

Andreas Fischer und Peter Th. Senn

Kooperationen als Profilierungschance in der wissenschaftlichen Weiterbildung



Anke Hanft,
Annika Simmel
(Hrsg.)

Vermarktung von Hochschul- weiterbildung

Theorie und Praxis

*E-Book (PDF), 23,90 €,
ISBN 978-3-8309-6785-9*



WAXMANN

Steinfurter Str. 555
48159 Münster

Fon 02 51 – 2 65 04-0
Fax 02 51 – 2 65 04-26

info@waxmann.com
order@waxmann.com

www.waxmann.com
Mehr zum Buch [hier](#).

Kooperationen als Profilierungschance in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Abstract

Konkurrenz und Kooperation sind Zauberworte in den aktuellen hochschulpolitischen Verlautbarungen. Der Umgang mit ihnen im Alltagsgeschäft ist wesentlich nüchterner. Allerdings liegt in Kooperationen noch einiges an Potenzial verborgen, gerade auch für die Profilierung der wissenschaftlichen Weiterbildung. In diesem Beitrag werden verschiedene Kooperationsformen sowie Gründe, die aus Marketingsicht für oder gegen Kooperationen zwischen Hochschulen sprechen, aufgezeigt. Die Autoren sind der Überzeugung, dass Kooperationen in den für die wissenschaftliche Weiterbildung relevanten nationalen und internationalen Märkten in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen werden.¹

1. Der Markt der wissenschaftlichen Weiterbildung

Im aktuellen Diskurs der Hochschulen – und damit auch der wissenschaftlichen Weiterbildung – ist viel von Markt, Konkurrenz und notwendiger Profilierung der einzelnen Institutionen die Rede.

Allerdings lässt sich nicht pauschal vom „Weiterbildungsmarkt“ sprechen. Bezüglich der konkurrenzialen Ausprägung können im Feld der Weiterbildung für Höherqualifizierte zwei Typen von Märkten unterschieden werden. Weber (2006, S. 216 f.) nennt sie den „funktionsorientierten“ und den „berufsorientierten“ Weiterbildungsmarkt. Ersterer zeichnet sich durch starke Konkurrenz aus. Er umfasst diejenigen Angebote, die dazu beitragen wollen, die Erfüllung bestimmter Funktionen am Arbeitsplatz zu verbessern (z.B. Management, Marketing, Didaktik, Forschungsmethoden). Sie richten sich an ein Zielpublikum, das bezüglich der fachlichen Herkunft sehr heterogen ist. Der berufsorientierte Weiterbildungsmarkt hingegen ist stark segmentiert² und weist viel weniger Konkurrenz auf, ja ist bisweilen fast monopolisiert. Er umfasst die Studiengänge mit bestimmten Abschlüssen, die zur Erschließung und Stabilisierung von Berufsfeldern, d.h. zur Professionalisierung beitragen wollen (z.B. Arbeitsmedizin, Psychotherapie, Studien- und Laufbahnberatung). Dabei handelt es sich meist um Spezialisierungen bestehender Professionen, was sich auch in den relativ engen Zulassungsbedingungen niederschlägt.

1 Als Grundlage für diesen Artikel dient Fischer (2002) – Dokumentation des Symposiums in Strobl. Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (unveröffentlicht).
2 Unter Segment wird hier ein abgrenzbarer Teil des Markts verstanden, in dem eine relativ starke Bindung zwischen dem Anbieter und der anvisierten Zielgruppe besteht.

Je nachdem, in welchem dieser Weiterbildungsmärkte sich die anbietende Hochschule bewegt, muss sie ihr Marketingkonzept im Hinblick auf unterschiedlich intensive Konkurrenzsituationen adäquat ausrichten.

