

# Stichwort

## Kooperieren



MATTHIAS ALKE

Kooperieren lässt sich als elementare Praktik in der Erwachsenen- und Weiterbildung begreifen. Die Notwendigkeit zur Kooperation – sei es zwischen Organisationen oder einzelnen Akteuren – wird diskursiv kontinuierlich bemüht und spiegelt häufig eine harmonieorientierte Sichtweise wider. So erscheint Kooperieren zuweilen als etwas unhinterfragt Gutes, denn damit werden Synergien und wechselseitige Vorteile für die Beteiligten verbunden. Doch zeigen empirische Untersuchungen, dass sich in Kooperationen ebenso Konkurrenz, Misstrauen, Widerstände, einseitige Vorteilsnahme, pseudohafte Handlungen oder Machtansprüche ausprägen, die den Mehrwert der Kooperation mindern und den Erfolg behindern.

Warum sich Kooperation als berufsethische Norm in der Erwachsenenbildung durchsetzen konnte, lässt sich aus ihrer kontinuierlichen bildungspolitischen Inanspruchnahme erklären: In den 1960er und 1970er Jahren fungierte sie als Leitprinzip zur Lösung von Struktur- und Steuerungsproblemen, beispielsweise durch die Verankerung von Kooperationsgeboten in den neu geschaffenen Weiterbildungsgesetzen der Bundesländer. In Folge der seit den 1980er Jahren propagierten Marktorientierung wurde Kooperation dann als Abfederung des steigenden Anbieterwettbewerbs betont. Seit den 1990er Jahren wird der Ausbau bereichsübergreifender Strukturen im Bildungswesen politisch forciert, um regionale Zusammenarbeit zu fördern, die Übergänge, Durchlässigkeit und eine höhere Bildungsbeteiligung über die gesamte Lebensspanne ermöglichen. Kooperation wird hier als Innovationsstrategie mit Ansätzen der Regionalentwicklung verknüpft (für einen Überblick: Alke & Jütte, 2018). Es wäre jedoch zu kurzgefasst, den Stellenwert des Kooperierens ausschließlich aus den bildungspolitischen Steuerungsstrategien abzuleiten, denn die Gründung vieler Organisationen beruht auf akteursspezifischen Vernetzungen und Kooperationsaktivitäten, sei es im Kontext von sozialen Bewegungen oder von Werte- und Interessensgemeinschaften wie Kirchen, Kammern oder Berufsverbänden.

Die Anlässe und Erscheinungsformen von Kooperationen in der Weiterbildung sind vielfältig: Sie reichen vom alltäglichen Austausch über projekt- oder aufgabenbezogene Zusammenarbeit bis hin zu strategischer Kooperation in institutionalisierten Netzwerkstrukturen. Die vielfältigen Ausprägungen können in Bezug auf ihren Intensitäts-, Formalisierungs- und Institutionalisierungsgrad sowie mit Blick auf ihre kurz-, mittel- oder langfristige Ausrichtung differenziert werden. Kooperieren ist demnach polyvalen-



DR. MATTHIAS ALKE

ist Juniorprofessor für Bedingungen und Konstellationen des Lernens im Erwachsenenalter an der Humboldt-Universität zu Berlin.

matthias.alke@hu-berlin.de

# operieren



tes Handeln, das sich auf und zwischen unterschiedlichen Systemebenen in der Weiterbildung vollzieht (Jütte, 2002). Bei der Analyse und Beschreibung dieses polyvalenten Handelns rekuriert die Weiterbildungsforschung zumeist auf einen sozialwissenschaftlichen Kooperationsbegriff, der – in Abgrenzung zu Interaktion – das intentionale oder zweckgerichtete Zusammenwirken von Handlungen betont: Zwei oder mehrere Akteure schließen sich mit ihren spezifischen Kompetenzen und Ressourcen zusammen, um etwas zu erreichen, das ihnen allein nicht möglich ist. Kooperation bildet dann ein eigenständiges soziales System, das im idealtypischen Sinne auf Vertrauen, freiwilliger Selbstverpflichtung und (relativer) Autonomie oder Flexibilität basiert (Schleifenbaum & Walther, 2015).

