

FORSCHUNG

FORS

Timm C. Feld

Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung

» THEORIE UND PRAXIS DER ERWACHSENBILDUNG «

□ □ □ □ □



Timm C. Feld

Netzwerke und Organisationsentwicklung
in der Weiterbildung

Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung

Eine Buchreihe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)

Die blaue Reihe des DIE richtet sich an die scientific community der Erwachsenenbildungsforschung und an die wissenschaftlich interessierte Praxis. Von Hans Tietgens im Jahr 1967 begründet, hat die Reihe im Lauf der Zeit wesentlich zur Konstituierung der Disziplin beigetragen. Die diskursiven Abhandlungen auf theoretischer und empirischer Basis machen Forschungsergebnisse aus der Realität von Erwachsenenbildung zugänglich und regen so den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis an. Adressat/inn/en sind Lehrende, Forschende und wissenschaftlich interessierte Praktiker/innen der Erwachsenenbildung.

Wissenschaftliche Betreuung der Reihe am DIE: Dr. Thomas Jung

Bisher in der Reihe Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung erschienene Titel (Auswahl):

Alexandra Ioannidou

Steuerung im transnationalen Bildungsraum

Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-1991-8

Martin Kronauer (Hg.)

Inklusion und Weiterbildung

Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-1964-2

Bernhard von Rosenblatt, Frauke Bilger

Weiterbildungsverhalten in Deutschland

Band 1: **Berichtssystem Weiterbildung und Adult Education Survey 2007**

Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7639-1961-1

Dieter Gnahs, Helmut Kuwan,

Sabine Seidel (Hg.)

Weiterbildungsverhalten in Deutschland

Band 2: **Berichtskonzepte auf dem Prüfstand**

Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7636-1962-8

Karin Dollhausen

Planungskulturen in der Weiterbildung

Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7639-1960-4

Andreas Kruse (Hg.)

Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte

Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7639-1947-5

Wolfgang Seitter

Geschichte der Erwachsenenbildung

3. Aufl., Bielefeld 2007,

ISBN 978-3-7639-1946-8

Michael Schemmann

Internationale Weiterbildungspolitik und Globalisierung

Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1941-3

Angela Venth

Gender-Porträt Erwachsenenbildung

Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1934-1

Manuela Pietrass

Mediale Erfahrungswelt und die Bildung Erwachsener

Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1906-2

Gertrud Wolf

Konstruktivistische Umweltbildung

Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1919-2

Dieter Nittel

Von der Mission zur Profession?

Bielefeld 2000, ISBN 978-3-7639-1801-0

Weitere Informationen zur Reihe unter
www.die-bonn.de/tup

Bestellungen unter
www.wbv.de

Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung

Timm C. Feld

Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung

Herausgebende Institution

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Dr. Thomas Jung/Christiane Barth

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter **www.die-bonn.de** ein Feedback zukommen lassen. Geben Sie einfach den Webkey **14/1110** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (0521) 9 11 01-11

Telefax: (0521) 9 11 01-19

E-Mail: service@wbv.de

Internet: wbv.de

Bestell-Nr.: 14/1110

© 2011 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Umschlaggestaltung und Satz: Christiane Zay, Bielefeld

Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 978-3-7639-4860-4 (Print)

ISBN 978-3-7639-4861-1 (E-Book)



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten
Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. BMG-COC-026041
© 1996 Forest Stewardship Council

Inhalt

Vorbemerkungen	7
1. Einleitung	9
2. Theoretischer Bezugsrahmen	16
2.1 Zur Bedeutung organisationalen Wandels	16
2.2 Netzwerke als organisationaler Einflussfaktor auf (Weiterbildungs-) Organisationen	19
2.2.1 Netzwerktheoretische Grundlagen	20
2.2.2 Problemfelder von interorganisationalen Netzwerken.....	24
2.2.3 Netzwerke in der Weiterbildung.....	27
2.3 Organisationsentwicklung als traditionelle Veränderungsstrategie.....	31
2.3.1 Grundlagen der Organisationsentwicklung	31
2.3.2 Organisationales Lernen als weiterentwickelte Veränderungsstrategie.....	34
2.4 Zwischenfazit	38
3. Methodisches Vorgehen	40
3.1 Forschungszugang	40
3.2 Auswahl der Experten	41
3.3 Datenmaterial, Erhebung und Interviewleitfaden	45
3.4 Aufbereitung und Analyse des erhobenen Materials.....	48
4. Empirische Ergebnisse	50
4.1 Rahmenbedingungen der Netzwerktätigkeit von Weiterbildungseinrichtungen	51
4.1.1 Formate und Themenstellungen der Netzwerke.....	51
4.1.2 Rolle der Einrichtungen in den Netzwerken.....	55
4.1.3 Rolle der befragten Experten innerhalb der Netzwerke sowie innerhalb der jeweiligen Weiterbildungseinrichtungen	58
4.1.4 Rollenverständnis der befragten Experten	62
4.2 Netzwerkzugänge von Weiterbildungseinrichtungen	65
4.2.1 Gründe zur Teilnahme an Netzwerken	65

4.2.2	Beschreibungen des Zugangsprozesses einer Weiterbildungseinrichtung zu einem Netzwerk.....	70
4.2.3	Schwierigkeiten und Problemfelder beim Netzwerkzugang.....	74
4.3	Erwartungen an Netzwerke und deren Nutzen.....	79
4.3.1	Erwartungen.....	79
4.3.2	Nutzen.....	82
4.4	Schwierigkeiten und Problemfelder der Netzwerktätigkeit.....	87
4.4.1	Schwierigkeiten und Problemfelder auf der Ebene der Gesamtnetzwerke.....	88
4.4.2	Schwierigkeiten und Problemfelder auf der Ebene der Einzelorganisationen.....	94
4.5	Organisationale Beeinflussungen und Veränderungen durch Netzwerkteilnahme.....	101
4.5.1	Organisationsstrukturen.....	104
4.5.2	Organisationsstrategien.....	111
4.5.3	Organisationskulturen.....	115
4.6	Organisationale Handlungsoptionen zur Realisierung der Netzwerktätigkeit.....	120
4.6.1	Allgemeiner Ressourceneinsatz.....	121
4.6.2	Verteilung von Verantwortung und Kompetenzen.....	123
4.6.3	Informations- und Kommunikationssystem.....	129
4.6.4	Entscheidungsfindung.....	132
4.6.5	Organisationsinterne Reflexion.....	134
4.7	Organisationsbezogene Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit.....	137
4.8	Entstehen von und Umgang mit Konkurrenz im Kontext interorganisationaler Vernetzung.....	142
5.	Fazit: Netzwerke als organisationaler Einflussfaktor.....	146
5.1	Anregungen für eine netzwerkorientierte Organisationsentwicklung.....	153
5.2	Ausblick.....	156
	Literatur.....	158
	Autor.....	165

Vorbemerkungen

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) befasst sich seit gut zwei Jahrzehnten mit Fragen der Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen. Bis heute hat das Institut durch Tagungen, Publikationen, Fortbildungen und Studientexte dazu beigetragen, die Anforderungen und Probleme wie auch die Ansatzpunkte und Perspektiven der Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen offenzulegen und den Bedarf an wissenschaftlicher Reflexion, Konzeptentwicklung und Theoriebildung deutlich zu machen. Dabei haben die organisationsbezogenen Arbeiten des DIE stets den Bezug zu den jeweils zeitgenössischen Veränderungen in den relevanten Steuerungskontexten der Weiterbildung gesucht und so das Verständnis für die verschiedenen Bedingungen, Hinsichten und Formen der Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen erweitert.

Dieser Arbeitsweise verpflichtet, befasst sich die vorliegende, theoretisch fundierte empirische Untersuchung mit der Bedeutung der Mitwirkung von Weiterbildungseinrichtungen in Netzwerken für deren Organisationsentwicklung. Die Relevanz der Thematik ergibt sich zum einen aus der gestiegenen Bedeutung von Netzwerken als Koordinations- und Steuerungsformen in der Weiterbildung, zum anderen aus der Tatsache, dass die Konsequenzen der Ausweitung von Netzwerken für die beteiligten Einrichtungen in der bisherigen wissenschaftlichen Reflexion und Forschung kaum differenziertere Beachtung finden. Doch für Weiterbildungseinrichtungen ist die Mitwirkung in Netzwerken heute vielfach keine selbst gewählte Gelegenheit zur Erschließung neuer Aktionsfelder mehr, sondern ein entscheidender und verpflichtender Faktor ihrer Legitimations- und Ressourcensicherung. Damit wird es in den Einrichtungen zu einer vordringlichen Aufgabe, sich mit Fragen der organisatorischen Einbettung der Netzwerktätigkeit und damit verbundenen Möglichkeiten und Perspektiven der eigenen Veränderung und Entwicklung zu befassen. Gleichermäßen strukturierte und lebendige Einblicke in die Art und Weise, wie dies in der Praxis heute bereits geschieht, liefert das vorliegende Buch.

Karin Dollhausen

*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung –
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen*

1. Einleitung

Die lang andauernde Distanz der Erwachsenenbildungswissenschaft zu Fragen der Organisation und Organisationsgestaltung scheint mit Blick auf die heute zu verzeichnenden zahlreichen Aktivitäten erwachsenenpädagogischer Organisationsforschung überwunden zu sein. Organisationaler Wandel ist *nicht mehr* nur ein beiläufiges oder randständiges Thema, sondern vielmehr ein zentraler Diskussions- und Reflexionsgegenstand der Disziplin (vgl. u.a. Dollhausen/Feld/Seitter 2010). Thematisiert werden nicht nur Situation und Perspektive des Weiterbildungssystems insgesamt,¹ sondern auf Ebene der einzelnen Einrichtungen auch relevante Umwelteinflüsse sowie sich daraus ergebende Notwendigkeiten für organisationale Veränderungen. Es zeigt sich dabei, dass sich gesellschaftliche, politische, ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Weiterbildungseinrichtungen seit den 1990er Jahren stark verändert haben und im Kontext gesellschaftlicher Transformations- und Modernisierungsprozesse die Erwartungen und Herausforderungen an die *Weiterbildungsorganisationen* zunehmen. Die einzelnen Einrichtungen, die sowohl in Anreizstrukturen und Lernmilieus als auch in einen ordnungspolitischen Entscheidungsrahmen eingebunden sind (vgl. Schäffter 2003, S. 67ff.), sehen sich mit so unterschiedlichen Einflussfaktoren konfrontiert wie z.B. Ressourcenverknappung, veränderten Bildungsbedarfen und Qualifikationsanforderungen, Qualitätszertifizierungen oder Veränderungen in der Weiterbildungspolitik auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene.

Ein in den letzten Jahren neu hinzugekommener bzw. bedeutsamer gewordener Einflussfaktor sind *interorganisationale Netzwerke* in der Weiterbildung bzw. Netzwerke, an denen sich Weiterbildungseinrichtungen betei-

1 Hierzu lassen sich unterschiedliche Einschätzungen finden. So spricht z.B. Rainer Zech (2008a) in Bezug auf Ortfried Schäffters Thesen zur „Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft“ (2001a) davon, dass sich die Erwachsenenbildung gegenwärtig in tiefgreifenden Prozessen einer strukturellen Systemveränderung befindet und es auch nicht ausgeschlossen ist, dass die traditionellen Organisationen der Erwachsenenbildung dabei verzichtbar werden. Die DIE-Trendanalyse von 2008 (vgl. S. 117) kommt dagegen zu der Einschätzung, dass sich die These eines strukturellen Umbruchs nicht bestätigen lässt, sondern eher davon ausgegangen werden muss, dass sich die Weiterbildung in Deutschland im Übergang zu einer sich zunehmend ausdifferenzierenden und verstärkt selbst regulierenden Dienstleistungsbranche befindet.

ligen. „Netzwerk“ wird dabei im erwachsenenbildungswissenschaftlichen Diskurs allerdings nicht mehr nur als ein empirisch-analytischer Begriff verstanden, sondern als innovative Organisationsform oder gar politisches Steuerungsinstrument (vgl. Schwarz/Weber 2010). Zudem wird von unterschiedlichen Akteuren – von der Bildungspolitik, von Einrichtungsträgern wie Teilnehmenden u.a. – erwartet, dass interorganisationale Netzwerke

- Synergie-Effekte erzeugen,
- den Informationsaustausch verbessern,
- die Zielerreichung der einzelnen (Weiterbildungs-)Einrichtungen verbessern,
- das Potenzial erhöhen, Probleme selbstständig zu lösen
- und die Flexibilität der Organisation stärken.

Nicht zuletzt wird durch verschiedene bildungspolitische Förderprogramme der letzten Jahre (z.B. „Lernende Regionen“ oder „Hessencampus“) die Annahme gestärkt, dass interorganisationale Vernetzungen zur Realisierung des bildungspolitischen Ziels des lebenslangen Lernens einen wichtigen Beitrag leisten können.

Netzwerkbildungen können allerdings nicht nur als Strategie zur Förderung des lebenslangen Lernens gesehen werden, sondern auch als ein Faktor, der die an den Netzwerken teilnehmenden Weiterbildungseinrichtungen organisational beeinflusst. Die Art und Weise sowie die Reichweite einer Beeinflussung bzw. Veränderung von Weiterbildungseinrichtungen durch interorganisationale Vernetzungsaktivitäten lässt sich zwar durch praxisbezogene Fallbeschreibungen (vgl. z.B. Nittel 2006; Stang/Hesse 2006; Klingebiel 2007), Handreichungen für die Netzwerkgestaltung (vgl. z.B. LFQ 2006a; 2006b) oder Begleitforschungen von bildungspolitischen Förderprogrammen (vgl. z.B. Nuissl 2006; Emminghaus/Tippelt 2009; Tippelt u.a. 2009) erahnen, allerdings nicht umfassend (empirisch) nachzeichnen oder theoretisch begründen.

Es ist bisher noch nicht geklärt, wie und in welchem Ausmaß Netzwerkteilnahmen und die dadurch entstehenden Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen eine Rückwirkung auf die Einrichtungen haben. Es kann sogar zugespitzt behauptet werden, dass es aus erwachsenenbildungswissenschaftlicher Sicht noch weitgehend diffus ist, unter welchen

Rahmenbedingungen der Zugangsprozess einer Einrichtung zu einem interorganisationalen Netzwerk erfolgt oder wie mit Blick auf die interne Organisationsentwicklung mit den Rückwirkungen umgegangen wird.

Mögliche Bereiche einer Beeinflussung bzw. konkreter Organisationsveränderungen lassen sich vielmehr nur ableiten oder bleiben gar spekulativ, wenn beispielsweise festgestellt werden kann, dass eine heterogene Zusammensetzung der Akteure eines Netzwerks zu einer Erhöhung der Komplexität im Netzwerk führt, welche dann wiederum einen spezifischen Erfahrungsraum generiert, der wiederum auch das Handeln der einzelnen Akteure beeinflusst bzw. verändert (vgl. Strobel/Reupold 2009), die dann dieses veränderte Handeln in die eigene Einrichtung hinein transportieren.

Trotz unsicherer Wissensbestände ist aber durchaus zu vermuten – und dies lässt sich auch als zentrale These der vorliegenden Arbeit verstehen –, dass die Teilnahme an interorganisationalen Vernetzungen zu einzelnen organisationalen Dimensionen wie z.B. die strukturelle, strategische oder kulturelle Ausprägung beeinflusst, zum anderen aber auch Auswirkungen auf das Gesamtgefüge der Einrichtungen haben kann. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass die Beeinflussungen zu unbewussten und bewussten sowie prophylaktischen und kompensatorischen Handlungs- und Reaktionsweisen in und von den Organisationen führen. Diese Annahme ist bereits deshalb naheliegend, da sich aus Netzwerkteilnahmen und den damit einhergehenden Interaktionen mit anderen Organisationen immer auch konkrete Herausforderungen (wie z.B. die inhaltliche Positionierung und programmatische Abgrenzung, die Freistellung von Personalkapazitäten oder auch die Integration von kooperativ ausgerichteten Projektstrukturen) ergeben, die bewältigt werden müssen, damit durch die Netzwerkteilnahme die oben angesprochenen Erfolge und Erwartungen erzielt werden können.

Die vorliegende Arbeit greift diese Überlegungen auf und versucht, durch eine qualitative Untersuchung die organisationalen Auswirkungen von Netzwerktätigkeit auf Weiterbildungseinrichtungen zu erfassen und zu analysieren. Ziel der Untersuchung ist das Generieren empirisch gesicherten Wissens über Beeinflussungs- und Veränderungslogiken sowie der entsprechenden Reaktionsweisen (insbesondere in Bezug auf bewusste Steuerungs-, Integrations- und Entwicklungsprozesse) seitens der Weiterbildungseinrichtungen.

Das so entfaltete Erkenntnisinteresse lässt sich in folgende vier übergeordnete Forschungsfragen differenzieren:

1. Welche Kontextbedingungen begleiten die Netzwerkteilnahme von Weiterbildungseinrichtungen?

Mit dieser Fragestellung wird versucht, Informationen über die Rahmenbedingungen der Netzwerkteilnahme zu erschließen. Es geht dabei um die strukturelle und thematische Ausgestaltung des Netzwerks bzw. der Netzwerke, in die die jeweilige Weiterbildungseinrichtung eingebunden ist, sowie um die Skizzierung der jeweils daraus entstehenden Arbeits- und Arbeitsbereiche. Bedeutsam ist zudem die Charakterisierung von Formaten, Zielperspektiven und Arbeitsweisen der jeweiligen Netzwerke sowie die spezifische Position bzw. Rolle (und die damit einhergehenden Entscheidungs- und Gestaltungsoptionen) der Weiterbildungseinrichtungen in den Netzwerken.

2. Welche Zugangswege von Weiterbildungseinrichtungen zur Beteiligung an interorganisationalen Netzwerken lassen sich wie beschreiben?

Unter dieser Fragestellung geht es darum, bedeutsame Entwicklungen, Entscheidungen, Problemfelder und Störfaktoren beim Zugangsprozess einer Weiterbildungseinrichtung zu einem bestehenden Netzwerk bzw. bei der Beteiligung einer Einrichtung an einer Neugründung eines Netzwerks zu identifizieren, um darauf aufbauend eine allgemeine Einschätzung bezüglich der Zugangsprozessgestaltung zu rekonstruieren. Von Relevanz sind dabei die Gründe und Impulse, die hinter der Entscheidung, sich als Weiterbildungseinrichtung an einem interorganisationalen Netzwerk zu beteiligen, liegen. Bedeutsam werden dann auch die mit den Entscheidungen und Handlungen in Zusammenhang stehenden Nutzenerwartungen an die Netzwerkteilnahme.

3. In welchen Formen und in welcher Intensität werden die organisationalen Ausprägungen – insbesondere bezogen auf die Bereiche der Strukturen, Strategien und Kulturen – beeinflusst bzw. verändert?

Bei dieser Frage geht es um die Identifizierung konkreter Beeinflussungsfaktoren und die damit einhergehenden Auswirkungen auf die Gestaltung der Organisation. Betrachtet werden Veränderungen und Beeinflussungen der

Aufbau- und Ablaufstrukturen (z.B. von Arbeitsinhalten, Arbeitsabläufen, Programmplanungsprozessen), der Organisationsstrategie (z.B. in Bezug auf Marktpositionierung, Einrichtungsprofil, Umgang mit Konkurrenten) und der Organisationskultur, also dem Wandel von Werten, Normen und Grundannahmen.

4. Welche Handlungsoptionen, Reaktionsweisen und Problemlösungsstrategien stehen den Weiterbildungseinrichtungen zur Verfügung, um die Netzwerkteilnahme entwicklungsorientiert zu beeinflussen?

Es sollen die in den Weiterbildungseinrichtungen initiierten (Entwicklungs-) Prozesse, angewendeten Verfahren und dauerhaft bestehenden Systeme, die der Realisierung von Kooperations- und Netzwerkarbeiten dienen, erfasst werden. Ziel ist es herauszufinden, welche Handlungsoptionen (z.B. zur Lösung von Problemsituationen) den verantwortlichen Mitgliedern einer Weiterbildungseinrichtung zur Verfügung stehen und welche der Optionen mit welcher Begründung und mit welchem Erfolg angewendet werden. Darüber hinaus geht es um Art und Umfang der zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie um die Identifizierung von möglicherweise bestehenden oder sich herausbildenden Mustern der organisationsinternen, netzwerkbezogenen Kommunikationsgestaltung, Verantwortungs- und Kompetenzverteilung sowie Entscheidungsfindung.

Die Zusammenführung der vier Forschungsfragen ermöglicht einen ersten differenzierteren Einblick in ein von der Erwachsenenbildungswissenschaft bisher noch nicht erschlossenes Terrain. Mit Blick auf die Organisationsebene wird nachvollzogen, unter welchen Bedingungen und mit welchen Möglichkeiten und Absichten sich Weiterbildungseinrichtungen an inter-organisationalen Netzwerken beteiligen. Zudem wird rekonstruiert, zu welchen Auswirkungen die Vernetzungsaktivitäten führen und welche Entscheidungs- und Handlungsmuster zur Bearbeitung zugrunde gelegt werden. Gerade der letzte Punkt fokussiert so die bewusste Organisationsgestaltung bzw. die Integration der Vernetzungsaktivitäten in begleitende Organisationsentwicklungsprozesse.

Die dargestellten Ausführungen und Forschungsfragen strukturieren die vorliegende Untersuchung. Nach der Einleitung wird im zweiten Kapi-

tel der theoretische Bezugsrahmen dargestellt. Berücksichtigt werden dabei zum einen netzwerktheoretische Grundlagen, indem Begriff und Theorie des Netzwerks sowohl in einer allgemeinen sozialwissenschaftlichen als auch weiterbildungsspezifischen Perspektive nachgezeichnet werden. Neben den netzwerktheoretischen Grundlagen wird zum anderen auch auf Grundlagen der Organisationsentwicklung – ebenfalls in einer allgemeinen sowie einer weiterbildungsspezifischen Perspektive – eingegangen. Mit einer solchen Ausdifferenzierung wird der Notwendigkeit Rechnung getragen, sich mit den beiden für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Themengebieten „Netzwerke“ und „Organisationsentwicklung“ eingehender auseinanderzusetzen. Das Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit, welches zum einen die Verbindung der beiden Themen zueinander und zum anderen die sich daraus ergebende Relevanz für die vorliegende Arbeit pointiert verdeutlicht.

Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert, wobei neben dem Forschungszugang auch die Wahl und Ausgestaltung der Methodik sowie die Analyseperspektive beschrieben und begründet werden. Hier erfolgt eine Erläuterung, warum zur Beantwortung der Forschungsfragen auf Spezialwissen von Personen zurückgegriffen wird, die in Bezug auf „Netzwerk“ und „Organisation(-sentwicklung)“ eine spezifische Schnittstellenfunktion erfüllen. Die befragten Expert/inn/en sind Mitglieder einer Weiterbildungseinrichtung und besitzen Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse im Bereich der Organisationsgestaltung bzw. -entwicklung. Darüber hinaus sind die ausgewählten Personen in die Steuerung eines interorganisationalen Netzwerks, an dem sich die Einrichtung der Befragten beteiligt, eingebunden (z.B. als Netzwerkmanager/in oder als Vertretung der Einrichtung).

Im vierten Kapitel erfolgt die Präsentation der empirischen Ergebnisse. Es werden in Anlehnung an die Ausdifferenzierungen der forschungsleitenden Fragestellungen Aussagen zu acht übergreifenden Themengebieten gemacht. Neben allgemeinen Angaben zu den Rahmenbedingungen der Netzwerktaetigkeit von Weiterbildungseinrichtungen sowie Beschreibungen des Netzwerkzugangs sind dies Aussagen zum Nutzen der Netzwerkarbeit (bzw. Teilnahme), zu entstehenden Schwierigkeiten und Problemfeldern, zur organisationalen Beeinflussung und Veränderung, zu Handlungsop-

tionen, zu Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit sowie zur Entstehung und Bearbeitung von Konkurrenzphänomenen durch Netzwerkarbeit bzw. Netzwerkteilnahmen von Weiterbildungseinrichtungen.

Im abschließenden Kapitel werden aus den vorgestellten und diskutierten empirischen Ergebnissen erste Anregungen für eine netzwerkorientierte Organisationsentwicklung sowie für weitere sich an die Ergebnisse anschließende Forschungen abgeleitet.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

In diesem Kapitel wird der relevante theoretische Hintergrund aufgespannt, vor dem die Frage von Netzwerken und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung heute gestellt und behandelt werden kann. Dies erfolgt anhand eines Dreischritts. Zunächst wird allgemein auf die Bedeutung des organisationalen Wandels für Weiterbildungseinrichtungen geblickt. Darauf aufbauend wird in einem zweiten Schritt der Begriff „Netzwerk“ als organisationaler Einflussfaktor bzw. als eine die Organisationsstruktur determinierende Umwelt von Weiterbildungseinrichtungen entwickelt. Im Rückgriff auf den theoretischen Ansatz der Organisationsentwicklung werden im dritten Schritt mögliche Reaktionsweisen auf die beschriebenen Umwelteinflüsse diskutiert.

2.1 Zur Bedeutung organisationalen Wandels

Weiterbildungseinrichtungen haben einen ausgewiesenen Bezug zum gesellschaftlichen Kontext, in dem sie sich bewegen. Sie nehmen dabei spezielle gesellschaftsrelevante Funktionen und Aufgaben wie Qualifikation, soziale Integration oder kulturelle Reproduktion wahr (vgl. Timpelt 2009, S. 465). So gesehen können und müssen Organisationen unter einer institutionellen Perspektive näher bestimmt werden (vgl. Göhlich 2010). In diesem Verständnis agiert die Organisation als ein zielgerichtetes soziales System, in dem Menschen mit eigenen Wertvorstellungen und Zielen tätig sind:

Eine Organisation ist ein gegenüber ihrer Umwelt offenes System, das zeitlich überdauernd existiert, spezifische Ziele verfolgt, sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also auch ein soziales Gebilde ist, und eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist“ (v. Rosenstiel 2007, S. 6).

Weiterbildungseinrichtungen werden zudem in der organisationsbezogenen Literatur der letzten Jahre häufig unter einer spezifischeren Bestim-

mung und mit Rückgriff auf Karl E. Weick (vgl. 1976) als *lose gekoppelte Systeme* mit einer relativ hohen Autonomie verschiedener Fachabteilungen, mit einer hohen wissensbasierten Abhängigkeit der Leistungserbringung und einem sich erst im Zusammenspiel mit den Teilnehmenden entwickelnden „Produkt“ definiert. Nach einer Charakterisierung von Zech (2008a) wird darunter ein Organisationstyp verstanden, der nicht bürokratisch über Hierarchie oder in einer linearen Verknüpfung der Elemente zu steuern ist:

Die Fachabteilungen produzieren ihre jeweiligen Leistungen in relativer Unabhängigkeit voneinander und brauchen bestimmte Freiheitsgrade, um ihre professionellen Dienstleistungen erstellen zu können. Diese lose gekoppelten Teilsysteme der Organisationen können teilweise durchaus unterschiedliche Handlungslogiken und unterschiedliche Verfahren, sogar unterschiedliche Kulturen herausbilden, was ihre übergeordnete Steuerung im Sinne der Gesamtorganisation erschwert. Lose gekoppelte Systeme verfügen aber gemeinhin über eine große Flexibilität, weil sie diversifizierte Umweltbezüge haben und spezifisch reagieren können (ebd., S. 7).

Die so ausdifferenzierte Weiterbildungseinrichtung unterliegt laufend einer durch interne und externe Einflussfaktoren ausgelösten Veränderung und Entwicklung. Diese Wandlungsprozesse können als *ungeplanter* Wandel charakterisiert werden, wenn bei ihnen unbewusste, zufällige und unbeabsichtigte Anpassungen und strukturelle Veränderungen der Organisation erfolgen. Dem ungeplanten Wandel gegenüber steht der *geplante* organisatorische Wandel, der alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten, antizipatorischen und zielgerichteten Organisationsveränderungen umfasst (vgl. Vahs 2007, S. 266). Letztendlich ist der organisationale Wandel ein Prozess, in dem sich eine Organisation von einem aktuell bestehenden Stadium zu einem neueren (idealerweise angestrebtem verbesserten) Stadium entwickelt. Veränderbar ist dabei grundsätzlich alles, was eine Organisation ausmacht, wie z.B. die strategischen Zielvorstellungen, die (formell oder informell bestehenden) Hierarchien und Strukturen, die Produktionsprozesse, die Außendarstellung, die Mitarbeiterzusammensetzung bzw. -qualifikation oder die kulturellen Ausprägungen. Je nachdem, welche

Komplexitäts- und Intensitätsausmaße der jeweilige Wandel annimmt, handelt es sich um einen *Wandel erster Ordnung* („gradual change“) oder um einen *Wandel zweiter Ordnung* („radical change“). Beim ersteren erfolgt „lediglich eine inkrementale Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des vorherrschenden Bezugsrahmens oder des dominanten Interpretationsschemas“ (Staehe 1991, S. 829, zit. nach Vahs 2007, S. 267).

Beim Wandel erster Ordnung findet also keine grundlegende strategische Neuausrichtung, Umstrukturierung oder Kulturänderung statt, sondern eine quantitative und evolutionär-kontinuierliche Anpassung im Rahmen des Organisationswachstums. Beim Wandel zweiter Ordnung geht es dagegen um eine „einschneidende, paradigmatische Veränderung der Arbeitsweise einer Organisation insgesamt, und zwar mit Änderung des Bezugsrahmens“ (vgl. ebd.). Der Wandel ist hier grundlegender, qualitativ und wesentlich komplexer. Bezogen auf die als lose gekoppelte Systeme beschriebenen Weiterbildungsorganisationen heißt dies, dass sich nicht nur die Handlungsmuster einzelner Fachabteilungen aufgrund eines Wandels verändern, sondern dass sich der übergreifende Bezugsrahmen der Einrichtung, z.B. durch eine Neuausrichtung der (erwachsenen-)pädagogischen Zielperspektiven, verschiebt.

Solch tiefgreifenden Wandlungsprozessen sind Weiterbildungseinrichtungen insbesondere seit den 1990er Jahren im Zuge eines steigenden Veränderungsdrucks ausgesetzt (vgl. Meisel/Feld 2009). Die finanziellen Bedingungen verändern sich, Gesetze werden geändert, die Anforderungen seitens der Weiterbildungsinteressierten differenzieren sich aus, die mediale Entwicklung beeinflusst Lernorganisationsformen, neue lerntheoretische Einsichten führen zur Gestaltung neuer Lernarrangements und viele Einrichtungen lassen ihre Qualitätsbemühungen extern zertifizieren. Nicht zuletzt stellen sich unter ausgeprägten Konkurrenzbedingungen zunehmend auch Kooperations- und Vernetzungsanforderungen neu.

