



Kooperationen in der Erwachsenenbildung – ein Gespräch mit Prof. Dr. Wolfgang Seitter

TIMM C. FELD

Zusammenfassung

Kooperieren und Netzwerken gehört zum Alltagsgeschäft der Erwachsenen- und Weiterbildung. Das Interview mit Wolfgang Seitter thematisiert aus unterschiedlichen Perspektiven und unter besonderer Beachtung der wissenschaftlichen Weiterbildung die gegenwärtige Relevanz des Themenfeldes. Angesprochen werden neben aktuellen Entwicklungen auch forschungsbezogene Desiderate, bildungspolitische Setzungen sowie handlungspraktische Herausforderungen.

Stichwörter: Wissenschaftliche Weiterbildung; Erwachsenenbildung; Kooperation; Kooperationskultur; Netzwerke

Abstract

Co-operation and networking are part of everyday business in adult and continuing education. The interview with Wolfgang Seitter addresses the current relevance of this topic from different perspectives and with a particular focus on academic continuing education. In addition to current developments, research-related desiderata, educational policy settings and practical challenges are also addressed.

Keywords: Scientific continuing education; adult education; cooperation; cooperation culture; networks

Timm C. Feld: Lieber Wolfgang Seitter, du hast dich ja in deinen Forschungs- und Arbeitszusammenhängen viel mit dem Themenfeld Kooperation, Kooperationsgestaltung, Netzwerkbildung beschäftigt. Du hast dazu Forschungsarbeiten betreut, selbst wissenschaftliche Ausarbeitungen verfasst, empirisch geforscht und auch praxisbezogen an der Initiierung, Realisierung und Evaluation von Kooperationen und Netzwerken aktiv mitgewirkt. Welche Relevanz hat das ganze Themenfeld aus deiner Sicht aktuell noch für die Wissenschaft, aber auch für die Praxis der Erwachsenenbildung?

Wolfgang Seitter: Also ich möchte gerne den Bereich der Wissenschaft unterteilen, in die Wissenschaft allgemein und dann in die Erwachsenenbildungswissenschaft. Ich habe den Eindruck, dass hochschulstrategisch oder hochschulpolitisch betrachtet das Thema Kooperation und Netzwerkbildung auch in der Wissenschaft generell in den letzten zehn, fünfzehn Jahren extrem zugenommen hat. Das prominenteste Beispiel ist die Exzellenzinitiative, aber auch die Priorisierung von großformatiger Verbundforschung. Das ist etwas, wo wir als Universitäten und Hochschulen immer wieder angereizt werden, genau in die großen Verbünde zu gehen. Das wird priorisiert im Gegensatz zur Einzelforschung. Also Einzelforschung – so mein Eindruck – ist zwar gerne gesehen, aber fällt ein bisschen hinten runter, wenn man sie unter strategischen Gesichtspunkten sieht.

Das ist die eine Beobachtung. Die zweite ist, dass auch im Wissenschaftssystem transdisziplinäre Forschung und damit verbunden andere Formen von Kooperationsverbünden in den letzten Jahren stark zugenommen haben. Wo der Anwendungsbezug und der Transferbezug in das Forschungsprojekt selber schon hineinkopiert werden und die Anwender nicht erst am Ende stehen, sondern die Forschungsprojekte schon von Anfang an mit definieren. Und dieser zweite Strang ist insbesondere für die Erwachsenenbildungswissenschaft relevant und interessant und aktuell ja auch dominant. Wenn ich so die Zunft beobachte, dann handelt es sich bei der Erwachsenenbildung weitgehend um eine praxisbezogene Wissenschaft oder Professionsbetreuungswissenschaft, die sich häufig gerade durch transdisziplinäre Kooperationsprojekte auszeichnet. Und man kann vielfach beobachten, hier bei uns in Marburg, aber auch an anderen Standorten, dass Kooperation und Transdisziplinarität sehr gut zu unserer Disziplin passen und dass die Erwachsenenbildungswissenschaft in den letzten Jahren viele interessante kooperative und transdisziplinäre Projekte auf den Weg gebracht hat.