2. Kooperationen als Profilierungsoption

Für den Umgang mit Konkurrenzsituationen kennt die Marketinglehre verschiedene Wettbewerbsstrategien (Kühn, 2003, S. 64 f.). Hier interessiert die Differenzierungsstrategie, die bezweckt, das eigene Angebot oder die Institution gegenüber der Konkurrenz in bestimmten Merkmalen abzuheben und damit das Angebot oder die Institution zu profilieren. Bei Hochschulen stehen hierzu Qualität und Reputation des Angebots (z.B. des Studiengangs) im Vordergrund (vgl. Rübken in diesem Band). Profilierung des Angebots und der Institution verstärken sich gegenseitig, wenn es gelingt, das Angebot in Abstimmung mit den Kernkompetenzen der Hochschule zu entwickeln (Wolter, 2005, S. 108).

Kooperationen können einen Profilierungsbeitrag leisten, wenn es mit ihrer Hilfe gelingt, sich auf dem Markt durch die gemeinsame Trägerschaft substantielle Vorteile bezüglich der besonders bedeutsamen Faktoren Reputation und Vertrauen, aber auch der Qualität des Angebots, des Vertriebs und der Werbung zu verschaffen.

Wie beurteilen nun die in der wissenschaftlichen Weiterbildung aktiven Hochschulen die aktuellen Herausforderungen im Marketing und über welche Handlungsoptionen verfügen sie?

Aus einer aktuellen Untersuchung bei schweizerischen Hochschulen (2004, erfasst wurden 12 Einrichtungen von Universitäten, 54 von Fachhochschulen und 19 von Pädagogischen Hochschulen; Weber, 2005, 42 ff.) liegen hierzu interessante Daten vor. So wird der schweizerische Weiterbildungsmarkt insgesamt als konkurrenzgeprägt wahrgenommen. Interessanterweise sind die Segmente, in denen die Einrichtungen tätig sind, aus ihrer Sicht kooperativer geprägt als der Gesamtmarkt (Weber, 2005, S. 43, Tab. 1 und 2). Dies ist ein Hinweis auf die hohe Segmentierung des Marktes, die sich durch eine große Nähe zwischen den Anbietern und ihren Nachfragesegmenten auszeichnet. Um im Wettbewerb bestehen zu können, sehen die Einrichtungen Profilierungsoptionen hinsichtlich des thematischen Spektrums des Angebots, der Reputation der Dozierenden (v. a. die Universitäten), der Reputation der Institution (v. a. die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen) sowie der Effizienz des Angebots (v. a. die Universitäten). Bemerkenswert für unser Thema ist, dass Kooperationen in Bezug auf Profilierung keine hohe Bedeutung zugemessen wird. Dennoch sind fast alle schweizerischen Universitäten an kooperativen Programmen der wissenschaftlichen Weiterbildung beteiligt. Für die Universität Bern beispielsweise sind Kooperationen ein Standbein ihrer Institutional Policy (Fischer, 2005, S. 265).

Warum scheinen sich Wahrnehmungen zu Kooperation und Verhalten teilweise zu widersprechen? Eine Begründungslinie kann dahingehend aufgebaut werden, dass es ein Trugschluss ist zu glauben, man könne einfach die Verbindung

Kooperation – Profilierung – Markterfolg wählen und schon sitzt man im Schnellzug zum Erfolg auf dem Weiterbildungsmarkt. Es gilt im Gegenteil zu beachten, dass zwischen Zielen zur Kooperation, zur Profilierung und zum Markterfolg durchaus Beziehungen mit Konfliktpotenzial festgestellt werden können. Nachfolgende Ausführungen sollen diese Vermutung beispielhaft untermauern.

