

Berufsbegleitender Masterstudiengang

**Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA)**



Dr. Annika Maschwitz

# **Management von Kooperationen in Wissenschaft und Weiterbildung**

## Impressum

---

**Autor:** Dr. Annika Maschwitz

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 2. überarbeitete Auflage, Erstauflage 2017

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrik

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2019

**ISSN:** 1862 - 2712

---

Oldenburg, April 2019

## Dr. Annika Maschwitz



### **Arbeitsschwerpunkte**

- Lebenslanges Lernen an Hochschulen
- Wissenschaftliche Weiterbildung
- Bildungsmanagement
- Kooperationen im Bildungskontext

Annika Maschwitz promovierte 2013 zum Thema „Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Unternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge“. Aktuell leitet sie gemeinsam mit Prof. Dr. Karsten Speck die zweite Phase der Wissenschaftlichen Begleitung zum Bund-Länder-

Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschule“ an der C. v. O. Universität Oldenburg. Dort ist sie seit 2009 im Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement sowohl in der Lehre als auch in unterschiedlichen (Forschungs-)Projekten (s. u.) beschäftigt. Seit Juni 2015 ist Annika Maschwitz zudem neben ihren wissenschaftlichen Tätigkeiten Geschäftsführerin des „Wolfgang Schulenberg-Instituts“, welches sich insbesondere mit Fragen der Professionalisierung in der Schnittstelle von Hochschulen, beruflicher Bildung und Weiterbildung im Kontext des Lebenslangen Lernens auseinandersetzt.

### **Projekte (Auswahl)**

Wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länderprogramms „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“ (BMBF) (<http://www.offene-hochschulen.de>)

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

“University Leadership and Management Training Programme“, UNILEAD’ (DAAD)

(<https://www.uni-oldenburg.de/en/unilead/>)

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

„Studium für Berufstätige - Erfolgsfaktoren für Lifelong Learning an Hochschulen“

(Stu+Be) (BMBF) (<http://mediendidaktik.uni-duisburg-essen.de/stube>)

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

„Integriertes Kompetenzmanagement“ (<http://www.kompetenzkapital.de>)

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

# INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG .....	6
<b>1 INTERORGANISATIONALE KOOPERATIONEN .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Kooperationsbegriff .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Kooperationsformen .....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Aufgaben- oder projektbezogene Kooperationen.....	17
1.2.2 Strategische Kooperationen .....	19
1.2.3 Franchising .....	20
1.2.4 Joint Venture.....	23
1.2.5 Exkurs: Netzwerk .....	25
<b>2 KOOPERATIONEN IM KONTEXT VON DURCHLÄSSIGKEIT, LEBENSLANGEM LERNEN UND TRANSFER .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Hochschulen .....</b>	<b>30</b>
2.1.1 Entwicklung und Implementierung weiterbildender (Studien-)Angebote.....	33
2.1.2 Widening Participation: Durchlässigkeit gestalten - Zugänge erweitern.....	43
2.1.3 Community Outreach: Wissenschaft für die Öffentlichkeit.....	45
<b>2.2 Weiterbildungseinrichtungen.....</b>	<b>48</b>
2.2.1 Berufliche Kompetenzen stärken.....	51
2.2.2 Kultur und Bildung: Zugänge durch räumliche Integration.....	55
2.2.3 Lokale Revitalisierung: (Lern-)Infrastrukturen schaffen .....	57
<b>3 KOOPERATIONSPROZESSE.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Kooperationen als dynamische Prozesse.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2 Kooperationsprozessmodelle.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3 Kooperationsprozesse in der Praxis .....</b>	<b>72</b>
<b>3.4 Weiche Faktoren im Kooperationsprozess .....</b>	<b>79</b>
3.4.1 Vertrauen .....	79
3.4.2 Kommunikation und Information.....	81
3.4.3 Engagement und Führung .....	83
<b>4 KOOPERATIONSMANAGEMENT .....</b>	<b>86</b>
<b>4.1 Initialentscheidung.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2 Partnersuche und -auswahl .....</b>	<b>92</b>
<b>4.3 Kontaktaufnahme .....</b>	<b>96</b>
<b>4.4 Anbahnende Gespräche .....</b>	<b>98</b>

<b>4.5</b>	<b>Konfiguration .....</b>	<b>103</b>
<b>4.6</b>	<b>Organisation und Durchführung .....</b>	<b>108</b>
<b>4.7</b>	<b>Abschluss, Fortführung oder Neubeginn? .....</b>	<b>112</b>
<b>5</b>	<b>VERTIEFUNG AUSGEWÄHLTER ASPEKTE.....</b>	<b>117</b>
<b>5.1</b>	<b>Die Bedeutung von Kultur(en) am Beispiel von Universität-Unternehmen-Kooperationen .....</b>	<b>117</b>
5.1.1	Die Bedeutung von Transaktionskosten.....	118
5.1.2	Intraorganisationale Kulturvielfalt an Universitäten.....	119
5.1.3	Die Bedeutung einer unternehmerischen Kultur für das Kooperationsmanagement .....	122
<b>5.2</b>	<b>Kooperation und Konkurrenz in der Weiterbildung .....</b>	<b>123</b>
5.2.1	Vom dichotomen Verständnis zur Koopkurrenz.....	125
5.2.2	Spieltheoretische Grundlagen.....	127
5.2.3	Verhaltenstypen .....	131
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBEMERKUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>135</b>
<b>7</b>	<b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>141</b>
<b>8</b>	<b>GLOSSAR.....</b>	<b>143</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>146</b>

## EINFÜHRUNG

Kooperationen ermöglichen in unterschiedlichsten Formen die Zusammenarbeit verschiedener Akteure, um gemeinsame Interessen zu bündeln, Ressourcen zusammenzulegen und/oder Austauschmöglichkeiten zu schaffen. Dabei können sowohl inhaltliche als auch ökonomische Interessen im Vordergrund stehen – gemeinsam ist ihnen, dass nur durch die Kooperation die angestrebten (materiellen oder auch immateriellen) Ziele im gewünschten Umfang (mit den vorhandenen Ressourcen) erreicht werden können. Dies hat auch im Kontext von Wissenschaft und Weiterbildung dazu geführt, dass Kooperationen als Möglichkeit erkannt wurden, um den (Forschungs-)Transfer zu stärken, Übergänge und Zugänge zu ermöglichen sowie (nachfrageorientierte) Angebote auf dem Markt anzubieten, die ohne Partner nicht realisierbar gewesen wären. Vor allem Entwicklungslinien, wie die Stärkung der Durchlässigkeit und des lebenslangen Lernens, haben dazu beigetragen, dass Kooperationen zwischen Organisationen, die in bestimmten Marktsegmenten auch in Konkurrenz zueinanderstehen oder zuvor kaum zusammengearbeitet haben, zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Daneben rückt die regionale und kommunale Verantwortung von Bildungsinstitutionen verstärkt in den Fokus des (bildungs-)politischen Interesses und wird sowohl auf Ebene der Hochschulen als auch außerhochschulischer (Weiterbildung-) Einrichtungen gefordert und gefördert: Auch dies ist ein Bereich, der ohne Kooperationen mit weiteren Akteuren schwer umsetzbar ist. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass sich Kooperationen im Kontext von Forschung und Transfer, welche an Hochschulen eine längere Tradition haben, vermehrt zu strategischen langfristig angelegten Partnerschaften entwickeln, die auf institutioneller Ebene angesiedelt sind. Gefördert wird dies durch vielfältige Programme und Initiativen auf Ebene der EU, des Bundes und der Bundesländer, wie z. B. „Erasmus+ Erwachsenenbildung“, „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ oder „Horizon 2020“, die Kooperationen voraussetzen bzw. positiv werten.

Neben den Potentialen, die mit solchen Kooperationen verbunden sind, bedeuten Kooperationen aber auch immer einen Mehraufwand für die beteiligten Akteure. Kooperationen stellen Organisationen, Projekte und individuelle Akteure vor Herausforderungen und werden häufig hinsichtlich des Managementaufwands unterschätzt, was dazu führt, dass Kooperationen scheitern bzw. nicht zu den erwünschten Ergebnissen führen. Ursache dafür sind neben der Prozesshaftigkeit und damit schlechten Planbarkeit von Kooperationen insbesondere vorherrschende Kulturunterschiede zwischen den beteiligten Akteuren, ungeklärte Konkurrenzverhältnisse und damit mangelndes Vertrauen sowie unklare Kooperationsziele. Entsprechend wichtig ist eine hohe Professionalität und Erfahrung bei der Gestaltung von Kooperationen.

Ziel des ersten Kapitels ist es, Ihnen einen einleitenden und allgemeinen Überblick zu zentralen Begrifflichkeiten zu geben. So wird in einem ersten Schritt der Begriff der interorganisationalen Kooperation diskutiert und zentrale Charakteristika herausgearbeitet (Kapitel 1.1). Darauf aufbauend werden einzelne Koope-

rationsformen vertiefend betrachtet (Kapitel 1.2). Neben den geläufigen Kooperationsformen, wie aufgaben- und projektbezogenen oder strategischen Kooperationen, wird auch auf Franchise-Modelle und Joint Venture (Zusammenschlüsse) eingegangen. Darüber hinaus werden Netzwerke als eine weitere kooperative Organisationsform aufgrund ihrer hohen Bedeutung für den Wissenschafts- und Weiterbildungskontext vorgestellt. Alle Erläuterungen werden durch konkrete Beispiele ergänzt, die Ihnen als Download zur Verfügung stehen.

