

Seitter, Wolfgang; Krähling, Simone; Rundnagel, Heike; Zink, Franziska  
**Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperationen der  
wissenschaftlichen Weiterbildung**

*Hochschule und Weiterbildung (2014) 1, S. 32-36*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Seitter, Wolfgang; Krähling, Simone; Rundnagel, Heike; Zink, Franziska: Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung - In: Hochschule und Weiterbildung (2014) 1, S. 32-36 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-103537

in Kooperation mit / in cooperation with:

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG  
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR  
UNIVERSITY CONTINUING AND  
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG UND FERNSTUDIUM E.V.  
GERMAN ASSOCIATION FOR UNIVERSITY CONTINUING AND DISTANCE EDUCATION

# HOCHSCHULE UND WEITERBILDUNG

**SCHWERPUNKTTHEMA:**

**AUF DEM WEG ZUR HOCHSCHULE  
DES LEBENSLANGEN LERNENS -  
MEHRWERT, AUFWAND  
UND ERTRÄGE**

# Inhaltsverzeichnis

## 7 Editorial

---

7 WOLFGANG JÜTTE

**Stichwort: Konferenzen**

## 10 Thema

**Auf dem Weg zur Hochschule des Lebenslangen Lernens - Mehrwert, Aufwand und Erträge**

---

10 ROMINA MÜLLER, KATHARINA KÖHLER

**Zur Internalisierung von Lebenslangem Lernen an europäischen Hochschulen**  
Eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Veränderungsprozesse

15 JOACHIM STÖTER, STEFANIE KRETSCHMER

**Weiterbildung und Lebenslanges Lernen in Anreiz- und Steuerungssystemen**  
Ergebnisse einer länderübergreifenden Analyse

20 JAN TAUER, STEFAN GÖBEL

**Die Hochschulweiterbildung zwischen Gemeinwohl und Rechtsicherheit**  
Der Umgang mit beihilferechtlichen Unsicherheiten

26 KATHRIN WETZEL, BERND DOBMANN

**Mehrwert durch Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung**

32 WOLFGANG SEITTER, SIMONE KRÄHLING, HEIKE RUNDNAGEL, FRANZISKA ZINK

**Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperation der wissenschaftlichen Weiterbildung**

37 MONIKA BACHOFNER, ANNETTE BARTSCH

**Angebotsplanung von wissenschaftlicher Weiterbildung im Clusterverbund**  
Chancen der Kooperation

41 FELICITAS SAGEBIEL

**Best-Practice-Ansätze in der allgemeinen wissenschaftlichen Weiterbildung für Ältere**

46 BEATRICE C. BÜTTNER, STEPHAN MAAß, TINA BREYER, FRIEDEMANN W. NERDINGER

---

**Entwicklung eines Studienformats für nicht-traditionelle Zielgruppen an der Universität Rostock**  
Eine Fallstudie

52 JUDITH KOROKNAY, ULRICH IBERER

---

**Lohnt sich ein berufsbegleitendes Masterstudium?**  
Ergebnisse einer empirischen Studie zum beruflichen Erfolg von Masterabsolventen

59 MARIA KONDRATJUK, MANDY SCHULZE

---

**Forschungsperspektiven auf die Praxis von Hochschulweiterbildung**  
Ein Blick auf Akteure und die Programmorganisation

## 65 Projektwelten

---

65 CHRISTIANE BROKMANN-NOOREN, JENS PRAGER

---

**Von der Selbst-Organisation zur Kooperation**  
Einblicke in das Oldenburger Modell

## 70 Tagungsberichte

---

70 **50 Jahre Erziehungswissenschaft "Traditionen und Zukünfte" - Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE)**  
09. - 12. März 2014 an der Humboldt Universität Berlin

71 **„Leitkonzepte der Hochschuldidaktik: Theorie - Praxis - Empirie“**  
**43. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik**  
17.-19. März 2014 an der TU Braunschweig

