schriftliche Vereinbarung zu fixieren. Welche Form der schriftlichen Vereinbarung (Absichtserklärung, Unterstützungserklärung, Sponsoringvertrag, Kooperationsvertrag, Konsortialvertrag etc.) gewählt wird, hängt dabei sowohl von den Kooperationsinhalten als auch von den eingebrachten Ressourcen und der späteren Verwertung ab. Neben rechtlich bindenden Verträgen können (zusätzlich) außervertragliche Vereinbarungen geschlossen werden, welche das Miteinander klären und das gegenseitige Vertrauen stärken können.

¹ Maschwitz 2014

2 Beeinflussende Faktoren

Förderlich für eine Kooperation

Eine gemeinsame Aufgabe oder gemeinsame Interessen bilden die Basis für Kooperationen sind aber noch lange kein Garant für eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. Die nachfolgende Übersicht stellt dar, welche Faktoren zum Gelingen einer Kooperation beitragen können:

Innere Haltung:

- Gegenseitiger Respekt, der sich im Umgang miteinander widerspiegelt
- Anerkennung der Kompetenzen der Kooperationspartnerin / des Kooperationspartners
- Offenheit zeigen: Die Interessen der Kooperierenden müssen nicht in allen Punkten / Bereichen übereinstimmen; Verschiedenartigkeit kann bereichern
- Chancen in Verschiedenartigkeit erkennen:
 - Verschiedene Perspektiven
 - Verschiedene Kompetenzen
 - Verschiedene Lernorte
 - Verschiedene Haltungen der Lehrenden
- Ergänzung statt Konkurrenz: Statt zwei parallele Kurse durchzuführen kann bspw. ein gemeinsames Angebot geschaffen werden. Auf diese Weise können der personelle Einsatz, die Raumbelagungszeiten und die Kosten für die Anbietenden reduziert werden. Die Reichweite des Angebotes steigt, wenn die kooperierenden Einrichtungen gemeinsam Teilnehmende akquirieren.
- Langfristiges Denken: Aus einer Kooperation können sich wertvolle Kontakte und neue Betätigungsfelder ergeben

Ansprechperson / Netzwerk:

- Informelle und persönliche Kontakte sind förderlich
- Die Benennung einer konkreten Ansprechperson ist wichtig (wechselnde Ansprechpersonen vermeiden)
- Kontinuität muss gewährleistet sein

Zusammenarbeit:

- Genügend Spielräume für den Kooperationspartner / die Kooperationspartnerin schaffen
- Organisationsstruktur und -kultur des Kooperationspartners / der Kooperationspartnerin kennenlernen, anerkennen, ernst nehmen und berücksichtigen (z. B. Arbeitstempo)
- Klare Arbeitsvereinbarungen treffen
- Von der Fachkompetenz des Kooperationspartners / der Kooperationspartnerin profitieren

Hinderlich für eine Kooperation

Entsprechend hinderlich können sich folgende Faktoren für eine Kooperation auswirken:

- Institutionelle und personelle Ablehnung
- Starre Strukturen (insbesondere großer Einrichtungen)
- Reine, kurzfristige Projektorientierung: Kooperationen basieren in der Regel auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, sie erfordern zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen. Kontakte und Strukturen wachsen in der Zusammenarbeit; eine langfristige Ausrichtung schöpft hieraus den bestmöglichen Nutzen.
- Häufiger Personalwechsel
- Fehlende Akzeptanz und Anerkennung sowie Vorurteile unter den Beteiligten (Hochschulen, Studierende, Einrichtungen der Erwachsenenbildung)
- Konkurrenzdenken
- Unvereinbare Arbeitsweisen, Arbeitsgeschwindigkeiten
- Unterschiedliche Erfahrungen und unvereinbare Einstellungen zu Kooperationen
- Differente Mentalitäten und Sprachen (zwischen Einrichtungen der Erwachsenenbildung und Hochschulen, zwischen unterschiedlichen Fachbereichen)
- Redundanzen oder Inkompatibilitäten zwischen Erwachsenenbildung und Hochschulen: Bspw. durch Prüfungsordnungen, die ggf. eine Anrechnung außerhochschulisch erbrachter Leistungen verhindern