Das zweite Kapitel widmet sich am Beispiel von zwei Akteuren (Hochschulen und außerhochschulischen Weiterbildungsträgern), konkreten Kooperationsinhalten und -beispielen im Kontext von Lebenslangem Lernen, Durchlässigkeit und Transfer. So werden ausgehend von den Aufgabenfeldern von Hochschulen im Rahmen der Third Mission (Kapitel 2.1) als auch den zentralen Handlungsfeldern von Weiterbildungseinrichtungen (Kapitel 2.2) Kooperationen, ihre Ziele und auch Herausforderungen diskutiert und mit Beispielen hinterlegt. Auf Forschungsk Kooperationen wird in diesem Studienmaterial nur punktuell eingegangen, da das Modul „Forschungsmanagement“ diesen Aspekt vertiefend behandelt. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Forschungsk Kooperationen und Fragen des Technologietransfers für das hier fokussierte Thema haben wir Ihnen jedoch, um die Vollständigkeit zu gewährleisten, die relevanten Kapitel aus dem Studienmaterial „Forschungsmanagement“ von Dr. Lothar Behlau auf der Lernplattform bereitgestellt. Nutzen Sie dies gerne ergänzend, wenn Sie sich vor allem für diesen Bereich interessieren und das Modul von Herr Dr. Behlau (noch) nicht belegt haben.

Um den prozesshaften Charakter von Kooperationen zu verstehen, nehmen wir im dritten Kapitel Prozesse im Allgemeinen (Kapitel 3.1) sowie Kooperationsprozesse im Speziellen in den Blick. Dabei nähern wir uns in einem ersten Schritt Kooperationsprozessmodellen auf einer theoretischen Basis und betrachten verschiedene Ansätze (Kapitel 3.2), bevor wir anhand von konkreten Beispielen und Prozessabläufen auf die Besonderheiten und damit z. T. auch Schwierigkeiten von Kooperationen in der Praxis eingehen (Kapitel 3.3). Abschließend wird der Beziehungsebene in Kooperation durch die nähere Betrachtung von weichen, den Kooperationsprozess maßgeblich beeinflussenden Faktoren Rechnung getragen. Neben den Aspekten Kommunikation und Information geht es dabei vor allem um Vertrauen sowie Vertrauensaufbau und Leitungsaufgaben.

Dem Kernthema, dem Management der Kooperationen, widmen wir uns dann im vierten Kapitel und diskutieren anhand der zentralen Phasen des Kooperationsprozesses (auch wenn dessen Linearität selten gegeben ist, vgl. Kapitel 3.2), wodurch Kooperationen beeinflusst werden und wie diese gestaltet werden können. Dabei werden die Initialisierungsphase genauso wie die Partnersuche und -auswahl, die Kontaktaufnahme, die aushandelnden Gespräche, die Konfiguration und die Durchführung in den Blick genommen. Zudem wird mit dem ‚Abschluss‘ eine Phase betrachtet, die im Bereich langfristiger Kooperationen häufig missachtet und unterschätzt wird, aber die Chance bietet, Kooperationen zu festgesetzten Zeitpunkten zu überprüfen, ggf. in neue Formen zu überführen sowie neue Kooperationsinhalte zu generieren oder diese zu beenden. Auch hier werden Ihnen

nach Ende jedes Kapitels zusammenfassende und handlungsanleitende Methodenkarten zum Download bereitgestellt.

Abschließend werden zwei Aspekte, die zwar an verschiedener Stelle angesprochen, aber nicht vertieft werden, genauer betrachtet. Zum einen die Bedeutung von Organisationskulturen und deren Auswirkungen auf Kooperationen und deren Management (Kapitel 5.1) und zum anderen das Zusammenspiel von Kooperation und Konkurrenz, welches auch als Koopkurrenz bezeichnet wird (Kapitel 5.2). Beide Themen werden auf Basis von zwei für die Kooperationsforschung zentralen theoretischen Ansätzen, der Transaktionskostentheorie und der Spieltheorie, diskutiert.

**Leitziel des Studienmaterials** ist es, zur Entwicklung eigener Gestaltungscompetenz bei dem Aufbau, der Organisation und dem Management von Kooperationen im Bereich von Wissenschaft und Weiterbildung bzw. enger gefasst an den Schnittstellen von Lebenslangem Lernen, Durchlässigkeit und Transfer beizutragen. Dabei sollen folgende Lernergebnisse erreicht werden:

- Sie können auf Basis eines grundlegenden Wissens über verschiedene Kooperationsformen (aufgabenbezogene Kooperation, strategische Kooperation, Franchising und Joint Venture) und Netzwerke Implikationen für die eigene Kooperationsgestaltung ableiten.
- Sie haben einen Einblick in die Vielfalt der Kooperationsformen, -ziele und -partner im Kontext von Lebenslangem Lernen, Durchlässigkeit und Transfer gewonnen und kennen die zentralen Entwicklungslinien.
- Sie wissen, dass durch die Prozesshaftigkeit von Kooperationen Herausforderungen entstehen, die nur bedingt verhindert, aber durch Führung und Management gestaltet werden können.
- Sie sind für die Herausforderungen des Kooperationsmanagements in den verschiedenen Phasen des Kooperationsprozesses sensibilisiert und können für verschiedene Herausforderungen Lösungsansätze ableiten und Kooperationen entsprechend strukturieren, begleiten und managen.
- Sie kennen die Bedeutung und die Auswirkungen von Kultur(en) und Konkurrenz auf Kooperationsbeziehungen und können diese mit zentralen Theorien im Kontext von Kooperationen in Bezug setzen.

Da Studienmaterial folgt demnach dem nachfolgend beschriebenen **didaktischen Aufbau**:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel bzw. Abschnitt die erwarteten **Lernergebnisse**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und **Praxisbeispielen**, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.



- **Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle** am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinanderzusetzen.
- **Literatur zur Vertiefung.** Dabei handelt es sich i.d.R. um Hinweise auf Aufsätze und Publikationen, die speziellere Themen und Aspekte behandeln.
- **Schlüsselworte** am Kapitelende können Sie zur Selbstkontrolle nutzen. Sie sollten sich diese Fachbegriffe beim Studium der Texte erarbeiten. Am Ende des Studienmaterials finden Sie ein **Schlüsselwortverzeichnis** mit Kapitelverweisen und ein **Glossar**, in dem die zentralen Begriffe noch einmal kurz erläutert werden.
- **Verzeichnis der zitierten Literatur.** Im Anhang des Studienmaterials finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur.

Ergänzend werden Ihnen im Studienmaterial im Rahmen eines Pilotprojekts an verschiedenen Stellen Links zu **weiterführenden Informationen** bereitgestellt. Diese Informationen liegen aktuell noch als PDF-Dokumente in der Lernplattform C3LLO. Mittelfristig ist eine interaktive Verknüpfung der Inhalte sowie Einbettung in C3LLO vorgesehen. Sie können die Dokumente über den angezeigten QR-Code® oder über den nebenstehenden Link öffnen.

Weiterführende Informationen sind in den folgenden vier Kategorien erhältlich:



**Wissenschaft kompakt Beiträge** erklären in prägnanter Form eine wissenschaftliche Theorie. Ergänzt werden die Artikel durch Informationen über den Urheber der Theorie, ihren Ursprung, Originalzitate und Hinweise zur praktischen Anwendung.



**Methodenkarten** bieten praktische Handlungsanweisungen zur Umsetzung einzelner Phasen des Kooperationsmanagements. Nach einer Definition erfolgt die Verortung im Kooperationsmanagementprozess und eine schrittweise Handlungsanweisung. Ergänzt werden die Methodenkarten durch Hinweise auf folgende Schritte und praktische Tipps für die Anwendung.



**Praxisbeispiele** stellen verschiedene Arten von Kooperationen aus der Praxis dar. Sie werden beschrieben und eingeordnet. Ergänzt werden die Praxisbeispiele zum Teil durch Zitate der beteiligten Kooperationspartner und weiterführende Informationen.



**Checklisten** beinhalten neben einer kurzen Beschreibung des Anwendungsszenarios konkrete Handlungsschritte für den Praxiseinsatz.

# KAPITEL 1: INTERORGANISATIONALE KOOPERATION

## **Nach Bearbeitung des folgenden Kapitels**

- können Sie den Begriff der (interorganisationalen) Kooperation von anderen Formen der Zusammenarbeit abgrenzen.
- kennen Sie die Unterschiede zwischen vertikalen, horizontalen und diagonalen Kooperationen.
- können Sie zwischen den verschiedenen Kooperationsformen (aufgabenbezogene Kooperation, strategische Kooperation, Franchising und Joint Venture) sowie Netzwerken differenzieren.