Eine qualitative Einzelfallstudie zur Führung der Pädagogischen Hochschule Zürich PHZH (Senn, 2004) zeigt, dass sich die interviewten Führungspersonen der PHZH im Jahr 2002 (Endstadium des Aufbaus der PHZH) häufig einem Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb ausgesetzt fühlten. Dieses Spannungsfeld entsteht aus Sicht der befragten Führungspersonen in erster Linie deshalb, weil Pädagogische Hochschulen im Gegensatz zu den traditionellen Lehrerseminaren nicht mehr „nur“ öffentlich finanzierte Lehrerinnen- und Lehrerbildung anbieten, sondern mit Angeboten in Weiterbildung, Dienstleistungen sowie Forschung und Entwicklung auf dem Bildungsmarkt Umsatz generieren sollen. Die bisherige, großteils öffentlich finanzierte Lehrerinnen- und Lehrerbildung LWB in der Schweiz war basisdemokratisch ausgerichtet und von Kooperation zwischen den Lehrerseminaren, den Weiterbildungsorganisationen und deren öffentlichen Trägerorganisationen (Kantone und Gemeinden) geprägt. Die LWB erfolgte in einem geschützten kantonalen Raum, in dem sie eine klare Monopolstellung einnahm. Mit dem neuen Weiterbildungsauftrag an die Pädagogischen Hochschulen wird die Anforderung verknüpft, mindestens teilweise kostendeckend zu arbeiten. Das bedeutet, die Weiterbildungsangebote sollen sich teils selber über die Nachfrage (die Teilnehmenden) finanzieren. Die kantonalen Angebotsmonopole werden auch in der Weiterbildung aufgeweicht und es wird allgemein davon ausgegangen, dass sich zwischen den Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz auch im Weiterbildungsbereich eine markante Konkurrenzsituation ergeben wird. Es entsteht auch hier ein immer markanteres Spannungsfeld zwischen staatlich gelenkter Kooperation und marktwirtschaftlich über die Nachfrage gesteuertem Wettbewerb. Auch Führungspersonen der PHZH sehen sich diesbezüglich mit neuartigen Anforderungen konfrontiert (z.B. Profilierung auf dem Weiterbildungsmarkt). Die nachfolgenden Aussagen von zwei Führungspersonen der Pädagogischen Hochschule Zürich PHZH (Senn, 2004, S. 203 und 176) zeigen, dass sie als größte Pädagogische Hochschule der Schweiz ihr voraussichtliches Verhältnis zu den andern Pädagogischen Hochschulen weniger als kooperativ sondern eher als kompetitiv einschätzen. Profilierung wird im nachfolgenden Fall nicht durch Kooperation sondern durch kompetitive Abgrenzung angestrebt:

„In Bezug auf NDS (Nachdiplomstudien, Anmerk. Autor) hat man in Zukunft mit einer happigen Konkurrenzsituation zu rechnen. Ich bin überzeugt, dass sich in diesem Bereich auch andere Pädagogische Hochschulen profilieren wollen.“ „Wenn ich aber die PHZH, die natürlich eine gewisse Größe hat, zum Beispiel mit einer Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz PHZ vergleiche, dann muss ich mich wirklich fragen, ob das eine echte Konkurrenz ist und ich weiß nicht, ob die sich auch behaupten können. Es gibt in diesem Zusammenhang ja auch Standortvorteile und entscheidend wird sein, was man daraus macht.“

Im Moment zeigen verschiedene Kooperationsprojekte der Pädagogischen Hochschule Zürich, dass sie ihren Standortvorteil insofern nutzt, als dass sie mit der Universität Zürich und der Eidgenössisch Technischen Hochschule ETH Zürich in bestimmten Themenbereichen eng zusammenarbeitet. Dies zeigt in Verbindung zum obigen Interviewausschnitt, dass Kooperation erst dann als Profilierungsstrategie im Wettbewerb auf dem Weiterbildungsmarkt gewählt wird, wenn vom Kooperationspartner ein echter Zusatznutzen bezüglich Reputation und Vertrauen sowie der Qualität des Angebots erwartet werden kann (vgl. 4.). Mit direkten Konkurrenten im Weiterbildungsmarkt, die zudem weniger Reputation und Umsatzvolumen aufweisen, wird eher keine Kooperation eingegangen (vgl. 5.)