73 **„Workplace Learning and Development in Times of Globalization“ -**  
**2. Internationale Konferenz des ESREA Forschungsnetzwerkes Working Life and Learning**  
31. März - 02. April 2014 in Osnabrück

## 74 Publikationen

---

## 77 Buchbesprechungen

---

## 81 Aus der Fachgesellschaft

---

81 **Die DGWF erprobt dialogorientiertes Tagungsformat - Jahrestagung der DGWF**  
25. - 27. September 2013 an der Universität Rostock

88 **Jahrestagung: Aus der Sicht einer Teilnehmerin**  
**"Auf dem Weg zur Hochschule des Lebenslangen Lernens"?!  
Hochschulen und ihr Selbstverständnis**  
25. - 27. September 2013 an der Universität Rostock

89 **„Vielfalt begegnen - Hochschuldidaktische Herausforderungen für das generationsübergreifende Lernen“ -  
Jahrestagung der BAG WiWA**  
26.-28. Februar 2014 in Leipzig

91 **Gründung der Landesgruppe Mitteldeutschland in der DGWF**  
Die Regionen Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen vernetzen sich  
04. April 2014 in Leipzig

93 **Netzwerken - Kooperieren - Konkurrieren - von der Idee zum Markt**  
Frühjahrstagung der AG-E  
22. bis 23. Mai 2014 an der Universität Konstanz

96 **Forschungsforum der DGWF AG Forschung:  
Erste Schritte zur Kartografierung der wissenschaftlichen Weiterbildung**  
23. bis 24. Mai 2014 an der Universität Bielefeld

## 98 Service

---

98 **TERMINE**

99 **NEUE MITGLIEDER**

## 100 Autorenverzeichnis

---

# Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung

WOLFGANG SEITTER

SIMONE KRÄHLING

HEIKE RUNDNAGEL

FRANZISKA ZINK

## Kurz zusammengefasst ...

*Aufgrund ihrer Nachfrageorientierung und Vollkostenfinanzierung ist die wissenschaftliche Weiterbildung stark auf Kooperationen mit außerhochschulischen Partnern angewiesen. Über die konkreten Modi der Kooperationsgestaltung – insbesondere mit Blick auf Angebotsentwicklung und Marketing – gibt es bislang wenig empirisch gesichertes Wissen. Der Beitrag stellt in dieser Perspektive Ergebnisse von drei empirischen Studien aus unterschiedlichen Forschungskontexten vor und plädiert für den Mehrwert eines integrierten hochschulischen Kooperationsmanagements.*

## 1 Einleitung

Im Rahmen der grundständigen Lehre kooperieren Hochschulen seit jeher in unterschiedlichen Konstellationen und in unterschiedlicher Intensität mit außerhochschulischen Partnern (in Feldern wie Berufsorientierung, Praktika, Abschlussarbeiten, Absolventenvermittlung, etc.). Diese Kooperationspraxis wird in der wissenschaftlichen Weiterbildung noch einmal potenziert. Wissenschaftliche Weiterbildung ist aufgrund ihrer Nachfrageorientierung stark darauf angewiesen, mit außerhochschulischen Partnern zusammenzuarbeiten. Diese können als institutionelle Nachfrager, als Multiplikatoren bei der Teilnehmendenakquise und/oder als Partner bei der Angebotsentwicklung und Angebotsrealisierung fungieren. Durch institutionell abgesicherte Kooperationen ist es möglich, die Erfolgsaussichten für eine nachfrageorientierte und an den Bedarfen der Abnehmerinnen und Abnehmer ausgerichtete Angebotsplanung deutlich zu steigern und durch ein gemeinsames Marketing das finanzielle Risiko bei der Umsetzung marktgängiger Angebote zu minimieren. Nachfrageorientierung und Kooperationsorientierung stehen insofern in einem komplementären Ergänzungsverhältnis mit Blick auf didaktische Passung/Präzisierung und finanzielle Risikominimierung