# 1 INTERORGANISATIONALE KOOPERATIONEN

Der Begriff *Kooperation* wird in verschiedenen Kontexten mit unterschiedlicher Bedeutung gebraucht. Unter Kooperationen werden – je nach Disziplin- und Fachverständnis – sowohl die zwischenmenschliche Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation als auch ein Zusammenschluss verschiedener Organisationen verstanden. Aufgrund der vielfältigen Belegung des Kooperationsbegriffs ist es sinnvoll, Kooperationen in einem ersten Schritt unter Zugrundelegung des jeweiligen Betrachtungsfeldes zu spezifizieren (Zentes, Swoboda, & Morschett, 2005, S. 5; Wurche, 1994, S. 32ff.). In Abgrenzung zu *intraorganisationalen Kooperationen*<sup>1</sup>, also Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren innerhalb einer Organisation, werden in dem vorliegenden Studienmaterial nur Kooperationen zwischen Organisationen, sogenannte *interorganisationale Kooperationen* oder auch zwischenbetriebliche Kooperationen, betrachtet. Hierfür werden in einem ersten Schritt die spezifischen Charakteristika interorganisationaler Kooperationen im Kontext von Wissenschaft und Weiterbildung dargelegt (Kapitel 1.1), bevor auf verschiedene Kooperationsformen und die Abgrenzung zu anderen Begrifflichkeiten (Kapitel 1.2) eingegangen wird.

Bevor Sie weiterlesen: Überlegen Sie, was Sie unter Kooperation verstehen. Welche zentralen Aspekte charakterisieren eine Kooperation? Kennen Sie Beispiele aus Ihrem persönlichen oder auch beruflichen Alltag?

## 1.1 Kooperationsbegriff

Kooperationen lassen sich – unter Rückbezug auf den lateinischen Ursprung (*cooperare* = mitarbeiten, mitwirken) – als eine *Form der Zusammenarbeit* beschreiben.<sup>2</sup> Gemeinsam ist allen Kooperationen, dass sie *zwischen mindestens zwei Akteuren* stattfinden (u. a. Laudel, 1999) und weitestgehend durch die Art und Weise der Zusammenarbeit definiert werden. Grundsätzlich gilt, dass eine Kooperation nur dann zustande kommt, wenn alle beteiligten Partner erwarten, sich durch die Kooperation besser zu stellen und dafür bereit sind, auf gewisse Freiheitsgrade zu verzichten bzw. ihre Autonomie einschränken zu lassen (Lubritz, 1998, S. 36; vgl. auch Morschett, 2005, S. 390; Sell, 2002, S. 3).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Weiterführende Informationen zu intraorganisationalen Kooperationen u. a. bei Scherm (2005).

<sup>2</sup> Teilweise wird unter Kooperation auch ein gesellschaftliches Grundverständnis, eine Strategie, ein Prozess, der Austausch von Informationen und Ressourcen oder auch die Qualität einer Beziehung zwischen Akteuren verstanden (vgl. hierzu auch Laudel, 1999, S. 30f.), allerdings wird dadurch immer nur ein Teil von Kooperation bzw. eine bestimmte Perspektive beschrieben, wie im weiteren Verlauf deutlich werden wird.

<sup>3</sup> Ein gewisser Autonomieverlust und auch die Gefahr, dass Abhängigkeitsstrukturen innerhalb des Kooperationsprozesses eintreten können, sind Teil einer Kooperation. Diese (eingeschränkt) autonome Entscheidungsfreiheit und gleichzeitig gegenseitige Abhängigkeit (ohne formale Weisungsbeziehungen!) entsteht durch Tauschbeziehungen und/oder Ressourcen, die zusammengelegt werden müssen (Marr, 1992). Das Ausmaß der Abhängigkeit hängt dabei „von der Art des Kooperationsprojektes und der erforderlichen Intensität des Kooperationsprozesses ab“ (ebd., S. 1155).

Zwei zentrale Charakteristika von Kooperationen sind entsprechend die Unabhängigkeit der Akteure und der Grad der Formalisierung der Zusammenarbeit.

Die *Unabhängigkeit der Akteure und deren gleichberechtigte Stellung* sind konstitutive Merkmale von Kooperationen, wobei zwischen wirtschaftlicher und rechtlicher Selbstständigkeit unterschieden wird. Rechtliche Selbstständigkeit ist dabei im Sinne einer juristischen Person zu sehen. Wirtschaftliche Selbstständigkeit bezieht sich hingegen auf die finanzielle Eigenständigkeit. Je nach Schwerpunktsetzung müssen beide (wirtschaftliche und rechtliche) oder zumindest eine Form (wirtschaftliche und/oder rechtliche) gegeben sein, um die Zusammenarbeit als Kooperation zu definieren (Rotering, 1990, S. 41; Schuh, Friedli, & Kurr, 2005, S. 32; Sell, 2002, S. 3). In Anlehnung an Sell (2002) – und damit an eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive – wird die Ansicht vertreten, dass eine rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Mutterorganisationen gegeben sein muss, um Kooperationen von anderen Formen des Unternehmenszusammenschlusses, z. B. Fusionen (rechtlich und wirtschaftlich abhängig) oder Unternehmenskonzentration (wirtschaftlich abhängig) abzugrenzen (vgl. Kapitel 1.2.4, Fußnote 11). Wichtig ist dabei zu beachten, dass sich die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit auf die nicht von der Kooperation betroffenen Gebiete bezieht bzw. auf solche, die nicht dem Kooperationsvertrag unterworfen sind. Somit ist bspw. die Gründung einer (g)GmbH für einen bestimmten Kooperationszweck (Joint Venture, vgl. Kapitel 1.2.4) nach dieser Definition eine Kooperation. Wesentlich ist, dass es sich um eine gleichrangige Beziehung handelt, in der alle Akteure als gleichberechtigte Partner agieren.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die formale Regelung (*Formalisierung*) einer Kooperation. Teilweise wird die Meinung vertreten, dass ein Vertrag konstitutiv für eine Kooperation sei, andere vertreten die Meinung, dass die Absprache über die Ausdifferenzierung einer Kooperation ausreiche. Fest steht, dass eine Kooperation aufgrund ihrer diversen Interaktionsfelder und Kooperationsobjekte sowie ihrer unterschiedlichen Intensität formlos oder formalisiert festzuhalten bzw. zu spezifizieren ist. Erfolgen kann dies durch Kooperationsabkommen (Schubert & Klein, 2006), „durch Verhandlung und Abmachung über die Erfüllung von Teilaufgaben der Beteiligten“ (Schwarz 1978 in: Schuh u. a., 2005, S. 31) oder auch durch eine vertragliche Sicherung (u. a. Scherm, 2005, S. 800). Ein Vertrag kann somit nicht als zwingend für das Zustandekommen einer Kooperation angesehen werden. Er dient vielmehr als Mittel, um gemeinsame Interessen, Ziele und Rahmenbedingungen festzuhalten, was – in Abhängigkeit von den Inhalten und Akteuren – auch ohne vertragliche Regelung durch eine klare Formulierung zwischen den Akteuren erreicht werden kann. Kooperationen können somit vertraglich oder stillschweigend vereinbart werden (vgl. auch Rotering, 1990, S. 4). Wesentlich ist, dass Kooperationen nicht zufällig verlaufen, sondern – und damit grenzen sie sich wesentlich von einer alltäglichen Zusammenarbeit ab – *geplante Interaktionen* sind.

Beide Aspekte *Unabhängigkeit der Akteure* und *Grad der Formalisierung* definieren Kooperationen auf einer strukturellen Ebene. Strukturell in dem Sinne, dass es sich um zwei getrennte Organisationsstrukturen (Elemente und formale Anord-

nung) handelt (z. B. zwischen Hochschulen und Unternehmen), die auf Basis eines Abkommens (Absprache, Vertrag etc.) miteinander in Beziehung treten. Dieses ‚miteinander in Beziehung treten‘ verursacht Prozesse, die zwischen, so nennt sie Hofmann (1982, S. 34), den „Strukturelementen“ ablaufen (prozessuale Ebene).<sup>4</sup> Entsprechend gilt es, um ein umfassendes Verständnis von Kooperationen zu erlangen und deren Dynamik mitaufzunehmen, beide Ebenen in die Definition mit einzubeziehen. Hofmann beschreibt dies als eine „funktionsbezogene Betrachtungsweise im Sinne einer dynamischen Analyse“ (Hofmann, 1982, S. 35) und kommt zu folgender Definition:

„In Anlehnung an die institutionale Begriffsfassung soll daher unter Kooperation als Prozeß der zwischen einzelnen Elementen des Kooperationsystems bestehende bzw. angestrebte Austausch von Leistungen und Informationen verstanden werden, durch den – basierend auf Absprachen und Verträgen – die Realisation gesetzter Ziele angestrebt wird.“ (Hofmann, 1982, S. 35)

Die Differenzierung zwischen der strukturellen Ebene (der Einordnung in das strukturelle Gesamtgefüge) und der Prozessebene (interaktive Beziehung) des Kooperationsbegriffs macht dabei deutlich, dass sowohl statische (strukturelle) als auch dynamische (prozessuale) Elemente Kooperationen beeinflussen. Darüber hinaus lassen sich aus der obenstehenden Definition – neben den zwei bereits diskutierten Aspekten – zwei weitere, den Interaktionsprozess näher beschreibende Definitionselemente ausmachen: Erstens bedarf es eines *Austauschs von Leistungen und/oder Informationen* und zweitens *gesetzter Ziele*, die es zu erfüllen gilt.