Wenn ich jetzt auf die Praxis schaue, dann ist auch dort das Thema Kooperation und Netzwerkbildung nach wie vor präsent und ich denke, dass man das auf ganz unterschiedlichen Ebenen festmachen kann. Zunächst habe ich den Eindruck, dass die Verbände selber sehr stark miteinander kooperieren. Also, dass dieses Thema Kooperation zwischen den Verbänden, aber auch innerhalb der jeweiligen Verbandslandschaft eine wichtige Rolle spielt. Nehmen wir einfach mal nur in Hessen den Weiterbildungspakt, da gibt es ja sehr viele Verbundprojekte, die die einzelnen Praxiseinrichtungen zu einem bestimmten Thema zusammenbringen und wo dann die verschiedenen Kompetenzen zusammengelegt werden. Ich habe den Eindruck, dass da auch viel arbeitsteilig kooperativ gemacht wird, was eine sehr gute Entwicklung darstellt. Ein zweiter Punkt ist, dass wir nach wie vor auch die von außen angereizten Netzwerkbildungen haben, also zum Beispiel Bildung für nachhaltige Entwicklung ist so ein Themenstrang oder die Politische Bildung. Auch im Bereich der berufsbezogenen Weiterbildung sehe ich das.

Und dann gibt es eine eher personelle Ebene, dass nämlich viele Leitungen und Programmplanende aus den Erwachsenenbildungseinrichtungen ihre je individuell ausgeprägten Netzwerke haben. Wenn man das einmal empirisch erheben würde,

wäre man überrascht, was da alles zum Vorschein kommt. Meine Einschätzung ist, dass diese individuellen Netzwerke deutlich unterbelichtet sind. Man redet eher über die verbandsbezogenen Kooperationen, über die von außen angereizten Netzwerke, aber für die Leistungserbringung der Weiterbildung sind eben auch die individuellen Netzwerke von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Wenn wir jetzt auf Hessen schauen, haben wir ja in den letzten Jahren viele Bestrebungen und Förderprogramme, wie den Hessencampus oder die Weiterbildungspakte, aber auch die Lernenden Regionen, die unter externen Anreizmechanismen und vielleicht auch mit etwas unterschwelligem Druck Kooperations- und Netzwerkbildungen förderten und fördern. Wie beurteilst du in der Rückschau die Ergebnisse solcher Programme für die Praxis?

Die Einrichtungen gehen mit den externen Anreizen sehr unterschiedlich um. Da ist einerseits viel „Talk“ dabei, also viel pragmatische Außenfassade, nicht zuletzt im Sinne von Legitimation. Man bemüht sich zu zeigen, dass man kooperiert und dass man Dinge auch gemeinsam tut. Ich sehe aber auch, dass jenseits dieser offiziellen Fassade und auch jenseits dessen, was vielleicht die politische Seite anreizen wollte, dass auf einer Meso- und Mikroebene viele Lern- und auch Produkteffekte entstanden sind, die dann auch unabhängig von dem politisch Angereizten durchaus eine langfristige Wirkung entfalten. Also dass zum Beispiel über die langjährige Kooperationsbeziehung von Hessencampus plötzlich sich die Akteure tatsächlich wechselseitig wahrnehmen und auch Kooperationen eingehen. Dass die Kirchen und die Gewerkschaften jetzt zusammen Bildungsprogramme realisieren, das wäre vielleicht vor 20 oder 30 Jahren so nicht denkbar gewesen. Und ich glaube, dass da vielleicht durch einen gewissen äußeren Druck durchaus auch intrinsisch motivierte Kooperationsverflechtungen entstanden sind, die zu ganz interessanten Veranstaltungen, Vortragsreihen, Projekten etc. geführt haben. Vor allen Dingen dann, wenn interessierte Akteurs- und Personengruppen das auch richtig aufgegriffen und dann auch tatsächlich verstetigt haben. Das sind dann auch immer Fragen, die die Kooperationskulturen betreffen.

Gerne würde ich diesen Kulturaspekt weiter aufgreifen, der ja auf einen wichtigen Diskurs im Kontext des Kooperationsthemas verweist. Vielleicht kannst du das aus deiner Sicht kommentieren, was du darunter verstehst, und wie du den Diskurs einordnest?

