

# Hessische Blätter für Volksbildung

Kooperationskulturen

Erwachsenenbildung

vhs Hessischer  
Volksbildungverband

wbv

E-Journal Einzelbeitrag  
von: Wolfgang Jütte

## Kooperations-Kulturen, Netzwerk- Kulturen, Beziehung-Kulturen

### Zusammenarbeiten in der Weiterbildung

aus: Kooperationskulturen (HBV2401W)  
Erscheinungsjahr: 2024  
Seiten: 9 - 18  
DOI: 10.3278/HBV2401W002

Zunächst wird ein cursorischer Überblick über das Kooperationsthema im Feld der Weiterbildung in den letzten Jahrzehnten und seine semantischen Verschiebungen gegeben. Der Kultur-Begriff verweist auf die Beziehungshaftigkeit und die Qualität kooperativer Beziehungen. Aus einer relationalen Perspektive wird der Stellenwert professioneller kooperativer Lernzusammenhänge unterstrichen und für neue Partnerschaften plädiert - so wie sie auch in anderen gesellschaftlichen Feldern zu beobachten sind. Zugleich wird eine stärkere Selbstreflexion und Selbstvergewisserung der sozialen Eingebundenheit der Weiterbildung in komplexen Akteursnetzen angeregt.

First of all, a cursory overview is given of the topic of co-operation in the field of continuing education and its semantic shifts in recent decades. The concept of culture refers to the relational nature and quality of co-operative relationships. From a relational perspective, the importance of professional cooperative learning contexts is emphasised and a plea is made for new partnerships - as can also be observed in other social fields. At the same time, greater self-reflection and self-assurance of the social integration of continuing education in complex networks of actors is encouraged.

Schlagworte: Kooperationskultur; Netzwerkkulturen; Beziehungskulturen; Weiterbildung; Erwachsenenbildung; Cooperation culture; network cultures; relationship cultures; further education; adult education  
Zitiervorschlag: Jütte, Wolfgang (2024). *Kooperations-Kulturen, Netzwerk-Kulturen, Beziehung-Kulturen: Zusammenarbeiten in der Weiterbildung*. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 74(1), 9-18.  
Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2304W002>



# Kooperations-Kulturen, Netzwerk-Kulturen, Beziehungs-Kulturen

## *Zusammenarbeiten in der Weiterbildung*

WOLFGANG JÜTTE

### Zusammenfassung

Zunächst wird ein kursorischer Überblick über das Kooperationsthema im Feld der Weiterbildung in den letzten Jahrzehnten und seine semantischen Verschiebungen gegeben. Der Kultur-Begriff verweist auf die Beziehunghaftigkeit und die Qualität kooperativer Beziehungen. Aus einer relationalen Perspektive wird der Stellenwert professioneller kooperativer Lernzusammenhänge unterstrichen und für neue Partnerschaften plädiert – so wie sie auch in anderen gesellschaftlichen Feldern zu beobachten sind. Zugleich wird eine stärkere Selbstreflexion und Selbstvergewisserung der sozialen Eingebundenheit der Weiterbildung in komplexen Akteursnetzen angeregt.

**Stichwörter:** Kooperationskultur; Netzwerkkulturen; Beziehungskulturen; Weiterbildung; Erwachsenenbildung

### Abstract

First of all, a cursory overview is given of the topic of co-operation in the field of continuing education and its semantic shifts in recent decades. The concept of culture refers to the relational nature and quality of co-operative relationships. From a relational perspective, the importance of professional cooperative learning contexts is emphasised and a plea is made for new partnerships - as can also be observed in other social fields. At the same time, greater self-reflection and self-assurance of the social integration of continuing education in complex networks of actors is encouraged.

