

Acht zentrale Bedingungen für erfolgreiche Bildungs Kooperationen

# Scheitern ist möglich

RUDOLF TIPPELT

Kooperationen sind ein häufig verwendetes, oftmals bewährtes und politisch erwünschtes Mittel, um organisationale und bildungspolitische Ziele im System des Lebenslangen Lernens zu erreichen. Doch Kooperationen erfolgreich zu gestalten, ist von vielen Faktoren abhängig. Welche die acht zentralen sind und welche Fragen offen bleiben, verrät der Autor.

Lebenslanges Lernen geschieht in der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft einerseits informell und andererseits zunehmend in pädagogisch ausdifferenzierten Organisationen und Institutionen. In der Erwachsenen- und Weiterbildung gilt es – auf einer institutionell äußerst heterogenen Basis – die rechtlich verankerten Grundlagen zu stärken: Pluralität der Träger und Angebote, Subsidiarität, öffentliche Förderung und Verantwortung, Selbstbestimmbarkeit von Angebot und Nachfrage, Freiwilligkeit, Allgemeinzugänglichkeit der Angebote, bedarfsgerechte und flächendeckende Angebote (für alle Zielgruppen, insbesondere auch für die prekären Milieus), Ausschöpfung digitaler Bildungsmöglichkeiten für alle Lernenden.

Die sich daraus ergebenden anspruchsvollen Ziele und Interessen können – so die Hoffnung – durch vertikale und in horizontaler Kooperation besser realisiert werden. Vertikale Kooperation meint die weitsichtige Kooperation im System des Lebenslangen Lernens von der frühkindlichen Bildung über Schule, berufliche Bildung, Hochschule bis zur Erwachsenen- und Weiterbildung. Es ist also insbesondere ein Thema der Makroebene der Bildungsplanung mit schwierigen Abstimmungen zwischen Bund und Ländern, insbesondere durch die KMK. Die horizontale Kooperation thematisiert die Zusammenarbeit zwischen den ausdifferenzierten Trägern und Organisationen der Weiterbildung – also die Exo- und Mesoebene der Bildungsplanung und -beratung, beispielsweise durch den Rat der Wei-

terbildung – KAW, oder durch die Landeskuratorien in den Bundesländern. Die subsidiäre Vielfalt der Träger und Anbieter der Erwachsenen- und Weiterbildung in Deutschland und die gegebene plurale Weiterbildungsstruktur sind dabei eine Chance und gleichzeitig eine starke Herausforderung (Schrader, 2011).

Vor dem Hintergrund der empirischen Evaluation verschiedener regionaler und interorganisationaler Kooperationen lassen sich die Bedingungen für Erfolge, aber auch reale Hindernisse und Schwierigkeiten der Kooperation in der Erwachsenen- und Weiterbildung genauer aufzeigen (Alke & Jütte, 2018). Auch wenn die realen Kontextbedingungen für die Wirkung interorganisationaler Kooperationen eine große Rolle spielen, können einige typische und gleichzeitig schwierig zu erfüllende Bedingungen und offene Fragen konkretisiert werden (Tippelt, Reupold, Strobel & Kuwan, 2009).

## Acht Erfolgsbedingungen

*Erstens* geht es darum, die aktuellen Probleme in einer Region tatsächlich aufzugreifen. Wenn kein differenziertes regionales Bildungsmonitoring verfügbar ist, das eine systematische Bildungsberichterstattung, besondere Einzeluntersuchungen zu spezifischen Problembereichen, Nutzerbefragungen und Evaluationserhebungen enthält, dürfte eine breit akzeptierte Zielformulierung von Kooperationen schwierig sein. Der

sozioökonomische und kulturelle Hintergrund der in einer Region lebenden Menschen ist zu berücksichtigen, nach wie vor sind Geschlechts- und Bildungsunterschiede zu erheben und damit verbundene kooperative Maßnahmen zu begründen. Im *Collective Impact Approach* in den USA wurden bei kooperativen Maßnahmen zur synchronen Zielformulierung gemeinsame Evaluationssysteme und Zeitreihenstudien ange-regt, was hohe Anforderungen an die Bildungsberichterstatung auslöst. Aber wer übernimmt die entstehenden Kosten?

*Zweitens* ist es wichtig, die organisatorischen Bildungsressourcen zu bündeln und qualitativ einschlägige Akteure zur Bearbeitung von Bildungsproblemen zu koordinieren. Nur so können sich gemeinsame übergeordnete Ziele der Bildungs- und Regionalentwicklung durchsetzen (Nuijssl, 2010). Wie überwinden Organisationen ihre konkurrierenden Interessen?