Die Weiterbildung insgesamt ist ja doch sehr segmentiert. Ein schönes Modell, das diese Segmentierung in einer relativ einfachen Weise abbildet, ist das Modell der Reproduktionskontexte von Josef Schrader. Wenn man dieses Modell zu Hilfe nimmt, sieht man, dass Kooperationskulturen im Kontext der öffentlich geförderten Weiterbildung deutlich anders ticken als Kooperationskulturen im berufsbezogenen, betrieblichen oder kommerziellen Kontext. Was ich auch ganz plausibel und sinnvoll finde, ist die Sichtweise, dass die Weiterbildung letztlich auf ihre Reproduktionskontexte angewiesen ist. Man kann das jetzt mit einer neo-institutionalistischen Perspektive begründen und dabei beobachten, wie die Sprache selber, die in der Kooperation gespro-

chen wird, wie diese Sprache zwischen den Kooperationsakteuren durch die jeweiligen Reproduktionslogiken geprägt wird. Es gibt ja diese Unterscheidung zwischen vertikaler, horizontaler und diagonalen Kooperation. Da finde ich besonders interessant, wenn plötzlich Verbünde oder Netzwerke zusammenkommen, die diagonal kooperieren, und wie dann eigentlich die Kommunikation vollzogen wird, obwohl von Hause aus jede Organisation ihre eigene, sehr spezifische Kultur mitbringt, wie das übersetzt wird und ausgeglichen wird. Und da passt das von Hans Tietgens damals auf die mikrodidaktische Ebene gemünzte Begriffspaar der innersprachlichen Mehrsprachigkeit sehr gut, das muss natürlich auch auf der Organisationsebene kultiviert werden. Und da sehe ich die größten Herausforderungen, aber auch die größten Lernpotenziale, weil sich Kooperationsbeziehungen in gewisser Weise einer ethnografischen Befremdung aussetzen müssen. Und das muss gewollt sein, das muss auch gekonnt sein, aber es muss vor allen Dingen auch geduldet und ertragen werden. Für mich ist das Spannendste eigentlich, wie Kooperationskulturen, die sich wechselseitig fremd sind – wie vor allem in diagonalen Kooperationen –, dann doch in eine gemeinsame, sich befruchtende Kommunikation überführt werden können.

Übrigens glaube ich schon, dass die Organisation als Organisation neben dem Kulturaspekt auch einen strategischen Blick auf Kooperationen haben muss, diesen auch selber anreizen muss. Dazu kommt noch die Außensteuerung, was ja noch eine weitere Ebene wäre, die es ebenfalls im Blick zu halten gilt. Und deshalb glaube ich, dass man beides zusammen denken muss, die interne Anreizung und die externe Anreizung von Kooperationen als eine umfassende organisationale Steuerungsaufgabe, die dann wiederum personenbezogen delegiert werden muss. Wenn Kooperationen initiiert werden über die Organisation selbst, liegt ja die Gefahr darin, dass die Organisationsmitglieder, die die konkrete Kooperation entwickeln und tragen sollen, sich vom Einrichtungswollen möglicherweise entfernen. Der Kooperationsraum ist ja ein Raum außerhalb der eigentlichen Organisationsgrenze, der auch dazu da ist, ein Irritationspotenzial von außen für die Einrichtung zu erzeugen. Und in diesem Kooperationsraum kann es dann schon sein, dass die Organisationsmitglieder, die die Kooperation tragen, etwas verloren gehen oder eine gewisse Eigendynamik entwickeln, die nicht unbedingt konform geht mit dem eigentlichen Organisationswillen. Das wäre für mich eine wichtige Steuerungsaufgabe, den Kooperationsraum im Blick zu behalten. Unter einem strategischen Leitungsblick der Organisation fände ich interessant zu fragen, wie gelingt es Organisationen in einer systematischen Art und Weise, die Kooperationserfahrungen im Außen der Organisation wieder in die Organisationskommunikation einzuspeisen und für den eigenen Organisationserfolg nutzbar zu machen. Ich kenne jetzt keine empirische Studie, die der Frage nachgeht, ob und wie Organisationen in der Erwachsenenbildung tatsächlich ein strategisches Kooperationsmanagement umsetzen. Und zwar im Sinne von, wir haben eine bestimmte Priorisierung unserer Kooperationsbeziehung, also es gibt da strategische Allianzen, es gibt vielleicht Partner, mit denen wir regelmäßig kooperieren, und dann gibt es sporadische Partner. Also die Frage, nach welchen Kriterien eigentlich priorisiert wird, ob es da eine gewisse Regelmäßigkeit gibt, vielleicht sogar einen Organisationsmanagement-