Diese Einflussfaktoren führten zu einem Veränderungsdruck, der so komplex und intensiv erscheint, dass viele, insbesondere öffentlich verantwortete und getragene Einrichtungen der Weiterbildung organisationsbezogen handeln mussten, um ihre Existenz nicht zu gefährden (vgl. Meisel/

Feld 2008, S. 14ff.).² Auf diesen Veränderungsdruck wurde mit zum Teil umfassenden Organisationsveränderungen reagiert, wobei sich durchaus für einzelne Einrichtungen Entwicklungsperspektiven eröffneten. Allerdings besteht die einrichtungübergreifend existierende Notwendigkeit für Anpassung und Veränderung bis heute fort. Gegenwärtig lässt sich – mit einem praxisbezogenen Blick, jedoch ohne empirischen Nachweis – vermuten, dass ein Großteil der Einrichtungen Erfahrungen mit bewussten, inhaltlichen und strukturellen Organisationsveränderungen gemacht hat bzw. sich sogar aktuell in solchen Prozessen befindet. Dokumentierte Veränderungsprozesse geben zumindest Aufschluss darüber, dass der organisationale Veränderungsdruck zu vielfältigen Wandlungsprozessen erster und zweiter Ordnung führte. Betroffen waren und sind u.a. die Änderung von Betriebsgrößen, Rechtsform, Binnendifferenzierung in Aufgabenbereiche oder verstärkter Zwang zur Ressourcenkontrolle (vgl. Schäffter 2003, S. 59f.). Hinzu kommen unterschiedliche Formen von Einrichtungsfusionen, pädagogischen Neupositionierungen oder Netzwerkbildungen (vgl. v. Kuchler 2007).

2.2 Netzwerke als organisationaler Einflussfaktor auf (Weiterbildungs-)Organisationen

Interorganisationale Vernetzungen in der Weiterbildung bzw. Netzwerke, an denen sich Weiterbildungseinrichtungen beteiligen, können als ein Bestandteil des Veränderungsdrucks und somit als relevante Umwelt von Weiterbildungs-

2 Auf den organisationalen Veränderungsdruck wird nicht näher eingegangen, da diese Thematik bereits ausgiebig an anderer Stelle aufgegriffen wurde (vgl. z.B. Meisel/Feld 2008; Feld 2007). Deutlich wird dort auch, dass die Erwachsenenbildung zwar immer schon gewissen Brüchen und Wenden ausgesetzt war, das Neue dagegen zum einen die Vielschichtigkeit der Veränderungen ist und zum anderen, dass Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Organisationsgestaltung sehr stark in den Vordergrund gerückt sind und daher mit ihrer Beantwortung die Überlebens- und Leistungsfähigkeit vieler Einrichtungen verbunden wird. Dazu kommt, dass der Veränderungsdruck einen beständigen Charakter aufweist, was zur Folge hat, dass sich die Einrichtungen dauerhaft organisationsbezogenen Veränderungen stellen müssen. Schäffter spricht in diesem Kontext auch davon, dass nach einer „realistischen“, „reflexiven“, und „qualifikatorischen“ Wende in der Erwachsenenbildung von einer „organisationsbezogenen Wende“ gesprochen werden kann (vgl. Schäffter 2003, S. 59).

organisationen und mithin als wichtiger Einflussfaktor für die Gestaltung und Entwicklung organisationsinterner Strukturen und Prozesse bezeichnet werden. Inwieweit sich dieser organisationale Einflussfaktor konstituiert und ausprägt, wird nachfolgend anhand von drei Perspektiven erschlossen. Mit Rückgriff auf netzwerktheoretische Grundlagen wird zunächst allgemein auf die Beeinflussung von Organisationen durch Netzwerke eingegangen, bevor anschließend spezifische Veränderungsnotwendigkeiten durch die Bearbeitung von im Netzwerkkontext bestehenden Spannungsverhältnissen aufgegriffen werden. Unter einer dritten Perspektive wird der Bedeutungs- und Aufmerksamkeitszuwachs interorganisationaler Vernetzung für den Weiterbildungsbereich und die damit im Zusammenhang stehende organisationale Einwirkung auf Weiterbildungseinrichtungen charakterisiert.

2.2.1 Netzwerktheoretische Grundlagen

Der Begriff „Netzwerk“ erfährt in den letzten Jahren – wahrscheinlich nicht zuletzt auch aufgrund der enormen disziplinübergreifenden Bezugnahme auf Castells Annahmen einer „Netzwerkgesellschaft“ – eine inflationäre Verwendung.³ Benutzt wird der Begriff, um gesellschaftliche Phänomene und Entwicklungen, technologische Innovationen, biologische Prozesse oder politische Verhältnisse zu beschreiben oder zu analysieren. Konsens besteht jedoch über die zunehmende Relevanz, die Netzwerke sowohl für die Erfüllung übergreifender gesellschaftlicher, ökonomischer, politischer und sozialer Aufgaben als auch für das auf das Individuum bezogene, berufliche und private Leben und Lernen generieren.

Erhard Schüttpelz erweitert dieses Verständnis und deutet den Begriff unter einer genealogischen Argumentation als einen „absoluten Begriff“

3 Bezug genommen wird bei einer solchen Einschätzung insbesondere auf Manuel Castells' „Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft“ (2001), den ersten Band einer phänomenologisch angelegten Studien-Trilogie zur Informationsgesellschaft. Castells beschreibt in dem Buch eine sich seit den letzten drei Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts überall auf der Welt ereignende, multikausale, soziale Transformation. Diese soziale Umwandlung basiert insbesondere auf unterschiedlichen gesellschaftlichen, ökonomischen und kulturellen Veränderungsprozessen, die in ihrer Interdependenz eine neue Sozialstruktur hervorrufen, die dann wiederum mit dem Begriff der Netzwerkgesellschaft umschrieben wird. Charakteristisch für die neue Sozialstruktur sind der fundamentale Einfluss der Informationstechnologie und die Auflösung traditioneller hierarchischer Organisationsformen sowie die Herausbildung gesellschaftsbereichsübergreifender und zum Teil enorm mächtiger Netzwerke (vgl. hierzu neben Castells 2001 auch Castells 2000).

(vgl. 2007). Insbesondere der Zeitraum von 1990 bis 2010 wird von Schüttpelz als eine vom Netzwerk „besessene“ Zeit angesehen, bei der nirgendwo in der Gesellschaft auf die Metapher und den Begriff des „Netzes“ gestoßen werden kann, ohne „dass sich diese beiden bereits im Zustand der unaufhörlichen Oszillation zwischen akademischen Forschungen und professionellen Anwendungen, zwischen einem nahezu theologischen Absolutheitsanspruch und alltäglich abgespulten Kulturtechniken befinden“ (ebd., S. 26). Auch für die Gegenwart sei es legitim, den Begriff als einen „absoluten“ zu verwenden – und zwar aufgrund unterschiedlicher, sich überschneidender Forschungslinien. Wurde der Begriff zu Beginn des 20. Jahrhunderts insbesondere in unverbundenen, theoretischen Sparten einer „makrotechnologischen“ (Infrastruktur- und Kommunikationsnetzwerke) sowie einer „mikrosoziologischen“ (soziale Netzwerke) Bezugnahme diskutiert, zeigen sich bei der Betrachtung der aktuellen Verwendung des Begriffs „Netzwerk“ häufige Überschneidungen beider Perspektiven. Beispiele hierfür sieht Schüttpelz für „makrosoziologische“ Forschungen in der bereits angesprochenen Theorie der Weltgesellschaft als einer „Netzwerkgesellschaft“ von Manuel Castells oder für „mikrotechnologische“ Untersuchungen in der „Actor Network Theory“ (vgl. ebd., S. 29).

Geht man allerdings von den Überkreuzungsvarianten wieder auf eine vorgelagerte Ebene zurück, so rückt der Bereich der *sozialen Netzwerke* in den Fokus. Dazu wiederum lassen sich grob zwei unterschiedliche Strategien der Annäherung an das Phänomen „soziales Netzwerk“ identifizieren (vgl. Weyer 2000, S. 14ff.):

1. Soziale Netzwerke werden in einem eher formalen Sinne als Geflechte oder System von sozialen Beziehungen zwischen Akteuren, Personen und Organisationen verstanden, deren Strukturen und spezifische Ausprägungen anhand (vornehmlich) quantitativer Methoden erfasst werden können.
2. Das Netzwerk lässt sich aber auch als planvolles Konstrukt strategisch handelnder Akteure auffassen, die ihre Handlungen in Erwartung konkreter Vorteile koordinieren. In diesem Verständnis geht es um die Beschreibung eines qualitativ eigenständigen Typus der Handlungskoordination und der in ihr ablaufenden substanziellen Interaktionen – typischerweise in interorganisationalen Netzwerken.

Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die zweite Perspektive von Relevanz. Dabei lassen sich Netzwerke als *Organisationsform* betrachten, die eine eigenständige und planmäßige Koordination der Kooperationsverhältnisse integriert. Insbesondere das Faktum,

(ein) eigenständiges Subjekt für kooperative Zusammenhänge (zu sein), macht aus Netzwerken nicht nur mehr als die Summe der Kooperationen, die in ihnen stattfinden, sondern stellt Netzwerke auch ganz eigenständig als Steuerungsinstrument in das Verhältnis von Staat und Gesellschaft. Netzwerke haben per definitionem keine Hierarchie, sie sind per definitionem kein Markt. Sie sind „dazwischen“ anzusiedeln (Dobischat u.a. 2006, S. 27f.).

In einem solchen Verständnis kann ein interorganisationales Netzwerk „als eine spezifische, auf einen längeren Zeitraum hin angelegte Kooperation von Personen mehrerer Organisationen zur Erreichung gemeinsam festgelegter Ziele und zum Gewinn von ‚Mehrwert‘ für die einzelnen Organisationen“ (Wohlfart 2006, S. 13) aufgefasst werden.

Bei einer weitergehenden Charakterisierung von interorganisationalen Netzwerken können dann fünf Strukturelemente angeführt werden (vgl. hierzu Nuissl 2005, S. 65ff.; Nuissl 2010b, S. 80ff.):

- Zunächst bilden die beteiligten Netzwerkpartner die *Knoten* im Netz.
- Hinzu kommen die einzelnen unterschiedlich stark ausgeprägten kommunikativen *Verbindungen* zwischen den Knoten.
- Als drittes Element lässt sich das *Netzwerkmanagement* – verstanden nicht als Leitung des Netzwerks, sondern als Dienstleistung zur Unterstützung der Netzwerkarbeit – hervorheben.
- Das vierte Strukturelement bilden die für Strukturbewegungen verantwortlichen *Ziele und Aufgaben* eines Netzwerks und
- das fünfte Element ist die vorherrschende *Netzwerkkultur*.

Neben diesen Strukturelementen lassen sich weitere, ergänzende Strukturmerkmale interorganisationaler Netzwerke benennen:

- *Vertrauen* in die Kompetenzen und Zusagen der anderen Netzwerkpartner sowie generelles *Systemvertrauen* bilden die Grundlagen der Beziehungen.

- Es besteht eine *Selbstverpflichtung*, die auf vertrauensvolle Beziehungen aufbaut und einem ausnutzenden Verhalten gegenübersteht.
- Zwischen den Netzwerkteilnehmenden herrscht *Verlässlichkeit* bezüglich der Absprachen und Aufgabenverteilungen.
- Die konkrete Zusammenarbeit sowie die Entscheidungsfindung basieren auf *Aushandlungsprozessen* (Verhandlungen).
- Trotz in der Regel *flexibler Netzwerk Grenzen* und Mitgliederfluktuation sind erfolgreiche Netzwerke eher langfristiger Natur. Die Strukturmuster des Netzwerks überdauern einzelne Aktionen und Kooperationsprojekte und bestehen daher als *dauerhafte Beziehungszusammenhänge*.
- Durch die äußerliche Wahrnehmung des Netzwerks als Einheit sowie durch die Identifizierung der beteiligten Akteure mit den Aktionen und Leistungen des Netzwerks entsteht eine *Netzwerkidentität*.
- Die konkrete Zusammenarbeit im Netzwerk erfolgt *häufig* nicht über formalisierte Hierarchien und übergeordnete Planungs- und Kontrollinstanzen, sondern über eine *polyzentrische Ordnung* und *Selbstorganisation*.
- Netzwerke generieren immer wieder *neue Kooperationen* und potenzieren somit ihre Handlungen (in Anlehnung an Bornhoff/Frenzer 2006, S. 46f.).⁴

Durch die beschriebenen Strukturelemente und -merkmale interorganisationaler Netzwerke lassen sich einige Hinweise auf die mögliche Beeinflussung einzelner Organisationen ableiten. So besteht unter anderem die Herausforderung, die existierenden Beziehungszusammenhänge auszuhandeln und aktiv zu gestalten. Im Kern geht es um die organisationsinterne Bewusstmachung und Klärung der Art und Weise, wie eine Organisation mit den anderen am Netzwerk beteiligten Partnern und einem eventuell bestehenden Netzwerkmanagement kommuniziert, welche Informationen

4 Sydow/Windeler (2000, S. 11ff.) beschreiben Strukturmerkmale von interorganisationalen Netzwerken und benennen dabei die Merkmale: Kooperation, Vertrauen, Selbstverpflichtung, Verlässlichkeit, Verhandlung, ein bestimmtes Vertragsrecht und einen dauerhaften Beziehungszusammenhang. Sydow/Windeler sehen diese Strukturmerkmale insbesondere auch als Implikation für eine etwaige Netzwerksteuerung.

gegeben und welche Position bei Entscheidungen auf Netzwerkebene eingenommen wird. Darüber hinaus müssen die durch das Netzwerk entstehenden Arbeiten verteilt und erledigt werden, so dass jede einzelne Organisation je nach konkreter Aufgabenübernahme entscheiden muss, wie diese bewältigt werden soll, ob es bestimmter Ressourcen bedarf oder ob strukturelle Veränderungen notwendig werden.

Der organisationale Einflussfaktor „Netzwerk“ wirkt allerdings auch auf der kulturellen Ebene, indem nicht nur die Aushandlung konkreter Zielsetzungen bzw. die Verteilung von Aufgaben organisiert werden muss, sondern auch, indem die Bildung einer Netzwerkidentität auf Grundlage eines generellen Systemvertrauens bedeutsam ist. Hier ist die einzelne Organisation zum einen mit Blick auf die Netzwerkebene gefordert, vertrauensbildende Prozesse zu initiieren, und zum anderen mit Blick auf das eigene Personal in der Verpflichtung, sowohl die Transparenz über die Netzwerkkentnisse als auch entsprechende Beteiligung der Mitarbeitenden sicherzustellen. Dazu wiederum ist das Aufbringen von Ressourcen für die Gestaltung von Informations-, Entscheidungs- und Partizipationsprozessen bzw. die Verwendung entsprechender Instrumente notwendig.

2.2.2 Problemfelder von interorganisationalen Netzwerken

Die an Netzwerken teilnehmenden Organisationen werden nicht nur durch die Kommunikationsgestaltung, die Bewältigung der Arbeitsaufgaben oder die Fördernotwendigkeit einer Netzwerkkultur beeinflusst, sondern auch durch die Entstehung und Bearbeitung von im Gesamtnetzwerk oder zwischen einzelnen Netzwerkpartnern auftretenden Spannungsverhältnissen und Konflikten. Denn obwohl ein Großteil der netzwerkbezogenen Literatur den uneingeschränkten Nutzen herausstellt, gibt es auch Beschreibungen von Hürden und Hindernissen, Mythen oder sachliche Begrenzungen, wenn es um Netzwerke geht. So wird vom Netzwerkkonzept u.a. behauptet, dass es in die Alltagssprache und in der Medienlandschaft bereits sehr präsent sei und dadurch den Reiz des Neuartigen verloren habe. So sind Netzwerke beispielsweise für Heinz Meyer

einem Funktionswandel unterworfen, in dessen Verlauf einige ihrer Stärken, z.B. Partizipation, demokratische Struktur, organisationsübergreifende

Ansätze, Transparenz und neue Sichtweisen, hier und da auf der Strecke geblieben sind. Denn viele Netzwerke verhalten sich inzwischen wie die Organisationen, denen sie zur Seite stehen sollten und entwickeln ein vergleichbares Beharrungsvermögen. Sie erinnern manchmal an die Funktionsweise selbstreferenzieller Systeme (Meyer 2010, S. 219).

Darüber hinaus existieren Gründe, warum Netzwerke scheitern bzw. in ihrem Entwicklungspotenzial so stark beeinträchtigt werden, dass eine Weiterführung nicht möglich ist. Dies ist zunächst einmal eine unzureichende finanzielle Absicherung. Hinzu kommen Probleme zwischen den am Netzwerk beteiligten Organisationen, die z.B. durch Uneinigkeit oder mangelnde bzw. fehlgeleitete Kommunikation entstehen und sich in Konflikten auf verschiedenen Ebenen manifestieren (etwa in Bezug auf die Ziele, auf die Rollenverteilung, auf die Methoden, auf Werte und Normen oder direkte Beziehungen). Nicht zuletzt lassen sich grundsätzliche Problematiken identifizieren, die zwar nicht zu einem vollständigen Scheitern, doch aber zu Ressourcen- und Handlungseinschränkungen bei den beteiligten Organisationen führen; z.B. durch den Wegfall von Wissen und Ideen, durch finanzielle und zeitliche Verluste oder Verlust von Flexibilität und Unabhängigkeit (vgl. Frenzer 2005, S. 43).

Organisationen werden durch diese Faktoren nicht nur in ihren Handlungsspielräumen und somit in ihrer Leistungsfähigkeit beeinflusst, sondern sind auch gefordert, Strategien zur Problemlösung zu entwickeln und aktiv anzuwenden. So können auf einer Ebene der Akteure die in Netzwerken entstehenden Probleme als prozessual auszuhandelnde Spannungsverhältnisse beschrieben werden. Diese Spannungsverhältnisse bestehen als Charakteristika, die in jedem Netzwerk mehr oder weniger stark auftreten und grundsätzlich nicht auflösbar sind, sondern als eine dauerhafte strukturelle Verankerung bestehen. Sydow (vgl. 1999) formuliert insgesamt acht Spannungsverhältnisse, die je für sich genommen einer Ausbalancierung bedürfen und zudem untereinander in einem organisatorischen Zusammenhang stehen:

1. Autonomie und Abhängigkeit,
2. Vertrauen und Kontrolle,
3. Kooperation und Wettbewerb,
4. Flexibilität und Spezifität,
5. Vielfalt und Einheit,

6. Stabilität und Fragilität,
7. Formalität und Informalität,
8. Ökonomie und Herrschaft.

Trotz der dauerhaften, strukturellen Verankerung und des Auftretens negativer Folgeerscheinungen können die Spannungsverhältnisse durch deren Thematisierung in Aushandlungsprozessen zwischen den einzelnen Netzwerkteilnehmern sowie den eventuell bestehenden Netzwerkmanagements in eine produktive Balance gebracht werden. Aufgrund der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit den Spannungsverhältnissen werden „reflexive Impulse“ (Orthey 2005, S. 24) freigesetzt, die es möglich machen, netzwerkbezogene Vorteile zu generieren.

Insbesondere die Entstehung und Bearbeitung des unter Punkt 3 genannten Spannungsverhältnisses von *Kooperation* und *Wettbewerb* (bzw. Konkurrenz) stellt für die an einem Netzwerk teilnehmenden Organisationen eine besondere Herausforderung dar. So ist es nicht selten, dass die Kooperation zweier Akteure eine Konkurrenzsituation zu anderen Akteuren hervorruft, oder auch in anderer Richtung, dass eine sich verstärkende Konkurrenz die Kooperationsbereitschaft fördert. Zudem existiert die Möglichkeit, dass zwei Akteure in einem Bereich kooperieren, in einem anderen allerdings in Konkurrenz zueinander stehen.

Beschreiben lässt sich in diesem Zusammenhang allerdings auch die Möglichkeit für Organisationen, entwicklungsförderliche Elemente zu generieren:

Das Netzwerk erlaubt Organisationen, ihren eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum im Hinblick auf im Netz bestehende und vor allem mögliche Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationen, Institutionen sowie deren Leistungen zu bestimmen. Netzwerke regen in diesem Sinne in den jeweils „angeschlossenen“ Organisationen die Sondierung der eigenen Leistungspotenziale und Praktiken sowie der Abstimmung auf die Leistungspotenziale und Praktiken anderer „Netzteilnehmer“ an. Auf der Grundlage von Netzwerken und der durch sie ermöglichten Ergänzungsbeziehungen zwischen Organisationen werden dann ausgewählte sowohl kooperative (Mitspieler-) wie auch kompetitive (Gegenspieler-)Beziehungen möglich. Die dem Netzwerk zugrunde gelegte Idee ist die eines sich selbst über wechselseitige Kooperation und Konkurrenz regulierenden Zusammen-

hangs, der seinerseits die beteiligten Organisationen dazu anhält, sich in ihrem Entscheiden und Handeln auf eine hinreichende „Mitspielfähigkeit“ im Netz einzupendeln (Dollhausen 2003, S. 31).

Das hier angedeutete „Anregungspotenzial“, welches durch das Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz innerhalb von Netzwerken ausgelöst wird, bedarf allerdings einer produktiven Bearbeitung und Nutzbarmachung. Das heißt, die einzelnen Organisationen sind gefordert, nicht nur Selektionskriterien und -mechanismen zu entwickeln, auf welchen Ebenen und zu welchen Themen ein Vergleich mit anderen Organisationen sinnvoll ist, sondern sie müssen die Ergebnisse ihrer Reflexion u.a. in Profilschärfungen einfließen lassen.

2.2.3 Netzwerke in der Weiterbildung

„Vernetzung“, „Netzwerk“ oder auch „Kooperation“ sind Schlagwörter, die in der Erwachsenenbildungspraxis immer schon eine gewisse Bedeutung besaßen.⁵ Interorganisationale Netzwerkbildung erfuhr allerdings in den letzten drei Jahrzehnten einen klar erkennbaren Aufmerksamkeits- und Bedeutungszuwachs. Dies lässt sich nicht nur an den Aktivitäten der *Weiterbildungspolitik* durch eine Vielzahl in den letzten Jahren forciertes und öffentlich geförderter Programme ablesen, sondern auch mit Bezug zur *Weiterbildungspraxis* an internen Erfahrungsberichten oder Beschreibungen von Fallbeispielen belegen.⁶

Durch diesen Aufmerksamkeits- und Bedeutungszuwachs wird auch offensichtlich, dass interorganisationale Netzwerke immer stärker zu einer relevanten Umwelt für die einzelnen Weiterbildungseinrichtungen werden

5 Es lassen sich bereits früh deutliche Kooperations- und Vernetzungsformen in der Erwachsenenbildung identifizieren, die vielen der gegenwärtig diskutierten Formen recht nahe kommen (vgl. hierzu Feld/Seitter 2009). Beispielsweise gab es unter Leitung des Bibliothekars und Volksbildners Erwin Ackerknecht in den 1920er Jahren in Stettin eine fruchtbare, auch räumliche Verbindung von Volksbücherei und Volkshochschule (vgl. Ackerknecht o.J.). In Frankfurt a.M. wurden zur gleichen Zeit Volkshochschule, Volksbibliothek, Volksbühne und Sozialhygienisches Museum in räumlicher Koexistenz und enger Kooperation im Volksbildungsheim versammelt (vgl. Seitter 1990, S. 128). Diese Formen lokal-räumlicher Vernetzung entsprechen in etwa dem, was gegenwärtig unter dem Konzept der Learning Centres bzw. der Lernzentren diskutiert wird (vgl. thematisch hierzu u.a. Buiskool u.a. 2005; Stang/Hesse 2006; Stang 2010).

6 Bezüglich exemplarischer Fallbeispiele sei u.a. auf die Beschreibungen von Bildungsnetzwerken und regionalen Bildungslandschaften bei Solzbacher/Minderop (2007) verwiesen.

und als Einflussfaktor die organisationale Ausgestaltung mitbestimmen. Spätestens seit den 1990er Jahren steht eine solche Entwicklung in engem Zusammenhang mit den Bemühungen um Regionalentwicklung und der damit intendierten Umsetzung des Paradigmas des lebenslangen Lernens. So werden Regionen durch ein im Jahr 2000 angelaufenes Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) als „Lernende Regionen“ definiert, „in denen die einzelnen Akteure (Bildungseinrichtungen, Betriebe, Kultureinrichtungen, Verwaltungen, Verbände) in Form lernender Systeme und arbeitender Netzwerke eine Regionalentwicklung betreiben“ (Nuissl 2010a, S. 258). Ziel einer solchen Entwicklung ist eine Identitätsstärkung der Region, eine stärkere Einbindung der Menschen in die Region, ein Produktivitätszuwachs sowie ein höheres kulturelles Niveau der Region (vgl. ebd.).

Mit dem BMBF-Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wurde allerdings nicht nur verstärkt die Region als Handlungsraum betont, sondern insbesondere auch die Diskussion um die Ermöglichung lebenslangen bzw. lebensbegleitenden Lernens durch vernetzt bzw. kooperativ arbeitende Bildungsorganisationen gefördert. Das Programm der „Lernenden Regionen“ bestand als Kern des zu Beginn des neuen Jahrtausends vom BMBF initiierten Aktionsprogramms „Lebensbegleitendes Lernen für alle“. Das Aktionsprogramm verdeutlicht eine Sammlung konkreter Handlungsfelder und entsprechender Maßnahmen, die „zu einer nachhaltigen Förderung lebensbegleitenden Lernens aller Menschen und einer zukunftsorientierten Veränderung der Bildungsstrukturen beitragen“ (BMBF 2001, S. 2) sollen. Übergreifendes Ziel war es, durch die Bündelung von Forschungs-, Entwicklungs- und Erprobungsmaßnahmen des Bundes sowie die Herausbildung innovativer Konzepte die Weiterbildung für möglichst alle Menschen attraktiver zu machen, um so eine Weiterentwicklung des Bildungssystems als Grundlage einer sich herausbildenden „lernenden Gesellschaft“ (vgl. ebd.) zu realisieren.

Das in diesem Kontext bestehende Kernprogramm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ (BMBF 2004a; 2008a) förderte in verschiedenen Phasen von 2001 bis 2008 ca. 80 Netzwerke und war somit die bisher größte gemeinsame Initiative von Bund und Ländern zur Förderung des lebenslangen Lernens. Mit dem Programm sollten durch das Zusammenfüh-

ren von wichtigen lokalen und regional ansässigen Akteuren insbesondere auf regionaler Ebene der Auf- und Ausbau von bildungsbereichs- und trägerübergreifenden Netzwerken vorangetrieben werden, um so das Lebenslange Lernen nachhaltig zu fördern. Zudem sollten möglichst alle Bürger/innen – unabhängig von ihrem spezifischen Lebens- und Arbeitsumfeld – erreicht werden. Angestrebt wurde dazu die Entwicklung einer „regionalen Lernkultur“ (Wohlfart 2006, S. 23). Dabei orientierten sich die „Lernenden Regionen“ an den Leitgedanken: Stärkung der Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Lernenden, Abbau von Chancenungleichheiten, Kooperation von Bildungsanbietern und Nutzer/inne/n sowie Stärkung der Bezüge zwischen allen Bildungsbereichen (vgl. Nuisl 2006, S. 34).

In nahezu allen relevanten Dokumenten zum Programm wird der Bedeutungszuwachs von Netzwerken als regionale Realisierungsstrategie zur Umsetzung Lebenslangen Lernens deutlich. Der Aspekt wird zudem häufig explizit hervorgehoben, zum Beispiel im Rahmen der Programmbeschreibung:

Ein Schlüssel für strukturelle Fortschritte im Lebenslangen Lernen sind Netzwerke, die sich konsequent an den Bedürfnissen der Nachfragenden und den Lebensumständen der Lernenden orientieren. Dies kann nur gelingen, wenn vor Ort alle Akteure über die Bildungsbereiche hinweg zusammenarbeiten (BMBF 2004b, S. 9).

Die seit 2009 vorliegenden abschließenden Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Lernende Regionen“ bestätigen nicht nur die enge Wechselwirkung zwischen der Entwicklung lernförderlicher Netzwerke und einer nachhaltigen Regionalentwicklung, sondern zeigen auch auf, dass die Bildung von bereichs- und bildungsübergreifenden Netzwerken auf regionaler Ebene durchaus zur Verwirklichung des Lebenslangen Lernens beitragen kann (vgl. Emminghaus/Tippelt 2009; Tippelt u.a. 2009).

Die gegenwärtige bildungspolitische Aufmerksamkeit für Netzwerke und Kooperationen, die sich für die Umsetzung des Lebenslangen Lernens engagieren, wird nicht nur am Programm der „Lernenden Regionen“ deutlich, sondern lässt sich auch durch die 2008 vorgelegten „Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des

Lernens im Lebenslauf“⁷ (BMBF 2008b), durch die 2007 gestartete Initiative „Hessencampus – Lebensbegleitendes Lernen“⁸ oder durch das seit Ende 2009 laufende BMBF-Förderprogramm „Lernen vor Ort“⁹ belegen.

Bei all diesen Programmen, Konzeptionen und „Entwicklungsanstößen“ wird von den beteiligten Weiterbildungseinrichtungen implizit erwartet, dass sie ihre Leistungserbringung in – unterschiedlich intensiven – kooperativen Zusammenhängen vollziehen. Die Einrichtungen müssen sich unter zum Teil formalisierten Strukturvorgaben im Netzwerk (Netzwerkmanagement, Terminvorgaben, Meilensteinplanung etc.) nicht nur auf die Stärken und Schwächen, spezifischen Vorstellungen und vorhandenen Ressourcen der Netzwerk- und Kooperationspartner einstellen, sondern auch interne Anpassungsleistungen sicherstellen, um eine gemeinsame, interorganisationale Leistungserbringung erfolgreich zu gestalten. Die Weiterbildungseinrichtungen müssen demnach eigene Bewältigungsstrategien und Kompetenzen zur entwicklungsorientierten Bearbeitung bzw. produktiven Nutzbarmachung des organisationalen Einflussfaktors „Netzwerk“ herausbilden.

7 Der „Innovationskreis Weiterbildung“ wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung eingesetzt, um Empfehlungen für die Zukunft der Weiterbildung und das Lernen im Lebenslauf zu erarbeiten. Dieser Aufgabe widmeten sich Expert/inn/en aus Wissenschaft, Wirtschaft und Praxis sowie Vertreter/innen der Sozialpartner und der Kultusministerkonferenz der Länder. Am 5. März 2008 stellte der Innovationskreis seine Empfehlungen vor. Die Empfehlungen sehen insbesondere in der vernetzten Zusammenführung der Akteure auf lokaler bzw. regionaler Ebene die Chance, zu einer signifikanten Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung und somit zur Verwirklichung des Lernens im Lebenslauf zu kommen (vgl. BMBF 2008b).