*Drittens* muss die soziale Kohäsion zwischen diesen Akteuren durch einen permanenten Erfahrungsaustausch gesichert sein, der das Vertrauen untereinander stützt und die gemeinsame Handlungskoordination stärkt. Der Faktor »Zeit« wird dabei in Evaluationen als Schwierigkeit kritisch benannt. Wie gehen Einrichtungen mit dem erhöhten Zeitaufwand des Personals bei Bildungsk Kooperationen um?

*Viertens* hat sich in den Projekten zur Bildungsk Kooperation gezeigt, dass ein hohes Engagement der Kommunen die Nachhaltigkeit der Planungen erhöht, insbesondere, wenn sich einflussreiche Persönlichkeiten der Politik und der Zivilgesellschaft für Kooperationen aussprechen. Wenn es zu einem solchen »Commitment« kommt, wirkt dies positiv auf weitere Akteure und fördert das Vertrauen in neue Handlungsstrategien. Aber wer ist warum zu einem solchen »Commitment« motiviert?

*Fünftens* sollten alle Akteursgruppen, die die Weiterbildung und generell die Bildung im Kontext des lebenslangen Lernens verbessern können, für neue und erweiterte Bildungsk Kooperationen offen sein. Dies bedeutet auch eine Bereitschaft zum Risiko, neue Akteure in einen bewährten Verbund aufzunehmen. Die Exklusion von neuen Partnern erzeugt konkurrierende Initiativen und beeinträchtigt daher die möglichen Synergien durch Kooperation und Koordination. Gelingt die Inklusion neuer Initiativen oder gibt es »Besitzstände«, die zur Exklusion des Neuen beitragen?

*Sechstens* sind die Leadership-Kompetenzen der Projektmanager und -managerinnen – oder der »Kümmerer«, wie es bei den Lernenden Regionen hieß, – sehr bedeutsam. Konkurrenzdenken zwischen Akteuren, die teilweise in den gleichen Bereichen tätig sind, gilt es abzubauen, die Vertrauensbasis kontinuierlich zu stärken und die laufende Kommunikation zu schätzen. Wie kann man die dabei notwendige partizipative und transformationale Führung weiter professionalisieren?

*Siebtens* sind manche Akteure eher leicht für Bildungsk Kooperationen zu gewinnen – wie die Erwachsenen- und

Weiterbildung –, andere sind schwerer und problematischer in Kooperationen zu integrieren. Staatliche Einrichtungen (z. B. Schulen) sind in Bildungsk Kooperationen gerne gesehen, haben aber Probleme, sich hinreichend einzubringen, weil häufig große bürokratische Hindernisse überwunden werden müssen. Betriebe sind sehr beliebte und hoch angesehene Bündnispartner, deren Integration hängt aber stark davon ab, Win-win-Situationen zu schaffen. Nur, wenn nutzenorientierte Vorteile erkennbar sind, zeigen sich Betriebe bereit, sich in interorganisationale Kooperationen einzubringen. Bei den Übergängen von den Schulen in den Beruf, bei frühzeitiger Berufsorientierung, bei der Beratung von Personen und Risikogruppen mit Förderbedarf treten Schwierigkeiten derzeit zurück, weil ein hohes institutionelles Interesse an der Gewinnung von Fachkräften gegeben ist. Wie gewinnt man aber alle in der Problemlösung einschlägig erfahrenen Akteure?

*Achtens* hat die Erwachsenen- und Weiterbildung einen etablierten und angestammten Platz in der regionalen Bildungsk Kooperation, aber nur, wenn es gelingt, eine offene und Konkurrenz überwindende, institutionenübergreifende Arbeitskultur zu schaffen. Wenn sich die Akteure der Weiterbildung engagieren, sind sie häufig der Knoten eines Netzwerks, von dem integrierende Impulse ausgehen. Das Synergie- und Kooperationspotenzial lässt sich dann ausschöpfen, wenn zwischen den einzelnen Weiterbildungsträgern und fortlaufend zwischen den verschiedenen Bildungsebenen bis hin zu den einzelnen Referaten in den Kommunen ein hohes Vertrauensverhältnis und ein enger Austausch von Erfahrungen und Daten möglich ist (Nittel, Schütz & Tippelt, 2014). Aber wie ist ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und zu stabilisieren?