zyklus. Häufig existieren vielfältigste Kooperationen, aber es gibt keinen geregelten Diskurs innerhalb der Einrichtung darüber, was jetzt strategisch sinnvoll oder strategisch prioritär ist.

Niklas Luhmann hat ja mal davon gesprochen, dass durch Kooperationen ein Blick in das eigentlich Verborgene der anderen Organisation ermöglicht wird, also zu sehen, wie die das machen. Das ermöglicht dann einen Abgleich mit den eigenen Prozessen, Routinen und Positionen – ist das der eigentliche Mehrwert von Kooperationen, neben dem genuinen Kooperationsanliegen?

Also das ist die eine Richtung, dass ich die Möglichkeit bekomme, in eine fremde Organisation zu blicken. Aber noch wichtiger ist es, beobachten zu können, wie der Blick der anderen auf meine eigene Organisation ist. Und dass ich plötzlich irritiert werde, wenn ich sehe, wie die anderen auf mich blicken und reagieren, auch das ist ein Mehrwert von Kooperation. Es gibt also ein doppeltes Irritationspotenzial, dass ich zum einen die Andersartigkeit der anderen Organisation sehen kann, dass ich zum anderen aber auch den andersgearteten Blick der anderen auf meine eigene Organisation beobachten kann. Und dann stellt sich die Frage, wie dieses doppelte Irritationspotenzial – welches ja typisch ist für ethnografische Befremdung – wieder in das Innere der Organisation hinein transportiert und nutzbar gemacht wird. Und so ähnlich haben es ja auch Nicolas Engel und Michael Göhlich mit der interkulturellen Übersetzungsfunktion benannt. Es ist ja klar, dass da im Außen etwas passiert, was nicht eins zu eins im Innen meiner Organisation abgebildet ist. Und die interessante Frage ist: Wie kann ich die unterschiedlichen Formen der Selektivität zwischen Außen und Innen überwinden? Also erst mal habe ich ja selber als kooperierende Person im Außen meine eigenen Filter, und dann gibt es die Frage, was eigentlich auch die Organisation im Innen zulässt, wie offen sie überhaupt ist, sich irritieren zu lassen. Und das ist meiner Meinung nach eine der Hauptfähigkeiten, die Kooperationsmitarbeitende in einer Organisation haben müssen, nämlich genau abzuschätzen, welche Elemente und Irritationen aus der Kooperation in die Organisationskommunikation eingespeist werden müssen und welche abgeblockt werden sollten. Es ist so, dass die Kooperationsmitarbeitenden letztlich über ein großes Wissen, möglicherweise auch über eine gewisse Fantasie, soziologische Fantasie, könnte man sagen, verfügen müssen, an welchen Stellen der Organisationskommunikation sie andocken können. Dazu gibt es vielleicht formale Kanäle, aber möglicherweise auch informelle Kanäle, möglicherweise auch das individuelle Netzwerk von einzelnen Mitarbeitenden innerhalb der Organisation. Also das darf man nicht unterschätzen – gerade bei größeren Organisationen –, dass da nicht nur individuelle Netzwerke nach außen, sondern auch nach innen bestehen. Und bei digitalen Kooperationsverbindungen zeigt sich das noch einmal komplexer.

Das würde ich gerne weiter aufgreifen, diesen Aspekt der digitalen Kooperationsverbindungen. Nicht zuletzt hat die Corona-Pandemie ja dazu geführt, dass Erwachsenenbildungseinrichtungen viel stärker und in unterschiedlicher Form auch digital miteinander kooperieren. Be-

darf es aus deiner Sicht dazu einer anderen Art der Kooperationsgestaltung oder auch der Kooperationskultur?