8 Beim „Hessencampus“ wird versucht, das Lebenslange Lernen durch regionale Zentren zu fördern, bei denen insbesondere Organisationen aus dem Schul-, Ausbildungs- und Weiterbildungssektor (zum Teil auch räumlich und organisatorisch) miteinander vernetzt werden (vgl. www.hc-hessencampus.de).

9 Das 2009 begonnene Programm „Lernen vor Ort“ ist ein Ergebnis des Innovationskreises Weiterbildung und Bestandteil der Qualifizierungsinitiative „Aufstieg durch Bildung“ der Bundesregierung. Mit dem Projekt sollen Anreize für Kreise und kreisfreie Städte geschaffen werden, ein kohärentes Bildungsmanagement zu entwickeln und zu verstetigen sowie die unterschiedlichen regionalen Bildungszuständigkeiten zusammenzuführen. Angedeutet wird in den dem Programm zugrunde liegenden Förderrichtlinien, dass die Ziele durch Nutzung und Ausbau regionaler Netzwerke erreicht werden sollen (vgl. BMBF 2008c).

2.3 Organisationsentwicklung als traditionelle Veränderungsstrategie

Als Reaktion auf den als „dauerhaften Begleiter“ bei der Organisationsgestaltung zu bezeichnenden Veränderungsdruck und als Strategie zur Bearbeitung organisationalen Wandels wird in vielen (Weiterbildungs-)Organisationen die Gestaltung der Struktur, Strategie und Kultur im Sinne einer bewussten Organisationsentwicklung verfolgt. Dabei zeigt sich zunehmend, dass organisationaler Wandel nicht als einmaliges Ereignis, sondern als kontinuierlicher Prozess, ja als Kompetenz der Organisation zu verstehen ist, die darauf abzielt, die kontinuierlichen Problemlöse- und Selbstorganisationsprozesse herauszubilden und zu fördern.

2.3.1 Grundlagen der Organisationsentwicklung

Trotz der Annahme von French/Bell (1994, S. 31), die davon ausgehen, dass der Begriff „Organisationsentwicklung“ (OE) „in Literatur und Praxis der Sozialwissenschaften eine ziemlich genaue Bedeutung angenommen (hat)“, werden beim Vergleich verschiedener Definitionen erhebliche Unterschiede sichtbar. So stellt z.B. Trebesch mit seiner Analyse von 50 Definitionen fest, dass kein Konsens bezüglich des zentralen Gegenstands von Organisationsentwicklung vorhanden ist und schlussfolgert daraus, dass „OE mehr ist als ein gruppendynamischer Ansatz (...), kein eindeutig abgrenzbares Gebiet, kein ‚Modell‘ oder einheitliches Konzept“ (Trebesch 2000, S. 57).

Die am häufigsten verwendeten Begriffe in den Definitionen spiegeln die differenzierten Auffassungen wider; Organisationsentwicklung wird verstanden als:

- sozialer und kultureller Wandlungsprozess,
- Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems,
- Integration von individueller Entwicklung und persönlichen Bedürfnissen in Ziele und Strukturen der Organisation,
- aktive Mitwirkung der Betroffenen oder
- ein planmäßig gesteuertes Vorgehen im Rahmen angewandter Sozialwissenschaften (vgl. Trebesch 2000).

Orientiert man sich bei einer Definition an den beiden häufig als „grundlegend“ benannten Zielen von Organisationsentwicklung – Humanisierung der Arbeitsbedingungen und Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation (vgl. Gebert 1974, S. 11ff.; Böhm 1981, S. 12f.) –, so lässt sich, trotz Anerkennung einer problematischen Verallgemeinerung, Organisationsentwicklung definieren als:

(...) einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (vgl. Gesellschaft für Organisationsentwicklung 1980, o.S., zit. nach Becker/Langosch 2002, S. 6).

In einem solchen Verständnis ist Organisationsentwicklung als „geplante und zielgerichtete Veränderung der Organisation von innen her“ (Ebner/Lang-von Wins 2009, S. 373) ein bereits seit Jahren bedeutsames Konzept in der Reihe bewusster Veränderungsstrategien und ist darüber hinaus auch ein äußerst einflussreiches und hochbedeutsames Paradigma organisationaler Veränderung für die Wandlungsprozesse in Bildungseinrichtungen (vgl. Schröder 2004, S. 84).

Bei der Betrachtung von abgeschlossenen Prozessen der Organisationsentwicklung lässt sich feststellen, dass das Einhalten bestimmter „Gesichtspunkte“ für die Qualität des Prozesses wichtig ist. Diese Punkte lassen sich auch als Charakteristika eines solchen Prozesses bezeichnen und ergänzen die oben angeführte Definition. Zu den Charakteristika zählen u.a.:

- ein gemeinsames Problembewusstsein der Organisationsmitglieder,
- das Mitwirken eines (in der Regel externen) Beraters,
- die intensive Beteiligung der Betroffenen bei Prozess und Lösung (Partizipation), eine umfassende Transparenz in der Kommunikation,
- die Verwendung disziplinübergreifender Methoden oder
- die Orientierung an Phasen der Entwicklung (vgl. u.a. Beckhard 1972, S. 32ff.; Becker/Langosch 2002, S. 22ff.; Schröder 2004, S. 89; Vahs 2007, S. 354; Ebner/Lang-von Wins 2009, S. 376f.).

Die konkrete Veränderung erfolgt idealtypisch auf Basis eines Phasenverlaufs, der in der Regel die Phasen der Problemerkennung, Vorgehensplanung, Problembearbeitung und Evaluation beinhaltet.¹⁰

Eine Blütezeit erlebte die OE-Bewegung in den späten 1970er und 1980er Jahren (vgl. Wimmer 2005, S. 76). Viele Unternehmen unterzogen sich, mit oft erstaunlichem Erfolg, Veränderungsprozessen, was zu einer weiten Verbreitung des OE-Ansatzes führte. Waren es am Anfang allein Wirtschaftsunternehmen, so öffneten sich zunehmend auch Non-Profit-Organisationen, Verwaltungen oder (Weiter-)Bildungseinrichtungen für OE-Prozesse. Neben den praktischen Erfolgen stiegen auch die Bemühungen um eine Professionalisierung an. Indizien dafür waren u.a. wachsende Ausbildungsangebote, Publikationssteigerungen sowie eine zunehmende universitäre Öffnung.

Trotz vielfältiger Erfolge und einer breiten Anerkennung unterlag die Organisationsentwicklung schon seit ihren Anfängen reichlicher Kritik (vgl. Rieckmann 1994). Bemängelt wurden theoretische als auch anwendungspraktische Aspekte, insbesondere eine unzureichende theoretische Begründung sowie der unrealistische Glaube, Produktivität und Menschlichkeit gleichermaßen umsetzen zu können. So konstatiert Rieckmann Anfang der 1990er Jahre, dass die „klassische“ humanistisch-emanzipatorische und „normative OE“ ihres uneinlösbaren Anspruchs bezüglich Integration und Harmonie „überführt“ wurde (vgl. 1994, S. 138).

Betrachtet man die Entwicklung der Diskussion um die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit von Organisationsentwicklung, so lässt sich feststellen, dass die Kritik zunehmend schärfer und grundlegender geworden ist (vgl.

10 Die zahlreich zu findenden Varianten von Phasenverläufen gehen nahezu alle auf ein Modell von Kurt Lewin (1951) zurück, bei dem die drei zentralen Phasen „Unfreezing“, „Moving“ und „Freezing“ durchlaufen werden. Beim *Auftauen* wird Motivation zur Veränderung geschaffen, Widerstände werden beseitigt und dadurch Wachstum ermöglicht. Bei der Veränderung werden neue Konzepte etabliert und Interventionsmaßnahmen eingesetzt und bei der abschließenden Stabilisierung die Veränderungen in die Organisation integriert, stabilisiert und generalisiert. Es findet eine Kontrolle und Auswertung statt. Die OE-Maßnahmen sind nun selbstständig (vgl. Kals 2006, S. 52). Der aktive Veränderungsprozess bzw. die Bearbeitung des Wandels sind abgeschlossen. Neuere Modelle betrachten insbesondere die dritte Phase flexibler, was u.a. bedeutet, dass die entsprechend veränderte Organisation nicht wieder vollständig „eingefroren“ wird, sondern vielmehr in einem Zustand gehalten werden sollte, der eine erneute, schnelle und umfassende Organisationsveränderung zulässt.

u.a. v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005, S. 401f.). Der wohl fundamentalste Kritikpunkt zielt(e) auf das überholte Verständnis bezüglich „Organisation“ und „Wandel“ (vgl. z.B. Schreyögg 1999). In den 1950er und 1960er Jahren wurden Organisationen als starr, bürokratisch und hierarchiebetont betrachtet. Probleme entstanden hauptsächlich durch strukturbedingte Kommunikations- und Entscheidungsproblematiken sowie durch die „Unterdrückung“ von Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden. Das Verständnis von Wandel beruhte dabei auf relativ stabilen Organisationsverhältnissen, die sich in Organisationsumwelten reproduzieren können und die langsame, evolutionäre Anpassungsprozesse an veränderte Überlebensbedingungen zulassen. Umwelteinflüsse spielten demnach in dem ursprünglichen Wandelverständnis der klassischen Organisationsentwicklung eine eher geringe Rolle.

Die heutigen Rahmenbedingungen, in die das Handeln der Organisationen eingebunden ist, bzw. die Herausforderungen, die sich an die in den Organisationen agierenden Personen richten, sind allerdings andere als die Rahmenbedingungen und Herausforderungen zu Beginn der Organisationsentwicklung. Heute – so allgemeiner Konsens – sind die Schlüsselaspekte eines zeitgemäßen Verständnisses von Organisation:

- das Primat der horizontalen Wertschöpfungskette, welche sich am Markt und Kunden ausrichtet,
- die Gestaltung flexibler bereichs- und unternehmensübergreifender Netzwerke,
- das Finden schneller Lösungen und
- eine Sichtweise, die nicht die Einzelleistung, sondern den Gesamterfolg als ausschlaggebende Messgröße ansieht (vgl. Doppler 2009, S. 437f.).

2.3.2 Organisationales Lernen als weiterentwickelte Veränderungsstrategie

Neuere Überlegungen zur Organisationsentwicklung gehen immer stärker von unwägbaren Rahmenbedingungen und einem ständigen Wandel von Organisationen aus. OE hat unter einem solchen Verständnis auch nicht mehr nur die Aufgabe, begrenzte Veränderungsprozesse zu begleiten, sondern übergreifend sicherzustellen, dass die Organisation und die in ihr tätigen Menschen dauerhaft dazu befähigt werden, die anstehenden Her-

ausforderungen und Veränderungsnotwendigkeiten *eigenständig* erkennen und bewältigen zu können. Zentrale Kompetenz hierfür – und somit Vermittlungsaufgabe der OE – ist die Förderung von *Problemlöse-* und *Selbstorganisationsprozessen* (vgl. Schiersmann/Thiel 2010), die gleichzeitig auch als Eckpunkte einer allgemeinen Beratungstheorie angesehen werden können (vgl. u.a. Schiersmann 2009).

In diesem Kontext wurden in den letzten zwei Jahrzehnten zwei Perspektiven populär, die eng mit der Organisationsentwicklung verbunden sind und zudem auch eine Antwort auf die zuvor beschriebenen Kritikpunkte geben: das Change Management und die Ansätze der „lernenden Organisation“.¹¹

Kulmer/Trebesch (2004) sehen im *Change Management* ein aus den Erfahrungen der OE hervorgegangenes Veränderungskonzept, welches einen Paradigmenwechsel im Wandelverständnis impliziert. Grundlegendes Charakteristikum dieses neuen Paradigmas ist nicht mehr „eine kontinuierlich-stufenweise Anpassung, sondern eine machtvolle, schnelle, sprunghafte Veränderung der inneren und äußeren Rahmenbedingungen einer Organisation“ (vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001, S. 6). Für Trebesch/Kulmer (vgl. 2007) gibt es drei zentrale Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Change Management, die sich in drei Grundthesen zusammenfassen lassen:

1. Die theoretische Basis hat sich verändert. Insbesondere die Systemtheorie hat die Idee davon, wie Organisationen funktionieren und wie Veränderungen vonstattengehen, entscheidend geändert.
2. Die Zielrichtung hat gewechselt. Die Veränderungsarbeit ist insgesamt radikaler und deutlich ökonomisierter geworden.
3. Die Zusammenarbeit zwischen Berater/inne/n und Management ist grundlegend anders geworden. „Change Agents“ sind nun die in der Organisation verantwortlich handelnden Personen. Bei dieser Führungsaufgabe werden sie von Beraterseite unterstützt.

11 Die konzeptionelle Unterscheidung zwischen „Organisationsentwicklung“, „Change Management“ und „lernender Organisation“ ist beabsichtigt zugespitzt. Dem Autor ist bewusst, dass auch andere Einschätzungen möglich und begründbar sind. So sehen z.B. Schreyögg (1999, S. 76) oder Wimmer (2004, S. 247) im Change Management kein wirklich eigenständiges Konzept, welches sich vom OE-Ansatz merklich unterscheiden würde.

Allerdings werden beim Change Management auch viele für die OE grundlegenden Annahmen marginalisiert. So subsumieren sich unter dem Change Management radikale Konzepte, wie z.B. das „Business Reengineering“, „Lean Management“ oder das „Total Quality Management“, bei denen häufig – wie in der zweiten These bereits angedeutet – die (primär kurzfristige) Effizienzsteigerung der Organisation hervorgehobenes Ziel darstellt. Auch die Partizipation der Organisationsmitglieder, deren Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten sowie eine Entwicklung von Problemlösungen aus der Organisation selbst heraus werden beim Change Management nur nachgeordnet beachtet.

Die Ansätze der *lernenden Organisation* lassen sich dann ebenfalls als eine Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung verstehen, wobei die Besonderheit in der Überzeugung liegt, dass Veränderungen nie abgeschlossen sind und daher ein permanenter organisationaler Wandel bzw. eine permanente Fokussierung und Bearbeitung dieses Wandels erforderlich sind.¹²

Auf einer übergeordneten Ebene gehen die meisten der Ansätze – trotz vorhandener Unterschiede im Organisationsverständnis – davon aus, dass Organisationen prinzipiell aus dynamischen Elementen bestehen, die sich hochflexibel, schnell und unproblematisch an Umweltveränderungen anpassen können (bzw. sollten). Die Theorie sozialer Systeme flankiert somit viele Ansätze organisationalen Lernens durch eine institutionelle

12 Die bestehenden Ansätze organisationalen Lernens sind äußerst heterogen, insbesondere hinsichtlich ihrer Deutung, was organisationales Lernen ausmacht und wie der organisationale Lernprozess zu erklären ist. Folgende Beispiele verdeutlichen anhand des Kriteriums der gewählten Perspektive die enorme Unterschiedlichkeit der Ansätze: March/Olsen (1975) als Vertreter einer entscheidungsorientierten Perspektive bezeichnen organisationales Lernen als Verbesserung des individuellen Entscheidungs- und Wahlverhaltens in Organisationen. Beim Ansatz von Argyris/Schön (1978) zur Weiterentwicklung der handlungsleitenden Theorien durch kritische Untersuchung, Abgleichung und ggf. Korrektur gewohnter Denk- und Handlungsweisen wird eine „Action-Learning-Perspektive“ erschlossen. Der Ansatz von Schein (1985) zur Thematisierung und Entwicklungsfähigkeit der Kultur in einer Organisation kann als Vertreter einer Kulturperspektive angesehen werden. Nonaka/Takeuchi (1995) differenzieren mit ihrer Explizierung impliziten Wissens durch qualitativen und quantitativen Ausbau der organisationalen Wissensbasis eine kognitive und Wissensperspektive aus. Und der Ansatz von Senge (1990) zum Systemdenken als Kern von fünf Disziplinen einer lernenden Organisation kann dann wiederum als ein Vertreter einer systemtheoretischen sowie eklektischen Perspektive bezeichnet werden.

Sichtweise, die zu erklären versucht, wie organisationale Identität durch flexible Organisationsgrenzen bestimmt werden kann. Es wird also die Idee des dauerhaften Lernens mit bestehenden institutionellen Anforderungen zusammengebracht (vgl. Schröder 2004, S. 94). Ansätze der lernenden Organisation besitzen gegenüber dem Change Management den Vorteil, neben der Orientierung an einem veränderten Wandelverständnis auch die leistungsstarken Aspekte der Organisationsentwicklung zu integrieren. Zudem ist u.a. die Beachtung des Organisations-Umwelt-Verhältnisses sowie der Lernperspektive der einzelnen Organisationsmitglieder zentraler Bestandteil. Schreyögg (vgl. 2008, S. 437f.) sieht in diesem Kontext auch, dass mit dem Konzept der lernenden Organisation eine Basisperspektive gewonnen wurde, die es schafft, die Unzulänglichkeiten des OE-Ansatzes zu überwinden.

Tabelle 1 verdeutlicht die wichtigsten Unterschiede zwischen dem Verständnis von Wandel in der Organisationsentwicklung und dem Wandelverständnis im Konzept lernender Organisationen.

Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Wandel als Sonderfall/Ausnahme ◦ Wandel als separates Problem ◦ Direktsteuerung des Wandels ◦ Wandel durch (externe) Experten; Organisation als Klient ◦ folgt einer Gleichgewichtslogik (statisches Denken der Mikroökonomie sowie Effizienzsteigerung) ◦ konzeptgeleitet (z.B. Phasenmodell) ◦ Widerstand überwinden (auch brechen) ◦ Ziel: neue Routinen etablieren 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Wandel als Normalfall ◦ Wandel endogen, Teil der Systemprozesse ◦ indirekte Steuerung des Wandels ◦ Wandel als generelle Kompetenz der Organisation ◦ Integration von Irritations- und Turbulenzbereitschaft (Komplexitätsbewältigung und Selbstreflexion als permanenter Prozess) ◦ bedarfsgeleitet (situative Anpassung, flexibel) ◦ Widerstand nutzen ◦ Ziel: für dauerhafte Flexibilität sorgen

Tabelle 1: Verständnis von „Wandel“ im Vergleich (in Anlehnung an Schreyögg/Noss 1995, S. 179; Kulmer/Trebesch 2004, S. 82f.; Vahs 2007, S. 418ff.; Schreyögg 2008, S. 437ff.).

2.4 Zwischenfazit

Mit der durch den Ausbau von kooperativ vernetzten Bildungsstrukturen einhergehenden Verlagerung der bildungspolitischen Aufmerksamkeit auf die Förderung des lebenslangen Lernens zeichnet sich eine grundlegend veränderte Sichtweise auf das Verständnis sowie auf das Potenzial von Kooperationen ab. Wurde „Kooperation“ in den 1960er und 1970er Jahren noch vornehmlich unter dem Aspekt der Systematisierung institutioneller Strukturen und Programme in der Weiterbildung behandelt, so werden Kooperationen im Kontext des lebenslangen Lernens insbesondere unter dem Gesichtspunkt ihres Potenzials zur Öffnung, programmatischen Erweiterung und strukturellen Innovation des Weiterbildungsbereichs gesehen (vgl. Dollhausen/Feld 2010, S. 25). In diesem Kontext steigt auch die Bedeutung von interorganisationalen Netzwerken in der Weiterbildung bzw. von Netzwerken, an denen sich Weiterbildungseinrichtungen beteiligen, enorm an. Entsprechend ist festzustellen, dass sowohl Verbreitung als auch Akzeptanz von Kooperationen und Netzwerken zunehmen (vgl. Dollhausen 2010, S. 61) und dass auf allen Ebenen der politischen Steuerung und Koordinierung von Weiterbildung Einigkeit über die zentrale Bedeutung von Kooperationen und Netzbildungen von Weiterbildungseinrichtungen untereinander, zwischen Weiterbildungseinrichtungen und anderen Bildungsorganisationen oder zwischen Weiterbildungseinrichtungen und öffentlichen Stellen, Kultur- und Sozialeinrichtungen oder Unternehmen besteht (vgl. ebd., S. 59).

Trotz dieser einvernehmlich positiven Beschreibungen der Leistungsfähigkeit von Netzwerken bleibt festzustellen, dass interorganisationale Netzwerke nicht nur diverse Problemlagen erzeugen können, sondern auch als eine den organisationalen Wandel vorantreibende Umwelt auf die einzelnen Weiterbildungseinrichtungen einwirken.

Inwieweit, in welchen Formen und mit welchen Auswirkungen sich interorganisationale Netzwerke als solch ein Einfluss genau beschreiben lassen, ist bisher in der empirischen Erwachsenenbildungsforschung noch nicht aufgegriffen worden. Mit Blick auf die beschriebene Literatur- und Forschungslage zeigen sich vielmehr erste Hinweise, dass interorganisationale Netzwerke zu speziellen Anforderungen an die Einrichtungen

stellen und zum anderen, dass durch die Teilnahme bestimmte Beeinflussungen bzw. Veränderungen organisationaler Ausprägungen – d.h. der Struktur, Strategie und Kultur einer Einrichtung – entstehen. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass die Einrichtungen herausgefordert sind, die durch den Kontakt mit anderen Organisationen entstehende Kommunikation zu reduzieren und die sich daraus ergebenden Handlungsaufgaben zu bearbeiten, aber auch organisationsintern sowohl Angleichungs- als auch Abgrenzungsprozesse zuzulassen und zu fördern.

Eine sich hieran anschließende empirische Forschung verfolgt das Ziel, die organisationalen Auswirkungen von Netzwerkaktivität auf Weiterbildungseinrichtungen zu erfassen und zu analysieren, um Aussagen über Beeinflussungs- und Veränderungslogiken sowie bestehende Reaktionsweisen seitens der Weiterbildungseinrichtungen machen zu können. Gerade der letzte Aspekt erhellt die bewussten Steuerungs-, Integrations- und Entwicklungsprozesse, also die von den Institutionen gewählten Reaktionen der Einrichtungen auf den Einflussfaktor Netzwerk. So kann die Art und Weise beschrieben werden, wie auf die mit einer Teilnahme an Netzwerken entstehenden Anforderungen und Beeinflussungen nicht nur in basalen, sondern auch in bewusst gestalteten strategischen und reflexiven Organisationsentwicklungsprozessen reagiert wird bzw. werden kann.¹³

So ist es möglich, nachzuzeichnen, was es für die Einrichtungen, aber auch für die in den Einrichtungen beschäftigten Mitarbeitenden bedeutet, in zunehmend vernetzten Strukturen zu arbeiten, wie es gelingt, die Parallelität zwischen Angleichung und Abgrenzung produktiv aufrechtzuerhalten, und ob die durch Netzwerke neu entstehenden institutionellen Ordnungen wirklich einen positiven Einfluss auf die organisationsinternen Entwicklungsprozesse mitführen.

13 Die Ausgestaltung, wie Organisationsentwicklungsprozesse in Weiterbildungseinrichtungen vollzogen wurden und werden, lässt sich mit „basal“, „strategisch“ und „reflexiv“ charakterisieren (vgl. Schäffter 2010, S. 231): Basale OE wird als ein beiläufig verlaufender, latenter Veränderungsprozess erst nachträglich erkennbar und durch intermittierende Reflexion als Entwicklung thematisierbar; strategische OE hat die Bedeutung von planvoller Reorganisation durch Führung und Management und begründet sich so als organisationspolitische Maßnahme der Kontextsteuerung; und reflexive OE versteht sich als aktiver Mitvollzug einer partizipativ rekonstruierten institutionellen Entwicklungsdynamik, bei der nicht erwünschte Veränderungen gehemmt und erwünschte Entwicklungen reflexiv verstärkt werden.

3. Methodisches Vorgehen

Im Folgenden finden sich Erläuterung und Diskussion der verwendeten Forschungsmethode. Damit sollen sowohl das Verfahren als auch die in Kapitel 4 zu präsentierenden, empirischen Ergebnisse nachvollziehbar gemacht werden. Hierzu wird auf den methodischen Zugang, die Beschreibung der Auswahlkriterien, den Untersuchungsablauf sowie auf die gewählte Analysestrategie eingegangen.

3.1 Forschungszugang

Gesellschaftliche Wirklichkeit unterliegt sozialer Konstruktion. Daher lassen sich Organisationen nicht als ein objektives Faktum betrachten, sondern eher als sozial konstruierte, subjektiv differierende Realitäten, die nur „in den Köpfen“ der Organisationsmitglieder existieren (vgl. Berger/Luckmann 1972). Es ist folglich angemessen, die jeweilig durch die Forschung fokussierten Organisationsrealitäten aus Sicht der handelnden Subjekte bzw. spezieller Akteure in der Organisation wissenschaftlich zu rekonstruieren. Der methodische Zugang orientiert sich so an zentralen Argumenten der phänomenologischen Forschungstradition, bei der soziale Wirklichkeit nicht unabhängig von Zeit und Raum als objektive Wahrheit zu begreifen ist, sondern vielmehr als Ergebnis kollektiver und individueller Wahrnehmungen und Interpretationen (vgl. Glaser/Strauss 1993, S. 92f., zit. nach Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2009, S. 18). Um solche Realitätsrekonstruktionen zu ermöglichen, wird eine Methode notwendig, die zum einen nah am in der Organisationsumwelt agierenden Subjekt arbeitet (vgl. Weik 2005, S. 97f.) und der es zum anderen gelingt, die Komplexität und Mehrdimensionalität der Einflussfaktoren eines Netzwerks auf die kooperierenden Weiterbildungseinrichtungen zu erfassen. Da es sich zudem bei den für die Untersuchung benötigten Wissensbeständen nicht um allgemein zugängliches bzw. für jedes Organisationsmitglied verfügbares Wissen handelt, sondern vielmehr um exklusives, aus der speziellen Tätigkeit einzelner Organisationsmitglieder entstandenes Sonderwissen, fiel die Wahl der Forschungsmethodik auf

qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews. Befragt wurden für die vorliegende Studie Personen, die das benötigte, erfahrungsbasierte Spezialwissen aufweisen, also Aussagen darüber machen können, inwieweit die Teilnahme von Weiterbildungseinrichtungen an interorganisationalen Netzwerken die organisationale Ausprägung einer Einrichtung beeinflussen bzw. verändern, und wie die Einrichtungen entsprechend reagieren bzw. welche Strategien zur produktiven Integration der Netzwerkteilnahme angewendet werden. So ist die Methode des Experteninterviews insbesondere geeignet, um das den Expert/inn/en zugeschriebene Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte zu erschließen (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 12) bzw. im Rahmen von Prozessen der qualitativen Organisationsforschung soziale Phänomene zu rekonstruieren und zu erklären sowie daraus fallübergreifende und überindividuelle Verallgemeinerungen zu ermöglichen (vgl. Froschauer/Lueger 2009).

3.2 Auswahl der Experten

Die für die vorliegende Untersuchung verwendete Methode des Experteninterviews lässt sich als eine teilstrukturierte Form der (qualitativen) Befragung charakterisieren. Es handelt sich in erster Linie um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter Themen und (gegebenenfalls) vorformulierter Fragen stattfinden. Die Eigenständigkeit der Methode innerhalb des Kanons von qualitativen Interviews zeigt sich insbesondere durch die spezifische Befragtengruppe. Die entsprechenden Personen werden in der Rolle von „Expert/inn/en“, die über ein abgegrenztes Spezial- oder Sonderwissen verfügen, interviewt. In diesem Sinne zeichnet sich laut Liebold/Trinczek das Experteninterview dadurch aus, dass: „es auf einen exponierten Personenkreis zielt, der im Hinblick auf das jeweilige Forschungsinteresse spezifisches Wissen mitbringt“ (2009, S. 33). Durch Experteninterviews kann so „technisches Wissen“ über organisationale Regelabläufe, fachspezifische Anwendungsroutinen oder bürokratische Kompetenzen ebenso erfasst werden wie „Prozesswissen“, das sich auf Einsichtnahme und Informationen über Handlungsabläufe, Interaktionsroutinen, organisationale Konstellationen sowie vergangene oder aktuelle Ereignisse bezieht. Darüber hinaus ist es möglich,

„Deutungswissen“, also subjektive Relevanzen, Regeln, Sichtweisen und Interpretationen, zu rekonstruieren (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 43f.).

Die Auswahl der Personen, die für die vorliegende Untersuchung interviewt wurden, orientierte sich an einer in der sozialwissenschaftlichen Diskussion als relativ eng angesehenen Definition, nach der Expert/inn/en Angehörige einer Funktionselite innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes sind:

Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- und Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- und Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen. Das Wissen des Experten, seine Handlungsorientierungen, Relevanzen usw. weisen zudem – und das ist entscheidend – die Chance auf, in der Praxis in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden, d.h., der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen. Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit (Bogner/Menz 2005, S. 46; im Original kursiv).

Bei der vorliegenden Untersuchung bilden diejenigen Personen die Expert/inn/en, die Einblick in die von einem interorganisationalen Netzwerk ausgehenden Entscheidungen, Kommunikationsinhalte und Prozessentwicklungen haben und zudem in Bezug auf eine einzelne Weiterbildungseinrichtung beurteilen können, inwieweit diese Entscheidungen, Kommunikationsinhalte und Prozessentwicklungen die organisationalen Ausprägungen einer Weiterbildungseinrichtung beeinflussen bzw. verändern und welche Handlungsoptionen vorhanden sind bzw. wie real reagiert wird. Die Expert/inn/en müssen demnach in Bezug auf „Netzwerk“ und „Organisation“ sowie im Kontext der oben angeführten Expertendefinition eine spezifische *Schnittstellenfunktion* erfüllen, was zu folgenden zentralen Auswahlkriterien führt:

- Die infrage kommenden Personen sind Mitglied einer Weiterbildungseinrichtung und besitzen dort Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse im Bereich der Organisationsgestaltung bzw. -entwicklung.
- Darüber hinaus sind die ausgewählten Personen in die Steuerung eines interorganisationalen Netzwerks, an dem sich die Einrichtung der Befragten beteiligt, eingebunden (z.B. als Netzwerkmanager/in oder als Vertretung der Einrichtung).