3. Kooperationsformen

Die Art der Beziehung unter den Kooperationspartnern spielt auch für die Profilierung eine Rolle. Diesbezüglich lassen sich verschiedene Kooperationsformen beschreiben, die primär nach ihrer horizontalen oder vertikalen Ausrichtung gruppiert werden können:

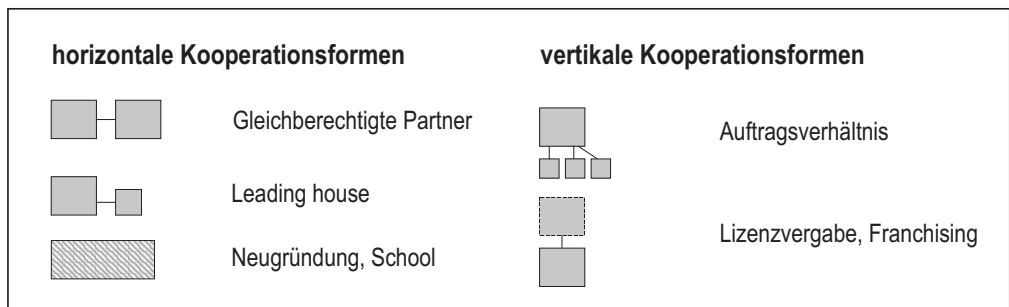


Abbildung 1:
Kooperationsformen in der wissenschaftlichen Weiterbildung

▪ Gleichberechtigte Partner

Zwei oder mehrere Institutionen schließen sich gleichberechtigt zusammen. Sie teilen sich die Verantwortung, Entscheide werden paritätisch gefällt (oft konsensuell), es gelten die Regeln aller Beteiligten (oft müssen deshalb Kompromisse gefunden werden) und der Auftritt gegen außen erfolgt gemeinsam, was vor allem an das visuelle Erscheinungsbild oft hohe Ansprüche stellt. Die Gleichberechtigung kann sich auch in der Erteilung eines „double degree/dual degree“ zeigen, so bei internationalen Kooperationen (Weber & Horvath, 2005, S. 13). Chancen bezüglich der Marktstellung und der Identifikation der Beteiligten mit dem Produkt stellen sich als Risiken die komplizierten Entscheidungsprozesse und die für die Kunden nicht immer klaren Anlaufstellen entgegen.

▪ **Leading House**

Kooperationen mit Leading House delegieren bestimmte Aufgaben an eine der Institutionen (Leading House), tragen die Verantwortung aber gemeinsam. Dies ist insbesondere für die Effizienz der Prozesse und die Kundenkontakte von Vorteil, verlangt aber, dass eine Institution als Leading House anerkannt wird und damit eindeutig stärker im Vordergrund stehen darf. Weil bei Kooperationen von Hochschulen der Faktor Image eine hohe Bedeutung hat, sind solche Kooperationen eher heikel. In der Schweiz kaum denkbar wäre beispielsweise eine Kooperation zwischen Universitäten und Fachhochschulen bei der letztere die Leading House Funktion übernehmen.

▪ **Neugründung, School**

Eine Sonderform der gleichberechtigten Kooperation sind Neugründungen von Institutionen, an denen die kooperierenden Hochschulen beteiligt sind. Sie können die Regeln wie auch die Entscheidungsverfahren neu definieren und ihren Auftritt von Grund auf neu gestalten. Neue Institutionen müssen bekannt, ihr Image und das Vertrauen in sie neu aufgebaut werden. Sie können dabei allerdings von der Reputation der Gründungsinstitutionen profitieren. Voraussetzung für den Erfolg neuer kooperativer Institutionen in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist deren Recht, universitäre Abschlüsse und Titel zu vergeben.

