

Von der Kooperation zur kooperativen Praxis

Der Entwicklungsprozess eines hochschulübergreifenden Weiterbildungszentrums im Saarland

GESA HEINBACH

SUSAN PULHAM

ROLAND BRÜNKEN

Kurz zusammengefasst ...

Die Einrichtung eines Zentrums für die wissenschaftliche Weiterbildung im Saarland, wird als hochschulübergreifende Kooperation zwischen der Universität des Saarlandes und der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes realisiert. Ausgehend von Empfehlungen des Wissenschaftsrates und politischen Entscheidungen wird im laufenden Gründungsprozess sichtbar, wie diese Rahmenbedingungen mit der konkreten Zusammenarbeit der beteiligten Akteure vor Ort zusammenwirken. Die spezifischen Voraussetzungen eines kleinen Flächenlandes sind dabei genauso zu beachten, wie die unterschiedlichen Startvoraussetzungen der Partner, die institutionellen Veränderungsnotwendigkeiten und schließlich die persönliche Ebene vertrauensvoller Zusammenarbeit im Prozess. Die Einrichtung des CEC Saar wird als Entwicklung auf all diesen Ebenen beschrieben, die Schwierigkeiten und die positiven Erfahrungen dargestellt.

Einleitung

Im Saarland etabliert sich derzeit eine Einrichtung der wissenschaftlichen Weiterbildung, deren Ziel es ist, weiterbildende Studienangebote *hochschulübergreifend* zu organisieren. Als gemeinsame Einrichtung der Universität des Saarlandes (UdS) und der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (htw saar) wurde Ende 2016 per Kooperationsvertrag, das Continuing Education Center Saar (CEC Saar) auf den Weg gebracht. Heute arbeitet es mit zwei Standbeinen, jeweils eingebunden in die Prozesse und Vorgaben der einen oder der anderen Hochschule und verbunden über gemeinsame Arbeitsgruppen und einen Beirat. Das CEC Saar befindet sich somit am Ende der Strukturaufbau-Phase (Feld & Südekum, 2019).

Mit zunehmender Geschwindigkeit wird die Etablierung der wissenschaftlichen Weiterbildung in einer eigenen Struktur realisiert. Die Phase der kulturellen Integration hat begonnen, deren Ziel „eine organisationsweite Akzeptanz“ (ebd., S. 27) der wissenschaftlichen Weiterbildung darstellt. Parallel dazu wird die Etablierungsphase vorbereitet, an deren Ende die „gefestigte Organisationsform“ als anerkannter Bestandteil der Hochschulstrategie (ebd.) stehen soll.¹

Hochschulübergreifende Kooperationen sind immer aufwändig und ressourcenintensiv, weil viele Akteur*innen dabei berücksichtigt werden müssen und der Wille zur Zusammenarbeit sehr ausgeprägt sein muss, um erfolgreich zu sein. Warum also solch ein Zusammenschluss? Unter welchen Voraussetzungen und für welche strategischen Ziele lohnt es sich, eine Weiterbildungskooperation zwischen zwei Hochschulen in der gleichen Region aber mit sehr unterschiedlichen Profilen einzugehen?

Der vorliegende Text beschreibt die gemeinsamen Ziele dieser Partnerschaft, die spezifischen Rahmenbedingungen, die Engstellen in der Praxis und schließlich die gemeinsamen Erkenntnisse, wie die Kooperation gelingen kann.

Der Kooperationsbeginn: gemeinsame Ziele

Die Initiative zur Einrichtung des CEC Saar entstand aus drei wichtigen Impulsen: (1) Von außen wurde diese Idee an die saarländischen Hochschulen herangetragen, als der Wissenschaftsrat 2014 eine landesweite Konzeption für die wissenschaftliche Weiterbildung empfahl. (2) Seitens der Politik wurde diese Empfehlung aufgegriffen und das Ziel betont, wissenschaftliche Weiterbildung als Kernaufgabe der Hochschulen zu begreifen und auszubauen. (3) Die UdS

¹ Insofern zeigt der Praxisfall im Saarland, dass die Vermutung von Feld und Südekum, die benannten Phasen würden sich „zugunsten der notwendigen Strukturflexibilität überlagern und wiederholen“ (ebd., S. 30) durchaus zutrifft.

und die htw saar selbst entwickelten ein Interesse an neuen Tätigkeitsfeldern durch das weiterbildende Studium.