Um aus den Interviewergebnissen verallgemeinerbare Aussagen für den Weiterbildungsbereich treffen zu können, ist es u.a. bedeutsam, eine breite Streuung von unterschiedlichen Weiterbildungseinrichtungen in die Analyse mit einzubeziehen. Eine vor der Untersuchung durchgeführte Bestandsaufnahme von interorganisationalen Netzwerken, an denen sich Weiterbildungseinrichtungen beteiligten,¹⁴ ergab, dass insbesondere die Einteilungskriterien der Trägergruppenzugehörigkeit sowie der Einrichtungsgröße es ermöglichen, ein breites Feld der an Netzwerken teilnehmenden Einrichtungen zu erfassen. Konkret ergibt sich daraus, dass sich das Sample der Untersuchung – also die Einrichtungen, denen die befragten Expert/inn/en als Organisationsmitglied angehören – auf fünf Trägergruppen verteilt und sich die Einrichtungen zudem in „große“ und „kleine“ gliedern lassen. Die fünf ausgewählten Trägergruppen decken den Großteil der Einrichtungen ab, die als reine Weiterbildungsanbieter (also mit zentral auf Weiterbildung bezogenem Organisationszweck, Selbstverständnis und Arbeitsinhalt) einem interorganisationalen Netzwerk angehören.¹⁵ Um vergleichbare Rahmenbedingungen der Einrichtungen und eine ähnliche Erfahrungsbasis der

14 Die Rohdaten der spezifisch ausgewerteten Bestandsaufnahme finden sich in einer Zusammenstellung bei Feld 2008.

15 Die fünf ausgewählten Trägergruppen decken allerdings nicht nur den Großteil der Weiterbildungseinrichtungen, die an einem interorganisationalen Netzwerk teilnehmen, ab, sondern erbringen zusammengenommen (und ohne die betriebliche Weiterbildung) auch den größten Anteil an Weiterbildung in Deutschland insgesamt. Deutlich wird dies u.a. an der Anzahl der Weiterbildungseinrichtungen (vgl. WSF 2005, S. 38, zit. nach DIE-Trendanalyse 2008, S. 35) als auch an der Anzahl der Weiterbildungsveranstaltungen, die von den Trägergruppen durchgeführt wurden (vgl. v. Rosenblatt/Bilger 2008, S. 107). Sowohl bei der Anzahl der Weiterbildungseinrichtungen als auch bei der Anzahl der durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen ergibt die Summe der fünf Trägergruppen den mit Abstand höchsten Wert.

Expert/inn/en zu ermöglichen, wurden nur Weiterbildungseinrichtungen ausgewählt, die an einem Netzwerk der „Lernenden Regionen“ beteiligt waren/sind.

Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die fünf ausgewählten Trägergruppen. Deutlich wird hier, dass die Einrichtungen, die als „kleine“ Weiterbildungsorganisationen bezeichnet werden können, eine Mitarbeiterzahl zwischen zehn und 20 haben und die „großen“ Organisationen eine Mitarbeiterzahl von 20 bzw. 40 und mehr.¹⁶

	„Kleine“ Weiterbildungsorganisationen	„Große“ Weiterbildungsorganisationen
Volkshochschulen	10–20	> 40
private/kommerzielle/ gewerbliche Anbieter	10–20	> 40
kirchliche Anbieter	10–20	> 20
gewerkschaftliche Anbieter	10–20	> 20
Einrichtungen der Wirtschaft	10–20	> 40

Tabelle 2: Trägergruppen eingeteilt nach „großen“ und „kleinen“ Organisationen (differenziert nach der Anzahl festangestellter Mitarbeitender)

Zu jeder Trägergruppe wurden vier Interviews geführt, jeweils zwei mit Interviewpartner/inne/n aus kleinen sowie aus großen Organisationen, so dass Datenmaterial aus insgesamt 20 Interviews für die Auswertung zur Verfügung stand. Alle ausgewählten Einrichtungen waren/sind an einem Netzwerk der „Lernenden Regionen“ beteiligt.

16 Um zumindest rudimentäre organisationale Ausprägungen bei den Strukturen, Strategien und Kulturen vorzufinden, wurden nur Einrichtungen ab einer Mindestgröße von zehn festangestellten Mitarbeitenden in das Auswahlpektrum einbezogen. Die unterschiedlichen Einteilungen bezüglich „großer“ Weiterbildungseinrichtungen ergaben sich zudem aufgrund der ausgewerteten Bestandsaufnahme von interorganisationalen Netzwerken, an denen sich die Weiterbildungseinrichtungen beteiligen.

Das Sample in verschiedene Größen einzuteilen, hat verschiedene Gründe. Primäres Ziel ist es, trotz der Einschränkung auf Netzwerke aus dem Projekt „Lernende Regionen“ eine breite Streuung zu ermöglichen. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass Weiterbildungseinrichtungen an sich zwar ähnliche strukturelle Gliederungen, übergeordnete Zielsetzungen und Grenzziehungen sowie vergleichbare Programmplanungshandlungen aufweisen, insbesondere aber die Größe einer Weiterbildungseinrichtung eine Bedeutung bei der spezifischen Bearbeitung der Netzwerktaetigkeit hat. So ist u.a. davon auszugehen, dass die erhöhte organisationsinterne Komplexität großer Organisationen (z.B. in Bezug auf die Kommunikations- und Interaktionsgestaltung bei Entscheidungsprozessen) auch größere strukturelle (und ggf. materielle) Ressourcen bedingt.

Die Auswahlkriterien für die Weiterbildungseinrichtungen und die entsprechenden Expert/inn/en eröffnen vornehmlich drei Perspektiven bei der Analyse des empirischen Materials (vgl. Kap. 4). Neben einem *trägergruppeninternen Vergleich* – also zwischen kleinen und großen Weiterbildungseinrichtungen einer Trägergruppe – werden somit der Vergleich *unterschiedlicher Trägergruppen untereinander* ebenso wie *trägergruppenübergreifende Verallgemeinerungen* (anhand der Kriterien Gemeinsamkeiten und Differenzen) möglich.

3.3 Datenmaterial, Erhebung und Interviewleitfaden

Zwischen Mai 2009 und Januar 2011 wurden insgesamt 20 qualitative Experteninterviews durchgeführt. Die digital aufgezeichneten Interviews haben eine durchschnittliche Dauer von ca. 65 Minuten, so dass sich Datenmaterial aus knapp 22 Stunden Interview ergibt. Um eine möglichst hohe Normierung der Interviewdurchführung zu erreichen, wurden alle Interviews vom Autor der vorliegenden Untersuchung selbst durchgeführt. Der Feldzugang erwies sich als unproblematisch. Insgesamt wurden 28 Personen postalisch bzw. per E-Mail um ein Interview gebeten. Acht Personen lehnten eine Teilnahme an einem Interview ab, wobei dies in fünf Fällen begründet wurde mit einer Unsicherheit, ob man die richtige Person sei, in zwei Fällen mit mangelnder Zeit und in einem Fall ohne Begründung.

Auf alle anderen Anfragen kamen positive Rückmeldungen und nach einem telefonischen Gespräch bzw. in mehreren Fällen auch nach einem ersten persönlichen Treffen, in dem Erkenntnisinteresse, Inhalt und Ablauf des Interviews und eventuell bestehende Fragen geklärt wurden, konnten zeitnahe Interviewtermine festgelegt werden. Zur Vorbereitung auf die Interviews wurde den Expert/inn/en kurz erläutert, welche Themenschwerpunkte in den Interviews angesprochen werden.

Der Ablauf der Gespräche verlief ohne Probleme. Die Interviews wurden am jeweiligen Arbeitsplatz der Expert/inn/en oder in einem Besprechungsraum der jeweiligen Einrichtung durchgeführt. Alle Befragten nahmen sich ausreichend Zeit für das Interview, waren motiviert und erschienen zum Teil sehr gut vorbereitet. Die Antworten waren dementsprechend sehr offen und ausführlich. Direkt vor dem Interview wurden das Erkenntnisinteresse sowie der Ablauf und Inhalt noch einmal kurz besprochen. In diesem Rahmen wurde auch die Frage der Anonymität thematisiert und geklärt. Zugesichert wurde eine vollständige Anonymisierung, insbesondere dass weder die Namen der Befragten noch die der Einrichtungen genannt werden.

In allen Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden eingesetzt, mit dem die Interviewthematik eingegrenzt und einzelne Themenkomplexe vorgegeben wurden. Die leitfadengestützte, dennoch offene Gesprächsführung ermöglichte es, bei der Beantwortung der Fragen die Relevanzstrukturen und Erfahrungshintergründe der Expert/inn/en optimal zu erfassen. Konkret geht es darum, mit dem Gesprächsleitfaden möglichst nur forschungsrelevante Themen anzusprechen. Allerdings enthält der Gesprächsleitfaden gemäß dem „Prinzip einer offenen und flexiblen Gesprächsführung“ (Meuser/Nagel 1997, S. 487) in der Regel keine strikt ausformulierten Fragen, sondern bezieht sich auf vorab festgelegte Themenkomplexe, zu denen dann je nach Interviewsituation und -verlauf entsprechende (offene) Fragen gestellt werden. Die feststehenden und für jedes Interview gleichen Themenkomplexe garantieren dann, dass eine zumindest rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse gewährleistet wird.

Der für die vorliegende Untersuchung verwendete Gesprächsleitfaden setzte sich aus fünf Themenkomplexen mit (optionalen) Frageanmerkungen zusammen.

<p>Gesprächsleitfaden</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ eigene Vorstellung ◦ Erläuterungen zur Untersuchung und zum Interviewablauf (Erkenntnisinteresse etc.) ◦ Hinweise zum Datenschutz/Anonymität
<p>Themenbereich 1: Rahmenbedingungen und allgemeine Informationen über die Netzwerkaktivitäten der Einrichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Informationen zum Netzwerk ◦ Position/Rolle/Funktion der Einrichtung im Netzwerk
<p>Themenbereich 2: Netzwerkzugang</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ursachen des Netzwerkzugangs ◦ Beschreibung des Prozesses hin zur Netzwerkteilnahme (auch förderliche und hemmende Faktoren sowie deren Bearbeitung) ◦ notwendige organisatorische Voraussetzungen erfolgreicher Netzwerkteilnahme
<p>Themenbereich 3: Nutzen der Netzwerktätigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Erwartungen an die Netzwerkteilnahme (auch Erwartungserfüllung) ◦ Bedeutung der Netzwerkaktivitäten für die Leistungserbringung der Einrichtung ◦ zentraler Nutzen der Netzwerkteilnahme
<p>Themenbereich 4: Beeinflussungen/Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>übergeordnete Ebene</i>: Veränderung/Beeinflussung der Einrichtung bzw. verschiedener Organisationsbereiche durch Netzwerkteilnahme ◦ <i>Aufbau- und Ablaufstruktur</i>: Veränderung/Beeinflussung z.B. von Arbeitsinhalten, Arbeitsabläufen, Programmplanung etc. ◦ <i>Organisationsstrategie</i>: Veränderung/Beeinflussung der grundlegenden strategischen Ausrichtung, der eigenen Marktpositionierung, des Kooperations- und Konkurrenzverhältnisses zu anderen Einrichtungen ◦ <i>Organisationskultur</i>: Veränderung/Beeinflussung organisationskultureller Ausprägungen (Werte, Normen, Grundannahmen)
<p>Themenbereich 5: Handlungsoptionen, Reaktionsweisen, Problemlösungsstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Maßnahmen zur Koordinierung und Realisierung der Netzwerkarbeit ◦ Art und Umfang der zur Verfügung stehenden Ressourcen ◦ Verfahren/Instrumente der (internen) Kommunikation und Interaktion (auch Ablauf der netzwerkbezogenen Entscheidungsfindung) ◦ Verfahren/Instrumente zur Bearbeitung von Konkurrenzverhältnissen (Wahrung der eigenen Organisationsidentität) ◦ Bearbeitung von Problemsituationen/Schwierigkeiten ◦ zentrale (organisationsinterne) Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit

3.4 Aufbereitung und Analyse des erhobenen Materials

Die Interviews wurden vollständig transkribiert, wobei ein relativ einfaches Transkriptionssystem verwendet wurde, da nicht die Form der sprachlichen Äußerung bzw. Gestik und Mimik von Interesse sind, sondern durchgängig die angesprochenen *Inhalte* bzw. *Themen* in Bezug auf das forschungsleitende Erkenntnisinteresse. Die Transkriptionen wurden an einigen Stellen sprachlich so „geglättet“, dass lesefreundliche Passagen entstanden. Dabei wurde strikt darauf geachtet, dass durch die textliche Anpassung der Inhalt der Äußerungen in keiner Weise verändert wurde.

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte auf Grundlage einer qualitativen Inhaltsanalyse. Eine solche Auswertungsperspektive (und nicht etwa eine sozialwissenschaftlich-hermeneutische Interpretation) wird u.a. notwendig, da es vornehmlich um die Analyse von (Wieder-)beschreibungen typischer Handlungssituationen und -prozesse geht. Zentraler Betrachtungs-, Reflexions- und Interpretationsgegenstand sind dabei die Wirklichkeitssichten der befragten Expert/inn/en. Trotz vorhandener Verfahrensvorschläge zum Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse, wie z.B. zu finden bei Meuser/Nagel (2005, 2009), Mayring (2008), Gläser/Laudel (2009) oder Liebold/Trinczek (2009) gibt es dazu nicht eine einzig verbindliche Vorgehensweise, so dass sich das spezifische Vorgehen am vorliegenden Datenmaterial und dem forschungsleitenden Erkenntnisinteresse orientieren muss.

Die qualitative Inhaltsanalyse im Rahmen der vorliegenden Untersuchung umfasste vier Arbeitsschritte. Im ersten Arbeitsschritt erfolgte das Erstellen von Kategorien. Grundsätzlich stellen Kategoriensysteme bei qualitativen Inhaltsanalysen das zentrale Instrument der Analyse dar und ermöglichen zudem die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Analyse für andere (vgl. Mayring 2008, S. 43ff.). Bei der konkreten Kategorienbildung gibt es zwar idealtypische deduktive und induktive Vorgehensweisen, allerdings sind in der Praxis „Mischformen gängig, bei denen ein a priori aufgestelltes Kategorienraster bei der Durchsicht des Materials ergänzt und verfeinert wird“ (Bortz/Döring 2002, S. 330). Eine solche mischförmige Kategorienbildung erfolgte auch in der vorliegenden Arbeit. Zunächst wurden auf Grundlage theoretischer Vorüberlegungen Kategorien gebildet

und relevante Textbestandteile definiert. In einem ersten Materialdurchlauf wurden diese Kategorien ergänzt und ausdifferenziert, entsprechende Kategoriendefinitionen und Kodierregeln erstellt.

In einem zweiten Arbeitsschritt erfolgte die Kodierung, also die Zuordnung einzelner Textteile zu den erstellten Kategorien. In diesem Arbeitsschritt entstand neben der Aufhebung der Sequenzialität der einzelnen Interviews eine erste Reduzierung des Materials. Nur für die Kategorien relevante Textstellen wurden zugeordnet. Die Zergliederung der Interviews führte allerdings nicht dazu, dass der Sinngehalt der einzelnen Interviews außer Acht gelassen wurde. Sowohl bei der Kodierung als auch bei der später beschriebenen Auswertung wurde kontinuierlich ein Rückbezug zur inneren Logik der einzelnen Interviews beachtet. Die bisher bestehenden Kategorien wurden durch einzelne weitere, sich zusätzlich zum ersten Materialdurchlauf aus dem Text ergebende Kategorien ergänzt.

Im dritten Arbeitsschritt wurden innerhalb der Kategorien thematische Zuordnungen erstellt, bei denen inhaltlich vergleichbare Textpassagen aus den einzelnen Interviews zusammengefasst wurden. Dabei waren Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Textpassagen ebenso interessant wie hervorstechende Extremäußerungen. Durch die thematische Zuordnung entstanden innerhalb der Kategorien gewisse Ausprägungen (bzw. Subkategorien), die ebenfalls definiert wurden. Um das Gesamtmaterial weiter zu verdichten, erfolgte hier durch Wegstreichen überflüssiger Textinhalte eine weitere Reduktion. Zudem wurden besonders umfangreiche Themenbereiche zusätzlich paraphrasiert.

Die erarbeiteten, inhaltlich strukturiert und verdichtet vorliegenden Textpassagen in den einzelnen Kategorien und Subkategorien wurden in einem vierten Arbeitsschritt zur Rekonstruktion der jeweiligen forschungsrelevanten Wirklichkeitsbereiche zusammengefasst, interpretiert und durch prägnante Interviewzitate ergänzt. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschritts werden im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt.

4. Empirische Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt. Aus der Aufbereitung und Analyse des Datenmaterials ergeben sich acht übergreifende Themengebiete, zu denen belastbare Aussagen gemacht werden können. Dies sind Angaben:

- zu den Rahmenbedingungen der Netzwerktätigkeit von Weiterbildungseinrichtungen,
- zum Prozess des Netzwerkzugangs,
- zum Nutzen der Netzwerkarbeit bzw. -teilnahme,
- zu Schwierigkeiten und Problemfeldern,
- zur organisationalen Beeinflussung und Veränderung,
- zu Handlungsoptionen,
- zu Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit sowie
- zur Entstehung von Konkurrenzphänomenen durch Netzwerkarbeit bzw. Netzwerkteilnahmen von Weiterbildungseinrichtungen sowie deren Bearbeitung.

Die Darstellung der Ergebnisse zu jedem der acht Themengebiete erfolgt jeweils in gleicher Weise: Zu Beginn wird kurz das Themengebiet unter Rückbezug auf die Gesamtergebnisse erläutert und kontextualisiert, dabei werden auch die dahinterliegenden Erkenntnisinteressen vorgestellt. In den darauf folgenden Unterkapiteln erfolgt die thematisch-strukturierte Rekonstruktion und Präzisierung der aus den Interviews deutlich gewordenen Inhalte. Die Anlage der Untersuchung sowie die Auswahl der interviewten Personen mit ihren organisational unterschiedlichen Kontexten eröffnen eine analytische Perspektive, die es ermöglicht, *Gemeinsamkeiten* und *Differenzen* – bezogen auf die Inhalte, die Größe der Einrichtung als auch auf die Trägergruppenzugehörigkeit – herauszuarbeiten.

In den Interviews wurde deutlich – dies sei aufgrund der hohen Relevanz für alle acht Themengebiete bereits vorausgeschickt –, dass die meisten in den Gesprächen gemachten Aussagen von den Expert/inn/en selbst als verallgemeinerbar eingestuft werden. Das heißt, in den Gesprächen bildete die Zugehörigkeit der Einrichtungen der Befragten zu einem Netzwerk der „Lernenden Regionen“ eine Erfahrungsbasis, die mit weiteren Koopera-

tions- und Vernetzungserfahrungen verbunden und im Verlauf der Gespräche zunehmend auf einer übergeordneten Ebene abstrahiert werden konnten. Ergebnis sind Aussagen zu den acht oben genannten Themengebieten, die zwar zum Teil stark von den Erfahrungen der Netzwerkarbeit im Kontext der „Lernenden Regionen“ geprägt sind, dennoch auf die allgemeine Netzwerktätigkeit von Weiterbildungseinrichtungen übertragbar sind.

4.1 Rahmenbedingungen der Netzwerktätigkeit von Weiterbildungseinrichtungen

In allen Interviews wurden zu Beginn Fragen zu den allgemeinen Rahmenbedingungen der Netzwerkarbeit der jeweiligen Einrichtungen und den netzwerkbezogenen Aktivitäten der Expert/inn/en gestellt. Ziel war es, unter einem Gegenwartsfokus die Informationen zur Ausgestaltung des Netzwerks bzw. der Netzwerke zu gewinnen, in die die jeweilige Weiterbildungseinrichtung eingebunden ist, sowie die Arbeits- und Aufgabenbereiche der Befragten in Bezug auf die konkrete Netzwerkarbeit nachzuzeichnen. Herausgekommen sind Ergebnisse zu folgenden Aspekten:

- Formate und Themenstellungen der Netzwerke,
- Position der Weiterbildungseinrichtungen in den Netzwerken,
- Rolle und Funktion der befragten Expert/inn/en in Bezug auf die netzwerkbezogene Arbeit in der eigenen Weiterbildungseinrichtung sowie
- Selbstverständnis der befragten Expert/inn/en bezüglich der Arbeit innerhalb der angesprochenen Netzwerke.

4.1.1 Formate und Themenstellungen der Netzwerke

Alle befragten Personen waren bzw. sind Mitglieder von Weiterbildungseinrichtungen, die mindestens an einem Netzwerk der „Lernenden Regionen“ teilnehmen bzw. in den letzten Jahren teilgenommen haben. In 19 von 20 Interviews werden darüber hinaus weitere Netzwerke beschrieben, in die die jeweilige Weiterbildungseinrichtung eingebunden ist. Auffallend ist dabei, dass gerade die größeren Weiterbildungseinrichtungen – dies auch unabhängig von ihrer Trägergruppenzugehörigkeit – im Durchschnitt eine höhere Anzahl an Kooperationsbeziehungen und Vernetzungen benennen.

In einem Interview werden dazu insbesondere die größeren institutionellen Ressourcen als Begründung angeführt:

Ja, das ist ja eigentlich klar, dass wir hier mehr machen müssen an Vernetzung als da so kleinere Anbieter, ja und auch mehr machen können und ja auch machen. Und ja, wir haben da halt dann auch die Möglichkeiten dazu, das Personal und auch gewisse Gelder, die wir für das ja einsetzen können. Aber ich denke auch, dass das nicht heißt, dass das (...) für kleinere Weiterbildungsanbieter nicht ebenso bedeutsam ist (4-1G, Z 32-37)¹⁷.

In dieser Aussage wird die Bedeutung von Netzwerkarbeit deutlich. Zwar haben größere Weiterbildungseinrichtungen auch eine größere Anzahl an Kooperationen und Vernetzungen, die Bedeutung für die Leistungserbringung scheint aber auch für kleinere Einrichtungen, die weniger Kooperationsbeziehungen und Vernetzungen unterhalten (können), zumindest gleich hoch. Dies verdeutlicht ein weiterer Auszug aus einem Interview mit einem Befragten aus einer kleinen Einrichtung: „Wir haben hier eigentlich nur zwei oder drei richtige Netzwerke. (...) Die sind für uns aber schon recht bedeutsam“ (4-2K, Z 57-58).

Die von den Expert/inn/en ausführlicher beschriebenen Netzwerke der „Lernenden Regionen“ variieren – bezogen auf Format und Struktur, institutionelle Zusammensetzung, Angebotspalette, Themenstellung und Zielperspektive – relativ stark. Exemplarisch für diese Variationsbreite lassen sich die Beschreibungen zu *Formaten* und *Themenstellungen* anführen. Bei den Formaten, d.h. der strukturellen Ausgestaltung der jeweiligen Netzwerke, wurden insbesondere Unterschiede bezüglich Organisationsform, Arbeitsweisen und Verantwortungsverteilungen deutlich.

Die Organisationsform variiert zwischen den beiden Polen der relativ *losen* und der *engen* Koppelung. Bei der losen Koppelung, die in ca. einem Drittel der Interviews deutlich wurde, besitzt das Netzwerk keine verbindliche Aufbau- oder Ablauforganisation oder Mitgliedschaftsregelung. Die

17 Die erste Zahl des Zitatverweises kennzeichnet die entsprechende Trägergruppe. 1 steht für Volkshochschulen, 2 für private/kommerzielle/gewerbliche Anbieter, 3 für kirchliche Anbieter, 4 für gewerkschaftliche Anbieter und 5 für Einrichtungen der Wirtschaft. Die zweite Zahl weist auf die Nummerierung des Interviews hin und die Buchstaben „G“ oder „K“ auf die Größe der Einrichtungen (groß oder klein).

Arbeitsweise ergibt sich „relativ spontan und je nach Interessenlage der jeweiligen Partner“ (3-2G, Z 43). Ebenso zeigt sich die Arbeitsweise eher „ungeregt“ (4-2K, Z 83) oder „ohne Vorgaben oder herausgebildete Routinen“ (5-1G, Z 41).

In den Netzwerken, die durch eine lose Koppelung gekennzeichnet sind, gibt es zwar in der Regel auch eine Art Netzwerkmanagement, welches allerdings vom Charakter her auch wieder relativ unstrukturiert und unsystematisch agiert und so eine engere Koppelung verhindert:

Ja doch, das ist dann auch über das Netzwerkmanagement geregelt. Allerdings machen die hier die Koordinierung des Netzwerks nach keinem wirklichen Konzept, total unstrukturiert. Das ist schon schade, da wir dadurch ja auch Chancen verlieren, unsere Zusammenarbeit im Netzwerk mit den anderen Einrichtungen zu verbessern und zu intensivieren (3-1G, Z 38-42).

Betont wird im gleichen Interview allerdings auch, dass die unstrukturierte Koordinierung durch das Netzwerkmanagement nicht unbedingt zufällig entsteht oder sich aufgrund eines „unfähigen“ Netzwerkmanagements entwickelt, sondern bewusst gewählt wurde und quasi als Integrationsstrategie angewendet wird:

Das ist nun aber nicht so, dass denen das nicht klar ist. Nein, das machen die ja extra so, die sehen das schon bei anderen (Netzwerken), dass die das auch anders koordinieren können und auch machen, und hier bei uns hat unser Netzwerkmanagement sich halt darauf festgelegt, kaum Vorgaben oder so aufzustellen und Regeln oder Sanktionen festzulegen. Ich glaube, damit wollen die die Leute aus den Wirtschaftsunternehmen nicht vergrätzen (3-1G, Z 48-53).

Interessant ist darüber hinaus, dass alle vier interviewten Personen aus der Trägergruppe der kirchlichen Anbieter die Netzwerke, in die ihre Einrichtungen eingebunden sind, als relativ lose gekoppelt ansehen. Begründungen dafür, dass kirchliche Weiterbildungsanbieter anscheinend eher einen Zugang zu lose gekoppelten Vernetzungen suchen, finden sich in den Interviews nur sehr spärlich. In einem Interview wird z.B. die unterschiedliche thematische Grundausrichtung angeführt:

Sehen Sie, wir haben hier ja eigentlich auch ganz andere Themen als viele andere Weiterbildungseinrichtungen, und da passt es dann doch schon recht gut, dass das Netzwerk nicht so starr und stringent aufgebaut ist und wir halt immer mal wieder uns einbringen können, aber eben nicht müssen und dazu keine festen Termine haben und dass wir uns dann auch wieder mal rausnehmen können (3-2G, Z 56-59).

Im Gegensatz zu den lose gekoppelten Netzwerken werden in ca. zwei Dritteln der Interviews eng gekoppelte Netzwerke beschrieben, in die die Weiterbildungseinrichtungen der jeweiligen Expert/inn/en eingebunden sind. Die enge Koppelung macht sich dabei insbesondere an den klaren und verbindlichen Arbeitsweisen, einer festgelegten Struktur bzw. Rechtsform (häufig die des Vereins) und einer klaren Mitgliedschaftsregelung fest. Alle eng gekoppelten Netzwerke arbeiten auf der „Basis einer schriftlichen Vereinbarung“ (2-2G, Z 12), einer „professionellen Steuerung“ (vgl. ebd., Z 82-83) und der Netzwerksteuerung durch verschiedene Gremien und festgelegte Kommunikationsstrukturen:

Wir haben zwei Gremien in der Lernenden Region, das ist eine Steuerungsgruppe, die sich zusammensetzt aus zehn Mitgliedern der Kooperationspartner, auch aus den unterschiedlichen Bereichen, aus denen unsere Kooperationspartner kommen. Wir haben fünf Sektoren benannt, zum Beispiel Wirtschaft, Bildungseinrichtungen, Kommunen, und noch zwei andere. Und aus jedem Sektor sind zwei Kooperationspartner in der Steuerungsgruppe vertreten. Dann haben wir das Gremium Vollversammlung, wo alle sechsundzwanzig Kooperationspartner vertreten sind, und was einmal im Jahr einberufen wird (1-1K, Z 216-223).

Ebenso wie bei den *Formaten* gibt es bei den *Themenstellungen* der Netzwerke erhebliche Unterschiede. Zwar stehen alle Netzwerke der „Lernenden Regionen“ mehr oder weniger unter der übergeordneten und auch durch die Programmausrichtung intendierten Zielsetzung, mit „regional-spezifischen Bildungsangeboten die Entwicklung des ländlichen Raumes zu unterstützen und die Möglichkeiten für Lebenslanges Lernen in der Region zu verbessern“ (3-2G, Z 47-50). Bei einer genaueren Betrachtung der Bildungsangebote lassen sich allerdings erhebliche Unterschiede feststellen. Die thematischen Ausrichtungen, die zum Teil auch innerhalb eines Netz-

werks variieren und überwiegend projektförmig bearbeitet werden, reichen von „Literalität und Medienkompetenz“ (1-1G, Z 22-23) oder „Frauen in Technikberufen“ (2-1G, Z 42) über die Entwicklung von Beratungsangeboten zum Arbeitslosengeld oder für Migrant/inn/en (vgl. 2-1K, Z 12-14) bis hin zur gewerkschaftlichen Mitarbeiterqualifizierung in Betrieben (vgl. 4-2G, Z 442-443).

4.1.2 Rolle der Einrichtungen in den Netzwerken

In der Theorie gelten Netzwerke allgemein als relativ hierarchiearm. Kommunikation und Entscheidung sollten im Idealfall nicht durch übergeordnete Instanzen oder Kontrollgremien, sondern vielmehr durch Selbstorganisation und auf Basis des Einbezugs möglichst vieler Netzwerketeiligter realisiert werden. Unter dieser Prämisse können dennoch von den beteiligten Einrichtungen verschiedene *Funktionen* innerhalb des Netzwerks eingenommen werden. Aus den Antworten der befragten Expert/inn/en wird deutlich, dass sich drei Gruppen bilden lassen, denen die Aktivitäten von Weiterbildungseinrichtungen in Netzwerken zugeordnet werden können:

- Einrichtungen, die eine zentrale Entscheidungs- und Gestaltungsfunktion innerhalb eines Netzwerks einnehmen,
- Einrichtungen, die nur für Teilbereiche oder bezogen auf Einzelthemen eine bedeutsame Entscheidungs- und Gestaltungsfunktion besitzen und
- Einrichtungen, die wenig bis gar nicht an der inhaltlichen bzw. konzeptionellen Gestaltung des Netzwerks beteiligt sind, sondern sich eher auf Mitarbeit bei der organisatorischen Durchführung beschränken.

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass insbesondere große Weiterbildungseinrichtungen sowie kleine Einrichtungen aus den Trägergruppenbereichen Volkshochschule und private Anbieter häufig eine einflussreiche Entscheidungs- und Gestaltungsfunktion in Netzwerken einnehmen. Solche Einrichtungen sind in der Regel als Initiator bzw. Gründungsmitglied, als antragstellende Institution oder durch ihre aktive Teilnahme am Netzwerkaufbau in Erscheinung getreten. In der laufenden Netzwerkarbeit nehmen diese Einrichtungen häufig die Rolle der offiziellen oder inoffiziellen Netzwerkleitung ein, indem z.B. das Netzwerkmanagement an diese Einrichtung gebunden bzw. durch Mitarbeitende der Einrichtung verantwortet

wird. Nach eigenen Angaben sind dies im Kontext der „Lernenden Regionen“ dann auch die Einrichtungen, die die finanziellen Fördermittel zugewiesen bekommen und insgesamt auch die finanzielle Verwaltung übernehmen. Zudem haben diese Einrichtungen auch großen Einfluss darauf, wer als neues Netzwerkmitglied aufgenommen wird.