Spezifischer kann das gemeinsame Ziel als die *Ausführung oder Unterstützung einer gemeinsamen Aufgabe bzw. eines gemeinsamen Interesses* (mit möglicherweise unterschiedlichen individuellen Zielvorstellungen) innerhalb der Kooperationsstruktur beschrieben werden, wobei „die Kooperation von den Beteiligten als geeignetes Mittel zum Erreichen dieser Ziele angesehen wird“ (Schuh u. a., 2005, S. 32). Grundlage dessen bildet ein kooperatives Handeln (vgl. auch Laudel, 1999), welches „als eine Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel, das nur durch sachliche (zeitliche, räumliche und inhaltliche) und soziale Koordinaten zu erreichen ist und belohnend für jede beteiligte Person“ (Neuberger, Conradi, & Maier, 1985, S. 62) beschrieben werden kann.

Die Ausführung oder Unterstützung der gemeinsamen Aufgabe findet im Rahmen eines *wechselseitigen Austauschs* statt – wobei Tauschgegenstand sowohl eine Leistung (Geld, Material, Produkt, Erstellung einer Dienstleistung etc.) als auch eine Information bzw. Wissen sein kann. Marr (1992, S. 1556) beschreibt diese Form der Zusammenarbeit als reziproke Kooperation. Darüber hinaus ist auch eine Zusammenlegung von Ressourcen denkbar (redistributive Kooperation), die

---

<sup>4</sup> Schuh et al. beschreiben Kooperationen angelehnt an die St. Galler Schule als „evolvierende komplexe Organisationen“ (2005, S. 33). „Komplex [...] bedeutet, dass das System (die Kooperation) aus einer Vielzahl von unabhängigen miteinander über eine Vielzahl verschiedener Kanäle agierender Agenten besteht“ (ebd.), wohingegen die Beschreibung evolvierend den lernenden und prozessualen Charakter von Systemen (Kooperationen) hervorhebt.

allerdings immer die Gefahr beinhaltet, dass im Verlauf Verteilungsprobleme auftreten (ebd.). Wesentlich ist, dass es sich nicht um eine einseitige Leistung handelt, sondern durch Austausch eine *höhere Zielerreichung* realisiert wird, (Balling, 1998, S. 12ff.; Marr, 1992, S. 1155; Scherm, 2005, S. 799; Steinweg, 2006, S. 4f.), welche allen beteiligten Akteuren zugutekommt (Neuberger u. a., 1985). Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass auf beiden Seiten die gleichen Ressourcenanteile bzw. der gleiche (monetäre) Beitrag eingebracht wird (Laudel, 1999, S. 38ff.), vielmehr ist zu beachten, was die beiden Seiten aus der gemeinschaftlichen Erfüllung der gesetzten Aufgabe ziehen.

Als zentrale Charakteristika einer interorganisationalen Kooperation – unabhängig von ihrer Form, Intensität und Ausprägung – können somit zusammenfassend folgende Punkte beschrieben werden (Maschwitz, 2014):

- Kooperation ist die Zusammenarbeit, im Sinne einer spezifischen Form von Handeln (freiwillig und geplant), von mindestens zwei voneinander unabhängigen Akteuren.
- Kooperationen unterscheiden sich durch Intensität, zeitliche Dauer und Zielrichtung sowie den Grad der Formalisierung (vertragliche oder stillschweigende Vereinbarungen).
- Das übergeordnete Ziel einer Kooperation ist die Ausführung bzw. Unterstützung einer gemeinsamen Aufgabe/eines gemeinsamen Interesses.
- In Kooperationen findet ein wechselseitiger Austausch von Ressourcen (materiell und immateriell) statt, um eine höhere Zielerreichung (als ohne Kooperation) zu erreichen.

### 1.2 Kooperationsformen

Kooperationen sind, wie die Definition bereits deutlich macht, mehrdimensionale Phänomene und lassen sich entsprechend anhand verschiedener Dimensionen (vgl. Abbildung 1) systematisieren. Je nach zugrundeliegender theoretischer Perspektive und fachlicher Ausrichtung können Kooperationen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und damit unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. So wird u. a. zwischen Organisationsform (eigenständig oder nicht eigenständig), Richtung (horizontal, vertikal, diagonal), Typ (komplementär, subsidiär, supportiv, integrativ), Ausmaß (ganze Organisation oder Fachbereiche), Ebene (personell, institutionell, projektbezogen) und Dauer (feste, flexible, langfristige) unterschieden. Darüber hinaus lassen sich noch weitere Dimensionen, wie Formalisierung, Inhalte, Zielrichtung, Intensität etc., finden, die Kooperationen genauer beschreiben.

Dimensionen	Quelle	Ausprägungen		
<b>Richtung</b>	u. a. Knoblich (1969), Staudt (1992), Scherm (2005), Hagenhoff (2004)	vertikal	horizontal	diagonal/komplementär
<b>Kooperationspartner</b>	Nuissl (2010)	typidentisch		typübergreifend
<b>Organisationsform</b>	u. a. Baur (1990), Bronder (1993)	eigenständig		nicht eigenständig
<b>Zeithorizont/Dauer</b>	Hagenhoff (2004), Scherm (2005)	langfristig/unbegrenzt	mittelfristig/temporär	kurzfristig/fallweise
<b>Zeitliche Begrenzung</b>	Hagenhoff (2004)	unbegrenzt (dauerhaft)		begrenzt
<b>Sachliche Begrenzung</b>	Hagenhoff (2004)	unbegrenzt		begrenzt
<b>Eintrittsmöglichkeiten</b>	Scherm, (2005), Balling (1998),	offen	beschränkt zugänglich	geschlossen
<b>Fixierung von Absprachen</b>	Hagenhoff (2004), Scherm, (2005), Balling (1998),	formal		informell
		Verträge	Spielregeln	mündliche Absprachen
<b>Struktur</b>	Nuissl (2000)	komplementär	subsidiär	supportiv
<b>Typ</b>	Jütte (2002)	personell	institutionell	projekt-/aufgabenbezogen
<b>Raumaspekt</b>	Scherm, (2005), Balling (1998),	regional	national	international
<b>Zielsetzung</b>	Laudel (1999)	gemeinsames Endziel		unterschiedliche Zielsetzungen
<b>Kooperationsbereiche</b>	Scherm, (2005), Balling (1998),	z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz/Vertrieb, F&E		
<b>Beiträge der Partner</b>	Laudel (1999)	arbeitsteilige Kooperation	unterstützende Kooperationen	
			Gerätebereitstellung	Servicekooperation
<b>Zahl der Partner</b>	Scherm, (2003), Balling (1998), Hagenhoff (2004)	wenige		viele
<b>Kooperationsintensität</b>	Scherm, (2003), Balling (1998),	z.B. Informationsaustausch, wechselseitige Spezialisierung, Kapitalbindung		

Abbildung 1: Systematisierungsansätze zum Kooperationsbegriff (Maschwitz 2014, S. 51)

Kooperationen, die zwischen zwei Organisationen, also interorganisational, stattfinden, können in einem ersten Schritt mit Hilfe der Kooperationsrichtung in horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen unterteilt werden (u. a. Hagenhoff, 2004; Knoblich, 1969; Scherm, 2005; Staudt, Toberg, Linné, Bock, & Thielemann, 1992).

Im Falle *horizontaler Kooperationen* erfolgt eine Zusammenarbeit auf der gleichen Wertschöpfungsstufe und in der gleichen Branche. Nuissl (2010a) unterscheidet hier für den Bildungsbereich nochmals zwischen typidentischen Kooperationen (z. B. Weiterbildungseinrichtung und Weiterbildungseinrichtung) und typübergreifenden Kooperationen (z. B. Weiterbildung und Hochschule). Wesentlich ist, dass die Produkte oder Dienstleistungen der Organisation sich mindestens ähnlich, wenn nicht identisch sind. Ein Beispiel hierfür wäre z. B. eine Kooperation zwischen zwei Hochschulen, um einen gemeinsamen Studiengang anbieten zu können, oder zwischen Erwachsenenbildungsträgern und wissenschaftlicher Weiterbildung, wobei die Ausprägungen der Kooperationen sehr unterschiedlich sein können (vgl. Abbildung 2).

Kooperationen zwischen Unternehmen bzw. Organisationen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen werden als *vertikale Kooperationen* bezeichnet. Die kooperierenden Unternehmen stehen in einer klassischen Zulieferer-Abnehmer-Beziehung, wobei im Bildungsbereich zwischen einem klassischen Auftragsver-

hältnis und Franchising (vgl. Kapitel 1.2.3) unterschieden werden kann (Fischer & Senn, 2007, S. 30).

