Glossar

Allianz, strategische
Strategische Allianzen beschreiben vertragsbasierte kooperative Bündnisse, die eingegangen werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Über die Zusammenführung von Kompetenzen wird eine Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition erwartet.

Entwicklungsorientierung
Entwicklungsorientierung ist eine entscheidende Haltung des Kooperationsmanagements. Dabei geht es nicht nur um die Anerkennung der Tatsache, dass sich Kooperationen im Laufe der Zeit verändern, sondern auch darum, den Zusammenhang unterschiedlicher Kooperationsprozesse zu erkennen. Hier setzen regulierende Einflussnahmen des Kooperationsmanagements an, um die weitere Entwicklungs- und Zukunftsfähigkeit der Kooperation zu unterstützen.

Fremdverstehen
Für eine gelingende Kooperation ist die persönliche Bekanntschaft und der kontinuierliche Informations- und Erfahrungsaustausch der Partner von immenser Bedeutung. Es geht darum, ein Verständnis dafür zu gewinnen, wie in der kooperierenden Organisation die Erfahrung der Zusammenarbeit gedeutet wird und mit welchen Handlungskonsequenzen dies einhergeht. Eine gemeinsame Verständigungsbasis zwischen den unterschiedlichen Kooperationspartnern stellt die wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung vertrauensvoller Kommunikation dar.

Fusion
Der Begriff beschreibt das langfristige Zusammengehen mindestens zweier kompletter Organisationen zu einer neuen Organisation im Sinne einer Verschmelzung. Die Kooperationspartner sind hier keine selbständigen Akteure mehr, sondern in hohem Maße abhängig voneinander.

Konfliktmanagement
Im Kontext von Kooperationen können Konflikte zwischen einzelnen Personen, zwischen Gruppen und zwischen Organisationen, z.B. in Form von Interessensgegensätzen oder negativ assoziierten Verhaltensweisen auftreten. Das Konfliktmanagement bearbeitet diese Probleme zielgerichtet und systematisch über Interventionsmaßnahmen, die eine Konfliktsteigerung zu durchbrechen versuchen.

Konkurrenz
Konkurrenz bezeichnet die auf Leistungs- und Erfolgsvergleichen beruhende Wettbewerbssituation zwischen Weiterbildungsanbietern und muss auch als integrierter Pol von Kooperationen berücksichtigt werden. Trotz gemeinsamer Arbeit, Zieldefinition und -erreichung bewahrt jede beteiligte Einrichtung in Kooperationen ihr eigenes Profil. Die Einrichtungsidentitäten und die Strategien der organisationalen Selbstbehauptung lösen sich innerhalb von kooperativen Kontexten also nicht auf, sondern dienen vielmehr der Abgrenzung und Vergewisserung der eigenen Stärken und Kompetenzen. Konkurrenz in Kooperationen kann demnach ein förderliches Prinzip zur Leistungs- und Qualitätsentwicklung darstellen.

Kontrakt, sozialer
In der Aufbauphase einer Kooperation werden in einem sozialen Kontrakt Vereinbarungen über Zielperspektiven und die Art und Weise der Zusammenarbeit getroffen. Diese Vereinbarungen sind zwar nicht justiziabel, haben jedoch die Funktion, die Selbstverpflichtung zur Mitwirkung an der Kooperation zu stärken sowie eine strategische Anpassung der verschiedenen Partner zu unterstützen. Zudem kann der soziale Kontrakt an Verbindlichkeit gewinnen, wenn er beispielsweise als Präambel im formalen und juristisch geltenden Kooperationsvertrag aufgeführt wird.

Koordination
Die Abstimmung und Optimierung verschiedener Verfahrens- und Organisationsabläufe wird unter den Begriff „Koordination“ gefasst. Im Gegensatz zum umfassenden Kooperationsmanagement setzt eine reine Koordinationsperspektive weder persönlichen Austausch noch gemeinsame Zieldefinition der Mitwirkenden voraus.

Kooperation
Kooperation bezeichnet allgemein das planvolle Zusammenwirken von Handlungen unter einer gemeinsamen Zielperspektive. Bezogen auf den Kontext der Weiterbildung meint Kooperation die bewusst hergestellte Zusammenarbeit einer Weiterbildungseinrichtung mit mindestens einer weiteren Einrichtung oder Organisation, wobei die Kooperationspartner selbständig bleiben.

Kooperations-Controlling
Kooperations-Controlling beschreibt ein Steuerungskonzept, das zu einer konsequenten Zielorientierung von Kooperationen beitragen soll. Mit Hilfe von Daten und Informationen, die über das Wirken und die Zielerreichung von Kooperationen zur Verfügung stehen, werden Nutzenerwartungen, Zeitperspektiven und Kooperationsbeziehungen geklärt und weitere Planungen vorgenommen.

Kooperationskompetenz
Der Begriff ist ganzheitlich zu verstehen. Er umfasst alle Potenziale zur erfolgreichen Bewältigung komplexer Kooperationsanforderungen auf organisationaler und interorganisationaler Ebene sowie in Bezug auf individuelle und kollektive Handlungen aller Beteiligten.

Kooperationskultur
Interne und externe Interaktionen kooperativer Beziehungen werden durch eine Kombination aus gemeinsamen geteilten impliziten und expliziten Werten, Normen und Überzeugungen beeinflusst und geregelt.

Kooperationsmanagement
Kooperation als bewusst geplante Zusammenarbeit wird in allen Phasen ihrer Entwicklung begleitet und in ihren Ergebnissen überprüft. Die damit verbundenen Aufgaben der Planung, Initiierung, Organisation, Steuerung, Kontrolle und ggf. Beendigung der Zusammenarbeit werden zusammenfassend als Kooperationsmanagement bezeichnet. Grundlegend kann das Kooperationsmanagement als eine vielseitige Managementaufgabe in Organisationen betrachtet werden, die eine zielgerichtete und ergebnisorientierte Zusammenarbeit gewährleisten soll.