**Keywords:** Cooperation culture; network cultures; relationship cultures; further education; adult education

## 1 Einleitung

Gegenwärtig kann im Feld der Erwachsenenbildung/Weiterbildung erneut ein wachsendes Interesse am Thema Kooperation und Netzwerke festgestellt werden. Dies schlägt sich auch darin nieder, dass die erwachsenenpädagogischen Fachzeitschriften dies als eigenes Schwerpunktthema aufgreifen: so die EP (Education Permanente) mit dem Thema „Kooperationen in der Weiterbildung“ (Nr. 2, 2023), das magazin Erwachsenenbildung.at mit dem Thema „Netzwerke(n) in der Erwachsenenbildung“ (Ausgabe 48, 2023) und die vorliegende Ausgabe der Hessischen Blätter für Volksbildung.

Mittlerweile hat sich eine breite erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung entwickelt (Überblick: Alke & Jütte 2018). Dieser Artikel stellt einen weiteren Versuch (so auch Alke 2023) dar, die heterogenen Erscheinungsformen mit ihren Begrifflichkeiten nachzuzeichnen. Neben Vernetzung und Kooperation wird vorliegend auf Kollaboration gezielt; eine erwachsenenpädagogische Praktik, die nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie vorangetriebene digitale Transformation sich zunehmend in der Praxis niederschlägt (Schenkel 2023).

Das Kooperations-Thema ist seit den 1970er-Jahren in der Erwachsenenbildung fest verankert. In den letzten Jahrzehnten erfuhr es dabei immer wieder inhaltliche Veränderungen, die auch semantisch ihren Widerhall fanden. Diese Entwicklung – von ordnungspolitisch induzierten Steuerungsanstrengungen hin zum vernetzten Arbeiten in einer komplexen Arbeitswelt – wird zunächst nachgezeichnet. Dabei wird der Fokus weniger auf das bildungspolitisch formulierte Kooperationsgebot als auf die Handlungsebene des „Miteinander-Arbeitens“ gelegt. Damit sollen, angereichert um mikropolitische Innensichten, neue Perspektiven auf Kollektivität eröffnet und das Vokabular des Zusammenarbeitens erweitert werden.

Der vorgenommene Dreischritt im Argumentationsgang „Kooperation – Netzwerk – Beziehungen“ ist nicht durchgängig trennscharf. Der zugrunde gelegte allgemein gehaltene Kulturbegriff soll für die qualitativen Dimensionen des Zusammenarbeitens sensibilisieren. Abschließend wird für einen Beziehungsüberschuss und großzügiges Teilen und Tauschen plädiert. Ebenso wird auf Mapping-Verfahren zur Visualisierung von Beziehungsgeflechten verwiesen und Überlegungen zu einer Ethik des kooperativen Handelns entwickelt.

## 2 Kooperations-Kulturen: Steuerungsanstrengungen

Kooperation ist spätestens seit den 1960er-Jahren zu einem bildungspolitischen Grundsatz in der Weiterbildung avanciert. In der Kooperation wurde der Schlüssel für die Entfaltung eines „Weiterbildungssystems“ gesehen. Arbeitsteilung, die Vermeidung von Doppelangeboten und ein Zusammenwirken von Trägern und Einrichtungen sollten zu einer abgestimmten Gesamtleistung führen. Zugrunde lag ein fast unbändiger Steuerungsoptimismus. Seitdem steht die Weiterbildung unter einem politischen Kooperationsgebot. Mit dem Bedeutungszuwachs kooperativer Arrange-

ments entstanden neue Anforderungen an das professionelle Handeln, und dem Management von Kooperationen wurde verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Dollhausen & Mickler 2012).

Wenngleich Kooperation als normative Zielvorstellung anscheinend allgegenwärtig ist, wird die Geschichte des Kooperationsgedankens begleitet von einer ernüchternden Bestandsaufnahme der tatsächlichen Zusammenarbeit. Es zeigt sich im Alltag, dass Akteurinnen und Akteure nur bedingt kooperieren und Scheitern (Tippelt 2021) möglich ist. Auf die unterschiedlichen Handlungslogiken im Kooperationsgeschehen verweisen auch Forschungsarbeiten aus einer konventionssoziologischen Perspektive: „Die Befunde verdeutlichen, dass sich Kooperation oftmals unter Wettbewerbsbedingungen vollzieht und dadurch mit einer kompetitiven Handlungslogik konfrontiert ist, die sich hemmend auf das wechselseitige Tauschverhältnis und die Herausbildung von Vertrauen auswirken kann“ (Alke 2022, S. 257).

