

## 4 Fragen an ... Kai Sterzenbach

### Sind Kooperationen in der Weiterbildung beliebt?

Aus zwei Gründen würde ich nicht von beliebt sprechen, sondern von notwendig: Zum einen haben Fördergeber gelernt, dass es sinnvoll ist, wenn Projekte multidisziplinär angelegt sind. Und es gibt einen ganz klaren Trend, größere Maßnahmen zu fördern, die nur in Kooperation durchgeführt werden können. Zum anderen werden viele Fragestellungen, die wir bearbeiten, zunehmend komplexer – und damit wird kooperieren in manchen Bereichen eben alternativlos. Wenn wir zum Beispiel mit Kursangeboten Zielgruppen erreichen wollen, die in der Regel nicht von selbst in Bildungsveranstaltungen kommen, dann brauchen wir eine Bildungsberatung, die Schnittstellen aufweist zum Bereich der Sozialberatung. Da muss ich im Zweifelsfall kooperieren. Das erhöht auf der einen Seite Komplexität, das kann Projekte auch mal schwieriger machen. Aber wenn es gut funktioniert, habe ich auf der anderen Seite eine ganze Reihe von Vorteilen.

### Hängt der Erfolg von Kooperationen mehr von Personen ab als von Organisationen?

Wenn ich ehrlich bin: In der Praxis ist das so. Ich wehre mich aber dagegen, weil Kooperationen ja eigentlich nicht aufgrund von persönlichen Vorlieben entstehen, sondern aufgrund von Notwendigkeiten – weil ich mit Kooperationen Probleme lösen oder

Prozesse bearbeiten will. Von daher darf man die Organisation nicht aus der Verantwortung nehmen. Es reicht nicht aus, Kooperationen rein auf persönliche Interaktionen zu begrenzen. Der Schlüsselfaktor für Erfolg ist in meinen Augen das Vertrauen, und das muss es auf beiden Ebenen geben. Wenn ich den handelnden Personen misstrauere, kooperiere ich nicht. Ich brauche aber auch das Vertrauen in die Organisation, mit der ich zusammenarbeite. Das ist schwieriger zu manifestieren, aber dafür gibt es Verträge oder Kooperationsvereinbarungen. Wenn Vertrauen auf der Handlungsebene und auf der institutionellen Ebene gegeben ist, dann können Kooperationen gut funktionieren.

### Woran scheitern Kooperationen?

In der Regel ist man gut beraten, sich mit potenziellen Kooperationspartnern an einen Tisch zu setzen und im Vorfeld zu klären: Was ist dein Mehrwert, was ist mein Mehrwert, und was ist der Mehrwert in der Sache? Dann habe ich eine Leitlinie, an der entlang ich arbeiten kann. Aber: Diese Gespräche verschlingen viel Zeit. Wenn das Kooperationsmanagement, die Schlichtung von Streitigkeiten, das Klären von Missverständnissen mehr Zeit in Anspruch nehmen, als ich an Mehrwert aus einer Kooperation erlange, wird es problematisch. Das ist ein Punkt, an dem Kooperationen tatsächlich scheitern können. Andere Gründe für ein Scheitern sind z. B. fehlende Definitionen von Zielvorstellungen oder Zuständigkeiten und: fehlendes Vertrauen.

### Ist Nicht-Kooperieren eine echte, vielleicht manchmal die bessere Alternative?

Ja! Die Erkenntnis, dass ich nicht kooperieren kann oder nicht kooperieren will, muss ich akzeptieren können. Bevor ich mich in einer nicht funktionierenden Kooperation zerreiße, die aufgrund der Rahmenbedingungen oder völlig divergierender Zielinteressen nicht funktionieren kann, lasse ich es lieber bleiben. Das im Vorfeld einschätzen zu können, ist natürlich schwierig – und stark abhängig von Erfahrungswerten. Zudem darf man nicht unterschätzen, dass der Wettbewerbsdruck auch im Weiterbildungsbereich groß ist, zuweilen – je nach Gesamtwirtschaftslage – knüppelhart. Es gibt immer die Angst, dass Know-how transferiert wird zum Kooperationspartner und der dann das nächste Mal alleine damit loszieht. Es ist eine Illusion, zu glauben, dass wir im Weiterbildungsbereich alle Arm in Arm in den Sonnenuntergang ziehen.



KAI STERZENBACH

ist Geschäftsführer des Vereins Lernende Region – Netzwerk Köln e. V.

kai.sterzenbach@bildung.koeln