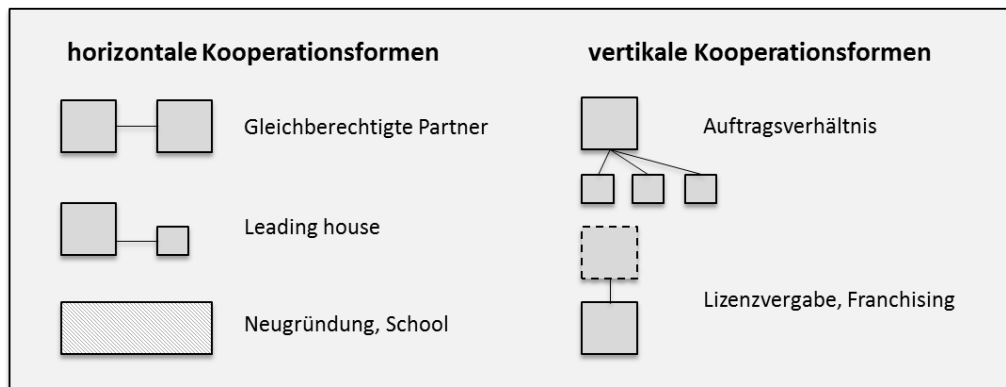


Abbildung 2: Kooperationsformen in der wissenschaftlichen Weiterbildung (Fischer & Senn, 2007, S. 30)

Sowohl horizontale als auch vertikale Formen beschreiben Kooperationen zwischen Partnern einer Branche (hier im Bildungs- und Wissenschaftsbereich). Darüber hinaus finden Kooperationen auch zwischen Unternehmen/Organisationen unterschiedlicher Branchen statt. Diese werden als *diagonale oder komplementäre*<sup>5</sup> Kooperationen bezeichnet. Solch eine Form der Zusammenarbeit zielt darauf ab, neue Produkte und Dienstleistungen zu erschaffen, in denen neue Technologien oder Marktfelder bearbeitet werden. Ähnlich lässt sich dies für Kooperationen im Bildungsbereich, die über Kooperationen mit Bildungsanbietern hinausgehen, definieren (Dobischat, Düsseldorf, Nuissl, & Stuhldreier, 2006, S. 26). Ein klassisches Beispiel hierfür wären u. a. Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen. Daneben definiert Nuissl (2010a) Kooperationen im Bildungsbereich, die zwischen Einrichtungen unterschiedlicher Bereiche stattfinden, aber „in der Haupt- oder Nebensache Bildungsaufgaben haben oder wahrnehmen“ (ebd., S. 31), als bildungsimmanente Kooperationen. Dies sind z. B. Kooperationen zwischen Hochschulen und Medieneinrichtungen oder auch zwischen Museen und Erwachsenenbildungsträgern.

Überlegen Sie, bevor Sie weiterlesen, ob Sie Beispiele für horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen kennen. Welche sind dies?

Neben der Kooperationsrichtung lassen sich weitere Dimensionen wie Organisationsform, Intensität, Zielsetzung, zeitliche Dauer, etc. (vgl. Abbildung 1) anführen, durch die sich Kooperationen differenzieren und beschreiben lassen. Eine Übersicht, die im Weiterbildungsbereich breite Verwendung gefunden hat (vgl. Kapitel 2.2) bietet Nuissl (1996, 2000):

<sup>5</sup> Im Folgenden wird, um Verwirrung zu vermeiden, der Begriff der diagonalen Kooperation benutzt, da der Begriff ‚komplementär‘ von Nuissl auch im Zusammenhang mit der Dimension ‚Kooperationsstrukturen‘ (vgl. Abbildung 1) verwandt wird.



**Komplementäre Kooperation:** Hier *bringt jeder Partner etwas ein, was dem anderen fehlt*, etwa bestimmte Angebote, einen gewachsenen Adressatenbezug, eine technische Ausstattung, etc.

**Subsidiäre Kooperation:** Hier arbeiten Partner zusammen, *um gemeinsame Aufgaben effektiver und effizienter bewältigen zu können*, etwa Werbung, Fortbildung, Beratung, etc.

**Supportive Kooperation:** Hier arbeiten Einrichtungen zusammen, die *gänzlich unterschiedliche Aufgaben* haben, sich *aber für einen bestimmten Zweck gegenseitig unterstützen*, finanzieren und sponsern.

**Integrative Kooperation:** Hier *wird inhaltlich zusammengearbeitet bei der Entwicklung* von Angeboten, Projekten, Konzepten, die dann als *gemeinsames Produkt* entstehen.

Abbildung 3: Kooperationstypen nach Nuissl (1996, 2000)

Grundlage dieser Klassifizierung sind neben der Kooperationsrichtung insbesondere die Beiträge der Partner, wodurch eine noch feinere Differenzierung von Kooperationen ermöglicht wird.<sup>6</sup>

Unabhängig von der Kooperationsrichtung und dem zugrundeliegenden Kooperationstyp können Kooperationen von punktueller Zusammenarbeit bis zu langfristigen strategischen Partnerschaften reichen oder auch unter Aufgabe der wirtschaftlichen Selbstständigkeit zu neuen Organisationen führen. Im Folgenden werden vier zentrale Formen von Kooperationen vorgestellt, die als Grundlage für die weitere Beschreibung von Kooperationen im Kontext von Wissenschaft und Weiterbildung (vgl. Kapitel 2) dienen: die aufgaben- oder projektbezogene Kooperation (Kapitel 1.2.1), die strategische Kooperation (Kapitel 1.2.2), Franchising (Kapitel 1.2.3) und Joint Venture (Kapitel 1.2.4). Weitere Formen der Zusammenarbeit, wie z. B. Cluster, Community, Netzwerk und Koalition (Maier & Trögl, 2005, S. 4), über die in der Literatur hinsichtlich der Frage, ob diese eine spezielle Form der Kooperation darstellen oder vom Begriff der Kooperation abzugrenzen sind, keine Einigkeit besteht, werden mit Ausnahme des Netzwerks nicht weiter vertieft. Netzwerke werden aufgrund ihrer hohen Bedeutung für den Bildungs- und Wissenschaftsbereich im Kapitel 1.2.5 näher beschrieben.

### 1.2.1 Aufgaben- oder projektbezogene Kooperationen

Die wohl häufigste Form der interorganisationalen Kooperation ist die *aufgaben- oder projektbezogene Kooperation*, welche je nach Auslegung vom punktuellen Informationsaustausch bis hin zu mehrjährigen Entwicklungsprojekten reichen kann. Nach Jütte (2002) sind aufgaben- oder auch projektbezogene Kooperationen im Gegensatz zu institutionellen Kooperationen, die i. d. R. langfristig ausgerichtet sind, meist auf einen bestimmten Zeitabschnitt begrenzt, da sie sich auf die Lösung von formulierten Aufgaben oder die Durchführung von Projekten beziehen. Sie werden daher auch als punktuelle Kooperationen bezeichnet (u. a. Hechler & Pasternack, 2013). Eine aufgaben- oder projektbezogene Kooperation

---

<sup>6</sup> Vergleiche hierzu auch die Differenzierung von Laudel (1999) im Kapitel 1.2.1.

entsteht oft aus dem Alltagsgeschehen heraus und ist in der Regel anlass- bzw. ereignisbezogen. Die Kooperationspartner können durchaus in anderen, von der Kooperation unabhängigen Bereichen, in Konkurrenz zueinander stehen, während institutionellen Kooperationen oder auch strategischen Partnerschaften (vgl. Kapitel 1.2.2) meist unternehmenspolitische Interessen zugrunde liegen und z. B. dafür sorgen, dass Konkurrenz verhindert wird (Jütte, 2002).<sup>7</sup> Die **Intensität** von aufgaben- oder projektbezogenen Kooperationen, welche insbesondere durch den Zeithorizont und den Formalisierungsgrad (Hagenhoff, 2004, S. 11) sowie die Ressourcenzuordnung (Bronder & Pritzl, 1991) definiert wird, kann dabei stark differieren. Die folgende Abbildung gibt einen Einblick in die unterschiedliche Intensität von aufgaben- und projektbezogenen Kooperationen mit Unternehmen im Bereich weiterbildender Studiengänge, wobei diese je nach Ausrichtung und Zielsetzung teilweise auch den strategischen Kooperationen zugeordnet werden können (vgl. Kapitel 1.2.2).



Abbildung 4: Kooperationen nach ihrer Intensität (Maschwitz, 2014, S. 152)

Weitergehend kann angelehnt an eine Differenzierung von Hagstrom (1975; vgl. auch Laudel, 1999) nach dem **Inhalt der Beiträge der Partner** unterschieden werden. Laudel beschreibt Kooperationen, „in denen beide Partner kreative Leistungen erbringen“ (Laudel, 1999, S. 38), als *arbeitsteilige Kooperationen*. Dies entspricht der von Nussli als integrative Kooperation beschriebenen Zusammenarbeit (vgl. Abbildung 3). Alle anderen Kooperationstypen, welche keinen kreativen Beitrag aufweisen, werden nach Laudel als *unterstützende Kooperationen* bezeichnet. Laudel (1999) unterscheidet sie für den Bereich der Forschung anhand ihrer Inhalte in Servicekooperationen, Gerätebereitstellung und Weitergabe von Know-how (Abbildung 5).