In den letzten Jahren sind vermehrt Arbeiten entstanden (im Überblick Alke & Jütte 2018), die sich auch den „Grauzonen“ des Kooperationshandelns zuwandten: bspw. Fragen des Widerstands (Franz 2014), des Bewegens an Organisationsgrenzen (Jenner 2018), des Wissens und Lernens in subversiven und kollaborativen Kontexten (Trumann 2015) oder des kollektiven Lernens in sozialen Bewegungen (Hoeft 2021). Damit werden neue Einblicke in die Kooperationsproblematik gewonnen.

### 3 Netzwerk-Kulturen: Navigationskompetenz in der Projekte-Polis

In den 1990er-Jahren finden zunehmend Netzwerkkonzepte Eingang in die Erwachsenenbildung, die vor allem im Kontext der Regionalentwicklung entwickelt wurden. Von der Etablierung regionaler Kooperationsgeflechte werden Innovationspotenziale erwartet. Kooperation und Vernetzung werden verstärkt als Rahmenbedingungen lebenslanger Lernarchitekturen diskutiert. Dabei erfährt die Organisationsform des Netzwerks eine positive Zuschreibung, weil sie die Eigenständigkeit der Einrichtungen respektiert und dennoch ein System bildet. Seitdem prägen Netzwerkaktivitäten den Alltag und „Vernetzen“ ist zu einem erwachsenenpädagogischen Grundbegriff avanciert (Franz & Feld 2015).

Die Netzwerkpraxen in der Weiterbildung sind vielfältig. Klassischerweise gehören dazu Projekte, die bedeutende Gelegenheitssituationen und Kommunikationsanlässe des Zusammenarbeitens bilden. Im Gegensatz zu Kooperationen als Form vertraglicher Zusammenarbeit weisen projektorientierte Organisationsformen eine große Bandbreite auf. Zugespitzt kann von der Erwachsenenbildung als eine „*community of projects*“ (Projektgemeinschaft) gesprochen werden. Ihr Potenzial für Kooperation und kollaborativen Wissensaustausch wird häufig nicht gehoben, u. a. weil die Sozialdimension in diesen temporären organisationalen Strukturen nicht genug in den Blick genommen wird. Auch in der Forschung bleiben Projekte als Form interorganisationaler Zusammenarbeit vielfach unterbelichtet. Ihre Leistungen hängen mit dem zu-

grunde liegenden Projektverständnis zusammen: Geht es nur um die arbeitsteilige Abarbeitung von „*work packages*“, wie etwa in vielen EU-Projekten kennzeichnend, oder um den Versuch, gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern etwas Neues in die Welt zu bringen?

Durch die digitale Transformation gewinnt derzeit das Thema Vernetzung an Dynamik. Insbesondere die sozialen Medien erzeugen eine Form von „Aufmerksamkeitsstress“ und verlangen von Organisationen sich gegenüber der Öffentlichkeit durch kommunikative Partizipation, Interaktion und Vernetzung neu zu positionieren (Thürmer 2014). Als Gegenbegriff zum häufig kritisierten „Vernetzen um der Vernetzung willen“ (Hypertrophie) wird als Gegenbegriff die „Entnetzung“ (Stäheli 2021) ins Spiel gebracht. Angesichts der Komplexität vernetzten Handelns besteht die Herausforderung weniger darin, das in der Arbeitswelt vielbeschworene „agile Mindset“ zu entwickeln, als vielmehr in der Notwendigkeit, eine erweiterte Navigationskompetenz (Clemens 2019) zu entwickeln, um professionell in den unterschiedlichen Akteurs- und Projektnetzwerken navigieren zu können.