Vor dem Hintergrund dieser These fokussiert der Beitrag die Frage, wie in kooperativen Arrangements der wissenschaftlichen Weiterbildung Angebotsentwicklung und Marketing konkret ausgestaltet werden, welche Schwerpunkte im kooperativ-arbeitsteiligen Prozess der Entwicklung und Vermarktung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote identifizierbar und welche Schwierigkeiten/Herausforderungen dabei zu bewältigen sind. Dazu wird in einem ersten Schritt die Kooperationsorientierung und Kooperationsnotwendigkeit wissenschaftlicher Weiterbildung fokussiert (2), während im zweiten Schritt ausgewählte Ergebnisse von drei empirischen Studien vorgestellt werden, die mit unterschiedlichen Methoden (Homepageanalyse, Expertenbefragungen) Formen und Modi kooperativer Angebotsentwicklung und kooperativen Marketings von Hochschulen und deren Kooperationspartnern untersuchen (3). Abschließend wird der Mehrwert derartigen Kooperationen für ein umfassendes hochschulisches Kooperationsmanagement herausgestellt (4).

## 2 Kooperationsorientierung in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Das komplementäre Ergänzungsverhältnis von Nachfrageorientierung und Kooperationsorientierung in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist zentral durch die Tatsache begründet, dass sich die Finanzierung wissenschaftlicher Weiterbildung grundlegend von der Finanzierung grundständiger Studien unterscheidet. Während die grundständige Lehre in Deutschland steuerfinanziert angeboten werden kann, gilt für die wissenschaftliche Weiterbildung das Prinzip der Vollkostendeckung, d.h. die Kosten müssen über echte Preise an die Nachfragenden weitergereicht werden.<sup>1</sup> Für Hochschulen – wie für die Weiterbildung generell – stellt sich damit die Herausforderung, für die in der Regel hohen Preise der hochschulischen Angebote eine entsprechende Nachfrage zu generieren. Die Suche nach und die Ausrichtung auf eine entsprechende Nachfrage bedeutet dann in der Folge,

<sup>1</sup> Was Vollkostendeckung im Einzelnen heißt, ob die wissenschaftliche Weiterbildung dem hoheitlichen oder dem wirtschaftlichen Bereich zuzuordnen ist, befindet sich derzeit (noch) in einem politisch umkämpften Klärungsprozess.

das Angebot nicht (allein) aus einer wissenschaftsimmanenten disziplinären Logik heraus zu definieren, „sondern aus einem sensiblen, fragilen, ständigen Wandlungsprozessen unterliegenden Abstimmungsprozess möglichst mit realen und nicht imaginierten Adressaten und Nachfragern“ (Seitter 2014, S. 143). Kooperationen und kooperative Angebotsentwicklung sind in dieser Perspektive Strategien zur Nachfragegenerierung durch die Entwicklung entsprechender passgenauer Angebote wie auch Instrumente zur finanziellen Risikominimierung – etwa durch gemeinsames Marketing oder studienplatzbezogene Abnahmekontingente. Die Hochschulen verlieren durch derartige Kooperationen allerdings ihr Monopol bei der inhaltlich-curricularen Ausgestaltung der Studienangebote, sie sind auf Diskurs und Verständigung angewiesen und haben in der Regel – ebenfalls anders als im grundständigen Studium – eine doppelte Nachfragekonstellation durch individuelle Abnehmer und institutionelle Kooperationspartner.<sup>2</sup>

### 3 Angebotsentwicklung und Marketing in Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung: drei empirische Studien

Wie Hochschulen dieser doppelten Herausforderung – Nachfrageorientierung und Kooperationsorientierung – begegnen und welche konkreten Modi der Kooperationsgestaltung dabei auftreten, ist bislang empirisch wenig erforscht. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse von drei empirischen Studien aus unterschiedlichen Forschungskontexten vorgestellt, die in dieser Perspektive zentrale Aspekte von Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung untersuchen:

- eine quantitativ ausgerichtete Homepageanalyse (wissenschaftliche Hausarbeit), in der eruiert wird, in welcher Weise Hochschulen auf ihren Homepages ihre Kooperationspartner in der wissenschaftlichen Weiterbildung präsentieren bzw. auf sie verweisen und in welchen unterschiedlichen Gestaltungsformen das jeweilige Kooperationsengagement aufgeführt wird (3.1);
- eine explorativ ausgerichtete Studie (wissenschaftliche Abschlussarbeit), in der Herausforderungen und Spezifika eines gemeinsamen Marketings in Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung aus der Perspektive der beteiligten Akteure untersucht werden (3.2);
- eine qualitativ ausgerichtete Studie (Dissertation), in der interinstitutionelle Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen und zu unterschiedlichen Phasen im Kontext der kooperativen Ent-

wicklung weiterbildender Studiengänge rekonstruiert werden (3.3).

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt jeweils in einem Dreischritt: Nach der Benennung der zentralen Fragestellung der Studie wird das methodische Vorgehen erläutert, um dann ausgewählte Befunde zu präsentieren.

#### 3.1 Homepagedarstellungen von Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung

Die zentrale Fragestellung der quantitativ ausgerichteten Homepageanalyse lautet: Wie werden Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung auf den Homepages von Hochschulen dargestellt?<sup>3</sup> Insgesamt sind die Homepages von 33 deutschen Universitäten auf die Darstellung von Kooperationen in weiterbildenden Masterstudiengängen hin analysiert worden.<sup>4</sup>

Die Analyse der auf den Homepages auffindbaren Dokumente und Daten erfolgt mit Hilfe eines Kategoriensystems, das einerseits deduktiv aus der einschlägigen Forschungsliteratur (Jütte 2002; Dollhausen/Mickler 2012) abgeleitet und andererseits durch induktiv erarbeitete Unterkategorien erweitert wurde. Die zentralen Kategorien sind: Darstellung, Struktur, Dauer, Art und Intensität von Kooperationen.

Ein Hauptergebnis der Analyse ist, dass von 135 weiterbildenden Studiengängen 73 Studiengänge (54%) außeruniversitäre Kooperationspartner angeben, und von diesen knapp zwei Drittel ihre Kooperationspartner direkt benennen. Eine solche Darstellung der Kooperationspartner auf den Homepages lässt darauf schließen, dass diese für die Außenwirkung der Universitäten wichtig sind und zwar unabhängig davon, welche Kooperationsbeziehungen konkret vorhanden sind und welche Bedingungen jeweils für die Kooperation gelten.<sup>5</sup>

Betrachtet man die dargestellten Kooperationen genauer, zeigt sich, dass die Dauer der Kooperationen mit 87% überwiegend langfristig angelegt ist und über punktuelle Kooperationsanlässe hinausgeht.<sup>6</sup>

Bei der Art der Kooperation lassen sich Finanzierung (16%) und Inhaltsbereiche (84%) unterscheiden. Letztere können weiter nach Lehrbeteiligung (50%), Beratung (13%)<sup>7</sup> und Entwicklungsunterstützung (37%) untergliedert werden. Die Intensität der Kooperationen ist eher als gering zu bezeichnen.<sup>8</sup> Bei 63% der dargestellten Kooperationen wird lediglich In-

<sup>2</sup> Nachfrage- und Kooperationsorientierung kann insofern als neuer Steuerungsmodus hochschulischer Studienangebotsentwicklung mit massiven organisationalen Herausforderung und Veränderungsnotwendigkeiten auf allen Ebenen bezeichnet werden.

<sup>3</sup> Die Ergebnisse sind Resultat einer wissenschaftlichen Hausarbeit, die im Kontext einer Forschungswerkstatt zur wissenschaftlichen Weiterbildung angefertigt wurde (vgl. Rundnagel/Stürmer 2012).

<sup>4</sup> Das Sample setzt sich aus Universitäten zusammen, die ihrer Größe nach relativ zu der Anzahl der in den jeweiligen Bundesländern vorkommenden Universitäten ausgewählt wurden.