Erst mal würde ich anmerken, ist die Kooperationskultur beziehungsweise die Netzwerkkommunikation auch selbst sehr digitalisiert. Also letztlich könnte man sagen, dass das, was im normalen Angebotsgeschäft passiert, dann auch in der Art des Kooperierens passiert. Dass man einfach ausbalancieren muss, was verlege ich ins Netz und wo brauche ich noch die persönliche analoge Zusammenkunft. Was ich eigentlich viel interessanter oder vielleicht auch herausfordernder finde, ist, was das digitale Kooperieren für die erwachsenpädagogischen Lernsettings und deren Vermarktung bedeutet. Ich nenne es mal die Plattform-Ökonomie und die Frage, welche neuen Geschäftsmodelle dadurch entstehen. Das wird ja auch im Volkshochschulverband lebhaft diskutiert – braucht es eine zentrale Online-Volkshochschule oder nicht. Und wird dann diese Online-Volkshochschule mit den anderen Volkshochschulen vernetzt? Wie werden die Angebote zugordnet? Wie werden die Kosten und Einnahmen verteilt? Wer hat letztendlich die Führerschaft? Also das finde ich einen sehr komplexen Organisationsentwicklungsprozess, vor allem deshalb, weil er ja mit dem Prinzip der kommunalen Territorialität bricht. Die Einrichtungen selbst sind bei diesem Thema noch in einer Art Suchbewegung, probieren selbst viel aus und schauen, wie was angenommen und umgesetzt werden kann und wie sich digitale Angebote auch mit der Kommunalitätsorientierung verbinden lassen. Das scheint mir übrigens aktuell eine wirklich zentrale Herausforderung zu sein, wie man das Feld vor Kannibalisierung schützt und andererseits aber trotzdem intelligente und notwendige Geschäftsmodelle entwickelt, die diesen Trend, der ja unumkehrbar ist und der sich eher noch beschleunigen wird, wie man den für beide Seiten zu einem guten Endpunkt bringt. Da muss man abwarten, das kann man noch nicht wirklich präjudizieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt liegt darin, Digitalität selbst als Akteur zu begreifen. Also was bedeutet das eigentlich, wenn ich mit digitalen Lernplattformen, mit Clouds und all den Technologieinstrumenten arbeite, die ja selbst Quasi-Akteure sind und die letztlich auch so was wie ein Eigenrecht haben und auch eine Eigenlogik. Ich denke, dass man hier mit der Akteur-Netzwerk-Theorie gut weiterkommen könnte, die letztlich die Materialität des pädagogischen Geschehens, die ja immer schon da war, jetzt noch mal auf eine neue Stufe hebt und letztlich auch das erwachsenpädagogische Denken um diese Materialität der Digitalität, also im Sinne der Infrastruktur von eigenständigen Akteuren betont. Und auch die erwachsenpädagogische Bedeutung oder Zähmung eigenständiger oder widerspenstiger Akteure zum Gegenstand macht. Das Ganze könnte man erweitern, wenn man jetzt über KI und Algorithmen nachdenkt, das wird eine neue disruptive Entwicklung in dem Bereich, wo man vielleicht zu noch ganz anderen Formen der Kooperation zwischen analog und digital kommen muss, wo ja dann auch ganz neue Player auftauchen könnten, die bislang gar keine Rolle gespielt haben.

Gerne würde ich jetzt noch mal eine andere Perspektive mit reinnehmen, die auf die Professionellen bzw. deren Professionalisierung und Qualifizierung. Wenn wir uns die Qualifikations- und Kompetenzprofile von Erwachsenenbildnern anschauen, inwiefern ist da die Befähigung zur Arbeit an Kooperation und Vernetzung eher eine allgemeine Aufgabe oder handelt es sich doch vielmehr um eine Spezialisierung einzelner Personen?

