

**PuG**

Pflege- und  
Gesundheitswissenschaften

**August 2018**

## **Handreichung zur AG „Vernetzung und Kooperation“**

Verbundprojekt

### **Aufbau berufsbegleitender Studienangebote in den Pflege- und Gesundheitswissenschaften**

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Hochschule für Gesundheit - Jade Hochschule -  
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften



**Oldenburg, August 2018**

Verbundprojekt

## **„PuG“ Aufbau berufsbegleitender Studienangebote in den Pflege- und Gesundheitswissenschaften**

Das diesem Dokument zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 160H22033 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Weitere Informationen zum Projekt sowie Kontaktinformationen finden Sie unter:

<https://pug-pflege-und-gesundheit.de/>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>Einleitende Hinweise .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Vernetzung und Kooperation im Bildungskontext.....</b>	<b>5</b>
1.1 Grundlegende Funktionen des Netzwerkmanagements.....	6
1.2 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine.....	8
1.3 Netzwerktypen .....	10
1.4 Kooperationsvereinbarungen.....	13
<b>2 Vernetzung und Kooperation im Hochschulkontext .....</b>	<b>14</b>
2.1 Arten der Vernetzung und Kooperation im Hochschulkontext.....	17
2.2 Probleme und Spannungsfelder .....	18
<b>3 Vernetzung und Kooperation im Kontext von (wissenschaftlicher) Weiterbildung .....</b>	<b>19</b>
3.1 Professionelles Kooperationsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	20
3.2 Potentiale zur Optimierung wissenschaftlicher Weiterbildung durch VuK.....	22
<b>Verwendete Literatur.....</b>	<b>24</b>
<b>Zusätzliche Literatur.....</b>	<b>28</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>30</b>
Glossar .....	30
Leitlinien zur Erstellung einer Kooperationsvereinbarung .....	32

## Einleitende Hinweise

Die vorliegende Handreichung wurde im Rahmen der Arbeitsgruppe ‚Vernetzung und Kooperation‘<sup>1</sup> erstellt. Die Rohfassung ist vom Querschnitt ‚Qualitätssicherung und Zielgruppenorientierung‘ er- und nach einem Feedback durch die Mitarbeiterinnen der Teilprojekte überarbeitet worden. Dementsprechend haben die folgenden Personen dieses Dokument mitgestaltet (genannt in alphabetischer Reihenfolge):

*Antje Heckroth, Andrea Diana Klausen, Jasmin Overberg, Lena Stange, Valeska Stephanow, Pia von Boetticher.*

Die Handreichung ist ‚vom Allgemeinen zum Besonderen‘ strukturiert: Zunächst wird die Bedeutung von VuK im Bildungskontext illustriert (Kapitel 1). Anschließend wird die Rolle von VuK an Hochschulen<sup>2</sup> (Kapitel 2) erläutert, um danach auf das Feld der (wissenschaftlichen) Weiterbildung einzugehen (Kapitel 3). Im Anhang findet sich ein Glossar zentraler Begriffe.

Die Handreichung wurde konstruiert, um den Teilprojekten des ‚PuG‘-Verbundes eine zusammenfassende, literaturbasierte und praxisnahe Grundlage zur Verfügung zu stellen, die ihnen bei dem Aufbau eigener Netzwerke und Kooperationen behilflich sein kann. Sie erhebt nicht den Anspruch, bereits den konkreten Transfer auf die jeweiligen Felder der Teilprojekte zu leisten, sondern ist als Orientierung und Inspiration gedacht.

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass sich gerade in jüngster Zeit Publikationen zum Themengebiet ‚Netzwerke‘ häufen, insbesondere bedingt durch „Trends wie Dezentralisierung, Individualisierung, Flexibilisierung, Globalisierung, etc. als Kennzeichen der Netzwerk-Gesellschaft“ (Weyer 2011, S. 3). Die Netzwerkanalyse hat sich im Zuge dessen als eigene Forschungsrichtung etabliert (vgl. Fickermann et al. 2009, S. 10). In diesbezüglichen Veröffentlichungen geht es allerdings häufig um die Analyse und Beobachtung bestehender, oft nicht bewusst wahrgenommener sozialer Netzwerke (z. B. Schäfer 2015, Rudolph et al. 2016, Pfaff-Rüdiger/Löblich 2017, Gertenbach/Laux 2018), die als „intime,

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden ‚Vernetzung und Kooperation‘ durch ‚VuK‘ abgekürzt.

<sup>2</sup> In der Handreichung werden Fachhochschulen und Universitäten unter dem Begriff „Hochschule“ zusammengefasst. Sollten ausschließlich Fachhochschulen bzw. Universitäten gemeint sein, so wird der jeweilige Begriff verwendet.

diskrete, ‚unsichtbare‘, nicht geregelte, nicht an konkrete Projekte und Zeiträume gebundene Gebilde“ (Wittpoth 2003, S. 54) zu klassifizieren sind. In der vorliegenden Handreichung sollen hingegen ‚intendierte‘ Netzwerke in den Blick genommen werden, die, wie durch den Begriff ‚Vernetzung‘ schon angedeutet, bewusst und zielgerichtet entwickelt werden. Dabei ist zugleich davon auszugehen, dass die Teilprojekte sich schon jetzt (sei es bewusst oder unbewusst) in ganz verschiedene Netzwerken aus Teilnehmenden, Lehrenden, Praxispartnern, etc. befinden. Diese Netzwerke gilt es sowohl zu definieren als auch aktiv auszugestalten und zu erweitern (vgl. Rürup et al. 2015, S. 89ff.; Wittpoth 2003, S. 54).

Im PuG-Projekt liegt dem Begriff ‚Kooperation‘ die folgende Definition zugrunde: „Eine Kooperation ist eine Partnerschaft zwischen einem Studienangebot und einem Akteur der Praxis (Einrichtung, Träger, Verband), von der beidseitig profitiert wird“ (siehe Glossar). Unter ‚Vernetzung‘ wird der aktive Aufbau von Netzwerken verstanden, unter ‚Netzwerk‘ wiederum die „Gesamtheit aller Kooperationspartner und Praxiskontakte eines Studiengangs. Diese können auch miteinander in Verbindung stehen“ (siehe Glossar). Kooperation kann als „Voraussetzung für institutionalisierte Netzwerke betrachtet werden“ (Alke/Jütte 2018, S. 606). Dementsprechend besteht ein Netzwerk aus vielen Kooperationen, sodass die Begriffe im vorliegenden Text auch synonym verwendet werden, wenn es z. B. um ihre Bedeutsamkeit und Relevanz geht.

# 1 Vernetzung und Kooperation im Bildungskontext

*„Vernetzung und Kooperation zielen im Allgemeinen auf Synergieeffekte unterschiedlicher Akteure, die Bündelung von Ressourcen oder den Austausch von Wissen und Erfahrungen ab.“*

(Alke/Jütte 2018, S. 606)

Netzwerke und Kooperationen sind von jeher elementare Bestandteile der Arbeit von Bildungseinrichtungen (vgl. Rürup et al. 2015, S. 109ff.). Die Gründe dafür liegen auf der Hand – Bildungseinrichtungen jeglicher Art können nur bestehen, wenn sie einen Bezug zur ‚Außenwelt‘ aufrechterhalten. Beispielsweise brauchen weiterführende Schulen Kontakte zu Grundschulen, Einrichtungen der Erwachsenenbildung Kontakte zu jenen Einrichtungen, die potentielle Teilnehmende aussenden und Hochschulen neben inter-fakultären Kontakten Verbindungen zu anderen Organisationen, um in unterschiedlichen Feldern forschen zu können. Die Begründungen für Vernetzungen und Kooperationen im Bildungskontext sind vielfach; ebenso sind es die Arten der Vernetzung sowie die Wege, wie Vernetzungen entstehen können (vgl. Rürup et al. 2015, S. 93ff.).