Daneben hat sich in der Weiterbildung ein organisations- und managementbezogenes Verständnis von Kooperation durchgesetzt, das die strategische Ausrichtung betont und zugleich die Grundlage für Konzepte zum Kooperations- oder Netzwerkmanagement bildet (Feld, 2011; Dollhausen & Mickler, 2012). Im gesamten Bildungsbereich sind Kooperationen begrifflich eng mit Netzwerken verbunden. Mit dem Netzwerkbegriff wird das multilaterale Beziehungsgeflecht von Akteuren adressiert, die sich über ihre Handlungen innerhalb der vernetzten Struktur koordinieren. In einer solchen netzwerkstheoretischen Sicht wird Kooperation als spezifische Handlungsform aufgefasst, durch welche die Netzwerkaktivitäten zum Ausdruck kommen. Soziale Netzwerke werden somit zur Gelegenheitsstruktur des Kooperierens.

Steuerungstheoretische Ansätze betonen Netzwerke und Kooperation als alternative Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie, um eine verstärkte Selbstorganisation und Abstimmung zwischen Akteuren zu erzeugen. Jedoch steht es mittlerweile außer Frage, dass sich Kooperationen häufig unter Bedingungen des gleichzeitigen Wettbewerbs und von Legitimationsnotwendigkeiten vollziehen. Gerade hier liegen Ursachen für Interessens-, Verteilungs- und Wertekonflikte begründet. Einige empirische Studien zeigen, dass Kooperationen hybride Formen annehmen, indem die Grenzen zwischen kooperativer Abstimmung, hierarchischer Steuerung oder der Übernahme von Dienstleistungen fließend sind. Auffallend ist auch die hohe Bedeutung von öffentlicher Reputation und gegenseitiger Anerkennung im Kontext von Kooperationen. Aufschlussreich sind dazu Befunde zu den Selbst- und Fremdbildern zwischen den Bildungsbereichen: Bestehende Negativbilder

und Stereotype wirken sich demnach hinderlich auf die Initiierung und Umsetzung von Kooperationen aus (Siewert & Wahl, 2014). Angesichts der sich hier abzeichnenden Bedarfe für die Professionalitäts- und Organisationsentwicklung werden Kooperationen aus einer erwachsenenpädagogischen Sichtweise auch als Lernanlass für Individuen und Organisationen thematisiert (Jenner, 2018).

In der Gesamtschau ist zu resümieren: Kooperationen können durch vielfältige Handlungs- und Beziehungslogiken geprägt sein, die sich im Zusammenwirken durchaus spannungs- und konfliktgeladen zeigen können. Dabei basiert Kooperation darauf, in der Logik des Anderen etwas Neues und einen Mehrwert zu sehen. Dass dies nicht immer gelingt, liegt auf der Hand, und somit hängt das Gelingen von Kooperation auch von der Kompromissbereitschaft der Beteiligten ab. Kompromisse haben in der Kooperationsforschung bislang wenig Aufmerksamkeit erfahren. Eine stärkere Perspektivverlagerung von gegebenen Differenzen auf das Zustandekommen, die konkrete Ausgestaltung sowie auf Toleranzbereiche und Grenzen von Kompromissen könnte wichtige Impulse hervorbringen, um Antworten auf die Frage zu finden: Warum (nicht) kooperieren?



Alke, M., & Jütte, W. (2018). Vernetzung und Kooperation in der Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6. überarb., akt. Aufl.) (S. 605–621). Wiesbaden: Springer vs.

Dollhausen, K. & Mickler, R. (2012). *Kooperationsmanagement in der Weiterbildung*. Bielefeld: wbv Publikation.

Feld, T. (2011). *Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung*. Bielefeld: wbv Publikation.

Jenner, A. (2018). *Lernen von Mitarbeitenden und Organisationen als Wechselverhältnis. Eine Studie zu kooperativen Bildungsarrangements im Feld der Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer vs.

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

Schleifenbaum, D. & Walther, V. (2015). *Kooperation auf dem Prüfstand. Wie die pädagogische Praxis Zusammenarbeit wahrnimmt und gestaltet*. Bielefeld: wbv Publikation.

Siewert, A. & Wahl, J. (2014). Negativbild Schule – Quintessenz der eigenen Erfahrungen oder der Bezugnahme auf Stereotype? Die Binnenperspektive des pädagogisch organisierten Systems des lebenslangen Lernens. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 64 (3), 252–268.