	Arbeitsteilige Kooperation	Unterstützende Kooperationen		
		Servicekooperation	Gerätebereitstellung	Weitergabe von Know-how
Die Kooperation ist	ein gemeinsamer Prozess	auf die Unterstützung des Forschungsprozesses des Partners gerichtet		
Charakter des Beitrages des Partners	kreativ	Routine	existierende Ressourcen	existierendes Wissen
Modus der Interaktion	gemeinsame Integration der Beiträge	Übergabe von Handlungsergebnissen	Gewährung von Zugangsrechten	Kommunikation

Abbildung 5: Typisierung von Kooperationen in der Forschung (Laudel, 1999, S. 40)

<sup>7</sup> Zum Thema Kooperation und Konkurrenz vgl. auch Kapitel 5.2.

Sowohl die Unterteilung durch Nuissl als auch die von Laudel nehmen die Beiträge der Partner in den Fokus und machen das weite Spektrum an aufgabenbezogenen Kooperationen deutlich, welches zur weiteren Differenzierung und Einordnung von (aufgaben- und projektbezogenen) Kooperationen genutzt werden kann. Ein Beispiel für eine typische aufgaben- bzw. projektbezogene Kooperation können Sie über folgenden Download Link abrufen:



### **Praxisbeispiel 1**

[Individualisiertes Online-Studienvorbereitungsprogramm für beruflich Qualifizierte \(InOS\) – Ein Beispiel für eine aufgaben- bzw. projektbezogene Kooperation](#)

## 1.2.2 Strategische Kooperationen

Im Gegensatz zu aufgaben- und projektbezogenen Kooperationen stellen strategische Kooperationen den strategischen Aspekt der Zusammenarbeit und damit die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels, das zukünftige Veränderungen impliziert, in den Vordergrund:

„Strategische Kooperationen werden etwa dann eingegangen, wenn es um eine perspektivische Geschäftsfelderweiterung oder eine Umorientierung des Aufgabenspektrums von einzelnen Organisationen geht. Strategische Kooperationen umfassen auch diejenigen Fälle, in denen ein definiertes Feld (gesellschaftlicher, ökonomischer, politischer Art) in einem bestimmten Zeitraum verändert werden soll.“ (Nuissl, 2010b, S. 21)

Wurche (1994) beschreibt Kooperationen dann als strategisch, wenn sie dazu dienen können, die Position eines Unternehmens gegenüber verschiedenen Faktoren, wie z. B. „Eintrittsbarrieren“, „Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Abnehmern“, „Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern“ und „Substitutionsgefahr“, zu verändern. Entsprechend handelt es sich bei strategischen Kooperationen i. d. R. um horizontale Kooperationen (vgl. Abbildung 2), die meist auf institutioneller Ebene ablaufen.

Synonym zur strategischen Kooperation werden häufig auch die Begriffe der strategischen Allianz oder der strategischen Partnerschaft verwendet (Maier & Trögl, 2005; Dollhausen & Mickler, 2012), die ganz ähnliche Definitionsmerkmale wie Kooperationen aufweisen (vgl. u. a. Schneijderberg & Teichler, 2010). Holz (2012) fasst folgende Merkmale einer strategischen Allianz, unabhängig von Zielsetzung und Strategie der zugrundeliegenden Kooperation, zusammen:

- „Es besteht ein Vertrag/Vereinbarung/Abkommen zwischen mindestens zwei rechtlich selbstständig bleibenden Unternehmen.
- Die Allianz erfolgt zur Erhaltung bzw. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.
- Eine Zusammenarbeit erfolgt in definierten strategischen Geschäftsfeldern und ist mittel- bis langfristig ausgerichtet.
- Es bestehen gegenseitige Interdependenzen und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Allianzpartnern, wobei der Anteil des Kooperationsgeschäfts am Gesamtgeschäft des Unternehmens den Autonomiegrad der Partner bestimmt“ (Holz, 2012, S. 21).

Abschließend ein Beispiel für eine Kooperation zwischen Einrichtungen der Erwachsenenbildung, welche durch die Initiative „Erasmus+ Erwachsenenbildung“ gefördert ist (s. untenstehenden Download Link). Im Rahmen dieser Leitlinie fördert die EU strategische Partnerschaften, die

- 1) zum Austausch guter Praxis dienen (Aufbau und Stärkung von Netzwerken, Kapazitäten für transnationale Arbeit, Austausch von Ideen, Methoden und Praktiken) oder
- 2) Innovationen unterstützen (innovative Ergebnisse, Verbreitung und Nutzung von bereits existierenden und/oder neu geschaffenen Produkten und Ideen).<sup>8</sup>



### Praxisbeispiel 2

„Let Europe Know about Adult Education“ – Ein Beispiel einer strategischen Kooperation

### 1.2.3 Franchising

Franchising beschreibt eine Form der vertikalen Kooperation „zwischen zwei rechtlich selbstständigen Akteuren, bei dem der Franchisenehmer gegen Gebühr an den Franchisegeber das Recht erwirbt, eine von letzterem entwickelte Sach- oder Dienstleistung unter einem einheitlichen Namen, Logo und bzw. oder unter einer bestimmten Ausstattung unternehmerisch zu nutzen“ (Leusing, 2012, S. 33). Sie werden aufgrund der dauerhaften Abhängigkeit der beteiligten Akteure (bei bestehender rechtlichen Selbstständigkeit) auch als „symbiotische Kooperationsverhältnisse“ beschrieben (ebd.), wobei die Aufgaben des Franchisegebers und des Franchisenehmers klar getrennt sind (vgl. Abbildung 6). Für den Franchisegeber hat das Modell den Vorteil, dass das unternehmerische Risiko vollständig beim Franchisenehmer liegt, der eigene Ressourcen einbringt. Entsprechend hoch ist die Leistungsmotivation des Franchisenehmers (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2007, S. 1020). Dafür kann der Franchisenehmer i. d. R. beim Business Format Franchising auf einen bestehenden und etablierten Markennamen, Produkt- oder Geschäftssysteme sowie bestehendes Fach- und Methodenwissen zurückgreifen (Leusing, 2012, S. 35) und damit sein unternehmerisches Risiko im Vergleich zum rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmer minimieren (vgl. auch Meffert, Burmann, & Koers, 2005, S. 205f.; Kotler u. a., 2007, S. 1029ff.). Im Bereich des öffentlichen Sektors ergibt sich zudem für den Franchisegeber die Besonderheit, dass er nicht nur auf die (standardisierte) Leistungserfüllung, sondern auch auf zusätzliche gesetzliche Vorgaben achten muss (Leusing, 2012, S. 38). Entsprechend eignet sich Franchising nach Schanze (1996) insbesondere für die „lokale Realisierung bestimmter Aufgaben“ (ebd., S. 137), die nicht einer fortlaufenden politischen Gestaltung unterliegen (vgl. auch Leusing, 2012, S. 38).

---

<sup>8</sup> <https://www.na-bibb.de/erasmus-erwachsenenbildung/strategische-partnerschaften/>

System-Merkmale	Franchisegeber-Merkmale	Franchisenehmer-Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikale Kooperationsform unabhängiger Unternehmer</li> <li>• grundsätzlich langfristig orientierte Bindung</li> <li>• Einheitliches Auftreten gegenüber dem Markt (Corporate Identity ähnlich einem Filialsystem)</li> <li>• Arbeitsteiliges Leistungsprogramm</li> <li>• Stetige Know-how-Generierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Nutzungsrechten für Marken, Namen und Patente gegen Gebühr</li> <li>• Bereitstellung eines umfassenden Leistungspaketes und gewerblichen Know-hows</li> <li>• Bereitstellung eines bewährten Absatz- und Organisationssystems</li> <li>• Berechnung einer einmaligen und/oder laufenden Franchisegebühr</li> <li>• Weisungs- und Kontrollrechte</li> <li>• Laufende Systementwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit (Dispositionsfreiheit)</li> <li>• Nutzung von Marken, Namen und Patenten des Franchisegebers</li> <li>• Zahlung einer einmaligen und/ oder laufenden Franchisegebühr</li> <li>• Bereitstellung von Ressourcen (Infrastruktur, Kapital, Arbeitskraft)</li> <li>• Übernahme von Risiko</li> <li>• Informationspflicht</li> <li>• erhält technische und betriebswirtschaftliche Unterstützungsleistungen</li> </ul>

Abbildung 6: Merkmale von Franchising-Systemen (Leusing, 2012, S. 36)

Bisher liegen im Bildungsbereich wenige (wenn auch zunehmend mehr) Erfahrungen mit Franchising vor. Grundsätzlich ist Franchising in allen Bildungsbereichen (Kindergärten, Schulen, Hochschulen und Weiterbildung) denkbar (Promberger & Piazzolo, 2004, S. 24). Für den Bereich des Academic Franchising<sup>9</sup>, welches zunehmend auch in Deutschland zu beobachten ist (vgl. Kapitel 2.1.1) und international (insb. UK, Australien und USA) bereits eine lange Tradition hat (Leusing, 2012, S. 40), kann folgende Spezifizierung vorgenommen werden:

„Ein Studienprogramm einer Hochschule (Franchisegeber) wird – ganz oder in Teilen – an eine hochschulische oder nichthochschulische Einrichtung (Franchisenehmer) unter einer vertraglichen Vereinbarung ausgelagert und dort durchgeführt. Die Hochschule behält die Verfügungsrechte am Studienprogramm und am Markenzeichen. Sie verleiht den akademischen Grad und ist verantwortlich für die Garantie der Gleichwertigkeit der Lehr- und Prüfungsleistungen beim Franchisenehmer. Die Bildungseinrichtung nimmt das Studienprogramm in ihre Angebotsportfolios auf. Sie organisiert und veranstaltet die Unterrichtseinheiten unter Wahrung der Qualitätsvorschriften der Hochschule und leistet den dafür notwendigen Ressourcenaufwand [...]. Der Franchisenehmer zahlt eine einmalige Lizenzpauschale (franchise fee) und / oder periodische Gebühren bzw. Verwaltungsentgelte, die ggf. an die Anzahl der Studierenden gekoppelt sind.“ (Leusing, 2012, S. 41f.)

