

# Vom Einzelplayer zum Kooperationspartner

## Kooperationsfähigkeit von Hochschulen aus Perspektive potentieller institutioneller Partner

SANDRA HABECK

### Kurz zusammengefasst ...

*In der wissenschaftlichen Weiterbildung (wWB) sind Hochschulen mit der Anforderung konfrontiert, Angebote vollkostendeckend zu kalkulieren und in ihrem Studienangebot einer marktorientierten Nachfragelogik zu folgen. In diesem Kontext gewinnt eine kooperationsorientierte Ausrichtung von Hochschulen zunehmend an Bedeutung. Während Universitäten bislang vorrangig als Einzelplayer agieren, werden sie im Zuge der wWB vermehrt zum Kooperationspartner. Dabei stellt sich die Frage, wie potentielle institutionelle Adressaten Hochschulen wahrnehmen. Welche Erwartungen haben Profit-Einrichtungen, Non-Profit-Einrichtungen und Stiftungen an Hochschulen, mit denen sie zusammenarbeiten? Im Rahmen einer Potentialanalyse des Verbundprojektes „WM<sup>3</sup> - Weiterbildung Mittelhessen“ konnten differenzierte Erkenntnisse zum Image von Universitäten und zu Kooperationserwartungen generiert werden. Diese weisen nicht zuletzt auf einen Bedarf an hochschulstrategischen Entwicklungsentscheidungen hin.*

### Kooperation als Anforderung an Hochschulen im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung

Mit der zunehmenden Etablierung wissenschaftlicher Weiterbildung (wWB) sind Hochschulen herausgefordert, noch stärker als bisher in ihrem Studienangebot mit Unternehmen, Einrichtungen und Stiftungen zu kooperieren. Durch die Verbreitung der Leitidee des lebenslangen Lernens geraten auch die Hochschulen als Weiterbildungsanbieter in den Blick und werden von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zunehmend als Kooperationspartner wahrgenommen. Während im Bereich der Forschung eine Zusammenarbeit der Universitäten mit institutionellen Partnern längst gängige Praxis darstellt, wird dies im Bereich der Weiterbildung erst seit geraumer Zeit vermehrt angestrebt. Dabei stellt sich die Frage, wie Universitäten als Weiterbildungsanbieter von Organisationen und Einrichtungen wahrgenommen werden

und was diese von einer Hochschule erwarten, mit der sie im Kontext von wWB kooperieren. Mit dem Ziel einer erfolgreichen Kooperation in der wWB gewinnen empirische Studien zur Bedarfserfassung zunehmend an Bedeutung. „Nachfrage- und Bedarfsanalysen sind im Bereich der Hochschulweiterbildung ein wichtiges Instrument zur Herstellung und dauerhaften Sicherung eines Gleichgewichtszustands zwischen den Dimensionen Angebot, Nachfrage und Bedarf“ (Bancherus 2013, S. 29). In dem vorliegenden Beitrag werden Erkenntnisse einer Potentialanalyse aus dem Verbundprojekt „WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen“ präsentiert, die entsprechende Einblicke in Sichtweisen potentieller externer Partner auf Universitäten ermöglichen.

### Bedarfserhebung potentieller institutioneller Partner

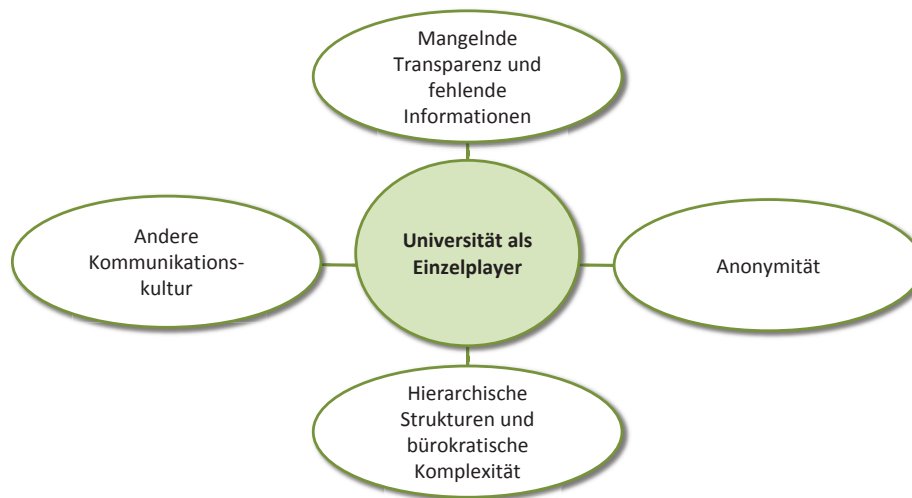
Im Rahmen des BMBF-Programms „Aufstieg durch Bildung – Offene Hochschulen“ führen die Justus-Liebig-Universität Gießen, die Technische Hochschule Mittelhessen und die Philipps-Universität Marburg das Projekt „WM<sup>3</sup> - Weiterbildung Mittelhessen“ durch<sup>1</sup>. Ein Forschungsziel dieses Projektes in der ersten Förderphase war es, den Bedarf an wWB und an Möglichkeiten kooperativer Angebotsentwicklung zu identifizieren. Dazu wurden mit 48 ausgewählten Gesprächspartnern aus dem Profit-, Non-Profit- und Stiftungs-Bereich leitfadengestützte Interviews geführt. Die erhobenen Daten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet<sup>2</sup>.