Gründe dafür, warum die genannten Einrichtungen eine solch zentrale Stellung innerhalb des Netzwerks einnehmen, liegen zum einen in den (insbesondere bei den großen Einrichtungen) vorhandenen Ressourcen, zum anderen in den akkumulierten Erfahrungen bezüglich der Netzwerkgestaltung und nicht zuletzt in den in der Regel guten regionalen Verankerungen:

Da wollten wir eigentlich erst gar nicht die Steuerung übernehmen, wurden aber sehr gebeten dazu, weil wir einfach bezüglich Antragstellung und Politikkommunikation ja gut aufgestellt waren. Zudem sind wir hier in der Region auch gut gelitten. Da besteht ein gewisses Vertrauen in unsere Arbeit, was sich über die Jahrzehnte aufgebaut hat. Und wir kennen auch viele hier und wissen, wo wir wann nach was fragen können. Da nutzen wir dann unsere schon bestehenden Vernetzungen und Kontakte (1-2K, Z 54-60).

Neben den Einrichtungen, die eine zentrale Entscheidungs- und Gestaltungsfunktion innerhalb eines Netzwerks einnehmen, besteht eine weitere Gruppe, der Einrichtungen zugeordnet werden können, die nur in Teilbereichen oder bezüglich einzelner Themen eine bedeutsame Funktion ausfüllen. Es handelt sich eher um kleine Einrichtungen. Diese kommen vornehmlich aus den Trägergruppen der gewerkschaftlichen und kirchlichen Anbieter sowie Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Sie sind zwar in der Regel festes Netzwerkmitglied (z.B. durch eine Vereinsmitgliedschaft formalisiert), allerdings ohne wirklichen Einfluss auf die thematische Ausrichtung oder die finanzielle Steuerung des Netzwerks. Dies zeigt sich auch daran, dass diese Einrichtungen zwar meist in den Steuerungsgremien vertreten sind, dort allerdings keinen umfänglichen Einfluss auf finanzielle, personelle oder konzeptionelle Belange haben. Gleichwohl haben diese Einrichtungen inhaltliche und organisatorische Verantwortung für einzelne Themen oder Projekte, die unter ihrer Leitung realisiert werden. Meist sind dies Themen, denen sich die Einrichtungen auftragsmäßig verpflichtet fühlen (z.B. gewerkschaftliche oder theologische Themen)

oder zu denen die Einrichtungen gewisse Kernkompetenzen vorzuweisen haben (z.B. Mitarbeiterqualifizierung). Folgende Aussage lässt sich hierzu anführen:

Also bei gewerkschaftlichen Themenstellungen, da wäre es ja schon komisch, wenn nicht wir als die einzige gewerkschaftlich orientierte Weiterbildungsorganisation die Leitung übernehmen würden, (sondern) der Wirtschaftsverband XY (das) machen würde oder die Kreisberufsschule oder die VHS (4-2G, Z 39-43).

Darüber hinaus sind die Einrichtungen, die dieser Gruppe zugeordnet werden können, teilweise auch in einer beratenden Funktion tätig. Das lässt sich beispielhaft an folgendem Zitat aufzeigen:

Ja, wir sind Mitglied in dem Netzwerk. Wir sind darüber hinaus auch durch mich in der Netzwerkleitung integriert, allerdings als beratendes Mitglied und nicht in der, ja, Endleitung (3-1K, Z 30-32).

Die dritte Gruppe von Weiterbildungseinrichtungen, die sich mit Blick auf die eingenommene Funktion innerhalb eines Netzwerks charakterisieren lassen, besteht aus Einrichtungen, die nur in sehr geringem Maße inhaltliche und in der Regel keinerlei finanzielle oder personelle Einflussmöglichkeiten besitzen. Diese Gruppe scheint relativ überschaubar zu sein und besteht – mit klarer Ausnahme kleiner Volkshochschulen, die vornehmlich nicht zu dieser Gruppe zu zählen sind – aus eher kleineren Einrichtungen der übrigen Trägergruppen. Sie übernehmen weder spezifische Funktionen noch beraterische Aufgaben oder die Verantwortung für Teilprojekte. Sie beteiligen sich zudem allenfalls temporär und fast ausschließlich auf der operativen Ebene an der Realisierung von Netzwerkaktivitäten (z.B. durch das Bereitstellen von Räumlichkeiten).

Aus den Ergebnissen zu den drei unterschiedlichen Gruppen der Funktion der Weiterbildungseinrichtung innerhalb des Netzwerks wird ein gestufter Integrationsgrad deutlich. Je stärker sich die jeweilige Einrichtung mit Themen und Zielen des Netzwerks identifizieren kann, je stärker die organisationalen Voraussetzungen gegeben sind (z.B. Personal) und je besser die organisationale Passung zu den anderen am Netzwerk teilnehmen-

den Organisationen ist, desto größer sind die Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten für die jeweilige Organisation innerhalb des Netzwerks. In einem Interview wird darüber hinaus angedeutet, dass gerade größere Einrichtungen, die nicht selten in mehreren Netzwerken gleichzeitig vertreten sind, durchaus den Handlungsspielraum haben, sowohl bei den einzelnen Netzwerken als auch bei den einzelnen Aktivitäten innerhalb eines Netzwerks unterschiedliche Funktionen zu übernehmen:

Inhaltlich arbeiten wir da auch (...) in verschiedenen Projekten mit oder erstellen gemeinsame Programmschwerpunkte und (...) da haben wir dann auch immer mal eine andere Funktion, also wir sind in dem Projekt XY, da sind wir dann einfaches Mitglied unter vielen, aber bei dem Projekt XZ, da sind wir dann die Leitung, also das koordinieren wir dann durchaus. Da wechselt dann immer mal die Funktion, je nach Themenschwerpunkt und auch je nachdem, wo man gerade so auch seine Stärken hat (4-2G, Z 32-39).

Bestätigt wird dieses Zitat durch Aussagen in anderen Interviews, die auch betonen, dass größere Einrichtungen einen gewissen Ressourcenvorteil gegenüber kleineren Weiterbildungseinrichtungen besitzen. Dieser Vorteil, der sich insbesondere an der Anzahl der Mitarbeitenden zeigt, ermöglicht dann nicht nur die Teilnahme an mehreren Kooperationen und Netzwerken, sondern er ermöglicht auch eine nicht nur oberflächliche oder sequenzielle Teilnahme. Größere Weiterbildungseinrichtungen haben darüber hinaus auch die Möglichkeit, intensive Kooperations- und Netzwerkbeziehungen dauerhaft aufrechtzuerhalten und durch die Übernahme von Netzwerkverantwortung auch inhaltlich (mit) zu gestalten.

4.1.3 Rolle der befragten Experten innerhalb der Netzwerke sowie innerhalb der jeweiligen Weiterbildungseinrichtungen

Alle befragten Personen arbeiten bzw. arbeiteten zum einen innerhalb eines Netzwerks der „Lernenden Regionen“ und sind zum anderen für die interne Organisationsgestaltung der Weiterbildungseinrichtung mitverantwortlich. Konkret sind zum Befragungszeitpunkt sechs Personen explizit dem Netzwerkmanagement zuzuordnen, welches allerdings selten allein, in der Regel mit ein oder zwei weiteren Personen ausgeführt wird. Wei-

tere zwölf Personen sind Mitglied in einer erweiterter Steuerungsgruppe¹⁸ zur Koordinierung des Netzwerks und zum Teil zusätzlich verantwortlich für einzelne Projekte. Die übrigen zwei sind ausschließlich verantwortlich für die inhaltliche und organisatorische Umsetzung von Teilprojekten des Netzwerks. Zudem vertreten alle 20 befragten Personen ihre Weiterbildungseinrichtung auf den Mitglieder- bzw. Vollversammlungen des jeweiligen Netzwerks.

In allen Interviews wurde zudem nach der *Rolle* der Expert/inn/en innerhalb der eigenen Einrichtung gefragt. Die „Rolle“ in der Organisation setzt sich dabei aus den Dimensionen

- des Strukturaspekts der *Position* (also dem sozialen Ort innerhalb eines sozialen Systems bzw. der relativen Stellung eines Akteurs in einem System in Relation zu anderen Rollen),
- der *Funktionen* (also dem klar abgegrenzten und formalisierten Aufgaben- und Verantwortungsbereich innerhalb der Organisationsstrukturen),
- der *Erwartungen* (also den an den Akteur gerichteten formellen und informellen Verhaltenserwartungen) und
- der *Interaktionen* (also den real ausgeführten sozialen Verbindungen innerhalb eines sozialen Systems) zusammen (vgl. Jahnke 2006, S. 56).

Innerhalb ihrer jeweiligen Weiterbildungseinrichtung gehören zehn der 20 Interviewpartner/innen der höchsten Leitungsebene an (Geschäftsleitung bzw. Einrichtungsleitung, stellvertretende Einrichtungsleitung). Die übrigen zehn Personen sind entweder (Fach-)Bereichs- oder Projektleitungen mit entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen im Bereich Organisationsgestaltung oder sogenannte Stabstellenbeauftragte für bestimmte Themengebiete (z.B. Marketing, Qualitätsmanagement). Alle Befragten übernehmen zudem für ihre Einrichtungen die (Mit-)Verantwortung bezüglich der Durchführung des Projekts der „Lernenden Region“, viele der Befragten sind darüber hinaus auch für die Realisierung anderer Kooperations- und Netzwerkbeziehungen zuständig. Unabhängig von der Ein-

18 Die Bezeichnung „Steuerungsgruppe“ wird angeführt, da sie am häufigsten in den Interviews auftaucht. Darüber hinaus werden in gleicher Bedeutung auch Begriffe wie z.B. „Lenkungsausschuss“, „Steuerungsgremium“ oder „Koordinierungsgruppe“ genannt.

richtungsgröße und der Trägergruppenzugehörigkeit sind die konkreten netzwerkbezogenen Tätigkeiten, die die Befragten ausführen, auf einer übergeordneten Ebene in der Regel sehr ähnlich (z.B. Teilnahme an Gremiensitzungen, Projektkoordination, operative Umsetzung der Projekte, Gestaltung der internen Kommunikation). Zudem benennen viele der Befragten ähnliche an sie gerichtete Erwartungshaltungen der anderen Organisationsmitglieder. Folgende Interviewpassage verdeutlicht exemplarisch die Ausprägung der formell und auch informell bestehenden Erwartungshaltungen:

Tja, das sind dann schon gewisse Erwartungen, die an mich gestellt werden, hier von den Kollegen, dass ich das dann halt auch immer mache, das mit der Lernenden Region. Die sehen das selbst ja auch so bei mir angedockt und auch halt die Kollegen sehen das auch so und die Geschäftsleitung schreibt mir das auch zu. Ich werde da immer auch zu solchen Themen angesprochen, und wenn bestimmte Aufgaben anfallen, auch damit betraut, zum Beispiel, wenn es heißt, dass da und da eine neue Kooperation aufgebaut werden soll, dann ist das mein Job beziehungsweise werde ich da mit eingebunden. Übrigens spricht das dann manchmal schon gar keiner mehr aus, das ist irgendwie schon eingeschliffen, 'ne richtige Routine, dass der XY (Name der interviewten Person) dann kommt und dabei ist (4-2G, Z 86-98).

Trotz ähnlicher Arbeitsinhalte und Erwartungshaltungen hat nur knapp die Hälfte aller Befragten (neun von 20) formalisierte Aufgaben- und Kompetenzzuschreibungen, die auf die Netzwerktaetigkeit bezogen sind oder auch Arbeitsplatzbeschreibungen, in denen netzwerkbezogene Tätigkeiten konkret genannt werden.

Und hier scheint es so, dass der Formalisierungsgrad eng mit den Durchsetzungsmöglichkeiten zusammenhängt. Es wird nämlich aus den elf Interviews der Befragten, die keine formell festgeschriebenen Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen bzw. Sanktionsmöglichkeiten in Bezug auf die Durchsetzung netzwerkrelevanter Aufgaben haben, deutlich, dass die interne Sicherstellung der Netzwerktaetigkeit zum Teil sehr erschwert ist. Es gelingt diesen Personen anscheinend nur in geringem Maße und unter erhöhtem Aufwand, andere Mitarbeitende für die Erledigung netzwerkbe-

zogener Aufgaben zu motivieren oder auch zu verpflichten. Deutlich beschrieben wird dies durch folgende Interviewpassage:

Zum Teil schon sehr ärgerlich, wenn man sich da aufreißt und ständig versucht, auch andere mit ins Boot zu holen und kaum einer gewillt ist, da beim Vernetzungsprojekt mitzuarbeiten. Dabei sehe ich so viele Potenziale, die noch nicht ausgeschöpft sind. Aber ich soll das immer alleine machen, und wenn es nicht funktioniert, bleibt das an meinem Image hängen. Für alle ist klar, dass ich das mache, aber für keinen ist klar, dass ich da andere ansprechen kann und soll und ja eigentlich auch verpflichten kann, ist halt nur nicht offiziell bestätigt (3-1G, Z 77-84).

Zwei Faktoren mildern allerdings die beschriebene Problematik mangelnder Durchsetzungskraft, die auf einer fehlenden Entscheidungs- und Kompetenzzuschreibung basiert, ein wenig ab. Zum einen ist dies der Grad der grundsätzlichen organisationsweiten Anerkennung der Bedeutung von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen für die Leistungserbringung der Weiterbildungseinrichtung. Je höher die anerkannte Bedeutung des Netzwerks für die Organisation ist, desto leichter ist der Einbezug der Mitarbeitenden in die Netzwerktätigkeit. Zum anderen hängen die Durchsetzungsmöglichkeiten auch von der Position der Person innerhalb der Einrichtung ab. Hier haben es Einrichtungsleitungen deutlich leichter als Fachbereichsleitungen, Stabstellenmitarbeitende oder gar pädagogische Mitarbeitende, bestimmte Aufgaben zu verteilen:

Als Leitung kann ich das auch mal einfach anordnen, dass da jetzt kooperiert wird, und so und erspare mir da endlose Diskussionen. (...) Allerdings greife ich da dann immer auf meine grundlegende Weisungsbefugnis als Geschäftsführung zurück (4-2K, Z 51-55).

Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis erspart aus der Perspektive der Leitung(en) unnötige Diskussionen und trägt somit zur schnelleren und reibungsloseren Umsetzung der entsprechenden netzwerkbezogenen Aufgaben bei. Unter einem solchen Verständnis erfüllt die vorhandene Hierarchie die Funktion der Reduzierung von Komplexität.

4.1.4 Rollenverständnis der befragten Experten

Die relevanten Textbestandteile aus den Interviews zur reflexiven Selbstsicht der Expert/inn/en lassen Aussagen zum eigenen Selbstverständnis in Bezug auf die Netzwerk­­tätigkeit auf *Ebene des Netzwerks* als auch in Bezug zur *organisationsinternen Netzwerk­­tätigkeit* zu.

Im Rahmen der Arbeit innerhalb eines Netzwerks – also bei der Zusammenarbeit mit anderen Netzwerkteilnehmern, mit dem Netzwerkmanagement oder den der Netzwerkperipherie zuzurechnenden Akteuren – wird bei vielen Befragten deutlich, dass sie sich als „Vertretung“ (1-2K, Z 76) oder als „verlängerter Arm“ (2-2K, Z 72) ihrer Weiterbildungseinrichtung und erst in einem nachgeordneten Rang als für das Netzwerk verantwortlich oder als Netzwerkmitglied verstehen. Dieses in erster Linie an der eigenen Organisation und weniger am Gesamtnetzwerk orientierte Selbstverständnis zeigt sich nahezu in jedem Interview; ausgenommen davon sind die sechs Interviews mit Personen, die für das Netzwerkmanagement verantwortlich sind. Bei den Aussagen dieser Personen lässt sich eine deutliche Relativierung feststellen sowie der Versuch, in den eigenen netzwerkrelevanten Handlungen eine möglichst trägerunabhängige und neutrale Position einzunehmen. In ihrem konkreten Handeln als Netzwerkmanager/in sehen diese Befragten zudem mehr als nur eine reine Moderations- und Organisationsfunktion:

Ja, ich hab mich und mache das auch noch, als Projektleitung und als Netzwerkmanagement bezeichnet und das hab ich auch gemacht oder das mache ich halt. Ich hab also mehr gemacht als nur moderiert, ich hab auch gesteuert. (...) so ein Netzwerk, was so verbindlich kooperiert, um Produkte gemeinsam zu generieren und nicht nur, um sich auszutauschen, kommt ja ohne eine Leitung und Steuerung nicht aus. (...) Außerdem ging's ja auch um Geld, ja? Also viele der Netzwerkpartner haben ja auch Geld bekommen. Und ja, ich hab quasi alles gemacht, ja? Also ich hab, ich hab das Konzept, ich war für das Gesamtkonzept verantwortlich, ich habe eine Mitarbeiterin gehabt, die sozusagen die Projektverwaltung gemacht hat. Ich hab also den Antrag gestellt, ich hab die Abwicklung organisiert, ich hab die Öffentlichkeitsarbeit organisiert, ich hab quasi alles gemacht (1-1G, Z 108-120).

In Bezug auf die organisationsinternen Netzwerktätigkeiten zeigt sich das geäußerte Selbstverständnis in einer anderen Ausprägung: Gerade in größeren Einrichtungen – mit Ausnahme der Trägergruppe der kirchlichen Anbieter – aber auch bei den kleineren Einrichtungen der Trägergruppen der Volkshochschulen, privaten Anbieter und den Einrichtungen der Wirtschaft sehen die Befragten ihre Tätigkeit dadurch gekennzeichnet, als *zentrales Verbindungsglied* zwischen Netzwerk und (Einzel-)Einrichtung zu agieren. Das lässt sich mit folgender Aussage belegen:

Ja, also ich bin eigentlich die „Netzwerk-Schranke“. Alles, alles, alles, was damit zu tun hat, mit Netzwerken und Kooperationen, also alles läuft über mich oder einen meiner drei Kollegen, die ebenfalls ein Viertel ihrer Arbeitszeit auf die Netzwerkarbeit (verwenden) (2-1G, Z 115-118).

In dem Zitat wird auch angedeutet, dass die Kooperations- und Vernetzungsarbeit nicht als Haupttätigkeit bzw. sogar als alleinige Arbeitstätigkeit auftaucht, sondern vielmehr als ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Arbeitsinhalt unter mehreren. Dies wird auch durch Aussagen in anderen Interviews für den Bereich der großen Weiterbildungseinrichtungen bestätigt. Zudem wird deutlich, dass zwar einzelne Personen mit einem gewissen – formell oder informell – festgelegten Arbeitszeitanteil für strategische Kooperations- und Vernetzungsplanung, interne Koordination sowie Verstetigung der Netzwerkarbeit zuständig sind, dass gerade aber die operativen Kooperations- und Netzwerkarbeiten immer auch eine Querschnittsaufgabe aller Organisationsmitglieder darstellen und so nach Meinung der Expert/inn/en auch im Selbstverständnis aufgefasst werden sollten. Deutlich wird die Verbindungslinie zwischen dem Gesamtnetzwerk, den befragten Expert/inn/en, die die zentralen netzwerkbezogenen „Fäden in der Hand halten“ (1-2G, Z 48) und den weiteren Mitarbeitenden an folgender Beschreibung:

Da gibt es das Netzwerk, also das der Lernenden Region oder halt ein anderes, und es gibt mich oder einen Kollegen, der das dann federführend macht und immer da hingehet und Gespräche führt und so und sich das alles auch antut (Lachen). Ja und dann bin ich oder der entsprechende Kollege so die Verbindung zu den anderen Kollegen hier in der Einrichtung, um das weiter-

zutragen und die entsprechenden Aufgaben auch weiterzutragen und an die Kollegen zu übergeben, dass die auch mitarbeiteten (4-1G, 99-106).

Bei den Interviews mit den Personen aus den Einrichtungen der kirchlichen Anbieter sowie den kleinen Einrichtungen der gewerkschaftlichen Anbieter finden sich, wie bereits angedeutet, kaum Hinweise auf das oben beschriebene Selbstverständnis, als zentrales Verbindungsglied zwischen Gesamtnetzwerk und Weiterbildungseinrichtung zu agieren. Dies liegt u.a. auch daran, dass für die netzwerkbezogenen Arbeitsaufgaben niemand in den Einrichtungen konkret zuständig ist. Beispielsweise wechselten die Mitarbeitenden für die Arbeit in den „Lernenden Regionen“ in den letzten Jahren häufiger, so dass sich anscheinend keine Routinen oder längerfristige Verantwortlichkeiten herausbilden konnten. Zwar sind zum Interviewzeitraum die Befragten zuständig für die Netzwerkarbeit im Zusammenhang mit den „Lernenden Regionen“, die Auffassung überwiegt allerdings, dass dies trotz der gegenwärtigen Zuordnung eine für alle Mitarbeitenden „beiläufige“ Tätigkeit bedeutet:

Ich mache das jetzt mit dem Netzwerk XY (Name des Netzwerks der Lernenden Region). Aber nur, weil ich da draufstehe, namentlich, heißt das für mich noch lange nicht, dass ich das auch alleine umsetzen muss. Ganz im Gegenteil. Ich sehe mich da nicht als alleinig verantwortlich. Auch nicht, wenn das die anderen von mir erwarten und ich auch entsprechende Kompetenzen habe. Vielmehr bin ich eh der Auffassung, dass die ganze Arbeit mit Kooperationen und Netzwerken und Verbindungen und so, dass das eigentlich ja jeden betrifft hier bei uns, und das ist auch so eine eher beiläufige Arbeit, die zu allen anderen Arbeiten halt hinzukommt. Da gibt es keine eigene Stelle für, das macht jeder Mitarbeiter oder jede Mitarbeiterin dann für den eigenen Arbeitsbereich selbst (3-2G, Z 91-100).

Aufgeworfen wird hier in diesem Zitat (und bestätigt durch Aussagen in weiteren Interviews), dass die Personen, die die Netzwerkprojekte konkret umsetzen, immer auch mit der Aufgabe konfrontiert sind, andere Mitarbeitende mit in die Verantwortung zu nehmen. Dabei zeigt sich die Mitübernahme von Verantwortung bereits durch die Anerkennung, dass Kooperations- und Netzwerkarbeit jede Person – unabhängig der ausgeübten Funktion in der Organisation – betrifft.

4.2 Netzwerkzugänge von Weiterbildungseinrichtungen

Ein wichtiger Bestandteil in allen Interviews waren diejenigen Fragen, die Aussagen zum Prozess des Netzwerkzugangs generierten. Ziel war es, unter einem Vergangenheitsfokus bedeutsame Entwicklungen, Entscheidungen, Problemfelder und Störfaktoren der Netzwerkentstehung zu identifizieren, um darauf aufbauend eine allgemeine Einschätzung zum Netzwerkzugang einer Weiterbildungseinrichtung aus Sicht der Expert/inn/en zu rekonstruieren.

Angeführt werden können Ergebnisse zu Gründen bzw. Impulsen von Netzwerkteilnahmen einzelner Weiterbildungseinrichtungen, Beschreibungen des Entwicklungsprozesses hin zur Netzwerkteilnahme sowie Aussagen zu Schwierigkeiten und Problemfeldern beim Netzwerkzugang.

4.2.1 Gründe zur Teilnahme an Netzwerken

Alle Expert/inn/en wurden in den Interviews um eine Einschätzung der wichtigsten Gründe der Netzwerkteilnahme von Weiterbildungseinrichtungen gebeten bzw. darum, aus den eigenen Erfahrungen Prozesse oder Ereignisse zu beschreiben, die einen entscheidenden Impuls zur Netzwerkteilnahme ausübten. Die Ergebnisse lassen sich unterscheiden in

- Gründe, die übergreifend für alle Weiterbildungseinrichtungen – unabhängig ihrer Größe und Trägergruppenzugehörigkeit – bestehen,
- Gründe, die insbesondere mit der Größe einer Einrichtung in Verbindung stehen und
- Gründe, die bei einzelnen Trägergruppen relevant sind.

Ein übergreifender Grund, sich an Netzwerken zu beteiligen, ist für viele Weiterbildungseinrichtungen die Kombination von zwei Faktoren: zum einen die Überzeugung, dass das Netzwerkkonzept an sich leistungsförderliche Effekte hervorbringt mit zum anderen einer konkreten Sinnzuschreibung für das jeweilige Netzwerk.

In allen Interviews wird eine unterschwellig positive Grundeinstellung gegenüber dem Netzwerkkonzept deutlich. Zudem spielen für einige Einrichtungen „Kooperationen und Netzwerke allgemein eine ganz besondere Rolle, ja, eine entscheidende“ (2-1G, Z 213-214). Neben dieser positiven

Grundeinstellung stellt das gleichzeitige Vorhandensein bzw. das Erkennen eines Sinns des jeweils betrachteten Netzwerks einen bedeutsamen Beteiligungsfaktor dar. Trägergruppenübergreifend betonen viele Befragte, dass es – trotz aller unterschiedlichen thematischen Ausrichtungen der einzelnen Einrichtungen – immer auch wichtig ist, dass die Einrichtung bzw. die verantwortlich handelnden Personen einen Sinn in der Netzwerk- oder Kooperationsbeteiligung erkennen können. Sehr häufig wird als ein „Sinn“ für Weiterbildungseinrichtungen die Realisierung bzw. die „Unterstützung lebensbegleitenden Lernens“ (2-1K, Z 113) angeführt.

Die Befragten sehen durch Kooperations- und Vernetzungsbeziehungen zudem die Chancen, Vorteile (wie z.B. eine verbesserte interne Kommunikation) für die eigene Organisation zu erzielen bzw. eigene Organisationsziele effektiver und effizienter zu erreichen. Neben der grundsätzlich positiven Einstellung gegenüber Netzwerken hat auch die Identifikation mit den zentralen Zielen des jeweiligen Netzwerks eine wichtige Bedeutung für die Teilnahme der einzelnen Weiterbildungseinrichtungen. Die Befragten begründen ihre Teilnahme am Netzwerk der „Lernenden Region“ häufig folgendermaßen: „Weil wir von der Sache überzeugt waren. Also das war einfach so, dass die Ausschreibung interessante Facetten hatte“ (1-2G, Z 99-101). In ähnlicher Weise und mit Verweis auf möglichen Nutzen kann auch folgende Aussage zitiert werden:

Also wir fanden das sinnvoll, und wir waren überzeugt von der Idee der Projektausschreibung, also der allgemeinen Förderung des Lebenslangen Lernens, und dann waren wir auch überzeugt davon, dass wir dadurch noch bessere Angebote für unsere Zielgruppen erstellen können und dass uns gerade die Arbeit mit den anderen Weiterbildungseinrichtungen und den Unternehmen hier auch inhaltlich weiterbringen wird (5-1G, Z 141-146).

Die positive Grundeinstellung gegenüber Kooperationen und Vernetzungen bildet sich für die Befragten insbesondere aufgrund positiver Vorerfahrungen. In den meisten Interviews können aus dem Datenmaterial Hinweise erhoben werden, die deutlich zeigen, dass frühere (positive) Erfahrungen mit Netzwerken zu erwartungsvollen Einschätzungen im Hinblick auf die Zielerreichung des Netzwerks als auch in Bezug auf die Leistungsverbesserung der einzelnen Weiterbildungseinrichtungen führten.

Neben diesen trägergruppenübergreifend und größenunabhängig bestehenden Gründen für eine Beteiligung an Netzwerken wird aus den Interviews auch deutlich, dass gerade die größeren Einrichtungen – sowie die kleineren Einrichtungen der Trägergruppen der Volkshochschulen und zum Teil die Einrichtungen der Wirtschaft – einem Teilnehmungsdruck bzw. einer Teilnahmeverpflichtung ausgesetzt sind. Begründet wird dieser Druck von einigen Befragten mit der tiefen Verankerung der betreffenden Weiterbildungseinrichtung im regionalen Kontext bzw. mit der großen Bedeutung der Einrichtung für die regionale (Weiter-)Bildungsstruktur. Folgende Aussage kann die Wahrnehmung eines solchen „Drucks“ illustrieren:

Da hatten wir eigentlich gar keine Wahl, ob wir wollten oder nicht. Ich meine, das Thema kam mit so einer enormen Präsenz in die Öffentlichkeit und die Erwartungen oder Hoffnungen, die damit verbunden wurden, insbesondere jetzt auch vonseiten der Politik, die waren ja immens groß. Insgesamt war das ja als ein sehr großes Projekt angelegt, und da wurden auch wirklich viele Gelder in die Hand genommen, und dann sollte man halt sich mal vernetzen und kooperieren, und dann wird das schon mit dem Lebenslangen Lernen. Also da war so ein Tenor am Gange, als ob wir uns nicht immer schon vernetzt hätten und versucht hätten, das Lebenslange Lernen zu fördern. Und da hatten wir auch keine wirklich Wahl, wir mussten als eine der größten und anerkanntesten Weiterbildungseinrichtungen hier in der Region (...) da einfach mitmachen, da gab es schon so einen gewissen sanften, aber doch spürbaren öffentlichen und auch politisch unterstützten Druck (3-2G, Z 109-122).

Bei den größeren Weiterbildungseinrichtungen – insbesondere aus der Trägergruppe der privaten Anbieter – wird auch das Bewusstsein, in Konkurrenz zu anderen Weiterbildungsanbietern zu stehen, als Begründung für das Entstehen eines Drucks, an einem Netzwerk teilzunehmen, deutlich:

Na, und dann waren da, und das sage ich jetzt mal ganz ehrlich, da waren dann auch so Positionierungsgründe ganz entscheidend (...), wir konnten uns das nicht leisten, dass wir da nicht mitmachen. Das hätte uns positionstechnisch und strategisch nicht gut bekommen, da es ja doch, wie sich herausstellte, ein gutes Projekt war mit viel Aufmerksamkeit und Öffentlich-

keitswirksamkeit. Ja, und wir konnten eigentlich nicht *Nein* sagen, zumal auch andere Weiterbildungsanbieter der Region signalisierten, da mitmachen zu wollen (2-1G, Z 171-180).

