



Editorial

Kooperationskulturen

CHRISTIANE EHSES, TIMM C. FELD

Die Realisierung gelingender Lernprozesse Erwachsener durch die institutionalisierte und organisierte Erwachsenenbildung baut immer schon und elementar auf soziale Vernetzungen sowie kooperative Verbindungen auf. Die Kooperationsaktivitäten *von* und *in* (Weiter-)Bildungseinrichtungen lassen sich dabei u. a. auch als „soziale Praktik(en)“ und somit als Teil der organisationskulturellen Ausprägungen interpretieren. Die organisationskulturelle Dimension von Kooperation zeigt sich beispielsweise in den routinierten, typisierten, kollektiv befürworteten, aber auch in den konflikthaftern, ungeklärten, hemmenden Handlungs- und Ordnungsweisen der Organisationsmitglieder. Der Kulturbegriff erweist sich als schillernd und vieldeutig, ist er doch formal „unabgedeckt“ und verweist somit auf unausgeschöpfte Spielräume, aber auch auf nicht formal einklagbare Erwartungen. Es handelt sich um z. T. bewährte und sehr wirkmächtige Praktiken, über die nie entschieden wurde – im Sinne nicht entschiedener Entscheidungsprämissen (vgl. Kühl & Muster 2016, S. 19 ff).

Auch Kooperationen und Netzwerke – so notwendig sie sind, um beispielsweise Innovationen zu erzeugen, Ressourcen zu erschließen und zu bündeln oder neue Zielgruppen zu gewinnen – lassen sich nicht nur in eine „Hurra-Semantik“ einkleiden, sondern bergen durchaus auch Hürden wie z. B. hohe, zum Teil nicht immer angemessene erscheinende Ressourcenaufwände oder wirtschaftlich und legitimatorisch herausfordernde Geschäftsmodelle und/oder konkurrierende professionelle Deutungshoheiten um Domänen. Gerade diese Mehrdeutigkeit des Phänomens „Kooperationskulturen“ lud uns ein, diesen Begriff als Topos des vorliegenden Heftes zu wählen.

Das vorliegende Themenheft greift diese Aspekte auf und möchte u. a. die Mehrdimensionalität von Kooperationskulturen darstellen, indem sowohl die Kooperation und Vernetzung zwischen einzelnen Organisationen, aber auch innerorganisationale Kooperationsphänomene – also z. B. die Kooperation zwischen einzelnen Mitarbeitenden/Fachbereichen oder zwischen den Lehrenden und Lernenden – aufgegriffen werden. Sowohl in den theoretischen Zugängen als auch in den Reflexionen über Praxis als auch in den Praxisbeispielen selbst kommen Gelingensfaktoren, aber auch Herausforderungen in unterschiedlichen Handlungsfeldern – z. B. in Netzwerken für nach-

haltige Bildung, der Europäischen Bildungsarbeit oder in digitalen Kooperationsarchitekturen – zum Tragen. Die Artikel des Themenhefts bemühen sich um eine Offenlegung von Funktionsweisen, organisationalen und programmbezogenen Steuerungs- und Gestaltungsaufgaben sowie Modi professionellen Handelns in Bezug auf die Planung und/oder Gestaltung kooperativer Bildungsarrangements. Dabei interessieren auch die informalen Handlungsnormen und Erwartungen, die sich nicht formal programmieren bzw. rational beherrschen lassen, also Ambivalenzen, die Dynamiken provozieren (vgl. Dollhausen 2003, S. 30).

Das Heft gliedert sich in drei Rubriken: *Wissenschaftliche Perspektiven, wissenschaftliche Reflexionen und Praxisbeispiele*.

Eingeleitet wird das Themenheft von *Wolfgang Jütte*, der in seinem Beitrag „Kooperations-Kulturen, Netzwerk-Kulturen, Beziehungs-Kulturen“ kooperative Settings und Formate des Zusammenarbeitens in der Weiterbildung beleuchtet. Der Artikel führt in zentrale Reflexionskategorien über Kooperationskulturen ein, skizziert ihre zeitgeschichtlichen Hintergründe und plädiert am Ende für eine Kultur des großzügigen Teilens und kollektiven Arbeitens.

Sandra Habeck fokussiert in ihrem Beitrag auf die kooperationsorientierte Ausgestaltung von Lehr-Lernsettings in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Ihren Untersuchungsgegenstand – die kooperationsorientierte Didaktik – entfaltet sie entlang von zwei beobachteten Fallbeispielen wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote. Sie zeigt fruchtbare Wechselwirkungen von Lehren und Lernen auf und zieht eine Conclusio in Bezug auf die reflexive Auseinandersetzung der Lehrenden mit ihrem Rollenverständnis.

Der Artikel von *Franziska Sweers* beschäftigt sich mit der Aushandlung in interorganisationalen Kooperationen im Kontext berufsbezogener wissenschaftlicher Weiterbildung. Sie zeichnet am Beispiel von kompakten und thematisch fokussierten Bildungsangeboten (Microcredentials) die Herausforderungen und Chancen einer Kooperation von Hochschulen im Kontext beruflicher Weiterbildung mit anderen Anbietern beruflicher Bildung nach.

