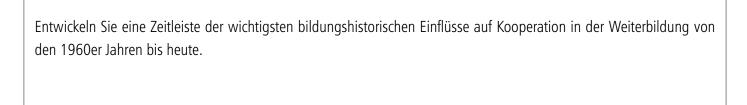
### REFLEXIONSFRAGEN

Die folgenden Aufgaben beziehen sich auf den Studientext "Kooperationsmanagement in der Weiterbildung". Die Fragen sind jeweils vor dem Hintergrund der zugehörigen Kapitel zu lesen, die für die Beantwortung zu Rate gezogen werden können. Für einen möglichst ganzheitlichen Transfer sind sowohl persönliche Erfahrungen als auch theoretisch erworbenes Wissen zu reflektieren. Die richtigen Antworten zu den Multiple-Choice-Fragen finden Sie am Ende dieses Dokuments. Für weiterführende Diskussionen können Sie über das Kontaktformular auf der Website zum Buch (www. die-bonn.de/weiterbildung/literaturrecherche/details.aspx?id=9368) oder via E-Mail (dollhausen@die-bonn.de) mit den Autorinnen ins Gespräch kommen.

# Aufgaben zum Kapitel 2: "Historischer Rückblick – Kooperationspostulate in der Weiterbildung"



**AUFGABE 1** 

# **AUFGABE 2**

Formulieren Sie in wenigen Sätzen, inwiefern Weiterbildungsgesetze zur Entwicklung von Kooperationsorientierungen in Weiterbildungseinrichtungen beigetragen haben.

#### AUFGARF 3

	AUI GABL 3
Mult	iple Choice
Welc	he Aussagen zur historischen Entwicklung von Kooperation in der Weiterbildung treffen zu, welche nicht?
1.	Der Regionalisierungsansatz thematisiert die wachsende politische Bedeutung der Region als Folge von Globalisierung. $\Box$ richtig $\Box$ falsch
2.	Die Kooperationsaktivität öffentlich-rechtlicher Weiterbildungseinrichtungen ist im letzten Jahrzehnt aufgrund von Schwierigkeiten (Konkurrenz, mangelnde Ressourcen, unterschiedliche Rechtsstellungen etc.) gesunken.  ☐ richtig ☐ falsch
3.	Die Verschiebung des bildungspolitischen Fokus auf die Förderung Lebenslangen Lernens bringt eine grundlegend veränderte Sicht auf das Potenzial von Kooperationen mit sich.  ☐ richtig ☐ falsch

# Aufgaben zum Kapitel 3: "Formen der Kooperation in der Weiterbildung"

#### **AUFGABE 1**

Erinnern Sie sich, wann Sie zum ersten Mal den Begriff "Kooperation" im Zusammenhang mit Weiterbildung gehört haben? In welchem Kontext war dies beziehungsweise welche Form der Kooperation lag vor? Formulieren Sie einen Tagebucheintrag.

# **AUFGABE 2**

#### Silbenrätsel

3.

4.

Gesucht sind sechs Begriffe aus dem Text. Lesen Sie die Umschreibung und finden Sie mit Hilfe der untenstehenden Silben die passenden Termini.

- wichtige Bestandteile der netzwerkförmigen Weiterbildungsinfrastruktur
- 2. Zusammenarbeit zwischen VHS und Unternehmen im Rahmen der Weiterbildung
- Lernort räumlich gebündelter Angebote
- ... führt zu wechselseitiger Anerkennung und Förderung in Kooperationen
- 5. Metabegriff regionaler und städtischer netzwerkförmiger Zusammenhänge (2 Wörter; englischer Begriff)
- 6. Form der Kooperation zur Erzielung einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz

bil – bil – bün – com – de – dungs – ef – fekt – gie – ko – lear – lern – mu – ner – ner – ni – ning – one – ope – ort – part – ra – dungs – schaft – shop – stop – sy – ter – ties – tion – ver – wei

# **AUFGABE 3**

Benennen Sie für die in Kapitel 3.3 beschriebenen Kooperationsformen jeweils eine wesentliche Schwierigkeit bezüglich der Steuerung sowie eine aus Ihrer Sicht mögliche Problembearbeitung.