▪ **Auftrags-Verhältnis**

Bei Kooperationen mit Auftragsverhältnis trägt eine Hochschule die Verantwortung und tritt auch als Hauptveranstalter nach außen auf. Beteiligte Hochschulen übernehmen im Auftragsverhältnis Teile des Angebots, für die sie weisungsgebunden sind. Diese Form von Kooperationen kommt deshalb für auftragnehmende Hochschulen nur dann in Frage, wenn der Kooperationsgegenstand nicht im Schwerpunktbereich ihrer Tätigkeiten und Entwicklungsabsichten liegt, es sei denn, sie könnten in besonderer Weise vom Image der auftraggebenden Hochschule profitieren.

▪ **Lizenzvergabe, Franchising**

In der wissenschaftlichen Weiterbildung noch wenig verbreitet sind Kooperationen, die in der Abgabe von Nutzungsrechten von Studiengängen bzw. der ihnen zugrunde liegenden Konzepte an Institutionen bestehen, die über den Zugang zu neuen Märkten verfügen, beispielsweise in anderen Regionen. Die Kundennähe des Anbieters ist ein großer Vorteil dieser Form von Kooperation, gleichzeitig aber für den Lizenzgeber auch ein Nachteil, da dieser gerade deswegen im Auftritt eher im Hintergrund bleiben wird. Ebenfalls schwierig für den Lizenzgeber ist die Qualitätsfrage, da viele der maßgebenden Schlüsselfaktoren für die Qualität gar nicht mehr in seinem Handlungsbereich liegen.

4. Gründe für Kooperationen

Die Universität Bern hat in den letzten fünfzehn Jahren verschiedene Studiengänge auf den Markt gebracht, die in Kooperation mit anderen Hochschulen erfolgreich angeboten werden³. Ausschlaggebend für den Entscheid, solche Kooperationen ins Leben zu rufen, waren in der Regel nicht Marketingüberlegungen, sondern beispielsweise der Wunsch nach Verfestigung bereits bestehender informeller Kontakte zwischen Personen oder ein von außen kommender Druck (z.B. Vorgabe, um staatliche Fördermittel zu erhalten). Umso interessanter ist es, diese Kooperationen auch einmal durch die „Marketingbrille“ zu betrachten und dabei insbesondere nach der Bedeutung der Kooperation für die Profilierung im Markt zu fragen. Die richtige Partnerwahl vorausgesetzt (Weber & Horvath, 2005, S. 13 und 15 f.) sind Kooperationen diesbezüglich aus mehreren Gründen eine interessante Marketingstrategie:

▪ Prestige-Kumulation

Wenn sich zwei oder mehrere renommierte Hochschulen für ein Weiterbildungsangebot zusammenschließen, kann dieses von der Kumulation des Ansehens der beteiligten Institutionen nur profitieren. Förderlich für das Image aller beteiligten Hochschulen wirkt sich außerdem aus, dass mit der Kooperation gezeigt wird, dass die Institutionen in der Lage sind, trotz der Konkurrenzverhältnisse im Hochschulbereich sachbezogen zusammen zu arbeiten. Dies wirkt nicht zuletzt auch nachfrageseitig vertrauensfördernd.

▪ Bessere Rekrutierung und Einbindung des Lehrkörpers

Wir gehen davon aus, dass institutionelle Kooperationen die Rekrutierung von ausgewiesenen Hochschullehrkräften erleichtern. Qualitativ hochstehende Weiterbildungsangebote können heute kaum mehr nur mit den Ressourcen einer einzigen Institution bereitgestellt werden. Der Zuzug externer Fachleute ist unabdingbar. Ihre Beteiligung ist bei Kooperationen nicht mehr nur eine persönliche Angelegenheit. Ihr Engagement lässt sich besser legitimieren aber auch valorisieren, wenn es im Namen oder Auftrag der Institution erfolgt. Außerdem werden Commitment und Identifikation mit dem Angebot gestärkt.