### Die Universität als Einzelplayer – eine Außenperspektive

Die Befunde der Potentialanalyse machen deutlich, dass potentielle Abnehmer Universitäten zunächst als Einzelplayer wahrnehmen. „Ich glaube immer noch, dass die Hochschulen sich zu sehr als Einzelplayer definieren“ (P37 nach Habeck/Denninger 2014, S. 27). In den Interviews schreiben die Befragten den Hochschulen insbesondere Attribute wie „Autonomie“ und „Selbständigkeit“ zu. Hierbei wird im inneruniversitären Bereich zum einen auf die Eigenständigkeit der

<sup>1</sup> Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfond der Europäischen Union gefördert.

<sup>2</sup> Ausführliche Darstellung der Studie und der Befunde siehe Habeck/Denninger 2014; Habeck/Denninger 2015.



**Abb. 1:** Image der Universität

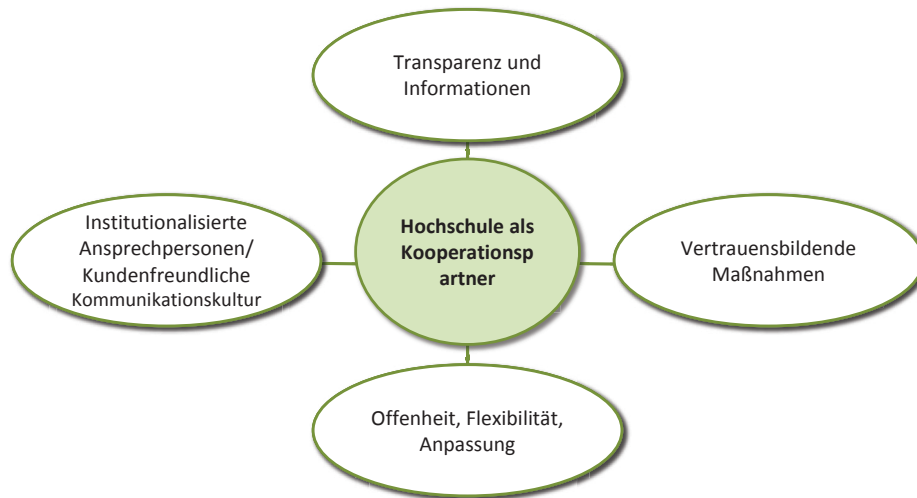
Fachbereiche und zum anderen auf die Eigenverantwortung der Hochschullehrenden verwiesen. Die äußere Wirkung der Universität als Einzelplayer lässt sich in vier Facetten ausdifferenzieren: Erstens kann festgestellt werden, dass sich die Hochschulen für die Befragten als intransparent darstellen. Angebote, Formate und Möglichkeiten der Kooperation in der wWB sind nur wenig bekannt. Dieser Mangel an Informationen und an Wissen stellt für potentielle Kooperationen ein Hindernis dar. Die Befragten können demzufolge kaum konkrete Bedarfe an Studienangeboten formulieren. Die Ergebnisse zeigen zweitens, dass die Interviewten die Hochschulen als unübersichtliches, anonymes Gebilde wahrnehmen. Insbesondere Universitäten erscheinen ihnen von außen nur schwer zugänglich und es werden immer wieder Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme geschildert (Habeck/Denninger 2014, S. 16). Drittens kommt im Kontakt mit Universitäten eine erfahrbare, bürokratische Komplexität und hierarchische Struktur erschwerend hinzu. Auf die vorherrschende Kommunikationskultur an Hochschulen wird viertens verwiesen. Hier ist beispielsweise die Rede von einer „kommunikativen Entfernung“ (P8 nach Habeck/Denninger 2014, S. 16). In den beschriebenen Aspekten wird insgesamt ersichtlich, dass die selbständigen und vorrangig nicht nachfrageorientierten Hochschulen von außen bislang kaum als kooperativ wahrgenommen werden.