	Problemfeld	Möglichkeit der Problembearbeitung
Lernortkooperationen		
Kommunale Lernzentren		
Hessencampus		
Weiterbildungsverbünde		
Lernende Regionen		

# Aufgaben zu Kapitel 4: "Kooperation als Teil der Strategieentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen"

	AUFGABE 1
Non	nan Cia fünf etratagischa Cründa für Waitarbildungsainrichtungan zu kaanariaran
	nen Sie fünf <i>strategische</i> Gründe für Weiterbildungseinrichtungen zu kooperieren.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
	AUECARE
	AUFGABE 2
Mul	tiple Choice
Weld	che Aussagen treffen hinsichtlich der Strategieentwicklung durch Kooperation zu, welche nicht?
1.	Leitungskräfte, insbesondere von größeren und auf dem Markt etablierten Einrichtungen, tendieren oft dazu, Kooperationen eher als politisch gewollte Aktivitäten zu betrachten, denen man aus Gründen der Akzeptanzund Legimitationssicherung Rechnung trägt, nicht aber aufgrund selbst erkannter Entwicklungsbedarfe.  □ richtig □ falsch
2.	Die Ermittlung von Kooperationspotenzialen bezieht sich vor allem auf die nachträgliche Bewertung von Kooperationsentscheidungen. $\Box$ richtig $\Box$ falsch
3.	Wesentlich für die Aufnahme einer Kooperation ist nicht nur, dass der etwaige Kooperationspartner die "Mission" einer Kooperation mitträgt, sondern auch eine Nutzenerwartung mitbringt, die mit der des Kooperationswilligen kompatibel ist.  □ richtig □ falsch
4.	Förderlich für Kooperationen und die Strategieentwicklung der eigenen Einrichtung ist es, dass möglichst schnell ein Konsens über die zu verfolgenden Netzwerkziele erreicht wird. Rasch erwirkte Konsensbekundungen vermeiden Konflikte zwischen den Kooperationsakteuren und sind für die konkrete Zielverfolgung und zeitnahe Leistungserbringung unerlässlich.  □ richtig □ falsch

### **AUFGABE 3**

Rufen Sie sich bitte das Beispiel "Profilierung des Angebotsspektrums einer Volkshochschule" (S. 67) in Erinnerung.

#### **BEISPIEL**

Das Beispiel ist fiktiv. Es ist aber davon auszugehen, dass es so oder so ähnlich in größeren Volkshochschulen vorkommt.

Eine Volkshochschule hält ein breit gefächertes Programmangebot vor – nicht nur für die "breite" Bevölkerung, sondern auch für bestimmte Zielgruppen. Ein Angebot richtet sich an alleinerziehende Mütter. Zwischenzeitlich hat sich jedoch das Umfeld der Volkshochschule so verändert, dass auch andere Bildungsanbieter für diese Zielgruppe regelmäßig Angebote machen. Durch diese Konkurrenzsituation kommt es zu einem Rückgang der Teilnehmendenzahlen in der Volkshochschule. Dies führt dazu, dass die erforderliche Kostendeckung nicht mehr erreicht wird, sodass das durch Mittelkürzungen ohnehin verknappte Budget der Volkshochschule weiter belastet wird. Hinzu kommt, dass das betreffende Angebot aufgrund des begrenzten Zielgruppenbezugs in der bisherigen Programmplanung eine ohnehin eher untergeordnete Rolle spielte. Deshalb führt die Fachbereichsleitung eine Umfeldanalyse durch und stellt fest, dass ein Anbieter Bildungsmaßnahmen durchführt, die dem Volkshochschulangebot sehr ähnlich sind. Die Fachbereichsleitung nimmt daraufhin Kontakt zum Anbieter auf. Es wird vereinbart, dass die Volkshochschule ihr eigenes Angebot aufgibt und stattdessen das Angebot des Anbieters unterstützt, indem künftige Interessentinnen dort hin verwiesen werden. Beide Einrichtungen verabreden aber, in ihren Programmankündigungen wechselseitig auf ihre Angebote aufmerksam zu machen, die für die Zielgruppe der Alleinerziehenden (auch) interessant sein könnten. Für die Volkshochschule ergibt sich hieraus der Vorteil einer strategisch wichtigen Verkleinerung des eigenen Angebots und der Erschließung einer neuen Vertriebsmöglichkeit von ausgewählten Angeboten

Formulieren Sie mögliche Systemziele, Strukturziele und Leistungsziele, die aus Sicht der Volkshochschule mit einer Kooperation verbunden wären.