Wie bereits eingangs erläutert, hat im Laufe der vergangenen Jahrzehnte die Thematik an Brisanz gewonnen – auch außerhalb von Bildungsorganisationen, z. B. durch netzwerk-basierte Anwendungen wie Facebook, Instagram oder WhatsApp: „Vernetzung darf zu den gesellschaftlichen Megatrends gerechnet werden“ (Bildungsberatung im Fokus 2011, S. 2). Doch auch in Bildungseinrichtungen haben z. B. Faktoren wie die Zielgruppenorientierung im Zuge einer verschärften Wettbewerbssituation, die Durchlässigkeit zwischen Bildungssektoren im Kontext des lebenslangen Lernens und eine hochschulübergreifende Kooperation im Rahmen von drittmittelfinanzierten Verbundprojekten zu einer erhöhten Wichtigkeit von Vernetzung geführt.

Jedoch ist der Aufbau und die Gestaltung von VuK nicht selten mit Problemen verknüpft: Es gilt, die ‚Betriebsblindheit‘ der eigenen Organisation zu überwinden und den institutionsorientierten Blick auszuweiten. Strebt beispielsweise eine Hochschule eine Kooperation mit einer Klinik an, so müssen sich die beiden Expertenorganisationen auf ver-

mutlich recht unterschiedliche Organisationskulturen einstellen. An dieser Stelle müssen Perspektivwechsel erfolgen und „neue Formen des Vertrauensmanagements [...] aufgebaut werden“ (ebd., S. 3).

### **1.1 Grundlegende Funktionen des Netzwerkmanagements**

Um ein erfolgreiches Netzwerk aufzubauen, sollten einige gut durchdachte Arbeitsschritte erfolgen. Es reicht nicht, „von Vernetzung und Kooperation an sich als fraglos heilsame Perspektive zu sprechen, vielmehr geht es um die Bedingungen der Möglichkeit, die je besonderen Anlässen und Umstände [als darum], diesen Zustand so rasch wie möglich zu erreichen“ (Withpoth 2003, S. 55).

Nachstehende Fragen können dabei handlungsleitend sein (für eine tiefergreifende Analyse einzelner Phasen der Kooperationsprozesse siehe auch Maschwitz 2014b, S. 44ff.):



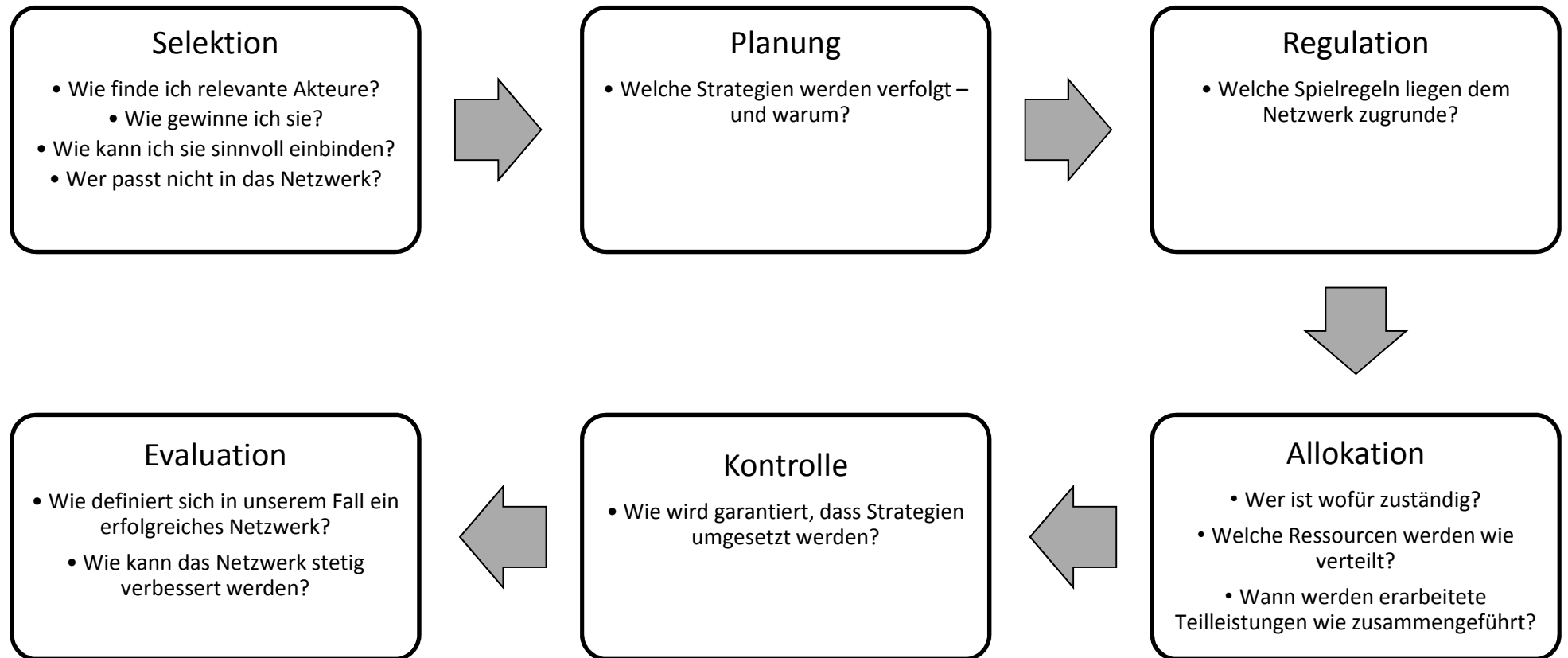


Abbildung 1: Grundlegende Funktionen des Netzwerkmanagements (nach: Wetzel et al. 2001, Winheller o. J., Elmuti et al. 2005)

## 1.2 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Auch wenn die o. g. Fragen geklärt sind, gibt es im Zuge des Aufbaus und der Gestaltung von Netzwerken elementare Faktoren, die den Erfolg eines Netzwerks in positiver Weise beeinflussen, aber auch zu Stolpersteinen werden können (siehe dazu auch die praktischen Checklisten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, die sich mit Kooperationsgrundsätzen, -zielen und -partnern befassen<sup>3</sup>). Generell sind Kooperationen der Herausforderung ausgesetzt, „einen hohen Aufwand an Entscheidungsprozessen und (Eigen-)Leistungen [zu] erbringen. Dabei müssen sie sich, im Gegensatz zu formalen Organisationen, die Grundlagen und Strukturen dafür selber schaffen“ (Wohlfart 2006, S. 13). Dabei ist zu beachten, dass die Ausgestaltung je nach Netzwerktyp (siehe dazu 1.3) mitunter durch Vorgaben von außen (z. B. durch Projektträger) bereits unveränderlich vorgegeben sein kann.