Abschließend lassen sich noch zwei trägerspezifische Beteiligungsgründe als bedeutsam anführen. Zum einen sind für Volkshochschulen anscheinend auch häufig persönliche Beweggründe für eine Netzwerkteilnahme ausschlaggebend und zum anderen ist gerade bei privaten Anbietern die Identifizierung und Sicherstellung eines organisationalen (Eigen-)Nutzens besonders relevant.¹⁹

Bezogen auf das Erstgenannte – die persönlichen Beweggründe – wird zwar angeführt, dass Interessenlagen und Kompetenzen einzelner Volkshochschulmitarbeitender immer schon bei Kooperations- und Netzwerkbildungen bedeutsam waren, dass aber gerade auch der in den letzten Jahren bei öffentlich geförderten Weiterbildungsanbietern zu verzeichnende Ausbau von befristeten Stellen dazu führte, dass die Einrichtungen verstärkt ihre Netzwerkaktivitäten ausbauten. Mitarbeitende auf Projektstellen sehen durch das Einwerben von Drittmitteln demnach durchaus eine Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz zu verstetigen. Diese Motivationslage erklärt dann auch die hohe Bereitschaft, entsprechende Projektanträge (z.B. für die Teilnahme an einem Netzwerk der „Lernenden Region“) zu erstellen. Exemplarisch für die beschriebenen, persönlichen Beweggründe ist die Aussage eines Befragten aus einer großen Volkshochschule:

Ich habe eigentlich immer schon Interesse an Zusammenarbeit, Teamarbeit gehabt und mag auch Netzwerke. Da bin ich vom Theoriekonzept überzeugt, und da habe ich mich dann aktiv drum bemüht, bei der Antragstellung dabei zu sein. Und natürlich spielte dann auch meine Berufssituation eine Rolle. Ich habe hier immer eigentlich nur befristete Verträge gehabt, und damit wollte ich dann eine weitere Verlängerung erzielen. Das kann ich ja offen sagen, dass das auch so eine gewisse Motivation war (1-2K, Z 91-98).

Neben den persönlichen Beweggründen, die insbesondere für Volkshochschulen Bedeutung aufweisen und eng mit der zunehmend projektförmig

19 Der Beteiligungsgrund des organisationalen Eigennutzens deckt sich zwar mit dem bereits oben genannten Grund der Sinnzuschreibung, wird allerdings im weiteren Verlauf wegen der hohen Relevanz für die Trägergruppe der privaten Anbieter noch einmal hervorgehoben.

ausgerichteten Personal- und Arbeitsplatzstruktur zusammenhängen, sind insbesondere für die Trägergruppe der privaten Anbieter Aspekte des organisationalen (Eigen-)Nutzens relevant. Diese Einrichtungen achten wesentlich mehr als die Weiterbildungsanbieter aus den anderen Trägergruppen darauf, dass die Teilnahme an einem Netzwerk auch zu einem (insbesondere ökonomischen) Vorteil für die eigene Einrichtung führt. Einige der Befragten erklärten da ganz offen, dass dies „am wichtigsten“ (2-2G, Z 131) sei, wobei eine direkte Erläuterung angeführt wurde:

Als privater Bildungsanbieter verfügen wir nur über sehr begrenzte Möglichkeiten, an staatliche Unterstützung zu kommen bzw. öffentliche Gelder zu bekommen. Hier bietet uns allerdings bereits seit Längerem die Mitarbeit bei bestimmten Förderprogrammen die Möglichkeit, genau diesen Bereich auszubauen. Das heißt, wir wollten mit der Teilnahme an dem Netzwerk XY (Name des Netzwerks der Lernenden Region) auch unsere eigene Position verbessern. Verbessern gegenüber den anderen Weiterbildungsanbietern hier in der Region (2-2G, Z 131-139).

Ein organisationaler Vorteil, der für private Anbieter bei der Entscheidung, sich an einem Netzwerk zu beteiligen, bedeutsam ist, wäre auch die bessere Positionierung der eigenen Einrichtung gegenüber anderen Akteuren am Markt. Weitere ähnliche Gründe sind:

- die „Einnahmen zu steigern“ (2-2G, Z 144),
- „neue Felder zu erschließen“ (ebd., Z 144-145) oder
- einen „Vorteil für unsere Außendarstellung und (...) Renommee“ (2-1K, Z 116) zu erzielen.

Wie bereits oben angesprochen, treten die verschiedenen Beteiligungsgründe in Kombination auf bzw. gewinnen durch ihre Kombination an Gewichtung. In einer weiteren Interviewpassage wird z.B. der Zusammenhang zwischen dem oben ausgeführten Beteiligungsgrund des Teilnahmedrucks aufgrund von Konkurrenzsituationen und dem Beteiligungsgrund des organisationalen Nutzens deutlich:

Das war für uns eine gute Gelegenheit, unsere Stärken im Bereich der Bildungsberatung allgemein, also Bildungsdiagnose, Planung und Evaluation auf eine

breitere Ebene zu stellen. Da waren wir ein wenig unter Zugzwang, da viele andere Weiterbildungsanbieter hier in der Region bereits bei Netzwerkverbänden mitmachten, ja, Lernenden Regionen, und wir ja auch immer schon so Kooperationen hatten, aber eben halt noch nicht auf dieser formalisierten Ebene. Da sahen wir (...), dass da wirklich gute Erfolge erzielt werden und dass immer auch ein Nutzen für die Einrichtungen erfolgt. Das war uns sehr wichtig und ist es immer noch, dass wir auch etwas davon haben (2-2K, 81-90).

Interessant ist in diesem Zitat auch, dass der benannte „Zugzwang“ zwar zu einem gewissen Druck und zu einer Entscheidungsnotwendigkeit führte (Beteiligung am Netzwerk oder nicht?), dass er allerdings auch eine Situation der Konkurrenzbeobachtung eröffnete. Durch die Möglichkeit zu sehen, ob das Netzwerk an sich Erfolg hat und die Netzwerkteilnahme einen Nutzen für die anderen Organisationen hervorbringt, konnte die eigene Teilnahmeentscheidung ein Stück weit abgesichert werden.

4.2.2 Beschreibungen des Zugangsprozesses einer Weiterbildungseinrichtung zu einem Netzwerk

Einschätzungen und Beschreibungen der Expert/inn/en von den Entwicklungsprozessen hin zu einer Netzwerkteilnahme sind relativ homogen. Trägergruppenübergreifend und größenunabhängig wird der Weg zur vollständigen Neubildung eines arbeitsfähigen Netzwerks der „Lernenden Regionen“ und der Teilnahme der eigenen Bildungseinrichtung von den Befragten als ein zum Teil „zäher“ und „aufreibender“ (3-2K, Z 72), aber auch als ein sehr „unsicherer Prozess“ (3-2G, Z 126) beschrieben, da keiner der beteiligten Akteure „eine wirkliche Ahnung (hatte), wie das so wird und wie das alles überhaupt geht“ (ebd., Z 126-127). Die Unsicherheiten und Unklarheiten lagen vor allem darin begründet, dass nicht genau eingeschätzt werden konnte, in welche Richtung sich die Zusammenarbeit entwickeln würde, wie die politische und finanzielle Unterstützung auf mittel- und langfristige Sicht sichergestellt und geregelt werden würde sowie darin, dass vielen der beteiligten Organisationen nicht klar war, welche Rolle sie innerhalb des Netzwerks einnehmen sollten oder könnten bzw. welche Arbeitsbelastung damit verbunden sein würde.

Die Expert/inn/en sehen allerdings nicht nur die Phase des Zugangs bzw. die Bildung eines Netzwerks der „Lernenden Regionen“ als unsicher

und unklar an, sie erachten dies auch als ein allgemeines Charakteristikum von Zugangsprozessen zu Netzwerken jeglicher Art. Begründet wird dies damit, dass zum Zeitpunkt der ersten Gespräche über eine mögliche Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen in der Regel noch keine oder nur gering verlässliche Wissensbestände zu wichtigen finanziellen, organisatorischen, strategischen oder zeitlichen Notwendigkeiten existieren.

Aus den entsprechenden Interviewpassagen wurde nicht nur deutlich, dass der Zugangsprozess oftmals unsicher und unklar ist, sondern auch, dass Weiterbildungseinrichtungen verschiedene Phasen durchlaufen, bevor an einer Kooperation oder einem Netzwerk teilgenommen wird. Insgesamt lassen sich dazu drei eng miteinander verzahnte, dennoch isoliert darstellbare Phasen benennen:

1. die Phase der strategischen Grundsatzentscheidung,
2. die Aushandlungs- und Klärungsphase und
3. die Formations- und Konzeptionsphase.

Diese Phasen verdeutlichen nicht nur die in der Einzelorganisation wirksam werdenden Mechanismen, sondern eröffnen zugleich verschiedene Perspektiven der Interpretation des allgemeinen Zugangsprozesses, die im Folgenden nachgezeichnet werden sollen.

Phase der strategischen Grundsatzentscheidung

Ganz zu Beginn besteht innerhalb einer Weiterbildungseinrichtung die Notwendigkeit, eine grundsätzliche Entscheidung für oder gegen eine mögliche Teilnahme an einer Kooperation oder einem Netzwerk zu treffen. Solch eine „strategische Grundsatzentscheidung“ erfolgt aufgrund einer internen Ideenbildung oder einer externen Teilnahmeanfrage und basiert zudem in der Regel auf nur sehr wenig belastbaren Informationen. Das heißt auch, dass die Entscheidungen, die in dieser Phase getroffen werden, sowohl vorübergehend als auch revidierbar sind. Zu diesem Zeitpunkt geht es vielmehr um eine erste organisationsinterne Bewusstmachung, dass es die Möglichkeit einer Netzwerkteilnahme überhaupt gibt, und um die interne Überlegung, ob eine Teilnahme möglicherweise zu förderlichen Effekten für die Organisations- und Leistungsziele führen kann. In dieser Frühphase des Netzwerkzugangs wird von den Befragten insbesondere das Erkennen bzw.

das Bestehen oder Nichtbestehen von „Sinn“ als wichtige Entscheidungsgrundlage benannt. Zum Beispiel antwortet eine Interviewpartnerin auf die Frage, worauf die Entscheidung basiert, sich näher mit einer Netzwerk- oder Kooperationsidee zu beschäftigen, wie folgt:

Auf dem Sinn. Also ob das einen Sinn macht, sich daran zu beteiligen. Und da verstehen wir Sinn im Kontext der konkreten Handlung. Das heißt, wir schauen ganz genau, ob die Handlungen, die durchgeführt werden, sinnvoll oder sinnlos bestehen. Dies auch wieder auf zweifacher Ebene oder unter zweifachem Bezug: Erstens Sinn in Bezug auf die Erfüllung der Ziele, die mit der Kooperation oder dem Netzwerk erreicht werden sollen und zweitens Sinn für uns als Einrichtung. Also haben wir etwas mehr danach, nach der Handlung, oder haben wir gleich viel oder weniger? (2-1K, Z 140-148).

Das „Wir“ in dem Interviewzitat deutet auf einen in der Regel kollektiven und bewussten Entscheidungsprozess hin. Gerade aber das Kollektive muss mit Blick auf die Gesamtergebnisse ein wenig relativiert werden. Die Entscheidung, ob und in welchen Formen an einer Kooperation oder an einem Netzwerk teilgenommen wird, wird häufig nur von einzelnen Personen getroffen. Diese entscheiden dann auch vielfach nicht aufgrund von Reflexionen oder belastbaren Evaluationen, sondern aufgrund situationsbedingter Gegebenheiten (z.B. wenn unter Zeitdruck ein Angebot für eine Kooperation angenommen wird).

Aushandlungs- und Klärungsphase

In der Aushandlungsphase entstehen Kommunikationsabläufe und Entscheidungen auf und zwischen den Ebenen Gesamtnetzwerk und Einzelorganisation. In Bezug auf das Netzwerk geht es darum, geeignete Kooperationspartner zu finden und die wesentlichen Gestaltungsfragen des Netzwerks zwischen den möglichen Kooperationspartnern auszuhandeln. Dabei rückt vornehmlich die Passung der unterschiedlichen Rollen- und Zielvorstellungen der einzelnen potenziellen Partner ins Blickfeld:

Also die Prozesse, ich antworte wieder allgemein, die bestehen als Aushandlungsprozesse. Es wird in einem zeitlich mehr oder weniger vorgegebenen

Rahmen ausgehandelt: a) wer welche Ziele hat, b) wer überhaupt erst mitmachen darf bei dem Netzwerk, c) welche Rolle eingenommen werden darf, d) welche Ziele das Gesamtnetzwerk erreichen soll, kann und muss, e) wer welche Ressourcen zur Verfügung stellt und f) nach welchen Spielregeln gespielt wird und, und, und. Es geht um Verhandlung, ganz klar (2-1K, Z 151-157).

Innerhalb der einzelnen Weiterbildungseinrichtungen rücken nun ähnliche Fragestellungen in den Fokus. Es geht darum zu klären, welche von den jeweils vorhandenen Fachbereichen, Abteilungen, Arbeitsgruppen und Einzelpersonen am Netzwerk teilnehmen, wer interessiert ist, wer gar teilnehmen „muss“ und wer welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten bekommt. Zudem kommt es zu Aushandlungs- und Klärungsprozessen mit Blick auf die Positionierung der Gesamtorganisation innerhalb des Netzwerks. In einigen Interviews werden dazu Szenarien beschrieben, die verdeutlichen, dass diese Aushandlungs- und Klärungsprozesse sowohl funktions- als auch hierarchieübergreifend stattfinden (z.B. zwischen Geschäftsführung, Fachbereichsleitungen und pädagogischen Mitarbeitenden). Insbesondere wird dabei über Erwartungen an eine Netzwerkteilnahme, mögliche Ressourceneinsätze und über die entstehende „Relation zwischen Input und Output“ (4-2G, Z 130) kommuniziert. Diese Kommunikation basiert auf dem Austausch der jeweiligen Ansichten, Wissensbestände und Zielvorstellungen und endet idealerweise in einer Verständigung auf eine gemeinsame, organisationsrelevante Position.

Formations- und Konzeptionsphase

Nach den ersten beiden Phasen kommt es zwischen den Organisationen, die an einem Netzwerk teilnehmen, zur konkreten Ausarbeitung eines Konzepts, indem inhaltliche Arbeitsschwerpunkte und Aufgabenverteilungen festgelegt, tragfähige Kommunikations- auf Arbeitsstrukturen aufgebaut sowie Rollen verteilt werden. Häufig münden die Vereinbarungen in schriftlich festgelegte Verträge, Leitbilder oder Konzeptdarstellungen, die dann als Basis des Austauschverhältnisses der einzelnen Netzwerkakteure dienen. Parallel bilden sich innerhalb der einzelnen Weiterbildungseinrichtungen ähnliche Regelungen und Aufgabenverteilungen heraus, allerdings häufig ohne schriftliche Fixierung.

Folgende Interviewpassage verdeutlicht in gestraffter Form noch einmal den Verlauf der drei Phasen:

Und nachdem wir so'n Gespräch dann geführt hatten hier bei uns und uns dann klar war, dass wir das auch machen wollen, mussten wir dann auch klären, ob wir da überhaupt auch die Kapazitäten haben, um ordentlich mitzumachen. Da will man ja nicht gleich wieder austreten. Und als wir dann auch das für uns klar hatten, konnten wir mit der richtigen Arbeit starten. Da haben wir dann mit den anderen (Organisationen) aus dem Netzwerk den Antrag ausgearbeitet und gleichzeitig uns auch so'ne Struktur gegeben als Netzwerk und dazu auch so'nen Organigramm erstellt und einen Vertrag und die Mitgliederversammlung einberufen und das Netzwerkmanagement gewählt. Und hier intern bei uns haben wir das auch gemacht, also klargemacht, wer da die Arbeit übernimmt und wann mit der Geschäftsleitung Gespräche geführt werden (5-2K, Z 125-136).

Hervorgehoben betont wird die Formations- und Konzeptionsphase. Nachvollziehbar wird allerdings auch, dass neben der Arbeit und den Verhandlungen mit den anderen Organisationen, die an dem Netzwerk teilnehmen, ein fast parallel laufender interner Aushandlungsprozess relevant ist und zwar quasi als Grundvoraussetzung erfolgreicher Netzwerkteilnahmen.

4.2.3 Schwierigkeiten und Problemfelder beim Netzwerkzugang

Der im vorherigen Kapitel mit einem Phasenmodell beschriebene Netzwerkzugang erfolgt nicht ohne Schwierigkeiten. Etliche Aussagen belegen, dass der Prozess störanfällig und beeinflussbar ist und von den einzelnen Einrichtungen zum Teil erhebliche Anstrengungen unternommen werden müssen, um den Prozess erfolgreich zu gestalten. Die in den Interviews genannten Schwierigkeiten und Problemfelder, die bereits Handlungsnotwendigkeiten implizieren, beziehen sich auf:

- den Umgang mit Unsicherheiten,
- die Strukturierung von Kommunikation und auf
- das Herstellen von Nutzen-Überzeugungen.

Bei diesen Schwierigkeiten und Problemfeldern rückt weniger das Gesamtnetzwerk in den Blick als vielmehr die einzelne Weiterbildungseinrichtung.

Aus den Ergebnissen lassen sich zudem nicht nur Schwierigkeiten und Problemfelder benennen, sondern zum Teil auch Unterscheidungen zwischen verschiedenen Trägergruppen und Einrichtungsgrößen vornehmen. Darüber hinaus können einzelne Faktoren identifiziert werden, die für den Netzwerkzugang einer Weiterbildungseinrichtung förderlich sind.

Umgang mit Unsicherheiten

Die Unsicherheiten und Unklarheiten, die der Prozess des Netzwerkzugangs beinhaltet, betreffen mehr oder weniger jede Weiterbildungseinrichtung. Allerdings differieren sowohl die Wahrnehmung bzw. die Einschätzung der Unsicherheitssituation sowie der entsprechende Umgang damit zwischen verschiedenen Trägergruppen deutlich. Während die Trägergruppen der Volkshochschulen, privaten Anbieter und Einrichtungen der Wirtschaft den erlebten Unsicherheitsgrad relativieren und an solchen Situationen durchaus auch positive Seiten erkennen, stellt der mit Unsicherheiten begleitete Zugangsprozess für die Trägergruppen der kirchlichen sowie der gewerkschaftlichen Anbieter eine Belastung dar. Diese entsteht insbesondere aus der Funktion der Einrichtungen während der Netzwerkbildung bzw. beim Zugangsprozess zu einem Netzwerk sowie aufgrund der eigenen Möglichkeiten einer Einrichtung, sich an unterschiedlichen Projekten und Themen des Netzwerks zu beteiligen. Gewerkschaftliche und kirchliche Weiterbildungsanbieter waren und sind häufig – bezogen auf die Netzwerkbildungen der „Lernenden Regionen“ und auf die meisten anderen interorganisationalen Netzwerke – die Organisationen mit der deutlichsten thematischen Festlegung. Das bedeutet u.a., dass für diese Einrichtungen gar nicht erst die Möglichkeit besteht, sich an (vielen) thematisch unterschiedlichen Netzwerkprojekten zu beteiligen. Sie können sich somit nur eingeschränkt innerhalb eines Netzwerks verankern und gegenüber den anderen Organisationen etablieren. Zudem übernehmen diese Einrichtungen selten die Netzwerkleitung oder -steuerung. Daher haben die Einrichtungen aufgrund ihrer Nichtteilnahme an der Netzwerksteuerung nur geringe eigene Möglichkeiten, netzwerkgestaltend zu agieren und unterliegen dadurch häufig auch einem gewissen Informationsdefizit. Wichtige Informationen schaffen es nicht immer, bis zur entsprechenden Einrichtung vorzudringen, was wiederum den Unsicherheitsfaktor erhöht:

Ich muss schon sagen, dass wir während der Konstituierungsphase in das Netzwerk und die ganze Netzwerksteuerung nicht wirklich involviert waren. Das ist auch darin begründet, dass wir die einzige kirchliche Weiterbildungseinrichtung sind, die da so früh schon mitgemacht hat. Sonst sind das Unternehmen und mehrere Volkshochschulen und Schulen. Und da war es schwer, sich durchzusetzen und die eigenen Themen platzieren zu können. Und ich habe da auch manchmal das Gefühl gehabt, nicht wirklich informiert gewesen zu sein, und da gab es ja diese Kommunikationskanäle der Unternehmen und die der Volkshochschulen, und da fielen wir halt hinten runter. Das hat die Sache da für uns schon schwierig gemacht, wir wussten ja dann auch überhaupt nicht, wie das sich so weiterentwickelt und wie dann auch die weitere Zusammenarbeit läuft und ob uns das Netzwerk unter diesen Umständen was bringt überhaupt (3-2G, Z 137-149).

Für die von Kommunikationsmangel betroffenen Einrichtungen bedeutet dies einen nicht zu unterschätzenden Mehraufwand, und zwar neben der regulären Netzwerkarbeit immer auch sicherzustellen, dass die wirklich relevanten Informationen erfasst werden.

Strukturierung von Kommunikation

Eine weitere, trägergruppenübergreifende Herausforderung ist die Strukturierung von Kommunikation. Mit dem Etablieren von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen entstehen vielfältige neue kommunikative Verbindungen auf verschiedenen Ebenen und zwischen zum Teil recht unterschiedlichen Organisationstypen wie z.B. Unternehmen, Weiterbildungsanbietern, Behörden, Kultureinrichtungen oder Volkshochschulen. So geht es u.a. auf der Ebene des Gesamtnetzwerks darum, die Vorstellungen und Interessen der eigenen Weiterbildungseinrichtung mit den Vorstellungen und Interessen der anderen am Netzwerk beteiligten Organisationen kompatibel zu gestalten. Dies fällt allerdings vielen Einrichtungen schwer. Zum einen aufgrund der unterschiedlichen „Sprachen“ (5-1G, Z 236), die die verschiedenen Organisationstypen sprechen, und zum anderen aufgrund der Schwierigkeit, die Beteiligten auch zu einer (subjektiv bewerteten) offenen und ehrlichen Kommunikation zu bewegen:

Und das ist auch immer ein ganz besonderes Problem, was es zu lösen gilt, also die einzelnen Organisationen oder deren Vertreter so weit zu bringen,

dass sie eine eigene Offenheit einbringen und eigene Interessen und Ziele auch offenlegen und reflektieren (...). Offenheit ist wichtig, gerade in der Konstituierungsphase, um den Prozess erfolgreich zu gestalten (4-2G, Z 165-172).

Kommunikationsschwierigkeiten zeigen sich allerdings nicht nur auf der Ebene des Gesamtnetzwerks, sondern auch bei den einzelnen Einrichtungen selbst. Hier haben anscheinend gerade größere Weiterbildungseinrichtungen trägergruppenunabhängig das Problem, eine ausreichende interne Offenlegung und Diskussion über einen perspektivischen Netzwerkbeitritt und die dadurch entstehenden positiven oder negativen Entwicklungen herzustellen. Gerade in den ersten Phasen des Netzwerkzugangs entscheiden meistens nur einzelne Personen, in der Regel Angehörige der obersten Leitungsebene, ob eine Einrichtung an einem Netzwerk teilnimmt. Aus verschiedenen Interviews wurde dazu deutlich, dass diese auf den ersten Blick pragmatische und zeitsparende Regelung häufig dazu führt, dass betroffene bzw. zu involvierende Mitarbeitende nicht befragt werden und sich erst später bestehende Bedenken oder Umsetzungsprobleme herausstellen. Je größer eine Weiterbildungseinrichtung ist, desto aufwendiger ist es, die relevanten Personen frühzeitig in einen entsprechenden Kommunikationsprozess zu integrieren. Die Probleme entstehen zum einen durch die Unklarheit, wer überhaupt eine für die Netzworlbildung relevante Person ist und zum anderen durch einen in der Regel hohen Zeitdruck, unter dem dieser Prozess abläuft.

Herstellung von Nutzen-Überzeugungen

Bei den Interviewpartner/innen, die aus den Trägergruppen der Volkshochschulen, gewerkschaftlichen und kirchlichen Anbietern kommen, ergeben sich Schwierigkeiten, eine auf die eigene Einrichtung bezogene Überzeugung vom möglichen Nutzen herzustellen, an einem Netzwerk teilzunehmen. Anders als bei den privaten Anbietern und den Einrichtungen der Wirtschaft, die stärker auf eine hierarchische, also Top-down-Regulierung setzen, zeigen die anderen Trägergruppen das Bestreben, möglichst viele der eigenen Mitarbeitenden, die aktiv an einem Netzwerk mitarbeiten (werden), frühzeitig von einem „Mehrwert“ zu überzeugen. Dies gelingt allerdings häufig nur bedingt bzw. nur durch einen erhöhten Ressourceneinsatz:

Wie gesagt, das war ein Prozess des Aushandelns von Positionen. Da habe ich im wahrsten Sinne des Wortes „Netzwerken“ betrieben. Und (...) neben der Kommunikationsleistung, die da erbracht werden musste, da war es dann eher schwierig, hier im Haus bei den Kollegen eine wirkliche Überzeugung herzustellen. Das war auch irgendwie so ein Prozess, wo mit allen geredet werden musste und wo alle mit einbezogen werden mussten. Viele waren erst echt skeptisch und befürchteten Mehrarbeit und geringen Nutzen. Das war auch wieder meine Aufgabe, das zu bearbeiten in Form von Gesprächen und direkter Kommunikation (1-2K, Z 127-136).

Wie bereits angedeutet, zeigt sich diese Problematik bei den Trägergruppen der privaten Anbieter und den Einrichtungen der Wirtschaft nicht. Dies wird in mehreren Interviews mit einer anders gewählten Bearbeitungsstrategie begründet, bei der es nicht so sehr um Überzeugung und Austausch geht, sondern eher um Anordnung und Ausführung. Das heißt, die Arbeit an Netzwerkprojekten wird vielmehr als notwendig vorausgesetzt und quasi als Arbeitsaufgabe der entsprechenden Mitarbeitenden bestimmt, als dass diese von dem Nutzen der Netzwerkteilnahme überzeugt werden müssten. Zudem orientieren sich die verantwortlichen Personen in diesen Einrichtungen in ihrem Handeln nicht an Kriterien einer gleichberechtigten Kommunikation, sondern an hierarchischen Entscheidungsvorgaben.

Gerade so bei der Entstehung eines Netzwerks kann ich hier doch nicht alle Leute befragen und überzeugen, das geht nicht. Vielmehr ist es wichtig, dass die Geschäftsführung überzeugt ist und dann eventuell noch die Projektleiter, aber nicht jeder, der dann mit dem Netzwerk zu tun hat. Das würde den ganzen Prozess zerfasern und dann sicher nichts bringen, und ich laufe mir hier die Hacken ab. Das ist dann schon besser, wenn das klar geregelt ist. Da ist dann Netzwerkarbeit nichts anderes als alle anderen Tätigkeiten hier im Hause auch sonst. Da gibt es eine Anweisung, und die wird ausgeführt, da muss dann auch nicht jeder dahinterstehen. Wäre besser, klar, aber muss nicht sein (2-2G, 190-199).

Deutlich wird aus dem Interviewausschnitt auch, dass es anscheinend für den Netzwerkerfolg nicht besonders relevant ist, alle Mitarbeitenden, die operativ an der Umsetzung eines Netzwerks beteiligt sind, von einem

„Mehrwert“ zu überzeugen, sondern dass vor allem die Entscheidungsträger in der Organisation einen Mehrwert erkennen.

4.3 Erwartungen an Netzwerke und deren Nutzen

Bei der Darstellung theoretischer und konzeptioneller Grundlagen in Kapitel 2 wurde deutlich, dass Kooperationen und Netzwerke insbesondere aufgrund eines avisierten Nutzens initiiert bzw. aufgebaut werden. Die erwarteten Wirkungen variieren dabei je nach Akteursperspektive. So wird beispielsweise im Weiterbildungsbereich aus bildungspolitischer Sicht – durch Förderprogramme transportiert – von der trägerübergreifenden Zusammenarbeit ein Nutzen für das gesamte Bildungssystem erwartet, wie u.a. die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung oder die verbesserte Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Bildungssektoren (vgl. Feld 2008, S. 30–34).

Solch ein Nutzen – so zeigen die Ergebnisse der eigenen Untersuchung – ist allerdings aus der Perspektive der einzelnen Weiterbildungseinrichtung nur bedingt bzw. sekundär bedeutsam. Vielmehr werden Nutzen und eventuelle Synergie-Effekte mit einer hohen Bedeutung für die organisationale Entwicklung verknüpft.

Der Grad der Nutzenerreichung wird allerdings erst wirklich aussagekräftig, wenn man dem erzielten Nutzen auch die Erwartungen der Weiterbildungseinrichtungen an die Netzwerkteilnahme gegenüberstellt. Daher wurden in allen Interviews neben den Fragen zum erzielten Nutzen auch Fragen zu den zuvor an ein Netzwerk bzw. an die Netzwerktätigkeit gerichteten Erwartungen gestellt.

4.3.1 Erwartungen

Deutlich wurde bei der Ergebnisauswertung, dass neben Erwartungen an konkrete einzelne Netzwerke (z.B. die gemeinsame Realisierung von Kursangeboten) auf einer übergeordneten Ebene immer auch Erwartungen an die grundsätzliche Netzwerktätigkeit bestehen. Vor diesem Hintergrund lässt sich aus den betreffenden Passagen der Interviews entnehmen, dass die Einrichtungen aller Trägergruppen – insbesondere aber der kleineren

Organisationen und der privaten Anbieter – einen Nutzen für die organisationale Weiterentwicklung erwarten. Dabei geht es zum einen darum, dass die Teilnahme an einem Netzwerk nicht die Leistungsfähigkeit einer Weiterbildungseinrichtung beeinträchtigen darf. Sie darf „nichts kosten“ (1-1G, Z 252-253), nicht die Arbeit im Kerngeschäft behindern (vgl. 3-2K, Z 113) und auch „keine Ressourcen, personelle, materielle oder zeitliche“ (2-2K, Z 197-198) verschlingen.

Darüber hinaus ist es insbesondere bedeutsam, dass von Kooperationen und Netzwerken auch Effekte ausgehen, die die spezifischen Organisationsziele und übergeordnete Partikularinteressen,²⁰ die Leistungserbringung und die organisationale Weiterentwicklung unterstützen. Es geht darum, sich als Organisation durch Netzwerkarbeit „weiterzuentwickeln“ (1-1K, Z 183-184), einen Mehrwert zu erzielen und die „allgemeinen Organisationsziele“ (4-1G, Z 200) besser zu erreichen. Dazu werden folgende zwei exemplarische Interviewzitate wiedergegeben. Das erste betont auf einer allgemeinen Ebene die hohe Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken für die Leistungserbringung von Weiterbildungseinrichtungen.

Schon sehr wichtig. Also heute, denke ich, ist die Arbeit von Organisationen in allen gesellschaftlichen Teilbereichen oder Funktionssystemen auf die Realisierung gelingender Kooperationen und Vernetzungen angewiesen. Es ist doch fast unmöglich, ein Leistungsniveau, wie wir es hier jedes Jahr erstellen, zu schaffen, wenn man nicht auch auf funktionierende Partner und verlässliche Partner zurückgreifen kann. (...) Das aber mal alles zusammengenommen zeigt dann aber schon deutlich, dass wir und sicher auch nahezu alle anderen Organisationen aus dem Weiterbildungs-, Bildungsbereich und egal auch sonst woher, dass die da genauso drauf angewiesen sind (5-1G, Z 320-332).