3 Kernphasen eines Kooperationsprozesses

Eine Kooperation ist ein dynamischer Prozess der sich in einer Vielfalt an möglichen Verläufen ausdrückt. Es gibt somit nicht *den* Kooperationsprozess aber es lassen sich verschiedene Kernphasen ausmachen, die einen Kooperationsprozess charakterisieren. Hierzu zählen – wie die folgende Abbildung zeigt – die Initialisierung, die Partnerauswahl und -gewinnung, die Durchführung sowie die die Beendigung. In einigen Modellen wird zusätzlich die Vertragsschließung als eigene Phase aufgeführt; diese ist hier in der Phase der Partnerauswahl und -gewinnung eingeschlossen. Da es aufgrund von Wiederholungen von Schritten und Phasen zu Überschneidungen der Phasen kommen kann (vgl. Punkt 1), sollte stets bedacht werden, dass die Phasen nicht unbedingt linear (also nacheinander) verlaufen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Phasen sowie die darin enthaltenen zentralen Erfordernisse.

Ergänzend zu den folgenden kurzen Beschreibungen der Kooperationsphasen werden unter Punkt 4 Leitfäden und konkrete Hinweise zur Verfügung gestellt, die eine Auseinandersetzung mit zentralen Fragen des Kooperationsmanagements anregen. Um die folgenden Ausführungen anschaulicher zu machen, orientieren sie sich an den Motiven und Bedarfen von Kooperationen im Kontext „Offene Hochschule“. Selbstverständlich sind sie auch auf andere Kooperationsanliegen übertragbar.

Idealtypische Phasen einer Kooperation	
Initialentscheidung	<ul style="list-style-type: none">• Motive und Nutzen klären• einsetzbare Ressourcen abschätzen
Partnerinnen und Partner gewinnen	<ul style="list-style-type: none">• geeignete Partnerinnen und Partner suchen• Kontakt aufnehmen und Interesse wecken• Erwartungen und Herausforderungen kommunizieren• Vereinbarungen treffen (schriftlich oder mündlich)
Ausgestaltung und Durchführung einer Kooperation	<ul style="list-style-type: none">• gegenseitigen Respekt leben• Konsens über Sprache, Zeitpläne, Aufgabenverteilungen und Strukturen herstellen• vertrauensvolle Zusammenarbeit durch beständige Ansprechpersonen befördern
Beendigung der Kooperation	<ul style="list-style-type: none">• gemeinsame Erfahrungen thematisieren• etablierte Kontakte pflegen• Revisionsprozesse nutzen

Initialentscheidung

Bevor eine Kooperation initiiert wird, ist es notwendig, für sich als Institution einige zentrale Aspekte zur Kooperation zu klären. Diese betreffen unter anderem die Motive für eine Kooperation sowie den zu erwartenden Nutzen. Auch der Einsatz und das Vorhandensein entsprechender Ressourcen sollten im Vorfeld thematisiert werden. Elementar ist dabei die Spezifizierung des eigenen Profils und der Möglichkeiten: Was passt zu uns (Themenschwerpunkte, Angebotsstruktur, Leitbild, Zielgruppe)? Was haben wir zu bieten? Was wollen wir nicht anbieten?

Dabei ist es notwendig, nicht nur den eigenen Motiven nachzugehen, sondern auch die Motive des Kooperationspartners / der Kooperationspartnerin in den Blick zu nehmen. Die Beweggründe und Leitgedanken beider Seiten sollten in der Anbahnung einer Kooperation offen angesprochen werden. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über mögliche Motive, Kooperationen einzugehen:

Hochschulen ²	Erwachsenenbildung ³
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Attraktivität des Studienangebots (Reputation, Öffentlichkeit) • Finanzierung/Sicherung des Studienangebots: Mitteleinwerbung bzw. Teilnehmendenakquise • Austausch zwischen Theorie und Praxis • Herstellung eines regionalen Bezugs; Verankerung des Studienangebots in der Region • Bewusstsein für ein Thema in der Praxis wecken • Reaktion auf bildungspolitische Initiativen, z. B. Öffnung der Hochschulen → Förderung der Durchlässigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung von Geschäftsfeldern • Erschließung neuer Teilnehmenden und Zielgruppen • Innovation und Entwicklung • Pflegen des Images und der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit; Prestige • Ersparnis von Kosten und Erleichterung der Arbeit durch Aufgabenteilung, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, ggf. entfallende Teilnehmendenakquise, abwechselnde Raumnutzung, Dozierendenaustausch u. Ä. • Gewinn an „Know-How“ • Steigerung der Qualität der Angebote durch passgenaue Einbindung versierter Partnerinnen und Partner • Reaktion auf bildungspolitische Initiativen, z. B. Öffnung der Hochschulen

Partnersuche und -gewinnung

Wenn die Rahmenbedingungen geklärt sind und die Entscheidung für eine Kooperation gefallen ist, folgt die Suche nach geeigneten Partnern und Partnerinnen. Für die Partnerauswahl und -gewinnung sind oftmals persönliche Kontakte entscheidend. Eine frühe und konstante Netzwerkbildung ist daher

eine gute Basis. Bei der Suche nach persönlichen Kontakten und dem Aufbau neuer Beziehungen sind langfristiges Denken und eine langfristige Ausrichtung wichtig, um vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen etablieren zu können.

² Maschwitz 2014: 166

³ Nussli 2010: 74

Bei der Akquise und zur gezielten Suche von Kooperationspartnerinnen und -partnern bieten sich Webrecherchen nach regionaler und fachlicher Passung an. Die Landkarte der Servicestelle Offene Hochschule Niedersachsen gGmbH gibt einen Überblick zu aktuellen Arbeitskreisen, Projekten, Forschungsvorhaben und Beratungsstellen im Themenfeld „Offene Hochschule“. Die Karte bietet die Möglichkeit, diese nach Orten zu filtern und kann damit eine wertvolle Unterstützung bei der Suche nach lokalen oder regionalen Vorhaben und „Verbündeten“ sein. Die Servicestelle ist bei Fragen zu Kooperationen, Partnerinnen und Partnern jederzeit auch persönlich ansprechbar.

Ist ein geeigneter Projektpartner oder eine geeignete Projektpartnerin ausgemacht, kann der Kontakt aufgenommen werden mit dem Ziel, Interesse zu wecken, sich füreinander zu gewinnen und den Nutzen der Kooperation für beide Seiten herauszustellen. Dabei sollten auch Hindernisse, Herausforderungen und Risiken der Kooperation sowie die gegenseitigen Erwartungen aneinander offen angesprochen werden.

Eine Kooperation gelingt, wenn die Partnerinnen und Partner bereit sind, sich aufeinander einzulassen, die unterschiedlichen Organisationskulturen kennenzulernen, anzuerkennen und in der gemeinsamen Arbeit zu berücksichtigen. Die Zuständigkeiten und Aufgaben sollten untereinander eindeutig aufgeteilt und klar abgegrenzt werden. Es ist sinnvoll, die getätigten Absprachen in einem Kooperationsvertrag festzuhalten.

Ausgestaltung und Durchführung

Im Kooperationsprozess sind regelmäßige Feedbackschleifen ein wichtiges Instrument, um die Machbarkeit von Vorhaben zu diskutieren, Arbeitsergebnisse zu kommunizieren, einen Konsens über Zeitpläne, Aufgabenverteilungen und Strukturen herzustellen und sich auf eine gemeinsame Sprache zu verständigen. Konkrete und beständige Ansprechpersonen befördern eine langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit, vor allem, wenn sie Rückendeckung durch die jeweilige Leitung / Geschäftsführung erfahren. Im Laufe des Kooperationsprozesses kann bei Bedarf das regionale Netzwerk weiter ausgebaut und für die Zusammenarbeit mit weiteren Partnerinnen und Partnern genutzt und geöffnet werden.