In diesem Dreieck aus unterschiedlichen strategischen und politischen Interessen am Ausbau der saarländischen Hochschulen zu Playern auf dem Weiterbildungsmarkt, entstand eine Konstellation, in der es allen Akteur*innen für ihre jeweiligen Ziele nützlich erschien, ein gemeinsames Weiterbildungszentrum aufzubauen. Da die beiden beteiligten Hochschulen mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen starteten, war von Beginn an klar, dass die Zusammenarbeit ein langer Weg sein würde – gleichzeitig aber auch, dass man voneinander würde profitieren können. Gerahmt wurde und wird dieser Weg von den Anforderungen des Landes, die in den Zielvereinbarungen mit den Hochschulen ausformuliert sind.

Zwischen 2014 und 2016 hatte auf Landesebene in mehreren Arbeitsgruppen eine Auswertung der Empfehlungen des Wissenschaftsrates stattgefunden – u.a. auch für den Weiterbildungsbereich. Auf den Vorarbeiten dieser Arbeitsgruppe beruhend, wurde 2016 ein Kooperationsvertrag zwischen Universität und Hochschule geschlossen, mit dem das CEC Saar entstand. Es steht unter der gemeinsamen Verantwortung der Präsidenten von UdS und htw saar. Es wird auf operativer Ebene gemeinsam von je einer wissenschaftlich leitenden Person aus beiden Hochschulen geführt. Allerdings ist das CEC Saar seit seiner Gründung weitgehend durch die Kooperation zweier Institutionen definiert: Strukturen, Studiengänge, Personal und Finanzen sind bis heute in beiden Hochschulen verankert und noch nicht zusammengeführt.

Davon unabhängig – und in gewisser Weise auch entlastet von dem Anspruch, eine gemeinsame Einrichtung in kurzer Zeit zu realisieren – begann die gemeinsame Arbeit. Der Kooperationsvertrag wurde durch eine Geschäftsordnung ergänzt, die etwa die Einrichtung des CEC-Saar-Beirats vorsah. Die Zusammenarbeit im Weiterbildungsbereich von Universität und Hochschule wurde in gemeinsamen Präsidiumssitzungen gestärkt. Hier wurde an vielfältige andere Kooperationen angeknüpft, die die beiden Hochschulen seit langem verbinden. Die wissenschaftlichen Leitungen der zwei CEC-Standbeine richteten einen gemeinsamen Jour Fixe ein, um mit ihren Mitarbeiterinnen die praktische Arbeit zu beginnen.

Über die Zielgruppen der wissenschaftlichen Weiterbildung bestand dabei Einigkeit: einerseits sollen Zielgruppen erschlossen werden, die bereits Studienerfahrung haben und nach Unterbrechungen der Erwerbsbiografie ihr Wissen aktualisieren oder neue Schwerpunkte hinzugewinnen wollen – Berufsrückkehrer*innen etwa nach einer Familienphase oder Arbeitslosigkeit, aber auch Studienabbrecher*innen,

die einen formalen Abschluss nachholen möchten. Zweitens sind Berufstätige ohne formale Hochschulzugangsberechtigung als Zielgruppe definiert worden, die z.B. für den nächsten Karriereschritt einen Hochschulabschluss benötigen. Ihre Zugangsmöglichkeiten waren im erst kürzlich aktualisierten saarländischen Hochschulgesetz (§ 61) präzise geregelt und werden bereits umgesetzt. Und drittens werden Studienangebote entwickelt oder bereits angeboten, die sich explizit am Bedarf der Wirtschaft bzw. der öffentlichen Daseinsvorsorge orientieren, um das Angebot an Arbeitskräften für das Saarland weiterzuentwickeln. Dazu gehören gleichermaßen Angebote für Selbstständige wie auch für frühkindliche Pädagogik oder das Gesundheitswesen. Mit diesem Zielgruppenfokus entspricht das CEC Saar im Wesentlichen der Ausrichtung von wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland (Schwikal & Neureuther, 2020).