Ein Gespräch mit *Wolfgang Seitter* streift durch unterschiedliche Handlungsfelder – Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung –, um dem Themenkomplex Kooperation, Kooperationsgestaltung und Netzworkebildung auf die Spur zu kommen. Dabei werden Schlaglichter u. a. auf transdisziplinäre Kooperationsverbünde im Hochschulkontext, Verbundprojekte im Rahmen von Erwachsenenbildungsprojekten, Netzwerke im Kontext von Programmplanung und produktiven Fremdheitserfahrungen im Kooperieren geworfen.

In seinem Beitrag zur Entwicklung von Bildungs- und Kulturzentren reflektiert *Richard Stang* seine langjährigen diesbezüglichen Beratungs- und Forschungserfahrungen. Der Autor plädiert angesichts gesellschaftlicher Herausforderungen für einen Wandel der Institutionen und eine Entsäulung des Bildungssystems. Als erforderlich sieht er eine veränderte Vernetzungs- und Kooperationskultur, die den Belangen veränderter Lernwelten gerecht wird. Der Beitrag rekurriert auf unterschiedliche Steuerungsmodelle und führt Praxisbeispiele gelungener Synthesen an, benennt aber auch

Herausforderungen für eine Umgestaltung. Ein weiterer praxisreflektierender Beitrag von *Pauline Pfeil* beschäftigt sich mit der Bedeutung regionaler Netzwerke zur Bildung Nachhaltiger Entwicklung (BNE) und fragt nach der Rolle der Netzwerke für die Umsetzung des BNE-Gedankens an Volkshochschulen. Dabei unternimmt die Autorin eine Typisierung. Die Erkenntnisse basieren auf Interviews mit Akteurinnen und Akteuren aus den Einrichtungen.

Im dritten Teil des Themenhefts werden Beispiele aus der Praxis unter dem Fokus Kooperationskulturen rekonstruiert: *Marta Slusarek* und *Steffen Wachter* stellen die Frage nach den Gelingensfaktoren von Kooperationen im europäischen Kontext, aber auch die Frage danach, was die Zusammenarbeit in diesem Kontext so herausfordernd macht. Sie zeichnen diese Aspekte entlang von Beispielen der Zusammenarbeit des Hessischen Volkshochschulverbandes mit anderen europäischen Bildungseinrichtungen nach. Ihre Conclusio: Gelingenserfahrungen hängen in diesem Kontext sehr ab vom persönlichen Engagement der Einzelnen, von verbindlichen Absprachen und vom konkreten Tun jenseits von „Symbolpolitiken“. *Peter Kabitsch* und *Nina Oberländer* haben ein Dialogformat gewählt, um den Erfolg ihrer deutschlandweiten vhs-Online-Fortbildung „Kulinarische Reise“, ein digitales Kochkursangebot mit live mitkochenden Teilnehmenden während der Pandemie-Zeit zu reflektieren. Insgesamt 44 Volkshochschulen waren daran beteiligt. Einen wesentlichen Erfolgsparameter sehen die Autorin und der Autor im Vertrauensvorschuss ihrer Leitungskräfte. In ihrem Beitrag „Digital, persönlich, vernetzt“ rekapituliert das Autorenteam *Georg Schlechtriem* und *Karin Lünebach* die Genese ihres „Digicircles“ von einer programmbezogenen „Selbsthilfegruppe“ über Leuchtturmprojekte bis hin zu einem Kooperationsverbund. Dabei benennen sie sowohl Gelingensfaktoren als auch Stolpersteine. Der Erfahrungsbericht zeigt auch die Genese von losen Kopplungen hin zu festen Kopplungen (schriftliche Vereinbarungen mit der Aufnahme rechtlicher Bestimmungen).

Der Artikel von *Beate Blüggel* und *Stefan Kaps* reflektiert die Bedeutung einer Kultur der Zusammenarbeit für das Handlungsfeld Diversity. Kooperations- und Netzwerkpartner*innen werden als unabdingbar für die Gewinnung von Expertise und neuer Personengruppen benannt. Die Autorin und der Autor berichten über Aktivitäten und Produkte entlang guter Praxisbeispiele aus dem Deutschen Volkshochschulverband und dem Diversity-Ausschuss im DVV.

Wir wünschen den Leserinnen und Lesern dieses Themenheftes eine bereichernde Lektüre!

Literatur

- Dollhausen, K. (2003). Kultur, System, Netzwerk. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*. 1–2003.
- Kühl, S., Muster, J. (2016). *Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Springer.

Autorin und Autor

Christiane Ehses, Dr. phil., stellvertretende Verbandsdirektorin und pädagogische Leiterin des Hessischen Volkshochschulverbandes e. V.

Timm C. Feld, Dr. phil., Leitung der Volkshochschule der Stadt Wetzlar