Hochschulen und Einrichtungen der Erwachsenenbildung, die im Themenfeld „Offene Hochschule“ kooperieren, haben die Chance, die gegenseitige Öffnung für neue Zielgruppen und Wege als Qualitätsmerkmal zu verstehen. Sie erfordert eine Anpassung der Curricula und der Angebotsstrukturen an die Bedarfe der verschiedenen Zielgruppen. Spielräume für Kooperationspartnerinnen und -partner entstehen beispielsweise in Form anrechenbarer Module und entsprechender Anrechnungspraxis. Anstelle gegenseitiger Konkurrenz stehen dann die gemeinsame Arbeit und gemeinsame Ziele im Vordergrund – basierend auf gegenseitigem Respekt für die jeweiligen Kompetenzen, Arbeitsweisen und Grenzen des Partners / der Partnerin. Dieser fußt auf verbindlicher Kommunikation und der offenen Darstellung von Ressourcen, Bedarfen und Interessen.

Beendigung: Nach der Kooperation ist vor der Kooperation?!

Als Basis für künftige Kooperationen ermöglicht eine Rückschau die Bewertung der Qualität der Zusammenarbeit, des Arbeitseinsatzes und des daraus entstandenen Nutzens für die Beteiligten. In jedem Fall sind die aufgebauten und etablierten Kontakte eine wichtige Ressource, die es für den langfristigen Erhalt der Beziehungen zu pflegen gilt. Ein solides Netzwerk kann der Grundstein für künftige Vorhaben sein! Vielleicht ist nach der Kooperation vor der Kooperation?

Die im letzten Kapitel dieser Handreichung aufgeführten Fragen dienen als Hilfestellung für ein abschließendes Feedbackgespräch (vgl. Punkt 4 „Feedbackgespräche führen“). Eine darüber hinausgehende Evaluation der gemeinsamen Arbeit ermöglicht die sach- und fachgerechte Beurteilung des Kooperationsprozesses und kann konkrete Hinweise für Folgekooperationen geben. Sollte eine umfassende Evaluation infrage kommen, bietet es sich gegebenenfalls an, diese von neutralen Dritten bzw. einem externen Dienstleister / einer externen Dienstleisterin durchführen zu lassen.

4 Leitfäden zur Kooperationsgestaltung

Die folgenden Aufstellungen bieten Anregungen für interne Diskussionen und lassen sich als Leitfäden für die Gespräche im Vorfeld, im Verlauf und zum Ende konkreter Kooperationsvorhaben nutzen.

Entscheidung treffen

Bevor eine Entscheidung für eine Kooperation getroffen wird, sollten sowohl die eigenen Interessen, Stärken und Schwächen als auch die des potenziellen Partners / der potenziellen Partnerin geklärt sein. Hilfreich kann es dabei sein, Argumente für und gegen die geplante Kooperation zu sammeln. Zum

einen, um zu prüfen, ob die Kooperationsentscheidung sinnvoll ist, und zum anderen, um möglichen Gegenargumenten vorbereitet begegnen zu können. Argumente für oder gegen eine Kooperation im Bereich der Weiterbildung und Lehre können beispielsweise sein:

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none">• Generierung von Synergieeffekten für die Beteiligten• Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen den Bildungsbereichen• Stärkere Verzahnung von Theorie und Praxis• Erweiterung des Spektrums und Ermöglichung neuer Angebote• Sicherung von Finanzierung und Erschließung neuer Finanzierungsmöglichkeiten• Stärkung der regionalen Bindung• Politische Forderung, Verbesserung der Positionierung und Sichtbarkeit	<ul style="list-style-type: none">• Hoher Koordinationsaufwand• Geringer Nutzen• Instabile und unflexible Kontextbedingungen an den Hochschulen• Gefahr von Abhängigkeiten, Einflussnahme• Verlust der akademischen Freiheit• Angst vor Qualitätsverlust• Interessenskonflikte• Unterschiedliche Schwerpunkte und Zielsetzungen, Weiterbildung nicht als Hauptfokus von Hochschulen