Auch über die Formatvielfalt der Weiterbildungsangebote gab es keine Differenzen: sowohl Bachelor- als auch Masterstudiengänge, als auch Zertifikate wurden und werden angeboten.² Die Einrichtung von Zertifikaten, wie sie der Wissenschaftsrat empfiehlt (2019, S. 75), hatte zum Gründungszeitpunkt des CEC Saar in beiden Hochschulen schon begonnen und wird inzwischen verstärkt verfolgt. Die damit verbundenen Vor- und Nachteile werden zwischen der UdS und der htw saar ebenso kritisch diskutiert, wie in der Erwachsenenbildung auch (Christmann, 2019).

Diese und weitere Übereinstimmungen erwiesen sich in der alltäglichen Arbeit als solide Basis, die den Umgang mit Differenzen und praktischen Hürden deutlich erleichterte.

Stakeholder: die Rahmenbedingungen nutzbar machen

Das Saarland bietet die Chance zu kurzen Wegen, die zwischen der Politik, den Hochschulen und verschiedenen Arbeitgebern bestehen – ebenso aber auch zwischen den am CEC Saar beteiligten Hochschulen selbst. Somit können Bedarfe und Probleme schnell artikuliert und weitergegeben werden, um dem Bildungsauftrag des Landes nachzukommen, den die Hochschulen erfüllen sollen. Eine bereits bestehende gute Vernetzung der Hochschulen mit vielen Akteur*innen des Arbeitsmarktes kann für die Weiterentwicklung des Weiterbildungsbereichs genutzt werden. Das CEC Saar sichert die wissenschaftliche Qualität seiner Angebote dadurch, dass deren enge Anbindung an die Fakultäten sehr hohe Priorität genießt. Gleichzeitig ist offen, wie stark es sich den Bedarfen des Arbeitsmarktes explizit zuwendet, bzw. wo genau sich die Balance zwischen einer angebots- und einer nachfrageorientierten Entwicklung von Studiengängen und Zertifikaten einpendeln wird.

² Im Saarländischen Hochschulgesetzes (SHSG) wurde 2016 die Möglichkeit eines weiterbildenden Bachelors eingeführt (§61, Abs. 3). Das Saarland gehört damit neben Baden-Württemberg und Thüringen zu den wenigen Bundesländern, in denen nicht nur berufsintegrierte, sondern auch weiterbildende Bachelorstudiengänge überhaupt möglich sind.

Innerhalb des Saarlandes sind die beiden Hochschulen, inzwischen auch das CEC Saar selbst, gut mit den relevanten Institutionen vernetzt. Der Bekanntheitsgrad und das Ansehen des CEC Saar sind bei diesen Akteur*innen schon sehr hoch, und auch einzelne kooperative Studiengänge mit externen Partnern sind bereits etabliert. Die Herausforderung der Zukunft wird es sein, die Kooperationsbeziehungen und Prozesse soweit zu verstetigen, dass eine fruchtbare und reibungslose Zusammenarbeit mit den Praxispartnern möglich ist.

Gelingende Kooperationen sind voraussetzungs- und hinsichtlich „Abstimmung, Verstetigung, gemeinsame[r] Nutzungsgenerierung“ (Seitter et al., 2014, S. 35). Im Falle des CEC Saar betrifft dies sowohl den Umgang mit Dritten als auch den Umgang zwischen den beiden beteiligten Hochschulen. Diese Doppelstruktur von Kooperationen bedarf einerseits einer guten Kommunikationsstrategie in der Einrichtung, um einen gemeinsamen Wissenstand zu pflegen. Ebenso bedeutsam aber wird es sein, einander Kontakte und Erfolge zu gönnen und die Aktivitäten des jeweils anderen Partners nicht misstrauisch zu betrachten.

Dies ist insbesondere dann schwierig, wenn nicht nur das CEC Saar als explizit gemeinsam geführte Einrichtung in Erscheinung tritt, sondern beispielsweise einzelne Professuren oder Untereinheiten der Hochschulen in Netzwerken aktiv sind und die Bezüge zum gemeinsamen Weiterbildungsbereich übergehen. In großen Einrichtungen mit hoher Selbstständigkeit der dezentralen Einheiten (Fakultäten/Lehrstühle) muss man solche Konstellationen erwarten, denn eine zentrale Steuerung ist immer nur bedingt möglich (Böckelmann, 2017). Somit ist der Weiterbildungsbereich letztlich darauf angewiesen, die kulturelle Ebene (Feld & Südekum, 2019) zu stärken - d.h. eine Akzeptanz der Weiterbildung in den Hochschulen zu erreichen, die es für alle Akteur*innen erstrebenswert macht, sich positiv darauf zu beziehen.