3 Den vorgebrachten Überlegungen stehen Erfahrungen mit den folgenden kooperativ angebotenen Studiengängen zugrunde: Master of Public Health (MPH, Universitäten Basel, Bern und Zürich, seit 2005 Swiss School of Public Health SSPH+), Master of Advanced Studies in Psychology of Career Counseling and Human Resources Management (MASP CC&HRM, Universitäten Bern, Freiburg und Zürich), Master of Medical Education (MME, Universitäten Bern und Chicago USA), Rochester-Bern Executive MBA (exMBA, Universitäten Bern und Rochester USA), Zertifikatskurs Hochschul- und Forschungspolitik (Universitäten Bern und Lausanne), Zertifikatskurs Genderkompetenz an Hochschulen (Universität Bern und Zürcher Fachhochschule), Ergänzungsstudium Hochschullehre/Higher Education (Universitäten Bern, Freiburg und Neuenburg).

- **Breitere regionale Markterschliessung und tiefere Markt- / Teilmarktdurchdringung**

Jeder Kooperationspartner bringt bestimmte Marktstärken in die Kooperation, insbesondere auch bezüglich des Marktzugangs. Wenn die Partner auseinander liegende Standorte aufweisen, vergrößert sich das regionale Einzugsgebiet des Angebots. Bei in der gleichen Region ansässigen Kooperationspartnern kann der Zugang zu sich ergänzenden Marktsegmenten eine stärkere Durchdringung des Teilmarkts erlauben. In beiden Fällen, die sich auch überlappen können, profitiert die Kooperation von einer größeren potentiellen Nachfrage.

- **Attraktivitätssteigerung des Angebots**

Auch für die Nachfrager sind Kooperationen attraktiv, da sie in ein und demselben Angebot von den unterschiedlichen Ressourcen der Beteiligten profitieren können. Besonders reizvoll sind internationale Kooperationen, die zusätzlich interkulturelle Kontakte und Erfahrungen, eventuell auch Auslandsaufenthalte erlauben (Weber & Horvath, 2005, S. 20).

- **Grösseres Kommunikationspotenzial**

Jeder der Kooperationspartner verfügt als gewichtiges Kapital über einen spezifischen Zugang zum von ihm bearbeiteten Markt, der sich beispielsweise in der Adressdatenbank für Versände und elektronischen Newsletter oder im Kontakt zu regionalen oder fachspezifischen Medien ausprägt. Das Zusammenführen dieser Ressourcen ermöglicht einen Auftritt, der die Kapazitäten eines einzelnen Partners weit übersteigt. Es bietet sich auch die Chance eines vielfältigeren Kommunikationsmixes.

- **Stärkere Marktposition gegenüber der Konkurrenz**

Der Zusammenschluss von Anbietern stärkt aus den oben genannten Gründen die Marktposition gegenüber den konkurrierenden Anbietern. Im hoch segmentierten Markt der wissenschaftlichen Weiterbildung können Kooperationen schnell sogar zu Monopolstellungen führen.

5. Kooperationshemmende Faktoren

Bei allen Chancen, die Kooperationen gerade auch für das Marketing bringen, sind sie doch eine relativ aufwändige Organisationsform für Weiterbildungsangebote. Nicht in jedem Fall ist eine Kooperation angebracht. Und bestimmt ist es angezeigt, sich auch der Bestimmungsfaktoren bewusst zu sein, die eher für einen Alleingang sprechen. Erfahrungsgemäß können folgende Faktoren als kooperationshemmend bezeichnet werden:

- **Die Schwierigkeit zu teilen**

Die hohe Bedeutung des Prestige in der wissenschaftlichen Weiterbildung (innerhalb der scientific community und auf dem Markt) führt dazu, dass nach außen sichtbare Verbindungen nur nach reiflicher Prüfung eingegangen werden. Mit einer

– aus der eigenen Optik – weniger renommierten Institution Verantwortung zu teilen und Definitionsmacht abzugeben ist schwierig. Eine Kooperation kann nur mit einem Partner gelingen, den man wissenschaftlich respektiert und dem man vertraut. Die Konkurrenz der Institute im Ausbildungs- und Forschungsbereich steht deshalb einer Kooperation in der Weiterbildung oft entgegen.