### I. Potentiale

- Gemeinsame Visionen, Ziele und Absichten des Netzwerks müssen klar definiert werden – was ist der Arbeitsauftrag? Was sind die Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Partner?
- Aus den gemeinsamen Zielen können die jeweiligen Potentiale der einzelnen Kooperationspartner identifiziert werden; Akteure können sich im Netzwerk verorten und ihre Rolle finden.
- Die Einbindung von Leitungspersonen sollte geklärt sein.

### II. Identität

- Nur, wenn die Ziele des Netzwerks als Gesamtaufgabe verstanden werden, kann eine Netzwerkidentität entstehen.
- Einzelne Akteure sollten bei ihren Handlungen stets die Konsequenzen für das Gesamtnetzwerk im Blick haben und nicht Einzelinteressen durchsetzen wollen.
- Ein gemeinsamer Name, regelmäßige Treffen, ein Logo, etc. sowie gemeinsame erfolgreiche Erfahrungen fördern die Netzwerkidentität.

---

<sup>3</sup> <https://www.existenzgruender.de/DE/Planer-Hilfen/Checklisten-Uebersichten/Kooperationen/inhalt.html>

- Gegenseitige Hospitationen in beteiligten Einrichtungen können das übergreifende Verständnis fördern.
- Öffentlichkeitsarbeit kann das Netzwerk stärken, u. a. durch Dokumentation und gleichzeitige Reflexion.

### **III. Gegenseitigkeit**

- Damit ein Netzwerk für alle Beteiligten erfolgreich gestaltet wird, ist eine Balance zwischen ‚Geben und Nehmen‘ erforderlich (‚Win-Win-Situation‘).
- Die Gleichberechtigung sollte sichergestellt und die Verschiedenheit berücksichtigt werden.
- Es bedarf zudem eine gegenseitigen Wertschätzung und einer rollengerechten Ansprache und Einbeziehung.
- Sollte eine Partei dauerhaft keinen Beitrag zum Netzwerk leisten, muss über einen Ausschluss nachgedacht werden.

### **IV. Systemvertrauen**

- Vertrauen gilt als Grundsatz für die Arbeit in Netzwerken.
- Individuelles Vertrauen sollte durch Vertrauen in das System ersetzt werden.
- Dazu gehört auch eine geteilte Erwartung über die Reaktion des Systems bei Vertrauensmissbrauch.

### **V. Wissensaustausch**

- Ein intensiver Wissensaustausch ist die Basis eines jeden Netzwerks.
- Eine gemeinsame Plattform, die leicht und für jede Akteurin/jeden Akteur zugänglich ist, kann den Austausch fördern.
- Die Zielerreichung sollte regelmäßig (z. B. einmal im Quartal) überprüft werden.

### **VI. Kontinuität**

- Da Netzwerke ohnehin eine eher geringe Stabilität aufweisen, sollte diese dadurch gefördert werden, dass ein personeller Wechsel so gut es geht vermieden wird.
- Dennoch muss die Teilnahme prinzipiell freiwillig und ein Austritt jederzeit möglich sein.

## **VII. Organisationsstruktur**

- Je nach Komplexität des Netzwerks sollten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen ausgebildet sein – je komplexer, desto stärker.

## **VIII. Adressierbarkeit**

- In jeder beteiligten Organisation sollte es festgelegte Ansprechpartnerinnen und -partner geben, die von innen und außen als solche erkennbar sind.
- Klare Informationsflüsse sind zu definieren.
- Netzwerketeiligte sollten Informationen in ihren Einrichtungen rückkoppeln.

## **IX. Konfliktbearbeitung**

- In Netzwerken besteht aus unterschiedlichen Gründen (z. B. geringe Formalisierung oder wechselnde Kooperationspartner) ein erhöhtes Konfliktpotential.
- Konflikte sollten als Chance begriffen werden, um Gegebenheiten zu überprüfen und zu verbessern.
- Im besten Falle werden im Netzwerk Regeln aufgestellt, wie im Konfliktfall vorgefahren wird.

(vgl. Czerwanski 2003; Weyer 2011; Beyer 2004; Winheller o. J.; Gottmann 2009; Elmuti et al. 2005; Metag et al. 2018)

## **1.3 Netzwerktypen**

Netzwerke im Bildungswesen können unterschiedliche Zielsetzungen und Formen haben. Im Folgenden werden vier Typen präsentiert, die im Bildungskontext vorherrschend sind (vgl. Rürup et al. 2015, S. 93).

Tabelle 1: Netzwerktypen (aus: Rürup et al. 2015, S. 93)

<b>a) Austauschnetzwerke</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ziel dieser Art von Netzwerken ist es, gemeinsam von und miteinander zu lernen.</li><li>▪ Erfahrungen und Konzepte sollen ausgetauscht und reflektiert werden.</li><li>▪ Grundlegende Idee ist, dass die Kontakte freiwillig, unverbindlich und in Intensität und Häufigkeit nicht definiert sind.</li><li>▪ Es ist möglich, dass ein Akteur das Netzwerk initiiert, Themenvorschläge macht und den Arbeitsrahmen vorschlägt.</li><li>▪ Die Beziehungen sind jedoch ungerichtet und nicht hierarchisch. Somit wird eine Entwicklungsarbeit ‚von unten‘ ermöglicht.</li><li>▪ Die Themen und die Gelegenheiten des Austausches werden selbst gewählt.</li><li>▪ Sie werden in der Regel durch einen zentralen Anlaufpunkt koordiniert.</li><li>▪ Tagungen, Dokumentationen, Aufgaben, etc. beeinflussen und rhythmisieren die Arbeit (vgl. ebd., S. 93ff.).</li></ul>
<b>b) Entwicklungsnetzwerke</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie bei Austauschnetzwerken stehen hier die gegenseitige Anregung und das gemeinsame Lernen im Mittelpunkt.</li><li>▪ Jedoch ist bei Entwicklungsnetzwerken die thematische Fokussierung und die Produktorientierung stärker ausgeprägt: Ein gemeinsames Arbeitsergebnis soll entstehen.</li><li>▪ Oft handelt es sich bei Entwicklungsnetzwerken um geförderte Projekte, so dass es eine Arbeits- und Maßnahmenplanung gibt.</li><li>▪ Auf eine Konstitutions- und Austauschphase folgt eine vertiefende Arbeit an Themen, die zur Entwicklung von Konzepten, Maßnahmen und Materialien führt.</li><li>▪ Die Kontakte sind häufiger und intensiver als in Austauschnetzwerken; die Formalisierung ist ebenfalls höher und oft z. B. durch konkrete Arbeits- und Zielvereinbarungen geprägt.</li></ul>

- Es gibt eindeutige Koordinations- und Sprecherrollen sowie eine zentrale Koordinationsstelle.
- Die Netzwerkdauer ist oftmals an Projekt-Förderzeiträume geknüpft, sodass gegen Ende Ergebnissicherung und Außenkommunikation eine besonders große Rolle spielen (vgl. ebd., S. 96ff.).

### **c) Transfernetzwerke**

- Transfernetzwerke haben ebenfalls Projektcharakter.
- Sie zeichnen sich dadurch aus, dass, im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Netzwerktypen, eine Gruppe Vorwissen und Vorerfahrungen in das Netzwerk einbringt, während die andere Gruppe Lernbedürftigkeit und -willigkeit aufweist.
- Der Vermittlungsgegenstand und die Rollenverteilung sind dementsprechend klar gegeben.
- Das Netzwerk besteht oft über einen längeren Zeitraum, in dem sich Vermittlungs-, Anwendungs- und Reflexionsphasen abwechseln (vgl. ebd., S. 100ff.).