<sup>9</sup> Eng mit dem Begriff des Academic Franchising sind die Begriffe „Public Private Partnership“ (PPP) und „hybrid universities“ verbunden. Alle drei beschreiben Formen der Kooperation zwischen dem öffentlichen (public) und privaten (private) Sektor, wobei der Begriff des Public Private Partnership in den letzten Jahren zunehmend weniger verwendet wird. Weiterführend zu ‚hybrid universities‘ u. a. Koelman & de Vries (1999), Malcolm (2012) und Leusing (2012). Zu ‚Public Private Partnership‘ siehe u. a. Vogel und Stratmann (2000), Konegen-Grenier & Winde (2000), Knust (2006), Monazahian (2008) sowie für den Bereich der Forschung insbesondere Becker (2013).

Damit unterscheidet sich Franchising, z. B. im Rahmen von Studienangeboten, deutlich von ‚non-collaborative arrangements‘, wie dies z. B. im Rahmen von ‚Flying Faculties‘ oder einem ‚off-shore campus‘ der Fall ist (ein in der Lehre insbesondere durch den DAAD betriebenes Modell). Franchising als ein ‚collaborative arrangement‘ setzt nicht auf Eigenbetrieb, z. B. durch eine Außenstelle in einem anderen Land, sondern auf Fremdbetrieb und übergibt einen Studiengang zur Durchführung an eine fremde Organisation (Leusing, 2012, S. 40). Im Gegensatz zu dem zuvor beschriebenen Franchising im Bereich der Privatwirtschaft tritt dabei der Franchisenehmer i. d. R. unter eigenem Markenzeichen auf. Gleichzeitig verbleiben die Verfügungsrechte „insofern bei der Franchisegeberhochschule, als dass sie grundsätzlich das akkreditierte Studienprogramm sowie die Studien- und Prüfungsordnungen vorgibt und den Abschlussgrad verleiht“ (ders., S. 44).

Zu Klassifizierung des Academic Franchising können verschiedene Kriterien herangezogen werden (ders., S. 46f.):

- 1) Innerstaatliche oder grenzüberschreitende Ebene
- 2) Inhouse- oder Externen-Franchising
- 3) Gestaltung des Partnernetzwerks (Franchisenehmer)
  - a. Berufliche Bildungsträger
  - b. Weiterbildungsträger
  - c. Bildungsanbieter im tertiären Bereich ohne Hochschulstatus („hidden colleges“)
  - d. Hochschulische Ausgründungen bzw. An-Institute
- 4) Individualisierte vs. standardisierte Studienangebote

Grenzüberschreitende Franchisemodelle sind überwiegend von ausländischen Hochschulen bekannt, die an (privaten) Bildungseinrichtungen Abschlüsse vergeben, während deutsche Hochschulen (bisher) kaum Studiengänge, i. S. eines Franchisemodells, im Ausland anbieten (hier handelt es sich meist um joint- oder double-degrees in Kooperation mit einer Hochschule).

Im Zusammenhang mit den gewählten Partnern lässt sich weitergehend zwischen Inhouse-Franchising (Kooperationen mit An-Instituten bzw. Ausgründungen/Spin-offs) und Externen-Franchising, welche die Zusammenarbeit mit den ersten drei genannten Franchisenehmern (s. oben) beschreibt, differenzieren. Auf der Ebene der angebotenen Studienprogramme kann zudem zwischen standardisierten und individualisierten Angeboten unterschieden werden. Während standardisierte Studienangebote insbesondere bei größeren Partnernetzwerken und einer hohen Verbreitung des Studienprogramms Skaleneffekte hervorbringen, sind individualisierte Angebote kaum auf andere Franchisenehmer übertragbar. Dennoch herrschen momentan individualisierte und sehr spezifische Angebote vor (Leusing, 2012, S. 47).

Überlegen Sie kurz: Kennen Sie Beispiele für Inhouse- oder Externen-Franchising? Wer sind hier die Partner und wie ist das Studienangebot gestaltet (individualisiert oder standardisiert)?



### Praxisbeispiel 3

Grenzüberschreitende Franchisearrangements – Ein Beispiel für Academic Franchising

## 1.2.4 Joint Venture

Die weitreichendste Kooperationsform ist der organisatorische Zusammenschluss im Sinne eines Joint Ventures. Bei einem (*Equity*) *Joint Venture*<sup>10</sup> (gemeinsames Wagnis) behalten die beteiligten Akteure ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit (auf Ebene der Mutterorganisation) und gründen für die gemeinsamen Tätigkeiten eine neue rechtlich selbstständige Organisation, an der beide Partner beteiligt sind (Eisele, 1995). Weitergehende Formen des organisatorischen Zusammenschlusses, wie die Fusion oder auch allgemein Unternehmenskonzentrationen<sup>11</sup>, werden in der Regel nicht als Kooperation bezeichnet, da die rechtliche Selbstständigkeit aufgegeben wird (vgl. Kapitel 1.1).

„Von Kooperationen kann man nur dann sprechen, wenn es sich um keine vollständige Tochtergesellschaft handelt und die Partner, die anderen an der Tochter beteiligten Unternehmen, in den nicht vom Betriebszweck betroffenen Bereichen selbstständig bleiben.“ (Sell 2002, S. 13)

Joint-Ventures lassen sich – wie Kooperationen allgemein (vgl. Kapitel 1.2) – nach verschiedenen Kriterien, wie z. B. Zeit, Funktion, Raum, wirtschaftliche Beziehungen und Rechtsform, systematisieren (vgl. u. a. Eisele, 1995, S. 18ff.). Hinsichtlich der Funktionsbereiche lassen sich fünf zentrale Formen definieren (ebd.): (1) Joint Ventures in Forschung & Entwicklung, (2) Beschaffungs-Joint Ventures, (3) Produktions-Joint Ventures, (4) Joint Ventures in Marketing & Vertrieb und (5) Dienstleistungs-Joint Ventures. Gründe, um ein Joint-Venture einzugehen, sind vielfältig und bringen je nach Alternative (aufgabenbezogene oder strategische Kooperation, Tochterfirma ohne Beteiligung anderer, etc.) Vor- und Nachteile mit sich. Im Vergleich zu einer Ausgründung oder Tochterfirma ohne Partner lassen sich folgende zusammenfassen:

---

<sup>10</sup> Mit dem Begriff des ‚Equity Joint Venture‘ werden alle Formen des ‚Contractual Joint Venture‘, wie z. B. Lizenzierungen, Lieferkontrakte und Managementverträge, ausgeschlossen, da es sich hierbei um Kooperationsverträge ohne Unternehmensgründung handelt, die nicht eindeutig von anderen eigenständigen Kooperationsformen zu trennen sind (Penker, 2005; Eisele, 1995).

<sup>11</sup> Zur Unterscheidung zwischen Kooperation und Konzentration siehe Wöhe und Döring (2005, S. 285ff.) sowie Schenk (1991). Weiterführend zu Fusionen (Zusammenlegung von zwei Unternehmen zu einem Unternehmen) siehe u. a. Picot (2004) sowie Ek und Høyenberget (2007). Zur Abgrenzung zu anderen Kooperationsformen bzw. verwandten Begriffen vergleiche Eisele (1995, S. 15ff.).

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
Kostenperspektive	Kostendegression durch Größe und Produktvielfalt; Teilung von Fixkosten	Gründungskosten, Koordinationskosten, Transportkosten
Prozessperspektive	Verstärkung des Finanzportfolios, Verbesserung der Auslastung der Produktionsmittel, Steigerung des Qualitätsniveaus, Vergrößerung des Know hows, Verbesserung des Marktzuganges und ggf. der Einkaufsmacht („purchasing muscle“), Ermöglichung größerer Projekte; Risikoverteilung	Politische Konflikte, Eigenständigkeitseinbußen, Flexibilitätseinbußen, Kontrollverluste
Ergebnisperspektive	Breiteres Verwertungsspektrum der Ergebnisse, schnellere Markterschließung, Umgehung politischer Restriktionen in jeweils einem der Teilnehmerländer oder auch Bundesländer, Stärkung des politischen Einflusses	Teilweise oder u. U. weitgehende Offenlegung von Betriebsgeheimnissen => Weitergabe von Know how an Dritte, Gefahr der Übernahme

Abbildung 7: Vor- und Nachteile von Joint Ventures (eigene Darstellung nach Carrillo (1996) sowie Gründerlexikon)

Vorteile eines Joint Ventures im Gegensatz zur aufgabenbezogenen sowie strategischen Kooperation liegen u. a. in

- der langfristigen Sicherung von Märkten und Beschaffungsquellen,
- Finanzierungsaspekten,
- der Gewinnbeteiligung,
- einem größeren Einfluss bei Lizenzen und Know-how-Transfer,
- besseren Kontrollmöglichkeiten sowie
- steuerrechtlichen Vorteilen (Penker, 2005, S. 20).