Wenn ein gemeinsamer Umgang mit Dritten gelingt, erzeugt dies Stärke (etwa in politischen Aushandlungsprozessen), Anerkennung (z.B. durch Arbeitgeber*innen in der Region) und kann im Idealfall als Vorbild für andere Kooperationsfelder der beteiligten Hochschulen dienen. Denn Kooperationen zum Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung unterstützen Hochschulen in ihrem Flexibilisierungsgrad (Sweers, 2020) und tragen damit zur Hochschulentwicklung insgesamt bei. Voraussetzung aber bleibt, dass das Selbstverständnis als gemeinsam agierende Weiterbildungseinrichtung unter den Mitarbeiter*innen und der Leitung gepflegt wird, sodass Stresstests sowohl seitens der beteiligten Hochschulen wie auch durch externe Kooperationspartner abgefedert werden können und nicht etwa neue Konfliktfelder innerhalb der Einrichtung erzeugen.

Kooperationsmethodik: Engstellen sehen

Die Vorstellung das CEC Saar nur strukturell anbinden zu müssen, würde eindeutig zu kurz greifen. Daneben müssen die schon erwähnte (organisations-)kulturelle Ebene sowie

strategische und inhaltliche „Entwicklungsstände“ (Feld & Südekum, 2019, S. 20) auf dem Weg zu einer stabil implementierten Weiterbildungseinrichtung berücksichtigt werden. Alle vier Ebenen - Struktur, Kultur, Strategie, Inhalte - sind im Entwicklungsprozess miteinander verzahnt und müssen, angesichts der vorliegenden Kooperationskonstellation, immer an *drei Stellen* beachtet werden: in der UdS, in der htw saar und im CEC Saar.

Auf der strategischen Ebene wurde beispielsweise übereinstimmend entschieden, gemeinsame Studiengänge zu entwickeln, also Weiterbildungsangebote zu schaffen, die in je einer Fakultät der beiden Hochschulen angebunden sind und im gemeinsamen Weiterbildungszentrum verwaltet werden. Obwohl dies von der Politik, den Hochschulleitungen und den Mitarbeiter*innen des Weiterbildungsbereichs gleichermaßen gewünscht war, ist die Umsetzung eine große Herausforderung - und zwar insbesondere auf der Struktur-Ebene, durchaus aber auch hinsichtlich der Inhalte dieser Angebote.

Die unterschiedlichen Traditionen und Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Praxispartnern sind typisch für (Fach-) Hochschulen und Universitäten. In der Aufgabe, ein gemeinsames Studienprogramm zu erstellen, wie es im CEC Saar forciert wird, spiegelt sich dies auf Ebene der Curricula wider: Die Vorstellungen darüber, wie nah ein Weiterbildungsangebot an der Wissenschaft und wie nah es an der Berufspraxis sein muss, sind unterschiedlich. Der naheliegende Idealfall, beide Perspektiven würden sich ergänzen, ist zwar das erklärte Ziel dieser Kooperationen, aber in der Realität funktioniert dies nur, wenn die konkret beteiligten Professuren sich darauf einlassen und die Kompetenzen der je anderen Seite anerkennen können. Dazu gibt es in den Fächern unterschiedliche Traditionen und Erfahrungen - positive wie negative Beispiele finden sich auch in der Zusammenarbeit von htw saar und UdS. Für das neu entstehende Weiterbildungszentrum ist es daher wichtig, die ersten gemeinsamen Studiengänge dort anzusiedeln, wo die Kooperation der beiden Hochschulen schon auf positive Erfahrungen miteinander zurückgreifen kann und die beteiligten Akteur*innen Weiterbildungserfahrungen mitbringen. So wird der neu zugehende Schritt möglichst klein gehalten.