▪ **Aufwändige Entwicklung und Organisation**

Kooperationen bedingen eine Abstimmung der inhaltlichen Beiträge der einzelnen Partner, was vor allem dann intensive Diskussionen benötigt, wenn das Curriculum gemeinsam neu entwickelt wird. Etwas einfacher ist es bei der bloßen Addition von Beiträgen der Partner. Die Scheu vor diesem aufwändigen Prozess und der damit verbundenen Auseinandersetzung ist sicherlich eines der stärksten Hindernisse für Kooperationen. Da bei Kooperationen alle an den Partnerhochschulen eingespielten Verfahren und Regelungen neu verhandelt werden müssen, ist auch die organisatorische Vorbereitung je nach Kooperationsform sehr aufwändig.

▪ **Rechtliche und organisatorische Hindernisse**

Mit dem Eingehen von Kooperationen sind eine ganze Reihe rechtlicher Fragen verbunden, da Vereinbarungen geschlossen, gemeinsame Reglemente und Erlasse erstellt werden müssen. Erst ist zu klären, wo die Zuständigkeiten liegen. Meist ist mit einem aufwändigen Parcours durch verschiedene Instanzen zu rechnen, wobei jeweils auch noch die Genehmigungsverfahren der beteiligten Partner zu koordinieren sind. Verfahrensfehler können zu langwierigen Verzögerungen führen.

▪ **Abhängigkeit von tragfähigen Beziehungen**

Der Motor aller Kooperationen sind die persönlichen Kontakte, die über die Kooperation institutionalisiert werden. Wer über kein entsprechendes Beziehungsnetz verfügt, hat es schwer, Kooperationen aufzubauen. Da Kooperationen doch auf längere Frist angelegt sind, braucht es auch die persönliche Verpflichtung der Kooperation gegenüber. Personelle Wechsel bedeuten daher eine besondere Belastungsprobe für kooperative Strukturen.

▪ **Nichterkennen der Marktchancen von Kooperationen**

Der Entscheid zu Kooperationen wird – als strategische Frage – letztlich oft in Gremien gefällt, denen Marketingüberlegungen, wie sie in Kapitel 4 vorgestellt wurden, nicht allzu nahe liegend sind. Zumindest stehen in ihnen institutionelle und curriculare Überlegungen im Vordergrund.⁴

4 Um den neuen Anforderungen an Weiterbildungsmanagement gerade im öffentlichen Hochschulwesen genügen zu können, ist es heute notwendig, neben der herkömmlichen bildungspolitisch-verwaltungsorientierten Führungsperspektive auch eine marktwirtschaftlich-unternehmensorientierte Führungsperspektive einzunehmen (Senn, 2004).

6. Kooperationen wagen

Kooperationen sind aus Marketingsicht sowohl im kompetitiv geprägten funktionsorientierten wie im stärker segmentierten berufsorientierten Markt der wissenschaftlichen Weiterbildung zunehmend bedeutsam. In der funktionsorientierten Weiterbildung wird es vermehrt darum gehen, durch Kooperationen erstens die Marktstellung durch das kumulierte Prestige der Partner zu verbessern und zweitens den Zugang zu erstklassigen Lehrressourcen zu sichern. Da die Angebote im diesem Markt problemorientiert ausgerichtet sind und sich nicht ins Disziplinschema der Hochschulen einordnen lassen, sind Kooperationen auch interessante organisatorische Optionen. In der berufsorientierten Weiterbildung helfen Kooperationen bei der Marktdurchdringung (bis zur Marktdominanz!), können aber auch durch das kumulierte Potenzial im Marktzugang das Marktsegment insgesamt vergrößern und damit zu Effizienzsteigerung und Skalenerträgen beitragen. Im Einzelfall ist es wichtig, die obgenannten Gründe für und gegen Kooperationen abzuwägen und gegebenenfalls eine adäquate Kooperationsform zu finden.