<sup>5</sup> Über die möglicherweise unterschiedlichen Bedingungen von Kooperationen, die direkt bzw. indirekt benannt werden, lassen sich über die Daten keine weitergehenden Erkenntnisse generieren.

<sup>6</sup> Allerdings lässt sich über die Homepagedarstellungen nicht genauer bestimmen, welcher Zeitraum als langfristig angesehen wird.

<sup>7</sup> Bei Beratung handelt es sich häufig um Mitarbeit in Beiräten.

formations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Kooperationspartnern als Kooperationsgegenstand benannt. Die Durchführung gemeinsamer Lehrveranstaltungen stellt mit 16% eine deutlich geringe Ausprägung der bestehenden Kooperationen dar. Selten (5%) wird die Vermittlung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern angesprochen. Ebenfalls selten (6%) werden die beiden höchsten Intensitätsstufen der formalen Kooperation bzw. der Gründung gemeinschaftlicher Einrichtungen angegeben.

Zusammenfassend lässt sich für die Homepageanalyse feststellen, dass ein großer Teil der angebotenen Weiterbildungsmaster Kooperationspartner direkt oder indirekt benennt, dass die Kooperationsbeziehungen eher langfristig angelegt sind (Lehre, Beratung), es aber auch kurzfristige Kooperationen im Sinne einmaliger (Anschub-)Finanzierung gibt und dass die Kooperationsintensität vergleichsweise niedrig ausfällt. Die Häufigkeit der Nennung von Kooperationen verweist allerdings auf die generelle Bedeutung, die diese als Verbindungsglied von Wissenschaft und Praxis im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung haben.

### 3.2 Marketing in Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung

Die zentrale Frage der explorativ angelegten Masterarbeit lautet: Welche Herausforderungen bestehen im Marketing von kooperativ gestalteten Angeboten?<sup>9</sup> Für einen ersten Einblick in die Thematik, die bislang kaum – weder theoretisch noch empirisch – behandelt wurde, werden im Rahmen von drei Zertifikatskursen die an der konkreten Angebotsgestaltung beteiligten Hochschulmitglieder und Kooperationspartner in Form von episodischen Interviews befragt.

Die von den Untersuchungsteilnehmenden angesprochenen Herausforderungen und Konflikte beziehen sich überwiegend auf die Besonderheiten wissenschaftlicher Weiterbildung. Die in Teilen differierenden Perspektiven und Interpretationen der Akteurinnen und Akteure werden zugunsten des gemeinsamen Ziels anerkannt und in Wert gesetzt. Als Voraussetzung einer gelingenden Kooperation gilt die regelmäßige Überprüfung der ausgehandelten Verantwortungsverteilung. Konsens besteht bei den Befragten darüber, dass die kundengerechte Angebotsgestaltung die zentrale Herausforderung bildet. Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen wird dabei als Gewinn betrachtet, ohne die ein entsprechendes Angebot erst gar nicht entwickelt und bestenfalls implementiert worden wäre.

„Also Kooperation auf jeden Fall weiter, einfach weil funktionierende Kooperationen nicht absterben dürfen, sondern vielleicht mal ruhen können, weil das Segment gerade nicht bedienbar ist, aber doch weiter in der Diskussion, was macht Sinn, auch in einem weiterführenden Studiengangsbereich“ (B2-Hochschule).

Als grundlegende Voraussetzung für gelingende Kooperation und Vernetzung wird in den gesamten Interviews immer wieder auf die – bereits in der einschlägigen Literatur herausgestellten – Regulationsprinzipien verwiesen. Neben der Bedeutung der einzelnen Akteurinnen und Akteure und einer tragfähigen Kommunikationsbasis sind dies vor allem: Vertrauen und Selbstverpflichtung, Reflexion der eigenen Interessen und Verhaltensweisen sowie deren Abstimmung mit den anderen Akteurinnen und Akteuren, Verlässlichkeit und das Prinzip der Verhandlung (vgl. Dollhausen/Mickler 2012, S. 40). Diese Regulierungsprinzipien wirken auf das Marketing ein und bestimmen seinen Erfolg.