### **d) Kooperationsnetzwerke**

- Kooperationsnetzwerke werden aufgrund einer fixierten Zielstellung eingerichtet.
- Es soll eine systematische Zusammenarbeit zwischen zuvor getrennt und unabhängig agierenden Akteuren aufgebaut werden.
- Inhalte können beispielsweise sein: Die Verbesserung des Bildungsangebots durch die Abstimmung von Bildungseinrichtungen mit lokalen/regionalen Akteuren, das Schaffen von Gesprächsgelegenheiten zwischen Bildungseinrichtungen, die direkte Absprache von Curricula oder der Aufbau von Netzwerken mit eigener Infrastruktur (z. B. Bildungsbüros) (vgl. ebd., S. 104ff.).
- Siehe dazu auch das Glossar.

## 1.4 Kooperationsvereinbarungen

Um die Zielsetzungen, die Aufgaben der einzelnen Partner und weitere organisatorische Fakten vertraglich festzuhalten (und dadurch auf vielen Ebenen Klarheit zu schaffen), ist es üblich, sogenannte Kooperationsvereinbarungen abzuschließen.

Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung sind:

- Name und Sitz der Kooperation
- Zweck der Kooperation
- Leistungsumfang
- Rechtsbeziehungen zwischen Kooperationen, Partnern und Dritten
- Beginn, Dauer, Kündigung
- Kapitaleinlage und Beitragsregelung
- Rechte und Pflichten der Kooperationspartner
- Geschäftsführung
- Rechnungslegung und Geschäftsjahr
- Ergebnisregelung
- Haftung und Gewährleistung
- Wettbewerbsverbot
- Sanktionen
- Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund
- Ausscheiden eines Gesellschafters und Auflösungsregelung
- Konfliktregelung
- Gerichtsstand
- Schlussbestimmungen
- Ort, Datum, Namen der Kooperationspartner

(BMW I 2018)

Im Internet lassen sich etliche Beispiele für Kooperationsvereinbarungen finden. Konkrete Muster gibt es allerdings nur wenige<sup>4</sup>, da jeder Vertrag individuell auf die jeweilige Kooperation angepasst werden muss. Im Anhang (Anhang 2) findet sich eine „Leitlinie zur Erstellung einer Kooperationsvereinbarung“.

---

<sup>4</sup> z. B.: <https://www.bwlh.de/Muster/Kooperationsvertrag/kooperationsvertrag.html> oder <https://www.juraforum.de/muster-vorlagen/kooperationsvertrag-vertrag-zur-regelung-einer-zusammenarbeit>

## 2 Vernetzung und Kooperation im Hochschulkontext

Während bisher die Bedeutung und die Formen von VuK im Bildungswesen auf genereller Basis illustriert wurden, soll es nun um die VuK im Kontext von Hochschulen gehen. Insbesondere soll der Fokus auf die Kooperation mit Praxiseinrichtungen gelegt werden (für die Kooperation zwischen Fachhochschulen und Universitäten ist die Lektüre der Handreichung des Stifterverbands (Winde et al. 2017) zu empfehlen).

Die Landschaft der Möglichkeiten von VuK im Hochschulbereich ist sehr breit gefächert und eine detaillierte Behandlung aller Facetten würde nicht nur den Rahmen der Handreichung sprengen, sondern wäre auch nicht zielführend für den PuG-Kontext. Aufgrund der besonderen Situation der berufsbegleitenden Studienangebote im Bereich Pflege und Gesundheit stellen sich einige Probleme nicht (z. B. der Praxisbezug), andere Probleme aber in anderem, teils höherem Maße (z. B. die Zielgruppenansprache und die Kooperation mit vorhandenen Arbeitgebenden). Dennoch sind grundlegende Charakteristika von VuK im Hochschulkontext auch für PuG relevant.

Spätestens seit der Bologna-Reform ist es von erhöhter Wichtigkeit für Hochschulen, Kooperationen mit Arbeitgebenden zu etablieren, wurde doch im Zuge dessen eine Förderung der beruflichen Relevanz von Studiengängen beschlossen. Diese kann sich beispielweise durch Praktika, Praxissemester und einen direkten Praxisbezug in der Lehre gestalten, wobei von jeher eher Fachhochschulen als Universitäten eine Praxisorientierung in ihren Curricula verankert haben. Allgemein ist an dieser Stelle anzumerken, dass „öffentliche Fachhochschulen bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen eher wie private Hochschulen agieren, [...] öffentlichen Universitäten hinsichtlich der Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen [...] voraus [sind] und [...] ein deutlich höheres Kooperationsaufkommen [aufweisen]“ (Maschwitz 2018b, S. 254).

Häufig wird von Seiten der Arbeitgebenden die fehlende praktische Vorbereitung der Absolventen und Absolventinnen beklagt und besonders von den Hochschulen sogar gefordert, dass ein stärkerer Praxisbezug implementiert wird. Tatsächlich kann die Vernetzung zwischen Arbeitgebenden und Hochschulen zahlreiche Vorteile mit sich bringen:



Studierende knüpfen Kontakte zu möglichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, lernen die Arbeitsweisen und Strukturen der Praxis kennen, reflektieren ihre eigene Studienentscheidung und steigern die Effektivität des Lernprozesses. Arbeitgebende bauen Kontakte zu möglichen Arbeitnehmenden auf und können durch Forschungsarbeiten die eigene Arbeit vorantreiben; Hochschulen finden Partner für Forschungsprojekte und neue Finanzierungsquellen sowie rekrutieren potentielle Studierende und schärfen ihr Profil (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2013, S. 7ff.). Mögliche Gründe für Kooperationen sind in Tabelle 1 zusammengefasst aufgeführt.

Tabelle 2: Gründe für Kooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Organisationen  
(Tabelle aus: Maschwitz 2014a, S. 166, ergänzt durch Fischer/Senn 2007, S. 32f. und Zink 2013, S. 134f.)

Universitäten	Außeruniversitäre Organisationen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität des Studiengangs erhöhen (Reputation)</li> <li>• Finanzierung/Sicherung des Studiengangs: Mitteleinwerbung bzw. TeilnehmerInnenakquise</li> <li>• Theorie-Praxis-Austausch</li> <li>• „Third Mission“<sup>5</sup></li> <li>• Herstellung eines regionalen Bezugs; Verankerung des Studiengangs in der Region</li> <li>• Erweckung des Bewusstseins für Themen in der Praxis</li> <li>• „offene Hochschulen“</li> <li>• Prestige-Kumulation</li> <li>• Rekrutierung von Lehrpersonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildungsbedarf/-wunsch der Mitarbeitenden</li> <li>• Weiterqualifizierung nach Bachelor</li> <li>• Fach- und Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Theorie-Praxis-Austausch</li> <li>• proaktive Werbung (Stipendien)</li> <li>• Verbesserung des Images</li> <li>• Positionierung im <i>war for talents</i> (Attraktivität für Nachwuchskräfte steigern) → Gewinnung von neuen Mitarbeitenden</li> <li>• Implementierung von neuem Know-how</li> <li>• regionale Förderung</li> <li>• gesellschaftliches Engagement</li> <li>• Sicherung der Ausbildungsqualität potentieller Mitarbeitenden</li> <li>• Steigerung der Marktposition durch Konkurrenz</li> <li>• Umgehung/Eindämmung des Fachkräftemangels</li> </ul>