Darüber hinaus können die folgenden Fragen bei grundsätzlichen Entscheidungen für oder auch gegen eine Kooperation unterstützen⁴:

Zu beantwortende Frage:	Stichworte und Antworten:
<ul style="list-style-type: none"> • Warum wollen wir kooperieren? • Warum wurden / haben wir für eine Kooperation angefragt? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Was spricht für die Kooperation, was spricht dagegen? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Nutzen bietet uns und den beteiligten Akteuren / Akteurinnen die Kooperation? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Einsatz unsererseits wird von den weiteren Akteurinnen und Akteuren erwartet? • Sind wir bereit und in der Lage, diesen Einsatz zu leisten? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Steht der zu erwartende Nutzen im Verhältnis zum geschätzten Aufwand? 	

⁴ Maschwitz 2014, angelehnt an Harland 2002

Ressourcen einschätzen

Um den (Koordinations-)Aufwand im Rahmen einer Kooperation bewältigen zu können, ist die Auseinandersetzung mit den vorhandenen und einsetzbaren Ressourcen notwendig.

Auch hier können die folgenden Fragen helfen, sich sowohl über die eigenen als auch über die Ressourcen potenzieller Partnerinnen und Partner bewusst zu werden.

Zu beantwortende Frage:	Stichworte und Antworten:
<ul style="list-style-type: none">• Wie viele Personen werden mit welchem Zeitaufwand in und an der Kooperation mitarbeiten?	
<ul style="list-style-type: none">• Welche Erfahrungen im Kooperationsmanagement bringen die an der Kooperation beteiligten Personen mit?	
<ul style="list-style-type: none">• Welche finanziellen Ressourcen können die Beteiligten in die Kooperation einbringen?	
<ul style="list-style-type: none">• Wird die Kooperation durch die Leitung / Geschäftsführung unterstützt?	

Partnerinnen und Partner suchen

Die Suche nach geeigneten Kooperationspartnerinnen und -partnern an Hochschulen gestaltet sich für Externe unter Umständen schwierig, da die Organisation und die Strukturen von Hochschulen für Außenstehende oft undurchsichtig sind. Bei der Recherche nach Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern für das Thema „Offene Hochschule“ können folgende Anlaufstellen hilfreich sein:

- Verwaltung (bspw. Geschäftsbereich „Offene Hochschule“ oder entsprechende Mitarbeitende)
- Zentrale Studienberatung oder Fachstudienberatung
- Aktuelles Projekt im Bereich Offene Hochschule (bspw. im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“)
- Transferstelle (bspw. zwischen Wissenschaft und Wirtschaft)
- Stabsstelle / Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung
- Fakultät / Fachbereich
- Dekane und Dekaninnen, Studiendekane und Studiendekaninnen, Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten für Lehre
- Arbeitsgruppe zum Thema „Offene Hochschule“

Partnerinnen und Partner auswählen

Ein zentraler Schritt jeder Kooperation ist die gezielte Partnerauswahl und -gewinnung. Bei Kooperationen zwischen Vertreterinnen und Vertretern aus Hochschulen und Einrichtungen der Erwachsenenbildung bleibt häufig unklar, wel-

che Potenziale sich im Rahmen von Kooperationen ergeben können. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Kompetenzen und Vorteile der potenziellen Partnerinnen und Partnern (Auswahl):

Hochschule	Erwachsenenbildung
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen in Wissenschaft und Forschung • Hochschulzertifikate, Hochschulabschlüsse • Großes Einzugsgebiet 	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Erfahrung mit der Zielgruppe beruflich qualifizierte Studierende / Studierende ohne Abitur • Nah an der Praxis • Präsenz in der Fläche
<p>→ Erhöhen gegenseitig ihre Attraktivität durch innovative Kooperation</p>	

Sind mögliche Partner und Partnerinnen ausgemacht, gilt es in einem weiteren Schritt zu prüfen, ob diese geeignet sind bzw. worin die Vor- und Nachteile der Partnerwahl bestehen könnten. Die folgenden *Leitfragen zur Partnerauswahl*⁵ können dabei als Hilfestellung genutzt werden.