### Kommunikative Kompetenz als entscheidender Faktor?

Man wird sagen müssen, dass die Bedingungen für gelingende Kooperationen tatsächlich nicht leicht zu erfüllen sind – und die Möglichkeiten des Scheiterns daher hoch sind. Wer von der Bedeutung der Kooperation in der Erwachsenen- und Weiterbildung überzeugt ist, kann aber mit dieser Feststellung nicht enden: Entscheidend für das Überwinden von Schwierigkeiten in der Bildungsk Kooperation sind auf der Mikro- und Mesoebene die kommunikative Kompetenz des lehrenden, organisierenden und planenden Personals und die Bereitschaft zum Perspektivwechsel. Jeder Akteur im Rahmen einer Bildungsk Kooperation sollte sich in die Interessenslagen anderer Akteure hineindenken können und seine eigenen Handlungsschritte dann so definieren, dass sich eine Form der Interaktion einstellen kann, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter Akteure ist. Häufig arbeiten Akteure für einen begrenzten Zeitraum zusammen,

nehmen dabei aber auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht. Diese »weak ties«, also zunächst eher schwache Bindungen, werden durch »strong ties« ergänzt oder abgelöst, wenn man partikuläre Ziele zurückstellt und sich in Bildungs-kooperationen langfristig vertraglich bindet.

## »Entscheidend für das Überwinden von Schwierigkeiten in der Bildungs-kooperation sind die kommunikative Kompetenz und die Bereitschaft zum Perspektivwechsel.«

Beide Formen der Zusammenarbeit können Schwierigkeiten in Kooperationen überwinden. Auf der Makroebene wird seit langem zur Stärkung des Angebots-, Qualitäts- und Leistungspotenzials der Erwachsenen- und Weiterbildung sowie – zur Überwindung einer destruktiven Konkurrenz – die öffentlich geförderte »mittlere Systematisierung« diskutiert (u. a. Nittel & Tippelt, 2019). Deren Ziele sind darauf gerichtet, die Kooperation und Kommunikation zwischen Weiterbildungsanbietern durch Regulierungen zu fördern – wie z. B. Kooperationsverpflichtungen oder Finanzierungssicherheit. Die Weiterbildungsforschung hat optimistisch eine »lose Koppelung« von Organisationen empfohlen, um so die Kultur der Kommunikation zu stärken. Eine gemeinsame kooperative Kultur der Institutionen ist aber an mehrere Bedingungen gebunden: Aufbringung von Finanzmitteln durch einen Finanzierungsmix, Erhöhung der öffentlichen Förderung für die Weiterbildung, Transparenz der Kosten, weitere juristische Absicherungen der Weiterbildungsplanung – z. B. durch regionale Entwicklungsplanung oder Weiterbildungsgesetze –, Sicherung der Mindestqualität und Zertifizierung, Support-Strukturen durch Beratung und trägerübergreifende Fortbildung des Personals. Einige Schwierigkeiten der Kooperation – nicht alle – lassen sich auf der politischen und ökonomischen Makroebene durch die Verbesserung der Gelegenheitsstrukturen in der Weiterbildung mildern, andere Schwierigkeiten sind nur durch die hohe kommunikative Kompetenz der Akteure zu bewältigen. Dabei kann diese hohe kommunikative Kompetenz zuweilen durchaus zu der Erkenntnis führen, dass Nicht-Kooperieren die bessere Alternative wäre.



Alke, M. & Jütte, W. (2018). Vernetzung und Kooperation in der Weiterbildung. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6. Aufl.) (S. 605–622). Wiesbaden: Springer v. s.

Nittel, D. & Tippelt, R. (2019). *Pädagogische Organisationen im System des lebenslangen Lernens. Die LOEB-Studie: Über die Institutionalisierung einer bildungspolitischen Leitidee*. Bielefeld: wbv Publikation.

Nittel, D., Schütz, J. & Tippelt, R. (Hrsg.) (2014). *Pädagogische Arbeit im System des lebenslangen Lernens. Ergebnisse komparativer Berufsgruppenforschung*. Weinheim: Beltz.

Nuissl, E. (2010). *Netzwerkbildung und Regionalentwicklung*. Münster: Waxmann.

Schrader, J. (2011). *Struktur und Wandel der Weiterbildung*. Bielefeld: wbv Publikation.

Tippelt, R., Reupold, A., Strobel, C. & Kuwan, H. (Hrsg.) (2009). *Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zur Evaluation des Programms »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken«*. Bielefeld: wbv Publikation.



PROF. DR. RUDOLF TIPPELT

ist Lehrstuhlinhaber i. R. für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

tippelt@edu.lmu.de