Die VuK zwischen Hochschulen und Arbeitgebern wird jedoch nicht nur positiv betrachtet, ist vor allem aus Sicht der Universitäten ihre Aufgabe doch viel mehr die Vermittlung eines wissenschaftlich-reflektierten Umgangs mit verschiedenen Anforderungen in einem breiten Tätigkeitsspektrum als die Vorbereitung auf einen eng definierten Praxis-

<sup>5</sup> Unter „Third Mission“ werden jene Aktivitäten verstanden, „ die eine Öffnung der Hochschule in Richtung der Gesellschaft bedingen. Die Hochschulen treten in eine wechselseitige Interaktion mit ihrer Umwelt und öffnen sich gegenüber den Erwartungen und Fragen, die aus der Gesellschaft an sie herangetragen werden“ (Roessler 2015, S. 46).

bereich. Zudem wird eine Einschränkung der Freiheit der Lehre und der Aufbau von Abhängigkeiten befürchtet (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2013, S.7; Hetze/Mostova 2013, S. 3; Maschwitz 2014b, S. 42).

## 2.1 Arten der Vernetzung und Kooperation im Hochschulkontext

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich einige ‚klassische‘ Möglichkeiten herausgebildet, wie sich die Kooperation zwischen Hochschulen und Praxiseinrichtungen gestalten kann (siehe Abb. 1 am Beispiel der Unternehmen; die meisten Formen lassen sich allerdings auf jegliche Einrichtungsarten übertragen).

Kooperationen zwischen				
Hochschule		Unternehmen		
organisieren	vernetzen		durchführen	
Seminare	Wettbewerbe	Career Center	Planspiele	Praktika
Workshops	Messen	Alumni-Netzwerk	Abschlussarbeiten	Unternehmensvorträge
Summer Schools	Forschungsprojekte	Existenzgründung	Unternehmensbesuche	Lehraufträge
Weiterbildungen		Gremienarbeit		Stipendien
Duale Studiengänge				

Abbildung 2: Beispiele für Kooperationen im Hochschulbereich (Abbildung aus: Hochschulrektorenkonferenz 2013, S. 13)

Weitere Beispiele für Kooperationsobjekte können sein (sortiert nach Intensität): Entsendung von Studierenden, Informationsaustausch, Marktanalyse, Bedarfserhebung, Referenten/Dozenten, Publikationen, Fallbeispiele, Studienmaterialien, Praxisseminare/-workshops, Entwicklung von Modulen und die gemeinsame Entwicklung von Studienangeboten. Die einzelnen Kooperationsformen können auch miteinander verbunden werden (vgl. Maschwitz 2014b).

Ein Blick auf die Internetseiten der Verbundprojekt-Hochschulen zeigt, dass auch an ihren Hochschulen derartige Kooperationen gängig sind. Die Universität Oldenburg hat beispielsweise ein Career Center, das u. a. regelmäßig einen Career Day anbietet, auf dem Kontakte mit Arbeitgebenden geknüpft werden können<sup>6</sup>; die Jade Hochschule spricht z. B. auf ihrer Homepage gezielt Unternehmen und Institutionen für ein duales

<sup>6</sup> <http://www.uni-oldenburg.de/careerday/>

Studium an („Schließen Sie mit Studierenden einen Ausbildungsvertrag ab und sichern sich frühzeitig kompetente Nachwuchskräfte für Ihr Unternehmen“)<sup>7</sup>; die Ostfalia Hochschule hat beispielsweise ein Entrepreneurship Center, das Unterstützung bei der Gründung von Unternehmen bietet<sup>8</sup> und die Hochschule für Gesundheit weist eine Reihe zertifizierte Kooperationspartner auf<sup>9</sup>.

## 2.2 Probleme und Spannungsfelder

Es gibt eine Reihe ‚klassischer‘ Probleme und Risiken, die bei einer Kooperation von Hochschulen mit Partnern aus der Praxis auftreten können bzw. die verhindern, dass Kooperationen überhaupt erst eingegangen werden. Maschwitz (2015, S. 42) führt an dieser Stelle die Rolle der hohen ‚Transaktionskosten‘ (Picot 1982) auf, die zum einen die Anbahnungskosten (z. B.: Wer kommt als Kooperationspartner in Frage?) und die Vereinbarungskosten (z. B.: Welche Einigungen liegen zugrunde?) sowie zum anderen die Gestaltungskosten während der Kooperation beschreiben. Wodurch entstehen diese erhöhten Transaktionskosten?

### *Kulturelle Unterschiede*

- Unternehmertum vs. Wissenschaftsbetrieb: In den Organisationen können unterschiedliche Ziele, Zeitpläne, Sprachgewohnheiten und Annahmen bestehen (z. B.: Verbreitung von Wissen vs. Erstellung von Produkten; nicht-definierte Meilensteine vs. enggesteckte Ablaufpläne);
- Fehlende Einblicke in die klassischen Arbeitsverteilungen, Strukturen und Umgangsweisen können zu fehlendem Systemvertrauen führen.

### *Zielunklarheiten*

- Während beispielsweise Unternehmen Forschungsergebnisse direkt auf ihre Angebote anwenden möchten, sind besonders Universitäten es gewohnt, neues Wissen in Form von Modellen oder Konzepten zu verwerten.

### *Äußere Faktoren*

- Sowohl Hochschulen als auch externe Praxispartner sind häufig externen Änderungen ausgesetzt (z. B. Änderungen der Gesetzeslage, wirtschaftliche Schwankungen), die

---

<sup>7</sup> <https://www.jade-hs.de/netzwerk/praxis/unternehmen-und-institutionen/>

<sup>8</sup> <https://www.ostfalia.de/cms/de/forschung/wissens-technologietransfer/entrepreneurship/>

<sup>9</sup> <https://www.hs-gesundheit.de/de/thema/die-hochschule/partner/zertifizierte-kooperationspartner/>

nicht immer vorhersehbar sind. Sollte eine Partei plötzlich von einer solchen Änderung betroffen sein, kann dies die Kooperation in hohem Maße beeinflussen.

#### *Weitere Probleme*

- Während Hochschulen häufig staatliche Einrichtungen sind, die der Verpflichtung nachgehen müssen, Wissen offen und weitreichend zugänglich zu machen, unterliegen Unternehmen stark einem Wettbewerbsdruck.
- Häufig wird versäumt, die eigentliche Strategie und das Ziel der Kooperation zu artikulieren, sodass Kooperation ohne Ergebnisse enden (siehe dazu auch Punkt 1.2).
- Kooperationen hängen oft vom individuellen Engagement einzelner Personen ab – ist dies nicht vorhanden, finden Kooperationen nicht statt.

(vgl. Elmuti 2005, S. 118f.; Maschwitz 2015, S. 42ff.; Maschwitz 2014b, S. 42f.)

Maschwitz betont, dass durch „eine kulturelle Anpassung bzw. Erweiterung [...] entsprechend gegebenenfalls die Transaktionskosten gesenkt werden [könnten], so dass Aufwand und Nutzen im Verhältnis stehen und zudem ein Systemvertrauen aufgebaut werden kann“ (Maschwitz 2018, S. 260). Was dies konkret für die wissenschaftliche Weiterbildung bedeutet, wird im folgenden Kapitel behandelt.