Zu beantwortende Frage:	Stichworte und Antworten:
<ul style="list-style-type: none"> • Passt der Partner / die Partnerin zu uns? • Oder ggf. auch: Passen die Partner / Partnerinnen zu uns? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Warum sollten wir gerade diesen Partner / diese Partnerin auswählen? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Warum könnte der Partner / die Partnerin an einer Kooperation mit uns interessiert sein? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Verstehen wir uns? • Gibt es bereits Kontakte und Erfahrungen in der Zusammenarbeit? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Worin unterscheiden wir uns? (Kultur, Technik, Wissen, Ressourcen) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sind die eigenen Kernkompetenzen oder die eigene Unabhängigkeit gefährdet? 	

⁵ Maschwitz 2014, angelehnt an Harland 2002

Feedbackgespräche führen

Sowohl im Verlauf als auch zum Abschluss einer Kooperation bietet es sich an, durch regelmäßige Revisionsprozesse und bewusste Feedbackgespräche im Rahmen der Kooperation gemachte Erfahrungen und Eindrücke zu sammeln und zu reflektieren. Nur so können für die Weiterentwicklung der

Kooperation oder für folgende Kooperationsanliegen wichtige Erfahrungen nutzbar gemacht werden. Mögliche Fragen, die in einem (abschließenden) Feedbackgespräch zwischen den Kooperationspartnern / Kooperationspartnerinnen thematisiert werden können, sind:

Zu beantwortende Frage:	Stichworte und Antworten:
<ul style="list-style-type: none">• Inwieweit war die Zusammenarbeit – mit Blick auf die ursprünglichen Kooperationsmotive – hilfreich?	
<ul style="list-style-type: none">• Inwieweit entsprachen das Engagement der beteiligten Partnerinnen und Partner und die Arbeitsteilung den Vorstellungen und Verabredungen?	
<ul style="list-style-type: none">• Inwieweit gab es einen kontinuierlichen Informationsfluss in beide Richtungen?	

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Inwieweit konnte im Rahmen der Zusammenarbeit Verbindlichkeit hergestellt werden?• Inwieweit wurden getätigte Zusagen eingehalten? | |
| <ul style="list-style-type: none">• Inwieweit ist für alle Beteiligten ein Nutzen entstanden?• Inwieweit hat sich ein lohnendes Aufwand-Nutzen-Verhältnis ergeben? | |
| <ul style="list-style-type: none">• Inwieweit können im Nachgang konkrete förderliche und / oder hinderliche Faktoren ausgemacht werden, die die Kooperation nachhaltig beeinflusst haben?• Welches waren die entscheidenden (Miss-)Erfolgskriterien? | |
| <ul style="list-style-type: none">• Inwieweit haben sich aus der Kooperation weiterführende Vorhaben und Planungen ergeben?• Inwieweit gibt es bereits Ideen für die künftige Zusammenarbeit? | |

5 Zum Weiterlesen

Dollhausen, K.; Mickler, R. (2012):

Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. Bielefeld.
Harland, P. E. (2002): Kooperationsmanagement: Der Aufbau von Kooperationskompetenz für das Innovationsmanagement. Fischbachtal.

Maschwitz, A. (2014):

universitäten unternehmen kooperationen. Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge. Münster.

Müskens, W.; Eilers-Schoof, A. (2014):

Kooperationen mit außerhochschulischen Bildungseinrichtungen bei der Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge. = Schriftenreihe zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement 1/2014. Abgerufen von: <http://openjournal.uni-oldenburg.de/index.php/bildungsmanagement/article/view/11>

Nittel, D.; Tippelt, R.; Wahl, J. (Hrsg.) (2014):

Kooperation inner- und außerhalb des Systems des lebenslangen Lernens. Abgerufen von: <http://www.pedocs.de/volltexte/2014/10017/>

Nuissl, E. (2010):

Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. Münster/New York/München/Berlin. = Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 12.



Wolfgang Schulenberg-Institut
für Bildungsforschung und
Erwachsenenbildung