## 4 Beziehungs-Kulturen: Vernetzt, verstrickt und verbandelt

Sozialbeziehungen spielen für die Leistungserstellung in der Weiterbildung eine bedeutende Rolle. Den Stellenwert sozialer Interaktion als konstituierendes Merkmal der Weiterbildung unterstreicht Tietgens: „... weil Erwachsenenbildung insgesamt (...) häufiger auf kooperative Aktivitäten, auf soziale Interaktion außerhalb des Unterrichts selbst angewiesen ist, als dies für andere Bildungsbereiche gilt. Für die Erwachsenenbildung ist diese soziale Interaktion geradezu konstituierend. Denn sie kann nicht von festen Beständen ausgehen, sondern sie muß sich prozessual je neu herstellen. Sie kann weder mit festen Lehrplänen rechnen noch mit festem Personal, weder mit sicherem institutionellem Rahmen, noch mit einem gesicherten Bestand von Teilnehmern. Sie muß dies alles durch soziale Interaktion ständig erneuern. Die Arbeitsvoraussetzungen müssen immer neu recherchiert, Meinungsführer müssen angesprochen, Kursleiter gewonnen, Räume ausgehandelt, Teilnehmer gehalten werden“ (Tietgens 1991, S. 102).

Die in der Weiterbildung Tätigen handeln in sozial strukturierten Zusammenhängen. Kennzeichen der formalen Struktur in der Weiterbildung ist ihre „soziale Unterfütterung“; d. h., sie wird genährt durch ein Netz persönlicher Beziehungen (Jütte 2002). Dieses auf Vertrauen basierende informal-personale Akteursnetz überlagert formale Kooperationen. Wenn wir stärker den Blick auf die mikrosoziale Beziehungsgestaltung werfen<sup>1</sup>, dann sind informelle Beziehungen im Berufsalltag relevant. Dass informelle Vollzüge in der Weiterbildung hochgradig funktional sind, liegt in der strukturellen Verfasstheit des Feldes begründet. Formale Wege werden durch infor-

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist eine Fortschreibung von Jütte (2022), in dem ich Aspekte der Kollaboration und Komplizenschaft erstmalig aufgreife.

melle Bezüge kompensiert, komplementiert oder sogar substituiert. Hier sind sehr unterschiedliche Figurationen oder Kollektivierungsformen vorzufinden.

Im Bereich der künstlerischen Forschung ist vor einigen Jahren ein Projekt zum Modell der Komplizenschaft entstanden (Ziemer 2013). Komplizenschaft wird zunächst im Strafrecht behandelt. Danach verlangt die Mittäterschaft das Vorhandensein von den drei Schritten Entschlussfassung, Planung und Durchführung. Als prototypisches Beispiel von Komplizenschaft im strafrechtlichen Sinne kann der Film und die Hauptfiguren Bonnie & Clyde angeführt werden. Im Berufsalltag taucht Komplizenschaft viel unscheinbarer auf, wie das folgende Beispiel unterstreicht: „Viele von uns kennen die Situation in Meetings oder Jurys, in denen der Moment des wohlwollenden Blickaustausches, der ein Gefühl des Verbündetseins erzeugt, für die Durchsetzung der Interessen wichtiger ist, als gleichzeitig ablaufende offizielle sprachliche Äußerungen. Ein Blick, eine Geste, ein Code – wir alle agieren mehr oder weniger bewusst, alt oder jung, männlich oder weiblich als Komplizen, wenn wir Neues mit anderen erschaffen wollen“ (Ziemer 2013, S. 14). Ziemer zeigt u. a. anhand konspirativer Künstler-Komplizen, wie kleine Gruppen temporär begrenzt ein bestimmtes Ziel durchsetzen. Das Konzept der Komplizenschaft darf jedoch nicht mit Seilschaften verwechselt werden, die zu Recht kritisiert werden, weil sie auf sich selbst verweisen. Erst in heterogenen, diversifizierten Netzwerken weiten sich Horizonte.