# Aufgaben zu Kapitel 5: "Die Praxis des Kooperationsmanagements"

### **AUFGABE 1**

Welche Phasen der Kooperationsentwicklung und Managementaufgaben unterscheiden Howaldt und Ellerkmann (2007)? Ordnen Sie den verschiedenen Phasen jeweils eine Beschreibung zu.

- 1. Idee und Anstoß
- 2. Aufbau der Kooperation
- 3. Konstituierungsphase
- 4. Arbeitsphase
- 5. Controlling
- 6. Veränderungen
- 7. Abschluss
- a. Auswertung von Kooperationsergebnissen und -erfahrungen, Bewertung der Zusammenarbeit, Abschlussgespräche/-veranstaltungen
- b. Entwicklung und Optimierung von Arbeitsformen und kooperativ zu erarbeitenden Produkten bzw. Dienstleistungen, Kosten-/Nutzenanalysen, Risikoabschätzung, vertrauensbildende Maßnahmen, Vereinbarung von Meilensteinen (Zwischenergebnissen), Umgang mit Konflikten und Krisen, Umgang mit unprofessionell und/oder nicht verlässlich arbeitenden Partnern
- c. Suche nach und Auswahl von geeigneten Kooperationspartnern, Klärung kooperationsbezogener Erwartungen, Ansprüche und Forderungen der Partner, Vorbereitung zur Vereinbarung von Zielen, Spielregeln der Kooperation und organisatorischen Strukturen, Klärung der finanziellen Absicherung der Kooperation
- d. prozessbegleitendes Monitoring, Controlling von Ergebnissen
- e. Aufgreifen von externen und internen Anstößen zur Kooperation, Klärung der Motive zum Aufbau von Kooperationen, Überprüfung vorhandener Ressourcen und Kompetenzen im Hinblick auf den Aufbau und die Entwicklung von Kooperationen
- f. Zieldefinitionen und -vereinbarungen, Spielregeln der Kooperationsarbeit, Vereinbarung der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit, organisatorische Gestaltung, Entwicklung eines Kooperationsleitbildes
- g. Veränderung von Zielen und Arbeitsschwerpunkten, ggf. Einziehen dauerhafter Strukturen, vertragliche Regelungen, Freistellung von Entwicklungsspielräumen für Innovationen/Anschlussprojekte