### **3 Vernetzung und Kooperation im Kontext von (wissenschaftlicher) Weiterbildung**

Insbesondere im Bereich der Weiterbildung ist der Stellenwert von VuK hoch, was nicht zuletzt an der Vielzahl der diesbezüglichen Publikationen abzulesen ist. Ziele der Kooperation können beispielsweise die Bündelung von Ressourcen, der Austausch von Wissen, die Ansprache neuer Zielgruppen, die Entwicklung neuer Angebote oder die Qualitätssicherung sein; Kooperationen können beispielsweise zwischen Weiterbildungseinrichtungen, sozialen und kulturellen Einrichtungen, Unternehmen oder Behörden bestehen und die Handlungsfelder können z. B. das Bildungsmarketing, die Projektakquise oder die Professionalisierung sein (vgl. Alke/Jütte 2018, S. 606).

Die Wichtigkeit von VuK in diesem Kontext ist offensichtlich: Personen, die an einer (wissenschaftlichen) Weiterbildung teilnehmen, sind in den meisten Fällen berufstätig. Dementsprechend sind Praxispartner nicht nur für die Zielgruppenansprache interessant, sondern auch, da o. g. Probleme (wie die fehlende Praxiserfahrung) nicht bestehen

und sich neue Chancen eröffnen (z. B. durch die Möglichkeit, Teilnehmende Praxisprojekte an ihren Einrichtungen durchführen zu lassen oder mit ihnen ganz konkrete aktuelle Problemstellungen in der Praxis zu diskutieren)<sup>10</sup>. Der VuK kommt im Weiterbildungsbereich also eine ganz besondere Rolle zu: Sie ist schon seit Jahrzehnten in Programmen verankert, wie z. B. im „Strukturplan für das Bildungswesen“ des deutschen Bildungsrates aus dem Jahre 1970, und somit zur Normalität geworden (vgl. Wittpoth 2003, S. 60). Vor allem im Zuge der „Hinwendung zum lebenslangen Lernen als bildungspolitisches Leitbild“ (Alke/Jütte 2018, S. 606) entstanden in den letzten Jahrzehnten vielfältige Formen institutionalisierter Vernetzung und Kooperation im Weiterbildungssektor.

Insbesondere Hochschulen versuchen, durch VuK Problemstellungen zu lösen, die bei dem Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung entstehen:

- Wettbewerb mit privaten Anbieterinnen und Anbietern
- Angebot von Formaten zu konkurrenzfähigen Preisen
- Marketing/Zielgruppenansprache
- Anrechnung außerschulisch erworbener Kompetenzen
- Gewinnung von Dozierenden
- Serviceorientierung

(vgl. Sturm et al. 2018, S. 356)

### **3.1 Professionelles Kooperationsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung**

In Kapitel 2 wurde illustriert, inwiefern bei Kooperationen mit Hochschulen und externen Praxispartnern Probleme entstehen können. Maschwitz (2018, S. 261ff.) führt aus, wie im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung diese Hürden überwunden werden können. Sie betont die besondere Stellung der wissenschaftlichen Weiterbildung, da sie sich zum einen aufgrund von Kostendeckung und Marktorientierung unternehmerisch ausrichtet, zum anderen aber auch durch ihre Verortung an der Hochschule mit der dort

---

<sup>10</sup> An dieser Stelle sollte nicht unerwähnt bleiben, dass unter Umständen eine breite Praxisverknüpfung aus der Sicht von Arbeitgebenden mitunter auch negativ gedeutet werden kann – so wird teilweise die Gefahr gesehen, dass Mitarbeitende durch den Aufbau neuer Kontakte die Einrichtung wechseln und so die durch die wissenschaftliche Weiterbildung neu erworbenen Kompetenzen an anderer Stelle in die Praxis umsetzen. Zudem könnte möglicherweise die Befürchtung seitens der Arbeitgebenden bestehen, dass durch Projekte, die innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildung durchgeführt werden, Interna freigegeben werden, die in der jeweiligen Institution hätten bleiben sollen.

vorherrschenden (Wissenschafts-, aber auch Verwaltungs-) Kultur arrangieren muss. Für Projekte, wie z. B. die Entwicklung neuer Studienangebote, entsteht ein Spannungsfeld, das durch die folgende Grafik verbildlicht wird:



Abbildung 3: Projekte im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Markt (Darstellung aus Maschwitz 2018, S. 262, entnommen aus Hanft et al. 2016, S. 31)

Die Umsetzung eines professionellen Kooperationsmanagements ist nun maßgeblich abhängig von der Verortung der Weiterbildung an der jeweiligen Hochschule sowie von den vorherrschenden Strukturen. Als fördernder Faktor gilt in jedem Falle der Ausrichtung, dass es eine zentrale, konstante Ansprechperson für die Gestaltung der Kooperation gibt. So können z. B. Geschäftsstellen auf Hochschulleitungsebene installiert werden, die durch eine fachunabhängige Expertise Kooperationen stützen und fördern; in (zentralen) Weiterbildungseinrichtungen können Mitarbeitende eingestellt werden, die in ihrer Mittlerfunktion sowohl Wissenschafts- als auch Praxiserfahrungen aufweisen können oder Ausgründungen können als Bindeglied mit personalwirtschaftlichen Gestaltungsspielräumen zwischen Hochschule und Praxis fungieren (vgl. Maschwitz 2018, S. 264ff.).

### 3.2 Potentiale zur Optimierung wissenschaftlicher Weiterbildung durch VuK

Wie beschrieben, sind die Gründe für VuK im Bereich wissenschaftlicher Weiterbildung vielfach, ebenso sind es die potentiellen Probleme. Die folgende Tabelle illustriert, auf welchen Ebenen VuK stattfinden kann sowie welche Vorteile und Optimierungspotentiale sie an dieser Stelle bieten. Geht beispielsweise ein Studienangebotsanbieter im Bereich Pflege und Gesundheit eine Kooperation mit einer Klinik ein, so können dadurch Expertisen zusammengeführt und die Spezialisierungen auf die Praxis abgestimmt werden. Die Sichtbarkeit des Angebots und seine Verankerung in der Region werden erhöht. Ein kollegialer Austausch kann stattfinden und ein disziplinübergreifender Diskurs entstehen, sodass letztendlich nicht nur das Studienangebot verbessert, sondern auch gesellschaftlich relevante Fragestellungen bearbeitet werden können.