Wenn auch der Beginn vieler Kooperationen durch persönliche Kontakte und Beziehungen erfolgt, so darf doch der Kooperationsentscheid kein Bauchentscheid sein. Es ist insbesondere wichtig, sich gegenseitig Klarheit zu verschaffen über die Ziele der Kooperation und diese gemeinsam festzulegen. Aus Marketingsicht (Marketingmix) ist zu empfehlen, folgende Zielbereiche zu beachten:

- Produkt, z.B. inwieweit soll mit der Kooperation der Kundennutzen verbessert werden?
- Personelle Ressourcen, z.B. inwieweit soll die Kooperation dazu beitragen, wissenschaftlich reputierte und didaktisch ausgewiesene Lehrpersonen zu gewinnen und an das Weiterbildungsangebot zu binden?
- Standort, z.B. inwieweit soll durch die Kooperation das geografische Einzugsgebiet vergrößert werden?
- Preis, z.B. inwieweit soll die Kooperation zur Kosteneffizienz beitragen und damit den Preis der Weiterbildungsveranstaltung günstig beeinflussen?
- Kommunikation, z.B. inwieweit sollen durch die Kooperation die Zielmärkte besser beworben werden, sei es quantitativ (größere Reichweite der Werbung) oder qualitativ (Vertrauensförderung und Kundenbindung)?

Mittlerweile liegen vielfältige Erfahrungen mit Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung vor. Wenn auch letztlich jede Kooperation einzigartig ist, gibt es doch Gemeinsamkeiten beim Aufbau wie bei den Lösungen. Es lohnt sich, auf die Erfahrungen zurückzugreifen, insbesondere auch um typische Fehler nicht zu wiederholen. Deshalb tauschen sich in der Schweiz die Leiterinnen und Leiter der universitären Weiterbildungsstellen wiederkehrend zum Thema der interuniversitären Kooperationen aus (Swissuni, 2005). Dies erleichtert nicht nur die Arbeit, sondern macht auch Mut für den Einstieg in neue Kooperationsprojekte.

Literatur

- Fischer, A. (2005): Nutzung und Ergänzung bestehender Strukturen. Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bern; in: Jütte, W. & Weber, K. (Hrsg.): Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum. Waxmann Münster, S. 259-268.
- Fischer, A. (2002): Strukturelle Voraussetzungen für die Koordination, Kooperation und Konkurrenz, in: Weiterbildungsanbieter zwischen Koordinierung, Kooperation und Konkurrenz – Dokumentation des Symposiums in Strobl. Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (unveröffentlicht), S. 7-17.
- Kühn, R. & Vifian, P. (2003): Marketing – Analyse und Strategie. Werd Verlag Zürich.
- Senn, P. Th. (2004): Führung Pädagogischer Hochschulen. Vermittlung von Wandel im Spannungsfeld einer verwaltungsorientierten und einer unternehmensorientierten Führungsperspektive. Einzelfallstudie zur Führung der Pädagogischen Hochschule Zürich. Chur/Zürich: Rüegger.
- Swissuni (2005): Verein Universitäre Weiterbildung Schweiz. Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.swissuni.ch/association/membres>, (letzter Zugriff: 16.11.2005).
- Weber, K. (2006): Forschungsbezug in der universitären Weiterbildung; in: Faulstich, P. (Hrsg.): Öffentliche Wissenschaft und Wissenschaftliche Weiterbildung. transcript Verlag Bielefeld, S. 213-238.
- Weber, K. (2005): Bildungssystem als Kontext der universitären Weiterbildung; in: Jütte, W. & Weber, K. (Hrsg.): Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum. Waxmann Münster, S. 34-55.
- Weber, K. & Horvath, F. (2005): Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung. Arbeitsbericht 32, Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.
- Wolter, A. (2005): Profilbildung und universitäre Weiterbildung; in: Jütte, W. & Weber, K. (Hrsg.): Kontexte wissenschaftlicher Weiterbildung. Entstehung und Dynamik von Weiterbildung im universitären Raum. Waxmann Münster, S. 93-111.