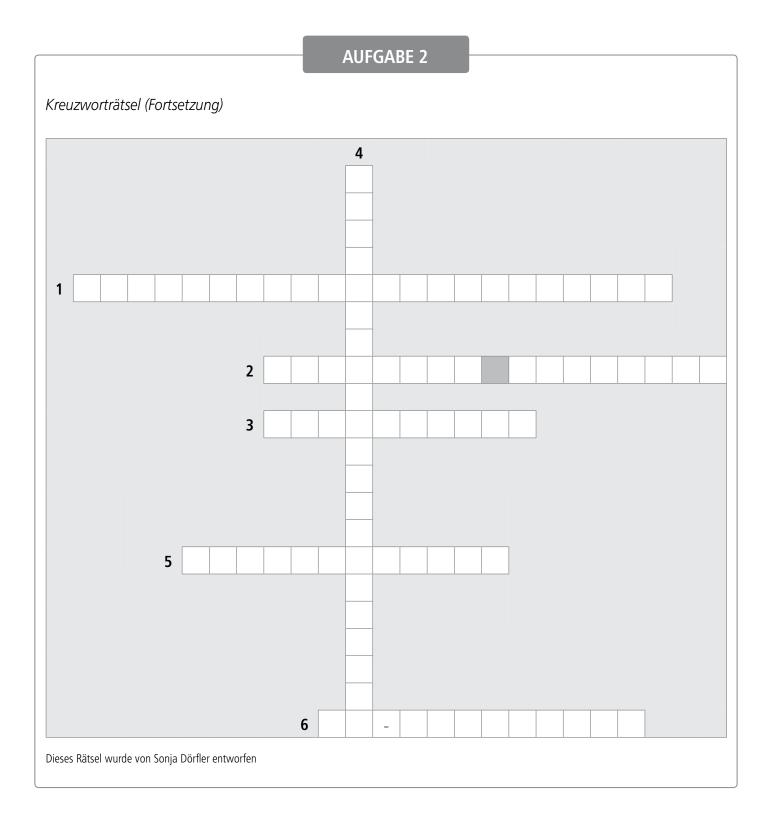
#### **AUFGABE 2**

#### Kreuzworträtsel

Welche Begriffe werden im Folgenden beschrieben? Tragen Sie die jeweilige Lösung in die entsprechenden Felder ein (Umlaute wie ö, ä, ü werden auch als solche eingetragen).

- 1. Die Verantwortung dieser Tätigkeit besteht darin, die Kooperation gegen allzu starke Steuerungsversuche und Interventionen seitens der Partnerorganisationen zu schützen und gewissermaßen im Gegenzug Überzeugungsarbeit zu leisten sowie "den Zusammenhang im Nacheinander der Kooperationsprozesse zu erkennen, also zu rekonstruieren, wie es vom einen zum anderen gekommen ist, um die Prozesse angemessen steuern zu können (Dammer 2007, S. 57).
- 2. Individuen schließen sich aufgrund von natürlichen Interessen aus freiem Willen vertraglich zusammen und verpflichten sich selbst, den beschlossenen Vertrag einzuhalten (2 Wörter!).
- 3. Die Wahl ist deshalb relevant und daher gut zu überlegen, weil mit ihr die Rechte und Pflichten einer Gesellschaft sowie gesetzliche Vorgaben und Anforderungen an die Errichtung, den Betrieb und die Auflösung geregelt werden.
- 4. Spielt in Kooperationen des Weiterbildungsbereichs in verschiedener Hinsicht eine Rolle: Präsentation der kooperativen Arbeit und deren Ergebnisse, Unterstreichung der Bedeutung des Fördermittelgebers, Gewinnung weiterer Kooperationspartner, Erweiterung der Netzwerkarbeit.
- 5. Dieser Begriff bezeichnet im Unternehmensbereich einen schriftlich niedergelegten Plan zur Manifestierung von Maßnahmen, die zur Entwicklung oder Weiterführung einer Geschäftsmöglichkeit zu ergreifen sind.
- 6. Nicht nur aus Kostengründen oder zur symbolischen Unterfütterung der Innovationsorientierung von Kooperationen bietet sich auch der Einsatz einer solchen zur Unterstützung der Kommunikationsdynamik und des Lernens voneinander in Kooperationen und Netzwerken an.

Fortsetzung nächste Seite



	AUFGABE 3			
Mult	Multiple Choice			
Welc	Welche Aussagen treffen zu, welche nicht?			
1.	Interorganisationale Kooperationen werden häufig ins Leben gerufen, um bestimmte Entwicklungen – sei es im Hinblick auf Infrastrukturentwicklungen, sei es im Hinblick auf die Entwicklung von Produkten – in Projektform voranzutreiben.  □ richtig □ falsch			
2.	Die Frage der Verstetigung von Kooperationen betrifft letztlich alle Beteiligten. Jedoch gewinnt sie gerade für größere Weiterbildungseinrichtungen mitunter eine wichtige Bedeutung.  □ richtig □ falsch			
3.	Der soziale Kontrakt betrifft ausschließlich die formale Ebene der Kooperation.  □ richtig □ falsch			
4.	Das Mitarbeiterbild im Human-Resources-Ansatz geht davon aus, dass Mitbestimmung, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle zu Hemmnissen und Widerständen führen.  ☐ richtig ☐ falsch			
	AUFGABE 4			
Welc	he der folgenden Aussagen über systemisch-evolutionäres Management nach Malik (2003) treffen zu?			
Syste	misch-evolutionäres Management			
1.	☐ ist Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt.			
2.	☐ ist Aufgabe Vieler.			
3.	☐ ist direktes Einwirken.			
4.	☐ hat nie ausreichende Information.			
5.	☐ hat das Ziel "Gewinnmaximierung".			