Diese Formen der Zusammenarbeit erhellen mikropolitische Analysekonzepte. Darunter kann „das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (Neuberger 1995, S. 14) gezählt werden. Dies ist für Überzeugungsarbeit in der Organisation wichtig, wie Klenk (2011) anhand eines Organisationsentwicklungsprozesses in einer Volkshochschule aufzeigt. Gerade Innovationsprojekte sind auf Promotorinnen und Promotoren, Change Agents und Neulandbetreter\*innen angewiesen, die hohes individuelles Engagement zeigen. Dabei werden spezifische Kompetenzen verlangt, die auch als „politische Fertigkeiten“ bezeichnet werden. Das zugrunde liegende Konstrukt beinhaltet die vier Dimensionen „soziale Geschicklichkeit“, „interpersonale Einflussnahme“, „Netzwerkfähigkeit“ und „wahrgenommene Aufrichtigkeit“ (Oerder 2015; Wihler & Blicke 2017). Diese politischen Fertigkeiten erhöhen die Durchsetzungsfähigkeit in Gestaltungsprojekten und vermutlich auch in der interorganisationalen Zusammenarbeit.

## 5 Kooperative Sozialität: vom Tauschen und Teilen

Abschließend soll im Sinne einer Diskursanregung die konstruktive Seite des Zusammenarbeitens, das „Mit anderen etwas Neues in die Welt bringen und teilen“, stärker auf kooperative Lern- und Sinnzusammenhänge hin ausgeleuchtet werden. Dabei erweisen sich Anleihen im Sinne eines „Von anderen lernen“ aus benachbarten gesellschaftlichen Feldern als erhellend.

## Kulturveränderungsprozesse: Erweiterung der Denkfiguren

Es lässt sich gegenwärtig in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen ein neues Interesse an Formen des Zusammenarbeitens beobachten, die teilweise quer zu bisherigen Ordnungsvorstellungen liegen. Dies ist vor allem für urbane Räume festzustellen. Prototypisch sind urbane Gemeinschaftsgärten und offene Werkstätten wie „Maker Spaces“. Kollaboration wird als eine neue Wir-Kultur diagnostiziert (Terkessidis 2015). Bisher wurde der deutschsprachige Begriff der Kollaboration nur wenig verwendet; u. a., weil hier – im Gegensatz zum englischen Begriff der „*collaboration*“ – die Konnotation der verräterischen Zusammenarbeit mit dem Feind (noch) mitschwingt. Kollaboration ist weitreichender als Kooperation; im Gegensatz zur arbeitsteiligen Zusammenarbeit geht es hierbei um ein kollektives Unterfangen. Die digitale Transformation fördert den Einzug des Kollaborations-Begriffs. In der Welt der Arbeit werden zunehmend kollaborative Formate entdeckt: das „Mindset“ der Agilität, ebenso wie die Abkehr vom Silo-Denken und die Notwendigkeit des „crossfunktionalen“ Austauschs wird propagiert, Ko-Kreation (*co-creation*) in der Produktentwicklung gefordert und digitale Kollaborationstools halten im Büro Einzug. Kollaboratives Arbeiten gilt als eine Schlüsselkompetenz von Wissensarbeitenden.

Bezogen auf die Organisation gehen damit Kulturveränderungsprozesse einher. Enthierarchisierung, offene Kommunikation und Teamarbeit gehören zu den Anforderungen sinnstiftender Tätigkeit, wie sie bspw. im Konzept des New Work formuliert werden. Das organisationskulturelle Skript wird umgeschrieben und „Neue Formen der Zusammenarbeit“ gesucht. Erschwerend kommen hier unterschiedliche generationale Prägungen zum Tragen. Was bedeutet es für Weiterbildungseinrichtungen, eine stärkere Kultur der Offenheit zu entwickeln? Um mehr „Wir“ und Kollaboration zu wagen, bedarf es einer Veränderung von Kulturen. Neue Denkfiguren und die Verwendung eines stärker bewegungsorientierten Vokabulars wie „anstiften“, „*do it together*“, „kuratieren“, „vermitteln“, etc. können diesen Prozess unterstützen.