Auf der Basis dieser Kooperationsgrundlagen kristallisiert sich als ein zentrales Ergebnis der Untersuchung die Bedeutung der Marke Hochschule heraus. Sie übernimmt eine zentrale Orientierungsfunktion für Kundengruppen und wird in den ausgewählten Zertifikatskursen explizit beworben. Die direkte Anbindung an Wissenschaft führt zu einer Exklusivität der Angebote. Die Marke Hochschule symbolisiert hohe

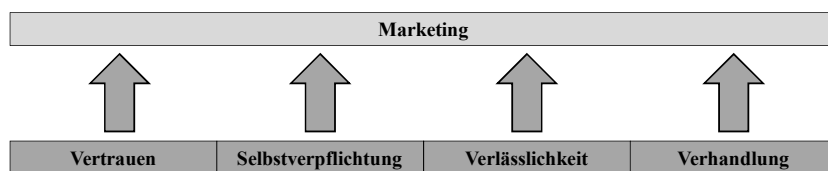


Abb. 1: Regulierungsprinzipien in Kooperationen und ihre Wirkung auf Marketing (Eigene Darstellung: Krähling 2014)

inhaltliche und didaktische Qualitätsstandards, die in Studien- und Prüfungsordnungen festgehalten sind.<sup>10</sup> Die Verleihung von hochschulischen Zertifikaten und akademischen Graden stellt insofern einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern dar, auf den auch die Kooperationspartner explizit verweisen und der für sie mit einem Imagegewinn verbunden ist.

### 3.3 Kooperative Angebotsentwicklung

Die zentrale Fragestellung der empirisch-qualitativ ausgerichteten Dissertation lautet: Wie und mit welchen Implikationen werden bei der kooperativen Angebotsentwicklung von Weiterbildungsmastern heterogene Deutungs- und Umset-

<sup>8</sup> Diese Einordnung basiert auf den sieben Stufen der Intensität von Kooperationen nach Jütte, wobei „Informationsaustausch“ die Stufe mit der geringsten Intensität ist, während die „Gründung gemeinschaftlicher Einrichtungen“ die höchste Stufe der Intensität darstellt (Jütte 2002, S. 61).

<sup>9</sup> Die Masterarbeit wurde im Studiengang Erziehungs- und Bildungswissenschaft der Universität Marburg 2013 abgeschlossen (vgl. Krähling 2013).

<sup>10</sup> Vgl. hierzu auch Graefner 2007.



zungsansprüche der beteiligten Akteure berücksichtigt und verhandelt?<sup>11</sup> Um dieser Fragestellung nachzugehen, werden vier inter-organisationalen Kooperationen untersucht, die zwischen Universitäten und externen Partnern aus dem Bildungs-, Profit- oder Non-Profitbereich sowie Verbänden zum Zwecke der gemeinsamen Angebotsentwicklung eingegangen wurden. Insgesamt wurden 17 leitfadengestützte Experteninterviews mit erzählgenerierendem Charakter geführt.<sup>12</sup>

Die zentrale forschungsleitende Hypothese der Studie geht davon aus, dass aufgrund der unterschiedlichen Funktionssysteme, aus denen die Kooperationspartner stammen, und der verschiedenen Systemlogiken, die sie verfolgen, differierende Interessen vorprogrammiert und somit Aushandlungsprozesse unumgänglich sind. Gleichwohl zeigt sich im Laufe der Erhebungs- und Auswertungsphase, dass innerhalb der engen Kooperationsbeziehungen nur wenige bis überhaupt keine Konflikte und Kontroversen erkennbar sind.<sup>13</sup> Wie ist dies zu erklären?