Gleichzeitig bringen Joint Ventures, als weitreichendste Form der Kooperation, wenn es um Fragen der Gründung, des Managements und der Umsetzung geht, verschiedene Herausforderungen mit sich und setzen entsprechende Kompetenzen bei den beteiligten Akteuren voraus (Norwood & Mansfield, 1999). Zu den Nachteilen zählt neben einem allgemein höheren Risiko und der Kapitalbindung insbesondere der höhere Betreuungsaufwand (Penker, 2005, S. 20). Entsprechend gilt:

“Companies need to investigate carefully the alternatives open to them, before opting entirely for the establishment of a joint venture. In certain cases, owing to the circumstances, subcontracts may be more appropriate as they offer firms greater reliability as to where responsibilities and liabilities lie.” (Norwood & Mansfield, 1999, S. 89)

Ein Beispiel für ein Joint Venture aus dem Forschungsbereich können Sie über folgenden Download Link abrufen:



**Praxisbeispiel 4**

Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) gGmbH – Ein Beispiel für ein Joint Venture

### 1.2.5 Exkurs: Netzwerk

Netzwerke sind im Gegensatz zu den oben beschriebenen Kooperationsformen i. d. R. auf einen größeren Akteurskreis bei gleichzeitig loser Kopplung angelegt und verfolgen „über einen längeren Zeitraum eine bestimmte Strategie zur Durchsetzung von Zielen“ (Nuissl, 2010a, S. 19). Zu den zentralen Funktionen eines Netzwerks zählen u. a. folgende Aspekte (vgl. u. a. Dollhausen & Mickler, 2012; Nuissl, 2010a):

- Akteure gleicher Interessen zusammenbringen,
- Bündelung, Koordination und Transfer der Kompetenzen der Akteure,
- kooperationsfreundliche und -unterstützende Bedingungen schaffen,
- die Selbstorganisation und Selbstverpflichtung der Akteure unterstützen,
- die Verfolgung gemeinsamer und auch akteurspezifischer Interessen ermöglichen.

Die Akteure eines Netzwerks werden als Knoten bezeichnet, die über latente oder auch manifeste Beziehungen (Kanten) miteinander verbunden sind (Morschett, 2005, S. 401). Dabei ist zwischen einfachen und komplexen Netzwerken zu unterscheiden (vgl. Abbildung 8). Ein einfaches Netzwerk ist oft sternförmig aufgebaut und liegt zum Beispiel auch größeren Franchise-Systemen (vgl. Kapitel 1.2.3), die über bi- oder trilaterale Beziehungen hinausgehen, zugrunde. Häufig ist ein Akteur Ausgangspunkt des Netzwerks, übernimmt aber nicht unbedingt die Führung und Koordination. Während einfache Netzwerke auch durch „wechselseitige Abstimmung“ koordiniert werden können, sind in komplexen Netzwerken zahlreiche Akteure integriert, die über unterschiedliche Beziehungen untereinander („Unter-netzwerke“) verknüpft sind (Kutschker, 1994; nach Morschett, 2005).

*Abbildung 8: Klassifikation nach Anzahl der Bindungen (nach Morschett 2005, S. 400)*

Netzwerke, egal ob einfach oder komplex, sind somit Beziehungsgeflechte, „die zu ihrer Entstehung und Erhaltung [...] auf bewährte Mechanismen der Systembildung, wie vertraglich geregelte Kooperation, Hierarchie und Arbeitsteilung aber auch gemeinschaftsbildende Kooperation zurückgreifen“ (Dollhausen & Mickler, 2012, S. 39). Hierarchien und vertragliche Regelungen sind dabei keine konstituierenden Merkmale, sondern dienen vielmehr fallbezogen „der Gestaltung und Steuerung“ dieser (ebd.). Um Netzwerke langfristig und nachhaltig gestalten zu können, sind meist eigene organisatorische Strukturen notwendig (wie z. B. Vereine, vgl. Box 5).

Zudem bedingt Netzwerkarbeit eine aktive Beteiligung und eine „besondere Haltung“ (Dollhausen & Mickler, 2012, S. 40) der Akteure. Der Erfolg eines Netz-

werks ist somit maßgeblich von dem Engagement der beteiligten Akteure abhängig, hat aber gleichzeitig aufgrund der losen Kopplung nur begrenzten Einfluss auf diese. Dies führt zu einer grundsätzlichen Steuerungsproblematik, die nur durch weiche Steuerungsformen (vgl. auch Kapitel 3.4.3) reguliert werden kann. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über gängige Regulierungsprinzipien von Netzwerken.

Regulierungsprinzip	Beschreibung
Kooperation	Zusammenarbeit von gleichberechtigten Partnern
Vertrauen	Bereitschaft, mit „offenen Karten“ zu spielen in der Erwartung, dass Andere dies auch tun
Selbstverpflichtung	Das eigene Interesse und Verhalten im Netzwerk im Blick behalten und auf die Interessen und das Verhalten anderer abstimmen; ein langfristiges Interesse an Netzwerkbeziehungen/ Partnerschaften signalisieren
Verlässlichkeit	Die je eigenen, bewährten Kompetenzen dauerhaft in Netzwerkbeziehungen zur Geltung bringen.
Verhandlung	Ausloten der jeweiligen Interessen der beteiligten Akteure in ergebnis- und lösungsorientierter Kommunikation

Abbildung 9: Regulierungsprinzipien von Netzwerken (Dollhausen und Mickler 2012, S. 40)

Zusammengefasst liegen die Vorteile von Netzwerken u. a. in einer im Vergleich zu anderen Kooperationsformen hohen Flexibilität, in der Kompetenzbündelung und in der Steigerung der Effizienz (Nuissl, 2010a, S. 78 nach Baitsch und Müller 2001, S. 11f.). Nachteile sind nach Nuissl (2010a, S. 79):

- „Geringe soziale und materielle Sicherheit: Aufgrund der unkonventionellen Arbeit kann den Mitgliedern nur eine geringe soziale und materielle Sicherheit vermittelt werden.
- Hohe Personenabhängigkeit: Es liegt eine hohe Personenabhängigkeit vor, verbunden mit einem hohen Fluktuationsrisiko.
- Kaum verbindliche Rechte und Pflichten: Rechte und Pflichten sind nur schwer zu bestimmen, da die Teilnahme auf Freiwilligkeit beruht.
- Gefahr einer Überkomplexität: Es besteht die Gefahr einer Überkomplexität aufgrund einer heterogen zusammengesetzten Mitgliederstruktur, der prinzipiellen Offenheit des Netzes und der meistens vorhandenen Planungsunsicherheit.“

Nachfolgend ein Beispiel für ein Netzwerk aus dem Wissenschaftskontext:



**Praxisbeispiel 5**  
Netzwerk Wissenschaftsmanagement

### Schlüsselwörter:

*Interorganisationale Kooperation, strategische Kooperation/Allianz, Netzwerk, Franchising, (Equity) Joint Venture, vertikale Kooperation, horizontale Kooperation, diagonale Kooperation*

### Fragen / Aufgaben

- 1.1-1: *Finden Kooperationen Ihrer Erfahrung nach immer freiwillig statt? Und wenn nicht, können diese dennoch als Kooperationen bezeichnet werden? Was spricht dafür – was spricht dagegen?*
- 1.2-1: *Überlegen Sie, für welche Anliegen (Kooperationsinhalte) welche Kooperationsform geeignet scheint. Begründen Sie dies!*
- 1.2-2: *Beschreiben Sie Beispiele für zwei der im Kapitel 1.2 genannten Kooperationsformen aus Ihrem Arbeitsalltag.*
- 1.2-3: *Franchising ist eine aktuell stark diskutierte Kooperationsform. Unter welchen Voraussetzungen können Sie sich dies als Geschäftsmodell für öffentliche Hochschulen vorstellen?*

### Literatur zur Vertiefung

- Dollhausen, K. (2013): Netzwerke als Impulsgeber für die Selbststeuerung und Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen. In: Dollhausen, K., Feld, T., & Seitter, W. (Hrsg.). (2013). *Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung* (S. 13-32). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Feld, T. C. (2011). *Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Leusing, B. (2012). „McUniversity“: Innerstaatliches Academic Franchising (AF) deutscher Hochschulen – Eine public-private Perspektive. Flensburg.
- Maschwitz, A. (2019). Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung – Beweggründe, Tendenzen und Ansätze der Professionalisierung. In R. Arnold, M. Rohs, & M. Lermen (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung als Zukunftsstrategie. Konzepte und Erfahrungen der TU Kaiserslautern* (S. 205–230). Hohengehren: Schneider Verlag.
- Reupold, A., Strobel, C., & Tippelt, R. (2010). Vernetzung in der Weiterbildung. In *Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung* (4., durchges. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.