Erforderlich und mutig zugleich sind dabei brückenschlagende Partnerschaften, die den Zugang zu den bisher wenig berücksichtigten Akteursgruppen in den pluralen kommunalen Engagementlandschaften erschließen und horizonterweiternde Perspektiven eröffnen können. Dies führt vermutlich auch zu uneingeladener Partizipation auf dem „Marktplatz“ der Gelegenheiten und einer stärkeren Einbindung in Programmplanungsprozesse (Groppe 2018). Ebenso erforderlich ist es, nicht weniger als neue Sichtweisen zu entwickeln, wie die Innovationsforschung aufzeigt, denn „wo Akteure Probleme und ihre Lösungen verorten, wen sie als Kooperationspartner wahrnehmen, hängt mit erlernten und gewohnten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsroutinen zusammen“ (Manger 2010, S. 28). Hier setzen organisationskulturelle Verständigungsprozesse an.

In diesen Formen der Zusammenarbeit kommt auch das traditionelle Verständnis von „Geben und Nehmen“ oder „Teilen und Tauschen“ auf den Prüfstand. Neben dem Tausch als „Geschäft auf Gegenseitigkeit“, der vom Konsensus aller Beteiligten abhängt, ist auch großzügiges Teilen bedeutsam. Die Großzügigkeit (*generosity*) ist

eines der Arbeitsprinzipien der im letzten Jahrzehnt entwickelten „*Working Out Loud* (WOL)“-Methode, um Wissen sichtbar zu teilen. Für öffentliche Einrichtungen erweist sich das Konzept der Gabe (Adloff 2018) als anregend. Anstatt „Tauschen“ rückt das „Geben“ in den Blick. Denn die „Zivilgesellschaft beruht auf der Logik der Gabe und den durch sie evozierten Reziprozitäten“ (Adloff 2018, S. 239).

## Eingebunden in eine Gemeinschaft: Was verbindet uns mit wem?

Die sehr grundsätzliche Frage „Was verbindet mich mit wem?“ kann einen Anknüpfungspunkt für Professionalisierungsprozesse bilden. Wie ein Forschungsprojekt zu Innovationsprojekten in Hochschulen (Benz-Gydat et al. 2021) unterstreicht, trägt der organisationsübergreifende Austausch mit selbstgewählten Peers zur Identifikation und Kompetenzentwicklung der Innovatorinnen und Innovatoren bei. Kollegiale Netzwerke außerhalb der eigenen Organisation, vornehmlich in Form von „Fach-Communities“, schaffen Identifikation und Motivation und tragen zum Wissensaustausch und zur Koalitionsbildung bei. Die individuellen Kompetenznetzwerke sind maßgeblich durch informelle, vertrauensbasierte Beziehungen zu ausgewählten Peers geprägt. Es handelt sich um „significant social interactions (...) as engaged exchanges between people who trust and respect each other, around topics that hold common value“ (Simper, Maynard & Mårtensson 2021).

Es lassen sich derzeit in zahlreichen pädagogischen Feldern Bemühungen beobachten, „Praktikgemeinschaften“ (*communities of practice*) zu etablieren. Sie fungieren als soziale Ressourcen, in denen Informationen, Wissen, Hilfe, Expertise und Erfahrungen zu einem Thema getauscht, geteilt und kollaborativ aufgebaut werden. In der Erwachsenenbildung dient der Aufbau der Community „wb-web.de“ der Lehrkräfteprofessionalisierung (Winther et al. 2021). Zugleich wird hier eine Kultur des Austausches von Offenen Bildungsmaterialien (Open Educational Resources, OER) gefördert.