Tabelle 3: Vorteile und Potentiale zur Optimierung wissenschaftlicher Weiterbildung durch Kooperation und Vernetzung (Tabelle aus: Sturm et al. 2018, S. 369)

	<b>Vorteile</b>	<b>Orientierungspotentiale</b>
<b>Angebote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführung oder Bündelung der disziplinären Expertise</li> <li>• Reduktion von Konkurrenz</li> <li>• Aufteilung der curricularen Inhalte und administrativen Aufgaben</li> </ul>	<i>Professionalisierung durch</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf Module und fachliche Spezialisierungen (Wissenschaft)</li> <li>• Konzentration auf bestimmte Verwaltungsaufgaben bzw. -abschnitte (Verwaltung)</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzbündelung</li> <li>• Bündelung der Aufmerksamkeit</li> <li>• Erhöhung der Sichtbarkeit</li> </ul>	<i>Steigerung der Marktgängigkeit durch</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Aufmerksamkeitssteigerung durch gemeinsame Marke (in der Region)</li> <li>• Profitierung von den Erfolgen der VerbundpartnernInnen</li> <li>• Profilierung der wissenschaftlichen Weiterbildung in der Region</li> </ul>
<b>Qualifizierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau auf bewährten Schulungsinhalten</li> <li>• Nutzung bestehender und etablierter</li> </ul>	<i>Professionalisierung durch</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kollegialen Austausch zur Praxis über Hochschulen hinweg</li> <li>• kooperationsgestütztes, interorganisationales Lernen</li> </ul>



	hochschulischer Prozesse, Strukturen und Abläufe	
<b>For- schung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperatives Forschen oder Forschen im Verbund</li> <li>• Disziplinübergreifender Diskurs</li> <li>• Erleichterter Feldzugang durch organisatorische Mehrfachanbindung</li> <li>• Nutzung von Feldkenntnissen (Binnenperspektive)</li> <li>• Verfremdungseffekte (Perspektive von außen)</li> </ul>	<p><i>Erhöhung des Erkenntnisgewinns, des Generalisierungs- und Adaptionspotentials durch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• feldbezogene Varianzen bzw. deren Kombination (organisationaler Strukturen und hochschultypenspezifischer Besonderheiten)</li> </ul>
<b>Foren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der Ansprachen</li> <li>• Kooperative Steuerung und Durchführung sowie kooperativer Auftritt</li> <li>• Reduktion bzw. Komprimierung von Vernetzungsterminen in der Region</li> <li>• Steigerung der verbundinternen (Vor-) Absprachen</li> </ul>	<p><i>Steigerung der Nachfrageorientierung durch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der Impulse von ExpertInnen aus Politik, Bildung, Wirtschaft und Wissenschaft</li> <li>• Einbeziehung der Nachfragedimension</li> </ul> <p><i>Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung von MultiplikatorInnen</li> </ul> <p><i>Profilierung der wissenschaftlichen Weiterbildung durch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch von Vertretungen unterschiedlicher Bildungssegmente</li> <li>• Klärung von Zuständigkeiten und Kooperationspotential</li> <li>• Forschungs- und entwicklungsbegleitender Austausch mit der Praxis und</li> <li>• Rückbildung</li> </ul> <p><i>Steigerung der Effektivität und Effizienz durch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Antworten und Lösungen auf die relevanten Fragen und Herausforderungen der wissenschaftlichen Weiterbildung mit unterschiedlichen Kooperations- und Vernetzungspartnerinnen und -partnern</li> </ul>

## Verwendete Literatur

- Alke, M./Jütte, W. (2018):* Vernetzung und Kooperation in der Weiterbildung. In: Tippelt, R./von Hippel (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 605-622.
- Alke, M. (2015):* Verstetigung von Kooperation. Eine Studie zu Weiterbildungsorganisationen in vernetzten Strukturen. Wiesbaden: Springer VS.
- Beyer, K. (2004):* Merkmale von Netzwerken. In: Brackhahn, B., Brockmeyer, R., Reissmann, J. & Beyer, K. (Hrsg.): Unterstützungssysteme und Netzwerke. München: Luchterhand, S. 139-144.
- Bildungsberatung im Fokus (2011):* Kooperation und Vernetzung. Erwachsenenbildung.at, BMBWF.
- BMWI (2018):* Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung. URL: [https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Kooperationen/10\\_uebersicht-Wichtige-Punkte-Kooperationsvereinbarung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Kooperationen/10_uebersicht-Wichtige-Punkte-Kooperationsvereinbarung.pdf?__blob=publicationFile) (30.08.2018).
- Elmuti, D./Abebe, M./Nicolosi, M. (2005):* An overview of strategic alliances between universities and corporations. In: Journal of Workplace Learning, Vol. 17, Issue: 1/2, pp.115-129.
- Czerwanski, A. (2003):* Netzwerke als Praxisgemeinschaften. In: Czerwanski, A. (Hrsg.): Schulentwicklung durch Netzwerkarbeit. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 9-18.
- Fickermann, D./Schwippert, K./Frank, K./Kulin, S. (2009):* Einleitung. In: Fickermann, D./Schwippert, K./Frank, K./Kulin, S. (Hrsg.): Soziale Netzwerkanalyse. Theorie, Methoden, Praxis, S. 9-19.
- Fischer, A./Senn, P. Th. (2007):* Kooperationen als Profilierungschance in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Hanft, A./Simmel, A. (Hrsg.): Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis. Münster u. a.: Waxmann Verlag, S. 27-36.
- Gertenbach, L./Laux, H. (2018):* Die Akteur-Netzwerk-Theorie als Entwurf einer neuen Soziologie. In: Zur Aktualität von Bruno Latour. Aktuelle und klassische Sozial- und Kulturwissenschaftler innen. Springer VS, Wiesbaden, S. 87-142.

- Gottmann, C. (2009):* Das Schulnetzwerk „Reformzeit – Schulentwicklung in Partnerschaft“. In: Berkemeyer, N., Kuper, H., Manitus, V. & Müthing, K. (Hrsg.): Schulsche Vernetzung. Münster: Waxmann, S. 31-48.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016):* Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Münster: Waxmann Verlag.
- Hetze, P./Mostovova, E. (2013):* Wie Hochschulen mit Unternehmen kooperieren. Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen. Hochschul-Barometer. Stifterverband für Deutsche Wissenschaft. URL: <https://www.stifterverband.org/download/file/fid/544> (15.05.2018).
- Hochschulrektorenkonferenz (2013):* Studium und Praxis. Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen. Bonn.
- Maschwitz, A. (2014a):* universitäten unternehmen Kooperationen – Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge. Münster: MV-Verlag.
- Maschwitz, A. (2014b):* Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender Studiengänge. In: Nittel, D./Tippelt, R./Wahl, J. (Hrsg.): Kooperation inner- und außerhalb des Systems des lebenslangen Lernens, S. 41-51. URL: [http://www.pe-docs.de/volltexte/2014/10017/pdf/Nittel\\_Tippelt\\_Wahl\\_2014\\_Kooperation\\_Lebenslanges\\_Lernen.pdf](http://www.pe-docs.de/volltexte/2014/10017/pdf/Nittel_Tippelt_Wahl_2014_Kooperation_Lebenslanges_Lernen.pdf) (22.06.2018).
- Maschwitz, A. (2015):* „Unternehmerische Kultur“ an Universitäten. Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen mit Unternehmen in der Weiterbildung? In: Hochschule und Weiterbildung (2015) 1, S. 42-46.
- Maschwitz, A. (2018):* Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen in der Weiterbildung – Unternehmerische Kultur als Chance und Herausforderung. In: Sturm, N./Spenner, K. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Beiträge zur Verankerung in die Hochschulstrukturen. Wiesbaden: Springer VS. S. 253-270.
- Metag, S./Karl, K./Novy, K./Stöter, J. (2018):* Vernetzung als Chance für Hochschulen? Essenzen zur Gestaltung eines hochschulischen Netzwerks. In: Sturm, N./Spenner, K. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Beiträge

zur Verankerung in die Hochschulstrukturen. Wiesbaden: Springer VS. S. 271-295.

*Pfaff-Rüdiger, S./Löblich, M. (2017):* Blickpunkt Netzwerk. Die Auswertung qualitativer Netzwerkanalysen. In: Scheu A. (Hrsg.): Auswertung qualitativer Daten. Springer VS, Wiesbaden, S. 81-96.

*Picot, A. (1982):* Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, 42, S. 267-284.