In der Entwicklung *hochschulübergreifender* Studiengänge zeigt sich, wie eng die wissenschaftliche Weiterbildung mit der Struktur der jeweiligen „Mutterhochschule“ verbunden ist. Neue Studienangebote für die Weiterbildung zu etablieren ist zunächst eine Herausforderung auf der Strukturebene. Im Falle eines gemeinsamen Angebots zweier Hochschulen entsteht aber wiederum eine Verdopplung des Problems, weil zwei unabhängig voneinander bestehende Hochschulen Strukturvorgaben machen: Jede Kooperation auf diesem Feld braucht letztlich entweder eine *Harmonisierung zahlloser Verwaltungsabläufe* zwischen den Kooperationspartnern oder die *Bereitschaft beider Verwaltungen, Ausnahmen einzuführen*. So oder so bedarf es der Unterstützung vieler Kolleg*innen aus unterschiedlichen Bereichen der

Hochschulverwaltung, die aus ihrer jeweiligen Perspektive nicht notwendigerweise ein Interesse an Veränderung oder Sonderregelungen haben.

Zu behaupten, es gäbe keine Bereitschaft Lösungen zu finden, wäre hingegen schlicht falsch: Die Fortentwicklung von Hochschulen wird typischerweise auch von der Verwaltungsebene getragen und Initiativen werden dort aufgegriffen – auch wenn in der praktischen Arbeit skeptische Äußerungen präsenter erscheinen. Aber große Institutionen sind schwere Tanker, deren Funktionalität davon abhängt, dass Prozesse klar beschrieben sind und Ausnahmen überschaubar bleiben. In Zeiten digitaler Hochschulorganisation über Campus-Management-Systeme gilt das umso mehr, die Widerstände sind dementsprechend erwartbar.

Für Implementierungsvorhaben neuer Studienmodelle oder Studiengänge sollte deshalb, wo immer möglich, nach dem Grundsatz gehandelt werden, die Anliegen anderer Stellen in der eigenen Organisation ernst zu nehmen und bei eigenen Veränderungswünschen möglichst deren Motive zu adressieren – etwa den Wunsch, Mehraufwand zu vermeiden (Schrode & Hemmer-Schanze, 2017). Die sehr spezifischen Anforderungen der wissenschaftlichen Weiterbildung stoßen hier immer wieder an Grenzen, manchmal gelingt aber auch ein übergreifender Nutzen. So kann beispielsweise die Qualitätssicherung für Zertifikate durchaus für die Hochschule als Ganze entwickelt werden, um sie dann für Weiterbildungszertifikate ebenso wie für interne Fortbildungen oder Gasthörer-Zertifikate zu verwenden.

Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote liegen dennoch unübersehbar in vielerlei Hinsicht quer zu regulären Strukturen der Hochschule (beispielsweise hinsichtlich der Einschreibeprozesse für berufstätige Studierende oder der Gebührenordnungen). „Die organisatorische Verankerung von Aufgaben und Funktionen der Weiterbildung“ wird daher „zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen zwischen Fakultäten, vorhandenen Weiterbildungseinheiten und der Verwaltung“ (Hanft et al., 2016, S. 33) – und sie produziert Konflikte.

Wird dieser herausfordernde Bereich mit einer Hochschulkooperation verbunden, kommt weiteres Konfliktpotential mit der Hochschulverwaltung und den involvierten Fakultäten hinzu: noch mehr Punkte, an die gedacht werden muss, noch mehr Vorgänge, die nicht in den Standardablauf passen. Spätestens wenn Ressourcenknappheit in den Verwaltungen herrscht oder parallel andere große Herausforderungen zu bestehen sind (im Saarland insbesondere die Einführung eines Campus-Management-Systems, das beide Hochschulen ebenfalls gemeinsam vornehmen), steigt der Widerstand gegen „Spezialanforderungen“. Im CEC Saar treffen beide Schwierigkeiten zu, so dass es eine hohe Motivation der beteiligten Verwaltungen und der Hochschulleitungen braucht, um diese Herausforderungen anzunehmen.

Innerhalb der Hochschulen werden, wie überall, wo wissenschaftliche Weiterbildung etabliert wird, große personelle Ressourcen benötigt, um die rechtlichen Regularien und Verwaltungsstrukturen einer öffentlichen, nicht kommerziellen Hochschule auf diese neuen wirtschaftlichen Angebote anzuwenden. Dies verlängert die Phasen der Angebotsentwicklungen bis zur Marktreife und „kannibalisiert“ stellenweise die vorhandenen Serviceangebote für Weiterbildungsstudierende, wenn deren Betreuung von den gleichen Personen geleistet werden soll, die für die Strukturentwicklung der Weiterbildung insgesamt zuständig sind.