Kooperationspostulat
Es sind vor allem bildungspolitische Forderungen nach kooperativen Organisationsformen im Bildungssystem, die in Deutschland eine lange Tradition haben. Kooperationen werden von politischer Seite gewünscht, empfohlen und gefördert, wobei hinter diesen Kooperationspostulaten immer strukturelle Probleme und weiterbildungsspezifische Entwicklungsperspektiven stehen, die bearbeitet werden sollen.

Kooperationspotenzial
Die Ermittlung von Kooperationspotenzialen findet vor Beginn einer Kooperation statt. Gemeint ist die systematische Sondierung von einrichtungsspezifischen Kernkompetenzen, die kooperationsförderlich und -nützlich sein können. Zudem geht es um die Bestimmung möglicher Kooperationsfelder. Außerdem bildet eine Nutzenanalyse die Voraussetzung für eine planvoll entwickelte Kooperation.

Kooperationsvereinbarung
Es handelt sich dabei um ein vertragliches Regelwerk einer Kooperation. Festgehalten werden z.B. das gemeinsame Verständnis über Ziele, Nutzen, Inhalte sowie materielle Ansprüche, Leistungen und formale Regelungen. Die Kooperationsvereinbarung bildet dabei eine rechtlich einklagbare Übereinkunft und Verpflichtung der Kooperationspartner.

Kooperative Bildungsarrangements
Der Begriff bezeichnet Arrangements, die durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure von Bildungsdienstleistungen zustande kommen und organisiert werden. Aufgrund der Bündelung und/oder Kombination der unterschiedlichen Kernkompetenzen der beteiligten Akteure wird das Spektrum von Bildungsangeboten sowie pädagogischen Informations- und Beratungsleistungen erweitert.

Lernende Organisation
Kooperationen müssen als Veränderung verstanden werden, da sie neue Lernanforderungen an die Organisation stellen und diese beeinflussen. Lernende Organisationen stellen sich der Frage, wie sie unter Veränderungsdruck erfolgreich (weiter-)existieren können.

Monitoring
Es handelt sich hierbei um ein Kontroll- bzw. Steuerungsinstrument, um die Bedingungen bzw. Strukturen für die Selbststeuerung von interorganisationalen Kooperationen zu schaffen und abzusichern. Monitoring ist als mitlaufender Prozess zu verstehen, der reflexive, evaluative, bilanzierende oder beratende Methoden umfassen kann.

Netzwerk
Der Begriff bezeichnet Beziehungsgeflechte, die aus einer Mehrzahl von Akteuren bzw. Organisationen bestehen. Netzwerke greifen von ihrem Grundsatz her zwar auf bewährte Mechanismen der Systembildung, so etwa auf vertraglich geregelte Kooperation, Hierarchie und Arbeitsteilung sowie auf gemeinschaftsbildende Kommunikation zurück. Doch sind dies keine zwingend notwendigen Merkmale, sondern eher fallbezogen entwickelte Formen der Gestaltung und Steuerung von Netzwerken. In diesem Verständnis kann Vernetzung als eine weniger instrumentell ausgerichtete und dynamische Strategie der Zusammenarbeit verstanden werden.

Steuerung
Steuerung wird in einem erweiterten, systemtheoretischen Sinn als das Bemühen um die Verringerung einer Differenz gefasst, die sich zwischen einem angestrebten und einem aktuellen Kooperationszustand ergibt. Auf der Ebene von organisationsübergreifenden Kooperationen bezieht sich Steuerung v.a. auf die Beziehungen zwischen den beteiligten Partnern und auf das geordnete Zusammenspiel bzw. die Koordination der Handlungsbeiträge zur Kooperation.

Strategie
Als Strategie wird der Weg bezeichnet, wie Kooperationsziele erreicht werden sollen. Diese Ziele können sowohl inhaltlicher, struktureller als auch prozessualer Art sein.

Synergie(effekte)
Der Kerngedanke von Synergie liegt in dem gegenseitig förderlichen Zusammenwirken verschiedener Kräfte, wobei eine größere und weitreichendere Wirkung erzielt werden kann als es den einzelnen Kräften möglich wäre. Synergie wird zum einen als wesentliche Basis für und zum anderen als besondere Fähigkeit von kooperativen Aktivitäten gesehen, da mittels einer Bündelung verschiedener Kompetenzen von Akteuren des Bildungs- und Kulturbereichs, aber auch der Wirtschaft und Politik, komplexe Ziele erfüllt werden können.

Vertrauen
Hierbei handelt es sich um ein Regulierungsprinzip von Kooperationen. Denn die Bereitschaft mit „offenen Karten“ zu spielen, setzt das Vertrauen voraus, dass Andere dies auch tun. So gehören vertrauensfördernde Maßnahmen zu den wichtigsten Aufgaben des Kooperationsmanagements. Hierzu gehören z.B. transparente und respektvolle Kommunikations- und Aushandlungsprozesse, die gemeinsame Entwicklung von Regeln und Werten sowie identitätsstiftende Maßnahmen.

Weiterbildungsmarkt
Seit den 1980er Jahren hat sich der Begriff im Sprachgebrauch gefestigt, um zu verdeutlichen, dass öffentliche Weiterbildung durch eine Vielzahl von Akteuren verantwortet wird. In diesem Verständnis wird Weiterbildung als Dienstleistung betrachtet, die bestimmbare Erwartungen und Ansprüche an die Leistung und Qualität erfüllen muss, um auf dem Markt erfolgreich zu sein.