*Roessler, I. (2015):* Third Mission. URL: [https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/weiterbildung/downloaddateien/wim\\_2015\\_02\\_isabell\\_roessler\\_third\\_mission.pdf](https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/weiterbildung/downloaddateien/wim_2015_02_isabell_roessler_third_mission.pdf) (30.08.2018).

*Rudolph, U./Körner, A./David, A./Uhlig, S. (2016):* Der Fußball und die Fans: Fanarbeit in einem komplexen Netzwerk. In: Schneider, A./Köhler, J./Schumann, F. (Hrsg.): Fanverhalten im Sport. Angewandte Forschung im Sport. Springer VS, Wiesbaden, S. 13-26.

*Rürup, M./Röbken, H./Emmerich/Dunkake, I. (2015):* Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung. Wiesbaden: Springer Verlag.

*Schäfer, H. W. (2015):* Identität als Netzwerk: Habitus, Sozialstruktur und religiöse Mobilisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

*Sturm, N./Sweers, F./Lengler, A./Spenner, K. (2018):* Vernetzung und Kooperationen als Instrumente zur Optimierung der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Seitter W., Friese M., Robinson P. (eds) Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung. Springer VS, Wiesbaden, S. 355-375.

*Weyer, J. (2011):* Einleitung. Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg, S. 1-34.

*Wetzel, R./Aderhold, J./Baitsch, C./Keiser, S. (2001b):* Moderation in Netzwerken. In: Baitsch, C./Müller, B. (Hrsg.). Moderation in regionalen Netzwerken. München: Hampp, S. 7-122.

*Winde, M./Dauchert, A./Leusing, B./Meyer-Guckel, V. (2017):* Durch Kooperation zum Standortprofil. Essen: Edition Stifterverband.

- Winheller, A. (o. J.):* Netzwerke erfolgreich gestalten. Handout des MuP-Seminars „Netzwerke effektiv steuern“. URL: [https://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/arbeitshilfen/Netzwerke\\_erfolgreich\\_gestalten.pdf](https://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/arbeitshilfen/Netzwerke_erfolgreich_gestalten.pdf) (26.04.2018).
- Wissenschaftsrat (2017):* Bestandsaufnahme und Empfehlungen zu studiengangsbezogenen Kooperationen: Franchise-, Validierungs- und Anrechnungsmodelle. URL: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5952-17.pdf> (30.08.2018).
- Wittpoth, J. (2003):* Kooperation und Vernetzung der Weiterbildung. Eine explorative Studie in der Bergischen Region. REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 2003(1): Erwachsenenbildung und Demokratie.
- Wohlfart, U. (2006):* Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Zink, F. (2013):* Wissenschaftliche Weiterbildung in der Aushandlung. Die Akteure und ihre Themen in interinstitutionellen Aushandlungsprozessen im Kontext kooperativer Angebotsentwicklung. In: Dollhausen, K./Feld, T. C./Seitter, W. (Hrsg.): Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 133-156.

## Zusätzliche Literatur

- Alke, M. (2015):* Verstetigung von Kooperation. Eine Studie zu Weiterbildungsorganisationen in vernetzten Strukturen. Wiesbaden: Springer VS.
- Dollhausen, K./Mickler, R. (2012):* Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. Bielefeld: wbv.
- Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (2013):* Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung. Wiesbaden: Springer
- Feld, T.C. (2011):* Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld: wbv.
- Fiedler, F. (2010):* Uni & Co KG. Süddeutsche Zeitung, 21.05.2010.
- Konegen-Grenier, C. (2009):* Hochschulen und Wirtschaft. Formen der Kooperation und der Finanzierung. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010):* Transaktionskostentheorie. In: Kieser, A., Walgenbach, P. (Hrsg.): Organisation, 6. Auflage. Stuttgart: Schöffer-Poeschel Verlag, S. 48-52.
- Landesinstitut für Qualifizierung NRW (2006):* Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungrahmen und Impulse. Bielefeld: wbv.
- Nuissl, E. (2010):* Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Bd. 12. Münster: Waxmann.
- Reuter, C./Kolpatzik, M. (2016):* Netzwerke knüpfen. In: Pohlmann S., Vierzigmann G., Doyé T. (Hrsg.) Weiter denken durch wissenschaftliche Weiterbildung. Springer VS, Wiesbaden, S. 135-155.
- Schneider, K./Wysocki, M. V. (2009):* Unternehmen und Unis Hand in Hand. Handelsblatt, 20.04.2009.
- Schmitt, C./Ulmer, D. (2010):* Wirtschaftsverträge rechtssicher gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schmitt, C. (2015):* Praxishandbuch Gestaltung von Wirtschaftsverträgen. Berlin, Boston: DeGruyter.

*Sweers, F. (2018):* Kooperation als Entwicklungs- und Verstetigungsfaktor wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Feld T., Lauber-Pohle S. (Hrsg.) Organisation und Profession. Springer VS, Wiesbaden, S. 137-158.

# Anhang

## Glossar

Um zu garantieren, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis zentraler Begriffe haben, wurde im Zuge sowohl eines Austausches auf der internen PuG-Plattform als auch einer Telefonkonferenz das folgende Glossar erarbeitet.

### **Kooperation**

Eine Partnerschaft zwischen Studienangebot und Akteur der Praxis (Einrichtung, Träger, Verband), von der beidseitig profitiert wird.

### **Kooperationsstrategie**

Strukturelles Modell zur Kontakthanbahnung und -stabilisierung, das in einer stabilen Zusammenarbeit mündet. Erarbeitet auf der Grundlage der Praxisrecherche zur Kooperation.

### **Netzwerk**

Gesamtheit aller Kooperationspartner und Praxiskontakte eines Studiengangs. Diese können auch miteinander in Verbindung stehen.

### **Kooperationsnetzwerk**

„[Es] soll eine systematische, nicht nur auf Netzwerktreffen begrenzte, themenbezogene Zusammenarbeit zwischen zuvor weitgehend getrennt und unabgestimmt handelnden Akteuren etabliert werden. Ziel ist eine (verbesserte) Koordination, mitunter sogar die Ausbildung einer gemeinsamen Identität.“ (Rürup et al. 2015, S. 104)

„Kooperation wird zumeist als Interaktionsform in Netzwerken betrachtet, die aus dem planvollen Zusammenwirken von Handlungen unter einer gemeinsamen Zielperspektive besteht.“ (Alke/Jütte 2018, S. 606)

### **Akteur**

„[Ein] einzelnes Individuum, [eine] einzelne Organisation [...] oder eine kollektive soziale Einheit, das oder die mit anderen in einem Netzwerk verbunden sind.“ (Rürup et al. 2015, S. 203)



## **Gesundheitsfachberufe**

„Vielfach wird auch der Oberbegriff der Gesundheitsfachberufe verwendet. Dieser Begriff ist jedoch nicht gesetzlich definiert und enthält auch keine einheitliche Auflistung der einzelnen Berufe. [...] Eindeutig erfasst sind dabei z. B. die Berufe der Altenpfleger, Krankenschwestern und Krankenpfleger, Ergotherapeuten, Physiotherapeuten.“

(Wissenschaftliche Dienste/Deutscher Bundestag 2016)

→ In unserem Falle jene Berufe, in denen potentielle TeilnehmerInnen der PuG-Angebote tätig sind.

## **Leitlinien zur Erstellung einer Kooperationsvereinbarung**