Dies ist im Hinblick auf die hohe Konkurrenz durch öffentliche und private Anbieter von wissenschaftlicher Weiterbildung problematisch. Solange die Kooperation der beiden Hochschulen im CEC Saar erst ausgebaut wird, also mehr Ressourcen verbraucht als freigesetzt werden, ist ihr Ertrag nicht sichtbar und ihre Legitimation immer in Gefahr. Diese kritische Phase wird im CEC Saar u.a. dadurch begleitet, dass die strategischen, inhaltlichen, kulturellen und strukturellen Entwicklungen möglichst parallel vorangetrieben werden.

Kooperationspraxis: voneinander profitieren und voneinander lernen

Im Falle des CEC Saar besteht eine zentrale Reibungsfläche darin, dass an der Hochschule für Technik und Wirtschaft eine etablierte Weiterbildungsstruktur bestand, bevor die Kooperation begann. An der Universität des Saarlandes hingegen liefen Weiterbildungsangebote ohne zentrale Struktur. Die Universität konnte auf der anderen Seite von Anfang an auf die Kompetenz der Bildungswissenschaften zurückgreifen und eine hochqualifizierte didaktische Beratung spezifisch für den Weiterbildungsbereich zur Verfügung stellen, was an der Hochschule so nicht vorhanden war.

Im Bereich Marktanalysen, Marketing und zentrale Services für die wissenschaftliche Weiterbildung baute die htw saar zum Beginn der Kooperation auf eine etablierte Struktur auf. Dass der Weiterbildungsbereich fester Bestandteil des Hochschulportfolios ist, stellt für Fakultäten, für Kooperationspartner und für die Studierenden einen großen Vorteil dar und fördert unübersehbar die Motivation und Bereitschaft sich zu beteiligen.

Beide Hochschulen haben während der Phase paralleler Entwicklung von Weiterbildungsangeboten unterschiedliche Erfahrungen mit dem Ausbau des Serviceangebotes und der Bearbeitung von rechtlichen, finanziellen sowie verwaltungstechnischen Fragen gemacht (Kompatibilität EU-Beihilferecht, finanzielle Absicherung von Angeboten, Einschreibeverfahren usw.). Diese Anpassungen stellen immer eine zu bewältigende Schwierigkeit dar, um konkurrenzfähig am Markt zu bestehen (Maschwitz et al., 2017). Der Kooperation zwischen der Universität des Saarlandes und der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes stellt sich auf diesem schwierigen Feld zwar die Herausforderung, die un-

terschiedlichen Erfahrungen übereinzubringen und bereits etablierte Verfahren zu harmonisieren (s.o.). Sie bietet aber gleichzeitig auch die Verdopplung von Erfahrungswerten.

Fazit

Um Kooperationen im Weiterbildungsbereich zwischen Hochschulen für beide Seiten nutzbringend zu gestalten, bedarf es unserer Erfahrung nach vier wichtiger Punkte: (1) Zeit für die Akzeptanz durch die Institutionen, gefolgt von (2) einer angemessenen aber maßvollen Institutionalisierung, (3) eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre im Team und schließlich (4) eine gute Kommunikationskultur mit allen beteiligten Stellen.

Die Anerkennung der wissenschaftlichen Weiterbildung als Aufgabe und Handlungsfeld von Hochschulen hängt ganz wesentlich davon ab, ob es vor Ort Akteur*innen gibt, die diese Anerkennung einfordern. Gleiches gilt für die Kooperation mit anderen Hochschulen. Aber unbestreitbar ist auch: Anerkennung kann nicht erzwungen werden. Am langen Weg der Überzeugung und Durchdringung führt daher keine Abkürzung vorbei.

Die wissenschaftliche Weiterbildung durch eine Struktur sichtbar zu machen, ist absolut notwendig – insbesondere, da sie ihre Angebote vermarkten muss, aber auch um in dieser institutionellen Struktur die relative Unabhängigkeit der Weiterbildungszentren von den jeweiligen Hochschulen abzubilden. Daraus folgt, dass die hochschulische Entscheidung darüber, in welcher Form sie die wissenschaftliche Weiterbildung institutionell anbindet, eine politisch-strategische Entscheidung ist (die von den Akteur*innen der Weiterbildung vorbereitet und gesteuert, aber nicht getroffen werden kann).