# Lösungen

	KAPITEL 2   AUFGABE 3			
1.	🗴 richtig 🗆 falsch			
2.	☐ richtig			
	Die in den letzten Jahren gewonnenen Zahlen der am DIE gepflegten Volkshochschul-Statistik und Verbundstatistik belegen im Gegenteil die hohe und steigende Kooperationsaktivität öffentlich-rechtlicher Weiterbildungseinrichtungen.			
3.	🗴 richtig 🗆 falsch			
	KAPITEL 3   AUFGABE 2			
1.	Weiterbildungsverbünde			
2.	Bildungspartnerschaft			
3.	One-Stop-Shop			
4.	Synergieeffekt			
5.	Learning Communities			
6.	Lernortkooperation			

# KAPITEL 3 | AUFGABE 3

	Problemfeld	Möglichkeit der Problembearbeitung
Lernortkooperationen	unzureichende Kooperationspraxis aufgrund gegenseitiger Abgrenzung, unklares Rollenverständnis der Lehr- und Ausbildungskräfte	Etablierung von organisatorischen Strukturen, die die Zusammenarbeit von Schule und Betrieb stärken und unterstützen können: z.B. in Form von gemeinsamen Arbeitskreisen und Weiterbildungsveranstaltungen
Kommunale Lernzentren	Problem unterschiedlicher Organisa- tionskulturen und Handlungslogiken unter einem Dach	Schaffung eines gemeinsamen Bewusstseins bei gleichzeitiger Beibehaltung der einzelnen Einrichtungsidentitäten, z.B. durch breite Angebote zur Teamentwicklung und eine gemeinsame Außendarstellung
Hessencampus	Übergang von kooperativem Zusam- menwirken hin zur Stufe betriebsförmig organisierter und integrierter Bildungs- dienstleister	Einrichtung von Koordinierungsstellen, die für die Initiierung, das Manage- ment, die Weiterentwicklung und die Verstetigung von Kooperations- prozessen zuständig sein könnten
Weiterbildungsverbünde	Nachhaltigkeit der Netzwerke bei Aus- laufen der öffentlichen Fördermittel	Frühzeitige Auseinandersetzung mit Fragen der finanziellen Nachhaltigkeit sowie Entwicklung von sich selbst tragenden Geschäftsfeldern
Lernende Regionen	Nachhaltigkeit der Netzwerke bei Auslaufen der öffentlichen Fördermittel	Frühzeitige Auseinandersetzung mit Fragen der finanziellen Nachhaltigkeit sowie Entwicklung von sich selbst tragenden Geschäftsfeldern

# KAPITEL 4 | AUFGABE 1

Hiermit verbunden können Vorteile wirtschaftlicher und materieller Art im Vordergrund der Kooperationsentscheidung stehen, aber auch Vorteile in Form von Qualitätsverbesserungen, Zugängen zu Handlungsfeldern sowie Vorteile in Form von gesellschaftlicher Anerkennung und Legitimation der Einrichtung.

Mögliche Lösung:

- Kostenersparnisse
- Image- und Prestigegewinn
- Wissenszuwachs
- Qualitätssteigerung
- Innovation und Entwicklung

Weitere können z.B. sein:

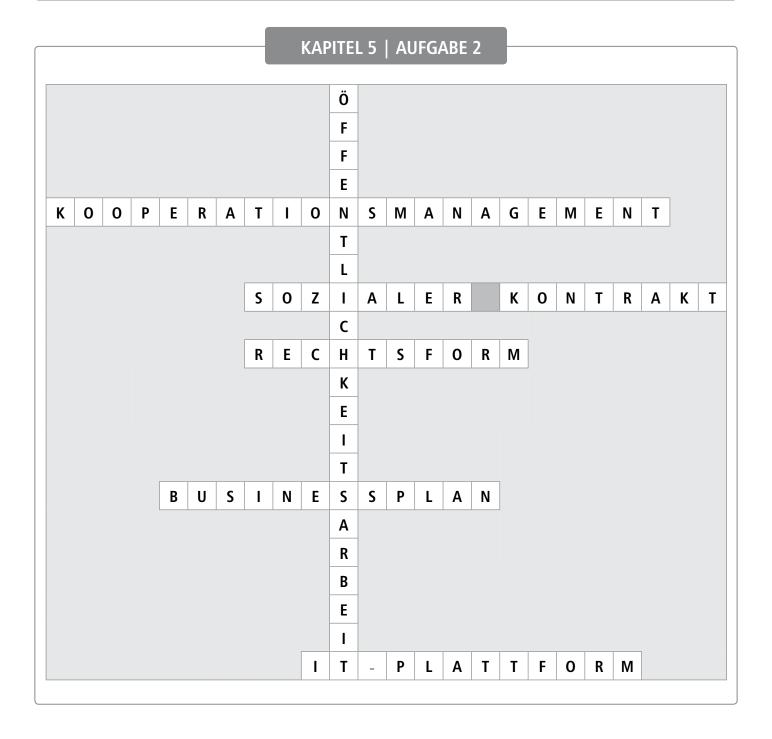
- Erweiterung von Geschäftsfeldern
- Arbeitserleichterung
- o neue Teilnehmende und Zielgruppen
- Bildungspolitische Initiative

# KAPITEL 4 | AUFGABE 2

1.	<b>X</b> richtig	□ falsch	
2.	☐ richtig	<b>X</b> falsch	
	3	Kooperationspotenzialen bezieht sich vor allem auf die Vorbereitung von Kooperationsentscheit einrichtungsspezifische Kernkompetenzen, mögliche Kooperationsfelder sowie eine Nutzenanalyse.	
3.	<b>X</b> richtig	☐ falsch	
4.	□ richtig	<b>X</b> falsch	
Eher rasch erwirkte Konsensbekundungen bergen oft das Problem, dass sie dem Wunsch der Akteure zur Konfliktvermeidung geschuldet sind, nicht aber der tatsächlichen Überprüfung, ob ermittelte Netzwerkziele zu den je eigenen Interessen und Möglichkeiten der Zielverfolgung und Leistungserbringung passen.			

# KAPITEL 5 | AUFGABE 1

1e, 2c, 3f, 4b, 5d, 6g, 7a



	KAPITEL 5   AUFGABE 3		
	10.11.11.2.3   71.01.67.3.2.3		
1. <b>▼</b> richtig ☐ falsch			
2. □ richtig <b>x</b> falsch			
Verstetigung gewinnt gerade für kleinere Weiterbildungseinrichtungen mitunter eine existenzielle Bedeutung. Denn vielfach sind es im Weiterbildungsbereich kleinere Einrichtungen, die nur durch die Mitwirkung an Kooperationen und Netzwerken ihre Existenz sichern können, weil sie aus sich heraus die erforderlichen Mittel und Kapazitäten z.B. zur Gewährleistung einer angemessenen Präsenz auf dem Markt und Teilnehmergewinnung oder zur Entwicklung innovativer Angebote kaum aufbringen können.			
3. ☐ richtig <b>X</b> falsch			
Der soziale Kontrakt betrifft auch die informelle Ebene der Kooperation, also das Kooperationsverhalten der Partner, das seinerseits durch organisatorisch entwickelte wie auch persönliche Werthaltungen, Überzeugungen und Orientierungen mitgeprägt wird.			
4. ☐ richtig <b>X</b> falsch			
Nach Deller (2009, S. 27f.) führen Mitbestimmung, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle zu Produktivitätssteigerungen. Als Nebenprodukt kann auch die Zufriedenheit steigen, da die Mitarbeiter all ihre Fähigkeiten nutzen können und Eigenverantwortlichkeit gestärkt wird.			
		1	
	KAPITEL 5   AUFGABE 4		
richtig sind 1, 2 und 4. (vgl. Tabelle 18 in Kapitel 5.1)			