Neben dem Rekurs auf kooperationsförderliche Faktoren, wie beispielsweise historisch gewachsene Strukturen, langjährige gemeinsame Kooperationspraxis, „Vertrauen, Anerkennung und gemeinsame Interessen“ (Faulstich/Vespermann/Zeuner 2001, S. 14) sowie „planvolle[s] Zusammenwirken von Handlungen unter einer gemeinsamen Zielperspektive“ (Dollhausen/Mickler 2012) lässt sich ein neuer Erklärungsstrang aus den zentralen Analysebefunden des Promotionsvorhabens ableiten. Danach ist wissenschaftliche Weiterbildung nicht nur in ihrer Institutionalform und Funktionsausrichtung ein Hybridgebilde, eine Schnitt- und Grenzstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft/Gesellschaft. Auch bei ihrer konkreten Einführung und Umsetzung spielen hybride Figuren eine zentrale und nicht zuletzt konfliktreduzierende Rolle. Unter Hybriden sind dabei Mischformen zu verstehen, die aus ursprünglich zwei getrennten Systemen bzw. Elementen zusammengefügt und zu einem Neuen verbunden werden.

Hybridfiguren und hybridisierte Gebilde zeigen sich in unterschiedlicher Form im empirischen Material. Bezogen auf die Phase der Angebotsentwicklung ist in den Interviews von gemischten Entwicklergruppen die Rede, die sich aus Repräsentanten aller beteiligten Organisationen zusammensetzen und gemeinsam an dem Curriculum des Studiengangs arbeiten. Konträr dazu stehen die nach Funktion und Organisation getrennten Arbeitsgruppen, die unabhängig voneinander Inhalte und Rahmenbedingungen des Studiengangs erarbei-

ten und erst in einem zweiten Schritt die Teilergebnisse zusammenbringen. Beide Formen, die des verschmolzenen wie auch die des aus Einzelteilen zusammengesetzten Hybrids, lassen sich als kollektive Hybridgebilde bezeichnen.<sup>14</sup> Die einzelnen Personen in diesen Hybridgebilden treten bereits bei der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten als „Moderatoren“, „Vermittlerinnen“ und „Dolmetscher“ (vgl. Zink 2013) zwischen den Kooperationspartnern auf und tragen somit dazu bei, dass sowohl die Interessen der Nachfrageseite, besonders die der Kooperationspartner, sowie der Weiterbildungsstudierenden mit ihren spezifischen Anforderungen zusammengebracht werden können. Betrachtet man den gesamten Studienzyklus, so wird deutlich, dass hybride Figuren in allen Phasen der Angebotsausgestaltung - von der Angebotsentwicklung, über die -umsetzung, -optimierung und nicht zuletzt -vermarktung - eine wichtige, kooperationsförderliche Rolle spielen. Sie zu identifizieren und genauer zu beschreiben, wird Aufgabe der weiteren Forschungsarbeit sein.

#### 4 Kooperationen der wissenschaftlichen Weiterbildung als Mehrwert eines integrierten hochschulischen Kooperationsmanagements

Die Ergebnisse der drei Studien verweisen auf die herausragende Bedeutung von Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Gleichzeitig zeigen sie die Voraussetzunghaftigkeit gelingender Kooperation mit Blick auf Abstimmung, Verstetigung, gemeinsame Nutzengenerierung etc. auf. Weniger direkt benannt werden die damit verbundenen innerorganisationalen Lern- und Entwicklungsnotwendigkeiten sowie die möglichen Verbindungsstellen, die Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung mit anderen Feldern hochschulischer Kooperation (Alumniarbeit, Fundraising etc.) aufweisen. Die Ergebnisse und Erfahrungen der vorgestellten Studien münden daher gegenwärtig in ein umfassendes Projekt zum hochschulischen Kooperationsmanagement ein, das seit Oktober 2013 an der Philipps-Universität Marburg durchgeführt und vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (ko-)finanziert wird. Es beabsichtigt, die verschiedenen Facetten des Kooperationsmanagements an der Hochschule systematisch zu eruieren, die entsprechenden Schnittstellen zu analysieren und ein Konzept für ein integriertes, die unterschiedlichen Teilbereiche und Aufgabenfelder zusammenfassendes Kooperationsmanagement - auch über die wissenschaftliche Weiterbildung hinaus - zu erarbeiten.