Für die oben genannten Aspekte 3 und 4 (Arbeitsatmosphäre und Kommunikationskultur) ist eine ehrliche Analyse der jeweiligen Stärken und Schwächen beider Partner nötig. Diese einzufordern mag nicht überall selbstverständlich sein, sie ist aber unabdingbar, um Offenheit herzustellen. Wirklich erfolgreich wird die Zusammenarbeit allerdings erst, wenn ein *guter Umgang mit diesen Unterschieden* stattfindet. Hindernisse und fehlendes Wissen müssen zugegeben werden können, und – noch schwieriger – gegenseitige Hilfe muss möglich werden. Einer anderen Hochschule eigene Kapazitäten und Kompetenzen zur Mitnutzung anzubieten ist heute eher unüblich, selbst in Verbundprojekten und anderen Kooperationsvorhaben. In einer hochschulpolitischen Landschaft, die von Budgetierung geprägt ist – von der Landesebene bis zur einzelnen Professur – hat sich ein Selbstverständnis von Konkurrenz etabliert. Das ermöglicht einerseits viele Initiativen und bricht manche Verkrustung auf. Es schürt aber auch Skepsis und fördert die Tendenz, vor allem auf den eigenen Vorteil zu achten. Diese *Konkurrenz* muss in Kooperationssituationen überwunden werden, sonst entsteht keine wirkliche Zusammenarbeit. Dass dies gelingt, hängt vor allem an persönlichen Vertrauensverhältnissen der beteiligten Personen.

Um die alltägliche Arbeit effektiv zu machen, bedarf es darüber hinaus kurzer Dienstwege mit den unterschiedlichen Stellen der eigenen und der Partnerhochschule. Eine wohlwollende und zügige Bearbeitung der Anliegen aus dem Weiterbildungsbereich wird aber, da schließt sich der Kreis, nur dann zu erwarten sein, wenn diese intern anerkannt ist und durch die Hochschulleitung Förderung erfährt. Auch hier potenziert die Zusammenarbeit zweier Hochschulen die Aufgabe, denn Verzögerungen oder Blockaden einer Institution bedeuten immer auch einen Stillstand für die jeweils andere Institution. Wo alle Prozesse doppelt ablaufen und abgestimmt werden müssen, sind gut funktionierende Kommunikationswege besonders bedeutungsvoll.

Literatur

- Böckelmann, C. (2017). Hochschulführung in unterschiedlichen Systemkontexten: Eine vergleichende Analyse zu Führungsbedingungen und Kompetenzanforderungen. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen: Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 213–228). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Christmann, B. (2019). Angebotsformen und Formate wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen*. Münster/New York: Waxmann.
- Feld, T.C. & Südekum, M. (2019). Verortung wissenschaftlicher Weiterbildung an Universitäten. In W. Seitter & T. C. Feld (Hrsg.), *Räume in der wissenschaftlichen Weiterbildung, Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25029-4_2
- Maschwitz, A., Schmitt, M., Hebisch, R. & Bauhofer, C. (2017). *Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung. Herausforderungen und Möglichkeiten bei der Implementierung und Umsetzung von weiterbildenden Angeboten an Hochschulen Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bundes-Länder-Wettbewerbs 'Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen'*.
- Schwikal A., Neureuther J. (2020). Zielgruppen wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Seitter, W., Krähling, S., Rundnagel, H. & Zink, F. (2014). Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung - In: *Hochschule und Weiterbildung*, (1), 32-36.

Sweers, F. (2020). Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung* (S. 537-552) Wiesbaden: Springer VS.

Schrode, N. & Hemmer-Schanze, C. (2017). Förderliche und hinderliche Faktoren der Implementierung eines innovativen Studienmodells. GAB München e.V. (Hrsg.), online verfügbar unter: http://www.gab-muenchen.de/de/detail-70_13_-evalacarte.htm (20.08.2020).

Wilkesmann, U. (2010). Die vier Dilemmata der wissenschaftlichen Weiterbildung. In *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 30(1), 28-42.

Wissenschaftsrat (2019). Empfehlungen zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens. Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2019/7515-19.html> (20.08.2020).

Autor*innen

Dr. Gesa Heinbach
gesa.heinbach@univw.uni-saarland.de

Prof. Dr. Roland Brünken
r.bruenken@mx.uni-saarland.de

Prof. Dr. Susan Pulham
susan.pulham@htwsaar.de