Wenn „communities“ als Orte sozialer Wissensgenerierung so bedeutsam sind, dann geht es darum, Arbeitsbeziehungen zu finden, die Verbindungen stiften. Zugleich – gerade, weil ja die lokale Weiterbildungslandschaft keine „Beziehungs-tabularasa“ ist – geht es darum, sich vorhandene Interaktionsräume und soziale Einbettungen zu vergegenwärtigen. Denn die Struktur persönlicher bzw. organisationaler Netzwerke ist Weiterbildenden häufig selbst nur in begrenztem Umfang bekannt. Da Kontakte sehr in Routinen eingebunden sind, werden sie nicht als eigene Qualität wahrgenommen. Hier können bspw. Formen des Mappings, so wie sie mittlerweile in der Raumplanung und Stadtforschung in vielfältigen Varianten verwendet werden, als (Denk-)Werkzeug dienen, um das eigene Vernetzungsniveau sichtbar zu machen. Die gewonnenen strukturellen „Einsichten“ können die Basis einer Verständigungsarbeit über die eigene Kooperationskultur und Praktiken des Tausches bilden oder im Sinne eines „*countermapping*“ Ausgangspunkt für Veränderungsprojekte sein.

## Kooperatives Handlungsethos

Fragen des vernetzten Handelns berühren Fragen des professionellen Selbstverständnisses. Im Hinblick auf Überlegungen zum Berufskodex für die Erwachsenenbildung (Schrader 2023) könnte der zugrunde liegende Handlungsethos des Zusammenarbeitens auf die folgende Formulierung gebracht werden: brückenschlagende Kommunikationsbeziehungen mit einem längeren Zukunftsbezug (*commitment*) und basierend auf einer wertorientierten Grundhaltung der Aufrichtigkeit und des großzügigen Teilens. So kann leidenschaftlich kollaborativ, kollektiv oder komplizenhaft (Jütte 2022) gearbeitet werden. Die konstruktive und partiell subversive Kraft des Zusammenarbeitens zu entdecken, kann inhaltlich anregend und persönlich sinnstiftend sein.

## Literatur

- Adloff, F. (2018). *Politik der Gabe: Für ein anderes Zusammenleben*. Hamburg: Edition Nautilus.
- Alke, M. (2023). Kooperationen in der Weiterbildung – Überblick und aktuelle Herausforderungen. *Education Permanente (EP)*. *Schweizerische Zeitschrift für Weiterbildung*, (2), 8–18.
- Alke, M. (2022). Kooperation als Koordinationsform im Spannungsfeld pluraler Handlungs- und Beziehungslogiken. Zum Analysepotenzial der Soziologie der Konventionen für die erziehungswissenschaftliche Organisations- und Steuerungsforschung. In M. Alke & T. C. Feld (Hrsg.), *Steuerung von Bildungseinrichtungen: Theoretische Analysen erziehungswissenschaftlicher Organisationsforschung* (S. 251–278). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Alke, M. & Jütte, W. (2018). Vernetzung und Kooperation in der Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 605–621). Wiesbaden: Springer.
- Benz-Gydat, M., Jütte, W., Lobe, C. & Walber, M. (2021). *Neue Lehre in der Hochschule. Verstetigung innovativer Lehrprojekte in sozialen Hochschulwelten*. Bielefeld: wbv Media.
- Clemens, I. (2019). Der relationale Akteur in Bildungsorganisationen. Navigieren in sozialen Netzwerken. In S. M. Weber, I. Truschkat, C. Schröder, L. Peters & A. Herz (Hrsg.), *Organisation und Netzwerke: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, Organisation und Pädagogik* (Vol. 26, S. 65–73). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dollhausen, K. & Mickler, R. (2012). *Kooperationsmanagement in der Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Franz, M. (2014). *Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements*. Wiesbaden: Springer.
- Franz, M. & Feld, T. C. (2015). Vernetzen. In J. Dinkelaker & A. von Hippel (Hrsg.), *Erwachsenenbildung in Grundbegriffen* (S. 117–123). Stuttgart: Kohlhammer.
- Groppe, H.-H. (2018). Kulturelle Bildung in den Volkshochschulen als Herausforderung und Chance für eine weltoffene Bürgergesellschaft. *Hessische Blätter für Volksbildung*, (4), 338–346.