Das zweite Interviewzitat verdeutlicht auf Ebene der Einzeleinrichtung spezielle gewerkschaftliche Ziele, die in ihrer Erreichung durch Netzwerkarbeit unterstützt werden sollen:

20 Bezeichnet hier Bestrebungen der einzelnen Einrichtungen (und Träger) zur Durchsetzung ihrer übergeordneten (bildungs-)politischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Sonderinteressen. Vertreter/innen der Trägergruppe der gewerkschaftlichen Einrichtungen nannten in diesem Kontext häufiger die Erweiterung der betrieblichen Handlungsfähigkeit einzelner Personen und Gruppen.

Es war und ist unser Anspruch, mit Bildungsangeboten auf der Höhe der Zeit Schrittmacher zu sein. Wir behalten dabei immer auch die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung im Blick, erarbeiten maßgeschneiderte, aktuelle Angebote und bleiben offen für neue Themen und weiterentwickelte Lernformen. Dazu erhoffen wir uns dann auch Impulse, die aus Kooperationen und Netzwerken entstehen. Politische Bildung ist für unsere Demokratie ja heutzutage, ja, auch immer eigentlich unverzichtbar. Ein demokratisches und soziales Gemeinwesen braucht Beteiligung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Betrieb und Gesellschaft. (...) Und das geschieht durch Kooperation und Vernetzung immer am besten (4-1G, Z 202-213).

Wie oben angesprochen, wird in den Interviews betont, dass zwar alle Weiterbildungseinrichtungen einen Nutzen erwarten, dass dies aber gerade bei kleineren Weiterbildungsanbietern und Einrichtungen aus der Trägergruppe der privaten Anbieter von erhöhter Bedeutung ist. Diese erhöhte Bedeutung wird damit erklärt, dass bei diesen Einrichtungen das Risiko des Ressourceneinsatzes höher ist als bei den Einrichtungen, die von der Organisation her größer sind oder – im Unterschied zu den privaten Anbietern – durch staatliche Zuschüsse eine gewisse Grundabsicherung besitzen. Kleinere Weiterbildungseinrichtungen verfügen häufig nur über Ressourcen, um an wenigen ausgewählten Kooperationen und Netzwerken teilnehmen zu können. Scheitert dieser Ressourceneinsatz in dem Sinne, dass die Einrichtung mehr eingibt, als sie Nutzen erzielt, besteht ein höheres Risiko für Leistungseinbußen als für größere Weiterbildungseinrichtungen, die Netzwerkteilnahmen mit negativen Resultaten besser kompensieren können:

Nun, wie gesagt sind wir ja nicht gerade viele hier, und da ist es schon sehr wichtig, dass wir über die Kooperationsbeziehungen und Netzwerke einen Mehrwert erzielen. Wir sind darauf angewiesen, dass es was bringt (...). Da müssen wir als kleiner Weiterbildungsträger schon sehr darauf achten. Größere Institutionen wie zum Beispiel die VHS, die kann es sich schon mal erlauben, auch nicht so passende Vernetzungen mitzuschleppen. Also das ist eine wichtige Voraussetzung, dass wir da Achtsamkeit drauf haben (2-2K, Z 195-202).

4.3.2 Nutzen

In mehreren Interviews wurde deutlich betont, dass die Erreichung der ausgewiesenen Netzwerkziele bereits als „Nutzen“ der eigenen organisationalen Netzwerk­­tätigkeit interpretiert wird. In Bezug auf die Netzwerke der „Lernenden Regionen“ wurde u.a. erwähnt, dass „grundsätzlich einmal der Nutzen für unsere Teilnehmenden im Sinne einer verbesserten Realisierung des lebenslangen Lernens“ (2-1K, Z 222-223) erzielt werden sollte. Zudem gilt es, durch die mittels Netzwerken erzielten lebensbegleitenden Lernprozesse die Lernmotivation zu steigern sowie die Befähigung zum selbstständigen Lernen zu verbessern (vgl. 3-1K, Z 174-182).

Wesentlich bedeutsamer als die Erzielung eines Nutzens im Interesse des Netzwerks ist für die befragten Interviewpartner/innen allerdings das Erzeugen eines Nutzens für die eigene Weiterbildungseinrichtung. So ist es für fast jede Einrichtungen von hoher Bedeutung, einen erkennbaren Mehrwert aus der eigenen Netzwerk­­tätigkeit zu erzielen, der sich direkt oder indirekt auf die eigene organisationale Leistungsfähigkeit auswirkt. Dabei kann der Mehrwert in Form und Ausgestaltung durchaus variieren:

Und der Mehrwert kann unterschiedlich ausgestaltet sein. Neben der allgemeinen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit natürlich der Gewinn, also das Generieren von Einnahmen oder auch die gesteigerte Motivation der eigenen Mitarbeiter (2-1K, Z 231-234).

Zudem kann es auch „das Image sein, also die Verbesserung des Images oder auch mal ein materieller oder finanzieller Nutzen“ (1-1G, Z 259-261), die als Motivation für die Teilnahme an einem Netzwerk dienen.

Trägergruppenübergreifend und größenunabhängig zeigt sich, dass Weiterbildungseinrichtungen durch ihre Netzwerk-Beziehungen sowie durch die eigene Netzwerk­­tätigkeit neue Handlungsressourcen generieren bzw. vorhandene verbessern wollen.

Bestätigt wird hiermit auch eine zentrale These der Theorie des sozialen Kapitals, welche allgemein formuliert aussagt, dass bestimmte Beziehungen den Akteuren Vorteile verschaffen. Auf Weiterbildungseinrichtungen bezogen bedeutet dies, dass die Handlungschancen nicht allein von der materiellen Ausstattung („ökonomisches Kapital“) oder der Anzahl der Mit-

arbeitenden („Humankapital“) der Einrichtung abhängen, sondern auch von den im Netzwerk aufgebauten Beziehungsressourcen und der sozialen Einbettung („soziales Kapital“) (vgl. Jütte 2009, S. 11).

Deutlich wird der Gewinn von Handlungsressourcen, wenn man den konkreten, in den Interviews benannten Mehrwert anschaut. Trägergruppenübergreifend und größenunabhängig wurden insbesondere vier Vorteile genannt:

- Gewinn von Kontakten,
- verbesserte Außendarstellung,
- Profilschärfung und
- Synergie-Effekte.

Gewinn von Kontakten

Ein zentraler Nutzen, der durch die eigene Netzwerktätigkeit erzielt wird, ist der Auf- und Ausbau von Kontakten. Besonders relevant erscheint dabei die Ausgestaltung von Kontakten zu Organisationen, zu denen vorher kein Kontakt bestand bzw. zu denen der Zugang erschwert war. Durch die Kontakte, die anscheinend häufig netzwerküberdauernd bestehen bleiben, erweitern die Einrichtungen ihre Handlungsoptionen und Informationszugänge. Folgendes Interviewbeispiel verdeutlicht zudem, dass nicht nur von den direkten neu gewonnenen Kontakten, sondern zudem auch von den bereits bestehenden Verbindungen des neuen Kontakts profitiert wird:

Dass wir da neue Kontakte erzielen konnten, das ist nicht zu unterschätzen. Wir haben durch die Netzwerkarbeit dann auch neue Organisationen kennengelernt, also Vertreter von den Organisationen. Und da zum Beispiel zu der Firma XY, das ist eine recht große Autolackiererei. Da hatten wir doch vorher überhaupt keine Bezugspunkte, da wären wir nie mit ins Gespräch gekommen. Und durch das Netzwerk und das Projekt XYZ haben wir uns kennengelernt. Wir machen jetzt für die schon im dritten Durchgang eine Schulung zum Teambuilding. Da machen wir denen einen guten Preis. Und die vermitteln uns im Gegenzug eine günstige Autowerkstatt, wo wir unsere Wagen reparieren und warten lassen können (3-1G, Z 204-213).

Verbesserte Außendarstellung

Durch die Beteiligung und Mitarbeit in Netzwerken gelingt es den Weiterbildungseinrichtungen oft, die Außendarstellung zu verbessern sowie die Wahrnehmung der eigenen Arbeit in unterschiedlichen Feldern zu erhöhen. Häufig wird von den befragten Expert/inn/en beschrieben, dass die Einrichtungen durch erfolgreiche Netzwerkarbeit bei politischen Entscheidungsträgern „mehr Aufmerksamkeit – und ich sag jetzt mal bei aller Vorsicht – mehr Anerkennung bekommen“ (1-1G, Z 531-532). Zudem wird häufig betont, dass Netzwerke eine gute Möglichkeit bieten, das eigene Image bekannt zu machen bzw. zu verbessern. Dazu gehört dann nicht zuletzt, die eigenen Leistungen und Stärken gegenüber Politik, potenziellen Teilnehmenden, aber auch konkurrierenden Organisationen zu verdeutlichen: „Da wollen wir auch (...) unser Image gegenüber den anderen Bildungsanbietern herausstellen. Also da auch zeigen: Ja stimmt, die haben das auch drauf, die können da mitmachen, obwohl die ja recht klein sind“ (2-2K, Z 94-98).

Profilschärfung

Eng verbunden mit der verbesserten Außendarstellung besteht die durch Netzwerkteilnahme realisierbare Profilschärfung einer Weiterbildungseinrichtung. Die Entwicklung des Einrichtungsprofils umfasst neben einer Reduktion von defizitären Angebotsbereichen auch die Fokussierung und Erschließung neuer Angebotsformen und Marktsegmente. Zudem wird darunter auch die Stärkung bzw. der Ausbau bereits vorhandener Kernkompetenzen sowie inhaltlicher Schwerpunkte in Abgrenzung zu anderen Organisationen verstanden. Kooperationen und Netzwerke ermöglichen den Aufbau eines Vergleichs der eigenen Stärken und Schwächen im Verhältnis zu den Stärken und Schwächen anderer Organisationen. Realisiert und verfestigt wird die Profilschärfung insbesondere durch den Prozess der Programmentwicklung. Folgendes Zitat verdeutlicht darüber hinaus den ebenfalls häufig in den Interviews angesprochenen Zusammenhang zwischen Profilschärfung und verbesserter Marktpositionierung:

Kooperationen und Netzwerke helfen uns, fehlende Kompetenzen auszugleichen (...) und sie helfen auch, das eigene Anbieterprofil zu schärfen. Sehen Sie, durch die Teilnahme an der Lernenden Region XY sind wir noch stärker

als bisher als Qualifizierungspartner für Informationstechnologie in Erscheinung getreten. Und wir haben zudem durch die Teilnahme an dem Netzwerk neue Kunden gewonnen, viele Unternehmen, bei denen wir jetzt die unterschiedlichsten Inhouse-Trainings durchführen. Wir machen aber nicht nur die Trainings, sondern – und da konnten wir uns auch weiter profilieren und von der Konkurrenz abgrenzen – wir erstellen auch die Planungen und Konzeptionen der Qualifizierungsmaßnahmen inklusive der Bedarfsermittlung und abschließenden Evaluation. Wir sind somit ein ganzheitlicher Anbieter mit klaren Spezialisierungen (2-1G, Z 287-299).

Die gezielte Zusammenarbeit mit anderen Organisationen wird somit als Profilierungsstrategie betrachtet. Die durch die Netzwerkteilnahme neu gewonnenen Kontakte und auch der Zugang zu den Kompetenzen der Kooperationspartner ermöglichen trotz eventuell vorhandener Defizite, die eigene Leistungsfähigkeit und Programmentwicklung zu stützen.

Synergie-Effekte

Ein weiterer Vorteil von Netzwerkteilnahmen, der in nahezu allen Interviews benannt wurde, ist die Erzielung von Synergie-Effekten durch die Bündelung von Ressourcen. Voraussetzung hierfür ist es, durch geeignete Kooperationspartner die eigene Leistungserbringung sowie den gegenseitigen Ressourcenaustausch so zu optimieren, dass alle Beteiligten Vorteile aus der Zusammenarbeit ziehen ohne in zu starke Konkurrenzsituationen zu geraten. Im folgenden Beispiel erläutert dazu eine Interviewpartnerin Synergie-Effekte, die durch einen Gesundheitskurs entstanden, der gemeinsam mit einer anderen Weiterbildungseinrichtung organisiert und durchgeführt wurde:

Und da haben wir mit der Kooperation es wirklich geschafft, Synergien zusammenzutragen. Die VHS hat da die Öffentlichkeitsarbeit übernommen und richtig hochwertige Werbung erstellt, die XX (Name einer anderen Weiterbildungseinrichtung) hat dann die Kursleiter geschult und bereitgestellt. Wir machen die Kurse immer mit zwei Kursleitern und nur acht bis maximal zehn Teilnehmern, da ist uns Betreuung auch sehr wichtig. Ja, und wir stellen die Räume zu Verfügung, sei es unser eigenes Aqua-Bad oder die Turnhalle oder das Fitness-Center, und zudem übernehmen wir die inhaltliche Planung und die organisatorischen Abstimmungen. Der Gewinn wird abzüglich

der Gehälter für die Kursleitenden sowie Neben- und Nutzungskosten der Räumlichkeiten aufgeteilt (2-2G, Z 273-284).

Neben den vier beschriebenen Vorteilen – Gewinn von Kontakten, verbesserte Außendarstellung, Profilschärfung und Erzielung von Synergie-Effekten – die alle trägergruppenübergreifend und größenunabhängig bestehen, zeigen sich aus den Interviews noch zwei weitere Vorteile, die eine Weiterbildungseinrichtung aus einer Netzwerkteilnahme ziehen kann. Da diese allerdings nur trägergruppenspezifisch relevant sind, werden sie gesondert von den vier zuvor genannten Vorteilen angeführt.

In allen vier Interviews mit Personen aus dem Trägergruppenbereich der Volkshochschule wurde der *Zugewinn an organisationaler Netzwerkkompetenz* beschrieben. Das heißt, die Einrichtungen bauten durch ihre Teilnahme an Netzwerken, insbesondere aber durch die Übernahme des Netzwerkmanagements im Kontext der „Lernenden Regionen“, ihre Kompetenzen, Kooperationsbeziehungen erfolgreich zu gestalten, auf bzw. aus. Dazu gehören u.a. die strategische Entscheidung über die Teilnahme an einer Kooperation, der Umgang mit den Kooperationspartnern sowie die effiziente Gestaltung der Durchführungsphase. Darüber hinaus bringt der „Kompetenzzuwachs in Vernetzung“ (1-1G, Z 246) auch eine allgemeine Steigerung der Professionalität (vgl. 1-2G, Z 198) in dem Sinne, dass Kooperations- und Netzwerkarbeit und -management zu alltäglichen Routinearbeiten einer Weiterbildungseinrichtung werden. Zudem steigt mit den gemachten Erfahrungswerten auch die Kompetenz, Folgeprojekte zu akquirieren:

Und da geht's ja auch um, also um mehr als Netzwerk, aber es geht auch um die Frage, wie kann man träger- und interessenübergreifend was gemeinsam gestalten und Angebote generieren und jetzt Lernen vor Ort, ja? Also das heißt, ohne die Lernenden Regionen wäre das nicht so vorstellbar gewesen, so viele unterschiedliche Netzwerkaktivitäten. Die Lernenden Regionen haben dafür ganz wichtiges, ja, Erfahrungswissen, Kompetenzen, das sogenannte Know-how und auch Kooperationspartnerschaften hervorgebracht (1-1G, Z 275-282).

Neben dem Zugewinn an organisationaler Netzwerkkompetenz, die für den Trägergruppenbereich der Volkshochschule relevant ist, zeigt sich für den

Trägergruppenbereich der privaten Anbieter die Prüfung bzw. Evaluation der Netzwerktätigkeit als besonders bedeutsam. In allen vier entsprechenden Interviews wurde betont, dass die von privaten Einrichtungen durchgeführten Kooperations- und Netzwerkaktivitäten regelmäßig evaluiert werden (müssen), wodurch ein *Zugewinn an Reflexivität* (insbesondere in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Einrichtung) erzielt werden kann. Die hoch eingeschätzte Bedeutung von Evaluation für private Weiterbildungsanbieter leitet sich aus der hohen Bedeutung von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen für die eigene Leistungserbringung ab. Für die Einrichtungen gibt es kaum eine Aktivität, die ohne „die Zusammenarbeit mit anderen Personen oder Organisationen funktionieren kann“ (2-2K, Z 257-258). Netzwerkbeziehungen, die sich für eine Einrichtung negativ auswirken, können nicht aufrechterhalten werden, da es primär immer um einen Nutzen geht. Konsequenterweise werden bei negativen Evaluationsergebnissen auch entsprechende Maßnahmen ergriffen:

Ja, und wir prüfen das hier schon sehr eingehend, ob die Kooperation etwas bringt oder nicht, und dazu nehmen wir dann auch Kennzahlen zur Hand, also Personaleinsatz und Aufwand versus Ertrag und Einnahmen und so. Ja, und wir scheuen uns nicht, dann auch mal zu sagen: „Ja gut, war nett, aber jetzt gehen wir getrennte Wege“ (2-1G, Z 144-149).

4.4 Schwierigkeiten und Problemfelder der Netzwerktätigkeit

Unter Kapitel 4.2.3 wurden bereits Probleme beschrieben, die während des Netzwerkzugangs einer Weiterbildungseinrichtung auftreten. Darüber hinaus existieren auch Schwierigkeiten und Problemfelder bei der laufenden Netzwerktätigkeit. In den Interviews werden dazu unterschiedliche Problemlagen aufgeführt, die sich sowohl auf die Ebene des Gesamtnetzwerks als auch auf die Ebene der Einzelorganisation – also auf die organisationsinterne Umsetzung der Netzwerktätigkeit – beziehen. Zudem werden zu einigen der benannten Schwierigkeiten und Problemfelder auch Lösungsansätze angeführt, die entweder in den entsprechenden Einrichtungen bereits angewendet oder durch die befragten Expert/inn/en als

mögliche Lösungsvarianten in Betracht gezogen werden. Obwohl die angesprochenen Probleme, die auf der Ebene des Netzwerks auftreten, mit den innerhalb einer Weiterbildungseinrichtung auftretenden Problemen eng zusammenhängen, werden die beiden Ebenen im Folgenden aufgrund einer klareren Darstellbarkeit getrennt voneinander betrachtet.

4.4.1 Schwierigkeiten und Problemfelder auf der Ebene der Gesamtnetzwerke

Auf der Ebene des Gesamtnetzwerks zeichnen sich während der laufenden Arbeit und in der Kommunikation zwischen den verschiedenen teilnehmenden Organisationen vier potenzielle Problemfelder ab, die in den Interviews hervorgehoben werden:

- unterschiedliche Organisationskulturen treffen aufeinander;
- unklare Abgrenzungen und Profilschwächen treten auf;
- unzureichende Führung/Organisation durch das Netzwerkmanagement entsteht;
- das Problem der Nachhaltigkeit wird nicht hinreichend thematisiert.

Unterschiedliche Organisationskulturen

In mehreren Interviews – bezogen auf alle Trägergruppen und Einrichtungsgrößen – werden Kulturunterschiede zwischen den verschiedenen Organisationen, die an einem Netzwerk teilnehmen, als ein mögliches Problemfeld benannt. Dabei werden unter den unterschiedlichen Kulturen neben den Werten und Normen auch der Umgang miteinander, der Prozess der Entscheidungsfindung wie auch die Gewichtung der Ziele gezählt. Die Kulturunterschiede entfalten sich insbesondere in Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den einzelnen Organisationen bzw. den personellen Vertretungen der Einrichtungen, die als Träger der jeweiligen Organisationskultur angesehen werden können:

Also da sind ja Leute aus den unterschiedlichsten Institutionen. Also der Uni und der Behörde hier für Bildung oder wie das heißt hier in YXZ (Name der Stadt). Dann sind da Leute von der Volkshochschule dabei und von Schulen und Jugendhilfeträgern. Da sitzen auch Personen mit Schlips, die sind meistens von den Unternehmen, die beim Netzwerk mitmachen. Das ist schon

interessant, wenn man feststellt, dass da oft wirklich ganz unterschiedliche Vorstellungen herrschen, wie die Zusammenarbeit laufen soll oder wie die Entscheidungsfindung, oder überhaupt, welche Ziele verfolgt werden sollen. Dann muss das ja ausgehandelt, werden und da hat ja jeder der da sitzt die Interessen der eigenen Institution im Kopf (...), und jeder wurde da auch in seiner eigenen Einrichtung sozialisiert, will ich mal sagen. Das zeigt sich oft im direkten Gespräch, wenn da so einer aus der Firma XY mit einem aus der Volkshochschule sitzt, und der eine hat einen Schlips an und der andere ein Karohemd, will ich jetzt überspitzt sagen. Und der eine will Effizienz und Ergebnisse und der andere Qualität, und der eine will das jetzt entscheiden und der andere erst noch andere einbeziehen. Da sehen Sie die Schwierigkeit, oder ich sehe die darin, dass da so unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen (1-2G, Z 153-172).

Deutlich wird durch diese Aussage zum einen die Entfaltung der Kulturproblematik bzw. das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen auf der Ebene der direkten Kommunikation, wobei bereits die von den Kommunikationspartnern gewählte Kleidung einen Einfluss auf die Kommunikationssituation ausübt. Obwohl die direkte Zuordnung im Zitat nicht vollzogen wird, lässt sich dennoch vermuten, dass die Person mit dem „Schlips“ die Vertretung des Unternehmens, die Person mit dem „Karo-hemd“ die Vertretung der Volkshochschule darstellt. Beiden werden dann bestimmte Attribute (Effizienzorientierung *versus* Qualitätsorientierung) zugeschrieben, deren Verbindung und Aushandlung anscheinend zu Problemen führt. Zum anderen wird dadurch deutlich, dass die unterschiedliche Sozialisation in den jeweiligen Organisationen das Handeln der Akteure auch im Netzwerkkontext bestimmen. Hier wird bewusst oder unbewusst versucht, die in der eigenen Organisation eingeübten und bewährten Verhaltens- und Handlungslogiken auf die Arbeit im Gesamtnetzwerk zu übertragen.

Die Aussagen aus dem vorherigem Interviewzitat wurden in Bezug auf ein Netzwerk der „Lernenden Regionen“ – die häufig mit vielen und recht unterschiedlichen Netzwerkpartnern bestückt sind – getätigt. Im gleichen Interview wird allerdings auch betont, dass die Kulturunterschiede und die daraus möglicherweise entstehenden Problematiken nicht nur bei den Netzwerken der „Lernenden Regionen“, sondern grundsätz-

lich bei interorganisationalen Kooperations- und Netzwerkbeziehungen auftreten können:

Aber diese unterschiedlichen Kulturen sind jetzt in so einem Netzwerk wie den Lernenden Region sehr deutlich zu sehen, da dort ja alle mitmachen sollten, also alle Institutionen, und insgesamt das Netzwerk auch sehr groß ist. Aber ich erkenne solche Kulturunterschiede eigentlich immer in jeder Kooperation oder in jedem Netzwerk, auch zwischen mehreren Volkshochschulen. Das liegt daran, dass jede Organisation ihre immer eigene Kultur ausbildet (1-2G, Z 172-178).

Die personale Vertretung einer Organisation ist in einem Netzwerk somit auch immer die Schnittstelle, an der die unterschiedlichen Kulturen von Netzwerk und Organisation zusammentreffen. Darunter fällt auch, wie in einem weiteren Interview betont wird, die Verbindung unterschiedlicher Systemvorstellungen. Beispielsweise besteht auf der einen Seite das Netzwerk mit dem Ziel, „Kommunikation“ und „Entscheidung“ möglichst hierarchiearm zu vollziehen. Auf der anderen Seite stehen Einzeleinrichtungen, die ihre Leistungserbringung in der Regel nach entgegengesetzten Kriterien – also nach „Anweisung“ und „Hierarchie“ – organisieren. Ein solches Zusammentreffen von kulturell unterschiedlich ausgeprägten Arbeitsweisen, welche sich im Handlungsraum der einzelnen personellen Vertretung einer Organisation abspielen, wird als potenzielles Problemfeld und dessen Bearbeitung als enorme Herausforderung an die einzelnen Akteure angesehen:

Dann merken wir immer wieder bei der Netzwerkarbeit (...), dass wir es mit zwei unterschiedlichen Systemen zu tun haben, die unterschiedliche Arbeitsweisen und Ablauflogiken vorweisen. Ich merke zum Beispiel bei mir, dass ich es eher gewohnt bin, in Hierarchien zu arbeiten und ich klare Prozesswege und verteilte Zuständigkeiten wertschätze. Das ist hier bei uns in der Weiterbildungseinrichtung auch gegeben, aber nicht in den Netzwerken. Da gilt es, nach anderen Rahmenbedingungen zu arbeiten, da ist es viel hierarchieärmer und wesentlich mehr auf die gerade mögliche Situation bezogen. Da wird dann geschaut, was jetzt gerade geht und wie bestimmte Dinge jetzt gerade umsetzbar sind. (...) Und das erfordert dann schon ein gewisses Umschalten und auch die Fähigkeit, solche Unterschiedlichkeiten auszuhalten (5-2K, Z 296-312).

Abgrenzungsprobleme und Profilschwächen

Aus den Interviews wurde deutlich, dass trägergruppenübergreifend insbesondere bei kleineren Weiterbildungseinrichtungen Schwierigkeiten bei der Abgrenzung gegenüber anderen am Netzwerk teilnehmenden (Weiterbildungs-)Organisationen auftreten können. Zurückgeführt wird dies auf die Schwäche des eigenen Profils und auf die häufig relativ geringen Einfluss- und Entscheidungskompetenzen von kleineren Organisationen im Hinblick auf die Netzwerkgestaltung. Bemängelt wird zudem, dass Erfolge des Netzwerks häufig anderen Organisationen zugeschrieben werden, weil diese aufgrund ihrer Einrichtungsgröße auch einen größeren Aufmerksamkeitsfokus auf sich lenken können. Darüber hinaus vermuten einzelne Expert/inn/en, dass kleinere Einrichtungen in Netzwerken häufig eine „Imitation größerer Einrichtungen vollziehen“ (3-2K, Z 130-131) und dadurch eigene Stärken oder Alleinstellungsmerkmale vernachlässigen.

Um eine solche Problematik aufzulösen bzw. zu reduzieren, ist die „eigene Profilschärfung und der Ausbau der Qualität der Arbeit und Angebote“ (4-2K, Z 200-201) der eigenen Einrichtung notwendig. Wenn es gelingt, die Position innerhalb eines Netzwerks durch ein eindeutiges und von den anderen Organisationen klar abgegrenztes Profil zu verbessern, gelingt es auch, „Synergie-Effekte“ (4-2K, Z 204) zu fördern.

Unzureichende Führung/Organisation durch das Netzwerkmanagement

Unabhängig von der Größe einer Weiterbildungseinrichtung und ihrer Trägergruppenzugehörigkeit entstehen Probleme, wenn das Netzwerk durch ein entsprechendes Netzwerkmanagement schlecht organisiert oder nur unzureichend geführt wird. Dies geschieht, wenn das Netzwerkmanagement seine Grundfunktionen (Selektions-, Regulations-, Evaluations- und Allokationsfunktionen) nicht vollständig erfüllt oder bei deren Realisierung „versagt“ (2-1K, Z 279). Ein solches Versagen führt dann zu zum Teil enormen Problemen, die sowohl die Arbeit und Zielerreichung des Gesamtnetzwerks als auch die Arbeit der einzelnen Organisationen behindern oder gar verhindern können.

Als mögliche Auswirkungen eines schlecht arbeitenden Netzwerkmanagements werden von den Expert/inn/en u.a. genannt:

- die Störung des Informationsflusses (vgl. 2-2K, Z 165),
- zunehmende Kommunikationsprobleme und Konkurrenzphänomene (vgl. 4-2G, Z 279-285),
- das Entstehen von Zielkonflikten (vgl. 5-2G, Z 158),
- allgemeine Unstimmigkeiten zwischen den Beteiligten (vgl. 5-1K, Z 185) oder
- eine mangelnde Reflexionsfähigkeit des Netzwerks (vgl. 3-1G, Z 245-255).

Wie schwer das Problem eines schlecht arbeitenden bzw. nicht funktionierenden Netzwerkmanagements wiegt, wird noch einmal deutlich, wenn man sich die enorme Bedeutung des Netzwerkmanagements für ein erfolgreich arbeitendes Netzwerk ansieht. So ergab u.a. die Befragung der in den ca. 75 Netzwerken der „Lernenden Regionen“ beteiligten Organisationen, dass den Unterstützungsstrukturen, z.B. in Form eines Netzwerkmanagements, die größte netzwerkförderliche Wirkung beigemessen wird (vgl. Dobischat/Stuhldreier/Düsseldorf 2006, S. 74–75). Die zentrale Aufgabe des Netzwerkmanagements ist es dabei, die Herausforderungen und Konfliktpotenziale so zu lösen, dass Netzwerke ihre Chancen und Potenziale optimal nutzen können (vgl. Wohlfart 2006, S. 26). Gelingt dies nicht – oder ist gar kein Netzwerkmanagement installiert bzw. nur unzureichend ausgestattet –, sind Einschränkungen der Leistungsfähigkeit eines Netzwerks die unweigerliche Folge.

Problem der Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit der Netzwerkaktivitäten bzw. die langfristige Aufrechterhaltung des Gesamtnetzwerks ohne die zusätzliche Beeinträchtigung der teilnehmenden Akteure (z.B. durch das permanente Ausgleichen finanzieller Verluste) sind für alle befragten Expert/inn/en ein besonderes Anliegen und zugleich ein deutliches Problemfeld. Gerade bei Einrichtungen, deren Leistungserbringung eng mit (nützlich bewerteten) Kooperationen und Netzwerken zusammenhängt – z.B. bei der Trägergruppe der privaten Anbieter – besteht ein deutliches (Eigen-)Interesse, diese nutzengenerierenden Aktivitäten aufrechtzuerhalten, auch bzw. gerade, wenn etwaige Förderphasen auslaufen.

Deutlich wird aus den Interviews, dass das Thema der Nachhaltigkeit zwar als bedeutsam eingeschätzt, dass die Thematisierung der Nachhaltigkeitsproblematik zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren allerdings vernachlässigt wird. Kern des Problems ist für die Einrichtungen, Strukturen zu finden, die es zum einen erlauben, die Projekte, Angebote und Lernprodukte, die innerhalb des Netzwerks aufgebaut wurden, weiterhin aufrechtzuerhalten, und zum anderen, einen Nutzen für die eigene Einrichtung zu generieren, was u.a. bedeutet, dass keine Unmengen von zusätzlichen Ressourcen aufgebracht werden müssen.