<sup>11</sup> Die Dissertation wird derzeit im Rahmen der Leibniz-Graduate School des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung in Kooperation mit der Universität Marburg und der Universität Duisburg-Essen durchgeführt.

<sup>12</sup> Befragt wurden jeweils die Personen, die als Vertreterinnen und Vertreter der einzelnen Organisationen einen relevanten Beitrag zur Angebotsgestaltung geleistet haben und somit in den Aushandlungsprozess involviert waren bzw. dies noch aktuell in der Phase der Angebotsdurchführung sind. Die Analyse der Daten erfolgt inhaltsanalytisch mit dem Ziel, empirisch gesichertes Wissen über Aushandlungsprozesse und deren Auswirkungen zu generieren.

<sup>13</sup> Außerhalb der engen Kooperationsbeziehung bestehen jedoch genügend Anlässe für - zum Teil konfliktive - Aushandlungen, z.B. innerhalb der eigenen Organisation, in der Scientific Community oder in der Sphäre der Berufs- und Fachverbände sowie auf politischer Ebene.

<sup>14</sup> Als individuelle Hybride sind dagegen Personen zu bezeichnen, die als Individuen zwei unterschiedliche Bereiche hybrid miteinander verbinden. Eine prominente Figur ist in dieser Hinsicht der „Theo-Paktiker“ (Interview des Promotionsvorhabens: P1\_Prof.), der in seiner Lehre sowohl theoretische wie praktische (Erfahrungs-)Anteile zu einer Einheit verschmelzen kann.

## Literatur

Dollhausen, K./Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Faulstich, P./Vespermann, P./Zeuner, Ch. (2001): Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbände/Netzwerke im Bereich Lebensbegleitendes Lernen in Deutschland. Hamburg: Universität (Hamburger Hefte der Erwachsenenbildung 1/2001).

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: Waxmann Verlag, S. 27-36.

Graefßner, G. (2007): Preisgestaltung und Finanzierung von Hochschulweiterbildung unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen. In: Hanft, A./Simmel, A. (Hrsg.): Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis. Münster: Waxmann Verlag, S. 159-174.

Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionslandschaften. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Krähling, S. (2013): Marketing in Kooperationen der Weiterbildung - eine qualitativ-empirische Untersuchung am Beispiel von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten. Marburg.

Rundnagel, H./Stürmer, M. (2012): Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Homepageanalyse von weiterbildenden Masterstudiengängen an 33 ausgewählten Universitäten. Marburg (unveröffentlichtes Manuskript).

Seitter, W. (2014): Nachfrageorientierung als neuer Steuerungsmodus. Wissenschaftliche Weiterbildung als organisationale Herausforderung universitärer Studienangebotsentwicklung. In: Weber, S. M./Göhlich, M./Schröer, A./Schwarz, J. (Hrsg.): Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 141-150.

Zimmermann, A. (2011): Kooperationen erfolgreich gestalten. Konzepte und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Zink, F. (2013): Kooperative Angebotsentwicklung von weiterbildenden Masterstudiengängen - empirische Betrachtungen interinstitutioneller Aushandlungsprozesse. In: DGWF - Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung e.V. (Hrsg.): Hochschule und Weiterbildung. Wächst zusammen, was zusammen gehört? DGWF-Jahrestagung 2012 Universität München, S. 144-152.

## Autoren

Prof. Dr. Wolfgang Seitter  
seitter@uni-marburg.de

Simone Krähling, M.A.  
simone.kraehling@uni-marburg.de

Heike Rundnagel, M.A.  
rundnageh@uni-marburg.de

Franziska Zink, M.A.  
zinkf@uni-marburg.de