- Hoefl, C. (2021). *Stillstand in Bewegung? Kollektives Lernen in sozialen Bewegungen*. Bielefeld: transcript.
- Jenner, A. (2018). *Lernen von Mitarbeitenden und Organisationen als Wechselverhältnis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jütte, W. (2002). *Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Jütte, W. (2022). Kollaboration, Kollektive, Komplizenschaft. Ein erweitertes Vokabular für mikropolitische Innensichten der Weiterbildung. *Journal Volkshochschulen in Berlin*, (1), 14–16.
- Klenk, J. (2011). Mehr als schmutzige Tricks – Mikropolitik und Macht in pädagogischer Organisationsentwicklung. *Der pädagogische Blick. Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen*, (1), 35–45.
- Manger, D. (2010). Kooperation und Innovation. Erkenntnisse der Innovationsforschung für eine strategische Kooperationsgestaltung von Bildungsakteuren. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, (1), 27–30.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Oerder, K. (2015). Politische Menschen jenseits der Politik: Auswirkungen und Einflüsse des psychologischen Konstrukts „politische Fertigkeiten“. In U. Bitzegeio, J. Mittag & L. Winterberg (Hrsg.), *Der politische Mensch: Akteure gesellschaftlicher Partizipation im Übergang zum 21. Jahrhundert* (S. 158–172). Bonn: Dietz.
- Schenkel, R. (2023). Kollaboration schafft Sicherheit. *Education Permanente (EP). Schweizerische Zeitschrift für Weiterbildung*, (2), 63–67.
- Schrader, J. (2023). Ethik professionellen Handelns. In R. Arnold, E. Nuissl & J. Schrader (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenen- und Weiterbildung* (3. aktual. Aufl., S. 133–134). Stuttgart: UTB/Julius Klinkhardt.
- Simper, N., Maynard, N. & Mårtensson, K. (2021). Informal academic networks and the value of significant social interactions in supporting quality assessment practices. *Higher Education Research and Development*. <https://portal.research.lu.se/en/publications/informal-academic-networks-and-the-value-of-significant-social-in>.
- Stäheli, U. (2021). *Soziologie der Entnetzung*. Berlin: Suhrkamp.
- Terkessidis, M. (2015). *Kollaboration*. Berlin: Suhrkamp.
- Thürmer, T. (2014). Die öffentliche Organisation: Von einer „stillen“ Umwelt zu Social Media und Aufmerksamkeitsstress. In D. von der Oelsnitz, F. Schirmer & K. Wüstner (Hrsg.), *Die auszehrende Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Tietgens, H. (1991): *Einleitung in die Erwachsenenbildung*. 2. Aufl. Darmstadt: W. Bertelsmann Verlag.
- Tippelt, R. (2021). Scheitern ist möglich. Acht zentrale Bedingungen für erfolgreiche Bildungsk Kooperationen. *weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 19–21.
- Truman, J. (2015). Woher weißt Du das? Zum Umgang mit Wissen aus subversiven und kollaborativen Kontexten. *Forum Erwachsenenbildung*, (4), 22–55.

- Wihler, A. & Blickle, G. (2017). Wie politische Fertigkeiten den Laufbahnerfolg steigern. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 1–16). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Winther, E., Paeßens, J., Ma, B., Tröster, M. & Bowien-Jansen, B. (2021). Auf dem Weg zu mehr Kollaboration: Kollaboratives Lernen als Ansatz der Lehrkräfteprofessionalisierung in der Grundbildung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 44 (3), 285–309.
- Ziemer, G. (2013). *Komplizenschaft: neue Perspektiven auf Kollektivität*. Bielefeld: transcript.

## **Autor**

Wolfgang Jütte, Prof. Dr., Professor für Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der Universität Bielefeld

## **Review**

*Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch das Peer-Review und die Redaktionskonferenz am 16.11.2023 zur Veröffentlichung angenommen.*

*This article was accepted for publication following a qualitative peer review at the editorial meeting on the 16th November 2023.*