### **Erwartungen an Hochschulen als Kooperationspartner**

Die beschriebene Wirkung von Universitäten als Einzelplayer steht im Gegensatz zu dem, was sich potentielle institutionelle Stakeholder von Hochschulen in einer möglichen Kooperation wünschen. Für eine Zusammenarbeit in der wWB ist den Ergebnissen zufolge eine Öffnung, Anpassung und ein kooperatives Miteinander auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich. Die Kooperationsanforderungen lassen sich parallel zur oben vorgenommenen Ausdifferenzierung in vier Komponenten zusammenfassen. Als erstes zeigt sich ein weitreichender Bedarf an Informations-, Aufklärungs-

und Beratungsleistungen der Universitäten, wenn sie im Bereich der wWB als Kooperationspartner wahrgenommen werden wollen. Den Unternehmen und Einrichtungen sollten zunächst Kooperationsformen und mögliche Formate an wWB aufgezeigt werden (Habeck/Denninger 2015, S. 284). Wird eine Kooperationsanbahnung angestrebt, so ist ein aktives Zugehen der Hochschulen auf das Feld erforderlich. Hierzu gehören auch zweitens, der Auf- und Ausbau von vertrauensbildenden Maßnahmen. Ein Kooperationskranz, unter welchem Aktivitäten, wie Praktika im Kontext der grundständigen Lehre, öffentliche Vorträge oder Forschungsk Kooperationen zu verstehen sind, ermöglicht eine gewisse Vertrautheit und lässt Hochschulen transparent(-er) erscheinen (ebd.). Darüber hinaus ist drittens eine gewisse Offenheit, Flexibilität und Anpassung in strukturellen Abläufen unabdingbar. Außerdem erhoffen sich die befragten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner viertens eine kundenfreundliche(-re) Kommunikationskultur. Ein Befragter macht dies am Beispiel der Dauer der Beantwortung von E-Mails deutlich: „Wenn ich eine Anfrage habe, will ich morgen eine Antwort haben als Berufstätiger. Das ist im Universitätsbereich ja bisher noch, ja [Satzabbruch]“ (P6 nach Habeck/Denninger 2014, S. 32). Auch eine klare Ansprechperson und organisationsstrukturell verankerte Funktionsstellen der Universitäten zur Außenkommunikation stellen für Externe kooperationsförderliche Bedingungen dar.

Soll die Hochschule die Rolle als Kooperationspartner einnehmen, so verbinden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner der verschiedenen Bereiche unterschiedliche Zuschreibungen mit einer solchen Funktion, nämlich Dienstleister, Partner oder Distributor. Damit gehen auch bestimmte Ansprüche und Erwartungen an Hochschulen einher: Für Profit-Unternehmen sind Flexibilität und Kundenorientierung zentrale Aspekte für die Zusammenarbeit, während für Non-Profit-Organisationen eine zur jeweiligen Einrichtung stimmige universitäre Organisationsphilosophie und Offenheit für ihre Themen ausschlaggebend ist. Für Stiftungen stellt dagegen die Öffentlichkeitswirksamkeit



**Abb. 2:** Erwartungen an Hochschulen als Kooperationspartner

ein entscheidendes Kriterium dar. Einen Nutzen der Kooperation erhoffen sich die potentiellen institutionellen Partner vorrangig für ihr Unternehmen (Profit-Bereich), für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Non-Profit-Bereich) oder für den Stiftungszweck (Stiftungen). „Um zu einem möglichst hohen Gelingens-Grad an Kooperationsanbahnung und Kooperationsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu gelangen, erscheint die Berücksichtigung dieses Aspekts der bereichsspezifischen Differenzierung von hoher Bedeutung“ (Habeck/Denninger 2015, S. 285f.).