Das könnte man auch noch mal differenzieren, aber ich würde denken, es ist weder das eine noch das andere. Ich glaube schon, dass man ein grundsätzliches theoretisches Verständnis des Kooperierens und des Netzwerkbildens braucht – über alle pädagogischen Berufsgruppen hinweg. Also auch die Verwaltungsmitarbeitenden würde ich da mit einbeziehen, die hier auch eine ganz wichtige Funktion haben. Aber man wird für bestimmte Bereiche auf jeden Fall auch die Spezialisten haben. Es braucht daher ein Zusammenspiel zwischen einer allgemeinen Professions- und Organisationskompetenz und dann – je nach Bedarf – spezialisierten Funktionen. Das ist ähnlich wie beim Qualitätsmanagement, auch hier erwarten wir ja von jedem Mitarbeitenden ein qualitätsorientiertes Handeln, aber in den Einrichtungen gibt es immer auch spezialisierte Personen, die für den Qualitätsentwicklungsprozess und das QM-Modell zuständig sind. Und da braucht es dann unterschiedliche Teilkompetenzen, die man aber nicht flächendeckend von jedem erwarten kann. Und das wäre dann eher wieder eine Leitungsaufgabe, sicherzustellen, dass in der Organisation ein ausreichendes Maß an allgemeiner Kooperationskompetenz bei gleichzeitig vorhandener Spezialisierung abrufbar ist.

Zum Abschluss würde ich dich bitten, mal zu überlegen, ob aus deiner Sicht relevante Forschungsdesiderate zum Themenfeld Kooperationen und Kooperationskulturen bestehen?

Da gibt es durchaus einige Desiderate. Zum Beispiel die Frage, was eigentlich genau in diesem Kooperationsraum stattfindet und wie diese Entwicklungen, Geschehnisse und Prozesse beeinflussbar sind. Das wäre sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft oder Theoriebildung interessant. Und in diesem Kontext könnte man gut an zwei Begriffe anknüpfen, mit denen insbesondere Annabel Jenner in ihren Studien arbeitet: Vorbindung und Rückbindung. Also welche Formen der Vorbindung installiere ich und mit welchem kanalisierten Blick schicke ich meine Mitarbeitenden eigentlich hinaus in die Welt oder sage ihnen, ihr müsst die Umwelt in dieser und jener Form beobachten. Und manchmal habe ich da den Eindruck, dass wir uns häufig an den Ähnlichkeiten orientieren und uns gerne an den Ähnlichkeiten entlang hangeln. Dass also eher mit Einrichtungen kooperiert wird, die meiner eigenen Einrichtung ähnlich sind, wo auch die Kultur vergleichbar ist. Aber das größere Entwicklungs- und Irritationspotenzial liegt vielleicht darin, mit dezidiert andersartigen Organisationen zusammenzuarbeiten. Und eine solche Zusammenarbeit ist dann auch wieder eine Kulturfrage. Bin ich selbstbewusst genug für eine nicht gradlinige Kooperation, eine andersartige Zusammenarbeit oder gehe ich lieber ins Vertraute. Auch die Frage, ob Verbundkooperationen jetzt eher „Talk“ oder tatsächlich „Action“ sind für die beteilig-

ten Einrichtungen, haben wir ja bereits angeschnitten. Darüber hinaus sehe ich als wichtigen Punkt, jetzt eher praxisorientiert, die Erforschung der Frage nach der Befähigung zur Selbstverständigung und nach den Handlungsmöglichkeiten, den Organisationsblick nach außen und aber auch wieder nach innen zu lenken und dabei zu erfassen, wie die anderen mich sehen und wie die anderen darauf reagieren, wie ich sie sehe. Und nicht zuletzt finde ich – aus der Denktradition der wissenschaftlichen Weiterbildung heraus – das Grenzstellenkonzept im Kontext von Kooperationskonstellationen als Forschungsthema interessant.

Vielen Dank für das Gespräch!

Gesprächsteilnehmer

Wolfgang Seitter, Dr., Professur für Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der Philipps-Universität Marburg

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

Review

Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 16.11.2023 zur Veröffentlichung angenommen.

This article was accepted for publication following the editorial meeting on the 16th of November 2023.