**Auf dem Weg vom Einzelplayer zum Kooperationspartner – hochschulstrategische Entwicklungsentscheidungen**

Im Verbundprojekt „WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen“ wurde ersichtlich, dass zuerst grundlegende hochschulstrategische Entscheidungen getroffen werden müssen, ob und inwiefern eine Hochschule wWB als weiteren, ernstzunehmenden Angebotszweig implementieren will. „Unumgänglich scheint ein klares Commitment der Hochschulleitung zur wissenschaftlichen Weiterbildung zu sein, das allen beteiligten Akteuren signalisiert, dass wissenschaftliche Weiterbildung zu einem Profilelement der Hochschule wird (werden soll)“ (Seitter/Vossebein/Schemmann 2014, S. 30). Ist dies der Fall, so ist eine verstärkte kooperationsorientierte Ausrichtung erforderlich, da Kooperationen mit Unternehmen, Einrichtungen und Stiftungen „eine bedeutsame Strategie der cur-

ricular-inhaltlichen und finanziellen Risikominimierung für Weiterbildungsangebote darstellen“ (Habeck/Seitter 2014, S. 90). Dabei muss zunächst das Selbstverständnis der Hochschule in der Kooperation geklärt werden: Agiert sie als Dienstleister, Partner und/oder Distributor? Auf dem Weg zur gesteigerten Kooperationsfähigkeit sind dann – wie in der Potentialanalyse aufgezeigt werden konnte – diverse organisationsstrukturelle Anforderungen wie die Einrichtung von transparenten Funktionsstellen sowie organisationskulturelle Veränderungen wie eine kundenfreundliche Kommunikationskultur und Transparenz notwendig. Neben diesen primär nach außen gerichteten Kooperationsanforderungen stellen sich auch entsprechende interne Kooperationsanforderungen. So sind sowohl Verwaltung und Fachbereiche als auch unterschiedliche Hochschulangehörige untereinander vermehrt herausgefordert, im Bereich der wWB zusammen zu arbeiten. Auf diese Weise stehen Universitäten vor einem möglichen, weitreichenden universitätsinternen und -externen Transformationsprozess vom Einzelplayer zum Kooperationspartner.

	Profit-Bereich	Non-Profit-Bereich	Stiftungen
<b>Rollenzuschreibung der Universität</b>	Dienstleister	Partner	Mittel zum Zweck
<b>Nutzen von Kooperation</b>	Für das Unternehmen	Für den/die Mitarbeiter_in	Für den Stiftungszweck
<b>Kooperationserwartungen</b>	Flexibilität, Geschwindigkeit, Anpassung	Offenheit / Öffnung	Öffentlichkeitswirksamkeit

**Tab. 3:** Bereichsspezifische Befunde der Potentialanalyse (Habeck/Denninger 2015, S. 276)

## Literatur

Bancherus, U. (2013): Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung. Ein Überblick. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs ‚Aufstieg durch Bildung – offene Hochschule‘. Berlin.

Habeck, S./Denninger, A. (2014): Forschungsbericht zur Potentialanalyse. <http://www.wmhoch3.de/images/dokumente/Potentialanalyse.pdf> [Zugriff: 26.03.2015]

Habeck, S./Denninger, A. (2015): Potentialanalyse. Forschungsbericht zu Potentialen institutioneller Zielgruppen. Profit-Einrichtungen, Non-Profit-Einrichtungen, Stiftungen. In: Seitter, W./Vossebein, U./Schemmann, M. (2015): Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Wiesbaden: Springer VS, S. 189-291.

Habeck, S./Seitter, W. (2014): Ermittlung von Potentialen in der Region (Mittelhessen). Methodische Überlegungen zur Systematisierung von institutionellen Adressaten für die Erschließung von Bedarfen im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung, 37, S. 89-103.

Seitter, W./Vossebein, U./Schemmann, M. (2014): Bedarf – Potential – Akzeptanz. Integrierende Zusammenschau der drei Teilforschungsprojekte zur Bedarfserhebung. <http://www.wmhoch3.de/images/dokumente/Bedarf-Potential-Akzeptanz.pdf> [Zugriff:26.03.2015]

## Autorin

Dr. Sandra Habeck  
habecks@staff.uni-marburg.de