In den Interviewabschnitten, die sich mit Lösungsmöglichkeiten beschäftigten, werden zwei Strategien deutlich, wie es gelingen kann, die Netzwerkaktivitäten bzw. Teile der Netzwerkaktivitäten nachhaltig zu verstetigen. Zum einen ist dies die *Strategie der Selektion und Reduktion*, d.h., es werden nur noch die Aktivitäten aufrechterhalten, die auch einen gewissen Nutzen bzw. Mehrwert erbringen und quasi selbsttragend sind:

Und wir hier fahren quasi den Weg, unsere erarbeiteten Produkte zu überprüfen und klar zu trennen, welche wir weiterführen wollen und können und welche wegfallen, also eingestellt werden. Wir reduzieren damit quasi unser Angebot auf die Produkte, die auch etwas einbringen oder die insgesamt nützlich sind (4-2K, Z 212-216).

Zum anderen wird neben der Strategie der Selektion und Reduktion noch die Strategie der *Kostenaufteilung* angesprochen, also der Verteilung der nach dem Ende einer Förderphase entstehenden Kosten, die benötigt werden, um die etablierte Struktur aufrechtzuerhalten. Ein Interviewpartner aus einer Einrichtung der Trägergruppe der privaten Anbieter formulierte dies folgendermaßen:

Da bereiten wir aber gerade eine Lösung vor, indem alle Gründungsmitglieder da so einen bestimmten Anteil zahlen und wir so eine zumindest mittelfristige Lösung auf die Beine stellen können. Da bin ich schon sehr zuversichtlich, da ich auch sehr davon überzeugt bin, dass so ein Netzwerk ja auch professionell gesteuert werden muss (...), da kommt aber jetzt was ins Rollen. Wenn das klappt und die Gründungsmitglieder da eine Vollzeitstelle finanzieren, dann ist die Arbeitsfähigkeit auch über die nächsten Jahre

hinaus gesichert, auch ohne finanzielle Förderung. Zudem wäre auch eine Person der VHS bereit, das eigentlich weiterzumachen, also das Netzwerkmanagement bleibt eigentlich bestehen (2-2G, Z 78-92).

4.4.2 Schwierigkeiten und Problemfelder auf der Ebene der Einzelorganisationen

Auf der Ebene der Weiterbildungseinrichtungen stechen aus den Interviews fünf Problemfelder hervor, die die Realisierung der organisationsinternen Netzwerkaktivitäten negativ beeinflussen:

1. Kommunikationsprobleme,
2. Ablehnung oder gar „Missachtung“ der Netzwerkaktivitäten,
3. mangelnde Qualifikationen beim verantwortlichen Personal,
4. eine nur geringe systemische und strategische Bearbeitung der internen Netzwerkaktivitäten sowie
5. organisationale Entwicklungsblockaden bei den einzelnen Einrichtungen, die durch bestimmte Prozesse und Entwicklungen auf der Ebene des Gesamtnetzwerks hervorgerufen werden.

Diese fünf Felder werden im Folgenden noch einmal en detail diskutiert.

Interne Kommunikationsprobleme

Trägergruppenübergreifend scheint insbesondere für große Einrichtungen die Gestaltung der internen Kommunikation zwischen den relevanten Personen und Gruppen über die Netzwerkaktivitäten der eigenen Einrichtung schwierig zu sein. Das Problem zeigt sich dabei auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Formen. In einigen Interviews wird beschrieben, dass bei größeren Weiterbildungseinrichtungen die Gefahr einer „Vermischung“ (5-2G, Z 198) informeller und formeller organisationaler Kommunikation besteht. Es treten oft neben zwingend vorgeschriebenen Kommunikationskontakten auch spontane Kontakte auf, die die offizielle Vernetzungsstrategie blockieren oder unterlaufen können:

So gibt es ja immer auch klar geregelte Kontakte. Also zum Beispiel, dass der Herr Schmidt da zuständig ist und als Vertretung für die Einrichtung in das Netzwerk geht. Und da gibt es dann offizielle Besprechungen und Regelun-

gen und die werden unterlaufen durch solch inoffizielle Gespräche. Da ruft dann irgendeine Fachbereichsleitung einfach mal das Netzwerkmanagement an und ändert die Regelungen, die von Herrn Schmidt erarbeitet wurden, ab. Und die Fachbereichsleitung, die informiert Herrn Schmidt nicht. Und so entstehen dann interne Konflikte. Bei kleineren Einrichtungen ist der Überblick über alle Kommunikationen immer besser zu bewerkstelligen (5-2G, Z 199-208).

Auf einer anderen Ebene entstehen interne Kommunikationsprobleme, weil verschiedene Kommunikationsrichtungen mit unterschiedlichen Inhalten und Schwerpunkten besetzt sind. Insbesondere zwischen den vertikalen und horizontalen Kommunikationswegen innerhalb einer Weiterbildungseinrichtung können Unterschiede entstehen. So kann es vorkommen, dass beispielsweise die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Fachbereichsleitungen in Bezug auf die Ausgestaltung der Netzwerkaktivitäten der eigenen Einrichtung auf andere Schwerpunkte fokussiert als die Kommunikation zwischen den einzelnen Fachbereichsleitungen. Es kommt zu Widersprüchen, wenn z.B. auf einer vertikalen Ebene ein passives Vorgehen besprochen und gleichzeitig auf einer horizontalen Kommunikationsebene ein Ausbau der Netzwerkaktivitäten festgelegt wird.

Als Gründe für das Entstehen interner Kommunikationsprobleme werden von den Expert/inn/en vornehmlich zwei miteinander zusammenhängende Faktoren angeführt: Zum einen ist die Größe einer Einrichtung ausschlaggebend. Das heißt, je größer eine Einrichtung ist, desto wahrscheinlicher ist das Entstehen von Unübersichtlichkeit in der internen Kommunikation. Zum anderen entstehen Kommunikationsprobleme aufgrund unklarer interner Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnisse: „Und was dahinter steht ist halt das Problem, dass nicht klar geregelt ist, wer für was die Verantwortung und auch die Entscheidungsbefugnis hat“ (4-2G, Z 298-299).

Interne Ablehnung und Missachtung

Unabhängig von der Größe einer Organisation besteht die Gefahr, dass die Vernetzungsaktivitäten einer Weiterbildungseinrichtung intern zu Kritik, Skepsis und auch „Missachtung“ führen. Im Extremfall entstehen aus der Kritik interne Konflikte und/oder offene Ablehnung.

In einigen Interviews schildern die Expert/inn/en regelrecht frustriert ihre Erfahrungen mit der organisationsinternen Implementierung und Durchführung von Kooperations- und Netzwerkaktivitäten. Größtenteils sind die Ursachen für Konflikte im Verhalten der Kolleg/inn/en begründet sowie in deren nicht vorhandenen fachlichen und sozialen Kompetenzen. So führen Unwillen, sich auf neue Themen und Arbeitsweisen einzulassen, und Unfähigkeit, konkrete Projekte effektiv und effizient durchzuführen, zu einer oft geringen Verankerung des Netzwerks innerhalb der eigenen Einrichtung:

Es gibt halt die ewigen Skeptiker, die immer wieder sagen, dass einem so etwas nichts bringt unterm Strich und sich eher auf ihren eigenen Arbeitsbereich konzentrieren wollen und weniger auf die Arbeit mit anderen. Die sind aber auch, ja, überzeugt, dass klassische Volkshochschularbeit eher zum Ziel führt als inhaltliche und strukturelle Neuerungen. Die sehen auch die klassische Kursform mit einem Lehrer, der vorne doziert, und 20 eifrigen Mitschreibern als das beste pädagogische Mittel an. Und dann spielt da sicherlich auch die relativ geringe Projekterfahrung bei manchen Kollegen eine Rolle. Die sind zwar schon zum Teil mehr als 20 Jahre hier beschäftigt, haben aber noch nie ein Projekt mitgemacht. Also noch nie einen Antrag geschrieben, noch nie projektförmig gearbeitet, also nach Meilensteinen und Arbeitspaketen nie wirklich gemeinsam Dinge entwickelt und nie Projektberichte verfasst. Und die wollen das dann auch nicht mehr machen, obwohl da manche erst Anfang 50 sind (1-1K, Z 226-239).

In der Aussage wird zudem deutlich, dass die Implementierung und Durchführung von Vernetzungen in projektförmigen Arbeitsweisen, insbesondere bei einer nicht näher spezifizierten Mitarbeitergruppe, auf Ablehnung stoßen. Diese als „ewige Skeptiker“ benannte Gruppe vertritt ein klassisches – oder überspitzt formuliert: „konventionelles“ – pädagogisches Grundverständnis, welches sich so stark auf das eigene Denken und Verhalten auswirkt, dass eine projektförmige und teambasierte Arbeitsweise als nicht kompatibel erscheint. Implizit wird in der Interviewpassage auch die Angst der angesprochenen Mitarbeitergruppe deutlich, dass die lang bewährte Vorgehensweise bei der Leistungserbringung als überholt aufgefasst wird und dass durch die neuen Aufgaben und Herausforderungen, die die Vernetzungsarbeit mit sich bringt, nicht einlösbare Anforderungen entstehen.

Es wurde bereits angeführt, dass das Problem der internen Ablehnung unabhängig von der Größe einer Weiterbildungseinrichtung besteht. Gleiches gilt grundsätzlich auch für die unterschiedlichen Trägergruppen. Auch hier lassen sich bis auf die Ausnahme der Trägergruppe der Volkshochschulen kaum Unterschiede erkennen. Bei den Volkshochschulen verstärkt sich allerdings das Problem der internen Ablehnung. Auf der einen Seite nehmen Volkshochschulen zwar nicht selten an Netzwerken und Kooperationen teil, andererseits haben sie aber auch noch häufig eine „überalterte“ (1-1G, Z 388) Mitarbeiterstruktur, die nur wenige „frische Impulse“ (ebd., Z 387-388) aufweist und in der sich zudem viele Mitarbeitenden auf der „Zielgeraden bis zur Pensionierung“ (ebd., Z 389) befinden. Bei einem solchen Mitarbeiterstamm wird dann „immer viel rekurriert auf früher“ (ebd., Z 380-381), wodurch Neuerungen häufig auch skeptisch beäugt werden. In der Diskussion um die Aufnahme neuer Kooperationen oder Netzwerkbeziehungen fokussiert man meist auf die Arbeit, die in der Vergangenheit gut gemacht wurde. Hierdurch wird die Vergangenheit idealisiert. Daraus wiederum lässt sich ableiten, dass es früher auch ohne das Netzwerk und die damit verbundenen Unsicherheiten und Zusatzaufgaben gut lief.

Als Lösung für das Problem einer internen Ablehnung wird u.a. ein autoritäres Vorgehen bzw. eine konfrontative Strategie in Erwägung gezogen, also eine Art Top-down-Steuerung, bei der Einführung und Durchführung von Vernetzungsaktivitäten durch die Geschäftsführung oder entsprechend autorisierte Personen angeordnet werden. Darüber hinaus wird aber auch eine Strategie der kommunikativen Einbindung und Überzeugung bzw. der Förderung des „Commitments“ als möglich erachtet:

Wir haben da interne Fortbildungen durchgeführt, bei denen wir über die Aktivitäten informiert haben, die in den Netzwerken laufen. Und dann haben wir aufgeklärt (...) (und) zudem auch versucht, Vorbehalte abzubauen, durch viele Gespräche. Und das führte auch dazu, dass es schon besser wird bei einigen mit der ablehnenden Haltung gegenüber solchen Arbeitsweisen (1-1G, Z 560-565).

Mangelnde Qualifikation für Netzwerkarbeit

Wie bereits in den vorherigen Ausführungen angedeutet, scheint es so, dass bei vielen Mitarbeitenden von Weiterbildungseinrichtungen zum Teil

erhebliche Kompetenz- und Qualifikationsmängel in Bezug auf die konkrete Vernetzungsarbeit bestehen. Dies ist umso gravierender, wenn diese Personen auch als Einrichtungsververtretung im Netzwerk, als interne Kooperationsverantwortliche oder gar als Netzwerkmanagement im Gesamtnetzwerk agieren.

„Netzwerken“ als fehlende Handlungskompetenz erscheint insbesondere für Einrichtungen der Trägergruppen der Volkshochschulen, der kirchlichen Anbieter sowie der gewerkschaftlichen Weiterbildungsanbieter – unabhängig von ihrer Größe – als relevantes Problem. Die Expert/inn/en schätzen ein, dass nur wenige Mitarbeitende von diesen Trägergruppen über einschlägige Kompetenzen oder Qualifikationen, z.B. in Form von zertifizierten Ausbildungen, verfügen. Dagegen besitzt die Mehrzahl der betreffenden Organisationsmitglieder nur geringe oder lediglich aus Erfahrungswerten entstandene Handlungskompetenzen in Bezug auf die Initiierung und Gestaltung von Netzwerken sowie deren interne Bearbeitung. Zudem wird eingeschätzt, dass

die klassischen, auf in der Regel pädagogischen Hintergründen basierenden Ausbildungen, die die handelnden Personen mitbringen, nicht ausreichen, um langfristig erfolgreich Vernetzungen aufrechtzuerhalten oder auch organisationsintern zu steuern (5-1G, Z 370-373).

Anscheinend ist in den privaten Weiterbildungseinrichtungen und den Einrichtungen der Wirtschaft das entsprechende Kompetenz- und Qualifikationsniveau bei den für die Kooperations- und Netzwerkarbeit verantwortlichen Personen im Durchschnitt höher als bei den anderen Trägergruppen. Dies liegt nach Einschätzung mehrerer Expert/inn/en an der größeren internen Wertschätzung von gut ausgebildetem Personal im Allgemeinen und in Bezug auf Kooperations- und Netzwerkarbeit im Speziellen. Diese Einrichtungen integrieren z.B. Themen der Netzwerkgestaltung, des Kooperations- und Netzwerkmanagements oder auch der kooperativen Projektdurchführung in ihre interne Personalentwicklung oder schicken einzelne Mitarbeitende bei Bedarf auf Schulungen oder Lehrgänge.

Netzwerkarbeit wird nicht systematisch betrieben

Ein weiteres Problemfeld ist die häufig fehlende oder nur sehr gering ausgebildete systematische Bearbeitung der Netzwerktätigkeit einer Weiterbildungseinrichtung. So wird beschrieben, dass bei vielen Einrichtungen zwar etliche Kooperationen und Netzwerke vorhanden sind, viele auch sehr gut laufen, insgesamt aber keine Strukturen und Kompetenzen herausgebildet wurden, um die internen Kooperations- und Vernetzungstätigkeiten zu koordinieren und somit noch weiter zu optimieren. Netzwerkarbeit wird häufig nicht „strategisch und systematisch (...) praktiziert, sondern bleibt mehr oder weniger dem Zufall überlassen“ (1-1G, Z 579-580). Dabei wird von den befragten Expert/inn/en davon ausgegangen, dass diese fehlende Koordinations- und Vernetzungsfunktion dazu führt, dass häufig die für sehr wichtig erachtete Evaluation bisheriger Netzwerkaktivitäten unbeachtet bleibt und dass darüber hinaus auch wichtige Entwicklungspotenziale nicht erkannt bzw. nicht genutzt werden:

Viele Einrichtungen bearbeiten die eigenen Netzwerke, in die sie eingebunden sind, einfach nicht systematisch, die haben da keinen Blick für. Da wird nicht versucht, die einzelnen Aktivitäten, jetzt zum Beispiel des Fachbereichs Sprachen mit denen des Fachbereichs Beruf und Bildung in Verbindung zu bringen und zu schauen, ob da Synergien entstehen können oder neue gemeinsame Projekte. Jeder macht da sein eigenes Ding, und das ist eigentlich doch recht schade, da doch vielmehr erreicht werden könnte, wenn man systematisch mal schaut und sagt: „Was macht ihr und was macht ihr und ihr? Und was können wir verbinden und wo etwas zusammenlegen und wo eventuell etwas auflösen, was sich doppelt?“ Das wird leider immer noch viel zu wenig betrieben (4-1K, Z 242-252).

Zur Begründung für die fehlende systematische Bearbeitung werden insbesondere drei Aspekte benannt:

1. mangelnde Klärung der Zuständigkeiten,
2. fehlende Einsicht bei den handelnden Mitarbeitenden bezüglich der Bedeutsamkeit einer systematischen Bearbeitung sowie
3. die insgesamt nur geringe Integration der oft projektförmig ablaufenden Netzwerkaktivitäten.

Viele Netzwerkarbeiten sind organisatorisch nur „angeklebt“ (1-1G, Z 599) und tauchen daher in den offiziellen, auch nach außen kommunizierten Organigrammen nicht auf. Dies behindert nicht nur die äußere Wahrnehmung, sondern auch das Herausbilden einer internen Identifizierung bei den Mitarbeitenden bezüglich der Netzwerk­tätigkeit als eine Regelaufgabe innerhalb der Leistungserbringung einer Weiterbildungseinrichtung.

Die mangelnde systematische Bearbeitung und interne Vernetzung der eigenen Kooperations- und Netzwerkaktivitäten werden allerdings von den Expert/inn/en nicht als ein generelles Problem einer jeden Weiterbildungseinrichtung angesehen. Vielmehr wird betont, dass es Einrichtungen gibt, die einen hohen Grad der entsprechenden internen Vernetzung und Koordination aufweisen. Dies habe nichts mit der Größe einer Einrichtung und nur bedingt etwas mit der Trägergruppenzugehörigkeit zu tun. Hauptsächlich bilden gerade die Einrichtungen eine hohe systematische und strategische Bearbeitung der internen Kooperations- und Netzwerkaktivitäten heraus, bei denen diese Tätigkeiten auch eine große Bedeutung für die gesamte Leistungserbringung haben und gleichzeitig „die Einrichtungsleitung oder die Geschäftsleitung hinter den Vernetzungsprojekten steht und diese intern auch unterstützt und fördert“ (3-2G, Z 283-284).

Entstehung organisationaler Entwicklungsblockaden

In nahezu allen Interviews werden unterschiedliche, von einem Netzwerk ausgehende und auf einzelne Weiterbildungseinrichtungen einwirkende Prozesse benannt, die u.a. dazu führen, dass die organisationale Entwicklungsfähigkeit einer Einrichtung blockiert werden kann. Eine solche Entwicklungsblockade ist trägergruppenübergreifend und größenunabhängig für alle Weiterbildungseinrichtungen relevant und basiert auf verschiedenen Faktoren:

- auf einem Informationsmangel in der Einrichtung aufgrund schlecht geführter Gesamtnetze (vgl. 2-1K, Z 279-292);
- auf Kommunikationsproblemen und einem sich einstellenden Konkurrenzverhältnis zu anderen am Netzwerk teilnehmenden Einrichtungen, wenn vonseiten des Netzwerkmanagements dem nicht vorgebeugt wird (vgl. 4-2G, Z 279-285);

- auf dem Problem, dass „unkalkulierbare finanzielle Mehrbelastungen entstehen, da das Netzwerk nicht nach soliden Wirtschaftlichkeitskriterien arbeitet“ (2-1G, Z 341-342);
- auf einer „Unterschätzung des Aufwands“ (5-1G, Z 361), der von jeder einzelnen teilnehmenden Organisation geleistet werden muss, um Netzwerke erfolgreich zu gestalten;
- auf der Gefahr einer „Kooperationsüberflutung“, die eintreten kann, wenn eine Einrichtung zu viele bzw. auch zu viele unnütze Kooperationen und Netzwerkteilnahmen unterhält (vgl. 3-2K, Z 122-129).

Entstehen solche Problemlagen auf der Ebene des Netzwerks, so wirkt sich das auf die einzelnen Einrichtungen insofern aus, als dass bestimmte organisationale Entwicklungen be- oder gar verhindert werden. Dazu zählt u.a. die Eindeutigkeit des Organisationsprofils, die Verbesserung des Programmangebots, die Entwicklung strategischer Nachhaltigkeit oder die Verbesserung der internen Entscheidungsprozesse. Hinzu kommen Blockaden, die die direkte Netzwerktätigkeit einer Weiterbildungseinrichtung betreffen. In einem Interview wurde diesbezüglich erwähnt, dass die Bearbeitung von „Autonomie versus Abhängigkeit, Flexibilität versus Spezifität und Vertrauen versus Kontrolle“ (3-1K, Z 243-244)²¹ von einer Organisation nur noch bedingt geleistet werden kann, wenn wichtige Informationen und Entscheidungsgrundlagen aus dem Netzwerk nicht vorliegen oder unklar sind oder wenn „das Netzwerkmanagement nicht kompetent ist oder nicht engagiert arbeitet“ (ebd., Z 252-253).

4.5 Organisatorische Beeinflussungen und Veränderungen durch Netzwerkteilnahme

Fragen und Antworten zur Beurteilung der organisationalen Beeinflussung und Veränderung von Weiterbildungseinrichtungen durch die Teilnahme an interorganisationalen Netzwerken haben in jedem der geführten Inter-

21 Die interviewte Person bezieht sich bei den Ausführungen ausdrücklich auf Jörg Sydow und die von ihm benannten Spannungsverhältnisse (vgl. dazu auch Sydow 1999).

views einen zeitlich hohen und von den Expert/inn/en inhaltlich als relevant eingeschätzten Anteil.²² Aus den entsprechenden Interviewpassagen lassen sich zum einen Aussagen zur übergeordneten Einschätzung des Beeinflussungs- und Veränderungsgrads und zum anderen zu den drei klassischen Dimensionen der Gestaltung bzw. des Managements einer (Weiterbildungs-)Organisation, den Strukturen, Strategien und Kulturen, anführen.

Alle befragten Personen sehen Netzwerkteilnahmen und Netzwerkbildungen als Faktoren an, die die beteiligten Weiterbildungseinrichtungen organisational beeinflussen. Die Einschätzungen bezüglich des Grades der Beeinflussung gehen auf einer verallgemeinerbaren Ebene tendenziell in die Richtung, dass sich Weiterbildungseinrichtungen durch Netzwerkteilnahmen nicht plötzlich und radikal, sondern punktuell, unterschwellig und prozesshaft verändern. Einzelne Auslegungen über den Grad der Beeinflussung variieren allerdings deutlich und reichen von der Auffassung, dass sich nur recht wenig verändert (vgl. 4-1G, Z 261) über die Feststellung, dass durchaus „deutliche Veränderungen“ (1-2K, Z 232) anzunehmen sind, bis hin zur Ansicht, dass sich eine Weiterbildungseinrichtung durch die Teilnahme an Netzwerken total verändert (vgl. 1-1K, Z 320).

Die konkreten Veränderungen zeigen sich dabei in unterschiedlichen Formen wie z.B.:

- einem Stellenzuwachs bzw. Stellenprofilveränderungen,
- einem Strategiewechsel,
- den Veränderungen von Kommunikations- und Entscheidungsregelungen,
- Veränderungen der Öffentlichkeitsarbeit einer Einrichtung,
- Veränderung von Ablaufprozessen oder auch
- einer Beeinflussung der Selbstwahrnehmung und der Selbstbeschreibung der Organisationsmitglieder.

22 Da in den Interviews die Begriffe „Beeinflussung“ und „Veränderung“ meistens synonym verwendet wurden, erfolgt in der vorliegenden Darstellung auch keine grundlegende Unterscheidung. Die lediglich in einzelnen Interviews zu erkennende Unterscheidung von „Beeinflussungen“ als vom Netzwerk ausgehende unterschwellige Faktoren, die *eventuell* eine Weiterbildungseinrichtung beeinflussen können, und „Veränderungen“ als gegenwärtig real feststellbare Transformationen, werden aufgrund der fehlenden Verallgemeinbarkeit in den weiteren Ausführungen nicht beachtet.

Die möglichen Veränderungen werden durchweg als ein positiv gewerteter Einstieg in eine notwendige Organisationsentwicklung und somit auch als eine Chance zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Einrichtung angesehen. Deutlich wird dies insbesondere an den Erläuterungen der Expert/inn/en zu zwei Effekten, die durch Netzwerkteilnahmen entstehen und die die Leistungsfähigkeit einer Einrichtung positiv beeinflussen. Dies ist zum einen eine Steigerung der Professionalität in Bezug auf die Initiierung und Gestaltung interorganisationaler Vernetzungs- und Kooperationsbeziehungen und zum anderen die Verbesserung der organisationalen Reflexionsfähigkeit.

So wird u.a. in Bezug auf die Netzwerke der „Lernenden Regionen“ beschrieben, dass die Mitarbeitenden, die für die Antragsstellung und die anschließende operative Umsetzung zuständig waren, ein gewisses „Professionalisierungspotenzial“ (2-2G, Z 359) bzw. einen „Kompetenzaufbau“ (5-1G, Z 392) erzielten. Es verbesserten sich z.B. die Fähigkeiten zur projektförmigen Arbeitsweise – insbesondere in Bezug auf kooperativ abgestimmte Antragsstellung – Projektdurchführung, Umsetzung von Förderbestimmungen sowie zur Einführung von Evaluationsinstrumenten.

Bezogen auf die Verbesserung der organisationalen Reflexionsfähigkeit wird beschrieben, dass Weiterbildungseinrichtungen durch die Teilnahme an Netzwerken die Chance erhalten, innerhalb eines relativ geschützten Rahmens das eigene Einrichtungsprofil und die eigenen Aufbau- und Ablaufprozesse mit den Einrichtungsprofilen sowie Aufbau- und Ablaufprozessen anderer Organisationen zu vergleichen. Netzwerke wirken hier als Reflexionsinstanz, indem eine Weiterbildungseinrichtung die Reaktionen der anderen am Netzwerk beteiligten Organisationen auf das eigene Netzwerkverhalten beobachten kann, woraus die Möglichkeit entsteht, etwaige Problemfelder (besser) zu erkennen und entsprechend notwendige Organisationsveränderungen einleiten zu können:

Und diese Wichtigkeit, die ich hier betone, liegt dabei insbesondere auf der Außenperspektive, zu der wir durch Netzwerke einen Zugang bekommen. Das heißt, wir können uns ja nur sehr schwer selbst beobachten. Vieles sehen wir erst gar nicht, da haben wir blinde Flecken, das liegt im toten Winkel. Und durch Kooperationen und Netzwerke ist es uns viel besser möglich,

sowohl uns als auch die Reaktion auf uns und unser Verhalten zu beobachten und daraus dann entsprechende Schlüsse zu ziehen, hier und da was zu verändern (4-2K, Z 221-228).

Trotz dieser bereits sehr konkreten Hinweise auf die Bereiche, die durch eine Netzwerkteilnahme beeinflusst und verändert werden, wird aus den Interviews auch deutlich, dass eine genaue Erfassung bzw. Identifizierung der Art und Weise sowie der Reichweite einer Veränderung – auch von den Organisationsmitgliedern selbst – nur schwer festzustellen ist und zudem von Einrichtung zu Einrichtung variieren kann. Dazu antwortet ein Experte auf die Frage, ob sich Weiterbildungseinrichtungen durch die Teilnahme an Netzwerken verändern, folgendermaßen:

Nun, insgesamt ist das sicherlich eine schwer zu ermittelnde Stellgröße. Ich bin da schon von überzeugt, dass sich Kooperationen oder Vernetzungen jetzt mit anderen Organisationen immer auch auf die Ausgestaltung der eigenen Einrichtung oder Organisation auswirken. Wie stark das im konkreten Einzelfall dann wirklich ist, das kann ich nicht genau sagen, da spielen immer verschiedene Faktoren eine Rolle (5-1K, Z 337-342).

In vielen Interviews wird zudem deutlich, dass der Grad der Beeinflussung und Veränderung nur wenig mit der Trägergruppenzugehörigkeit oder mit der Größe einer Einrichtung zu tun hat,²³ sondern vielmehr mit dem Grad der Bedeutung von Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten für die Leistungserbringung einer Einrichtung. Das heißt, je mehr eine Weiterbildungseinrichtung ihr Programmangebot durch die Zusammenarbeit mit Netzwerk- und Kooperationspartnern realisiert, desto stärker ist die organisationale Beeinflussung bzw. die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung von strukturellen, strategischen oder kulturellen Ausprägungen.

4.5.1 Organisationsstrukturen

In allen Interviews wurde relativ offen und unspezifisch nach möglichen Auswirkungen verstärkter Netzwerkaktivitäten für die Organisations-

23 Vereinzelt wird betont, dass größere Weiterbildungseinrichtungen durch Netzwerkteilnahmen geringer beeinflusst oder verändert werden als kleinere Einrichtungen, bei denen auch kleinere strukturelle Veränderungen (z.B. ein Stellenzuwachs) deutlich stärker die allgemeinen Aufbau- und Ablaufprozesse beeinflussen.

struktur(en) der jeweiligen Weiterbildungseinrichtungen der Interviewpartner/innen gefragt. Die sich aus dieser Frage ergebenden Gesprächsinhalte fokussieren insbesondere die Herausforderung, die Gestaltung und (Weiter-)Entwicklung eines verbindlichen Handlungsrahmens zur Ermöglichung organisationaler Flexibilität und Programmrealisierung zu bewältigen. Für die Expert/inn/en besteht eine zentrale Aufgabe der Organisationsstrukturen darin, die informellen und formellen Entscheidungen, Regelungen und Vereinbarungen durch die Gestaltung der internen Delegations- und Koordinationsprozesse so zu bestimmen, dass das erwachsenenpädagogische Programmangebot der jeweiligen Einrichtung realisiert werden kann. Darüber hinaus sollen die Organisationsstrukturen dazu beitragen, dass sich die Einrichtung flexibel zeigt, auf etwaige Umwelteinflüsse oder Veränderungsfaktoren adäquat reagieren zu können.

Dabei wird aus den diesbezüglichen Interviewpassagen deutlich, dass interorganisationale Vernetzungen die Gestaltung und Aushandlung sogenannter „Schlüsselprozesse“ (vgl. Meisel/Feld 2009, S. 61) – also Prozesse der Bedarfserhebung bzw. -erschließung, der Angebotsplanung, der Erstellung und Verteilung des Programms sowie des Anmeldeverfahrens – zum Teil deutlich beeinflussen bzw. verändern. Konkret wurden insbesondere Veränderungen der *Aufbau- und Ablauforganisation*, des *Programmangebots* und der *Personalstrukturen* von den befragten Personen als bedeutsam eingeschätzt:

Veränderungen von Aufbau- und Ablauforganisation

In nahezu allen Interviews wird beschrieben, dass die mit anderen Organisationen realisierten, kooperativen Arbeitsweisen organisationsinterne Anpassungsleistungen erforderlich machen. Diese Anpassungen beziehen sich sowohl auf die Ausgestaltung der Aufbauorganisation – also Zergliederung, Verteilung und Koordinierung von Aufgaben, Kompetenzen und Aufgabenträgern – als auch auf die Ausgestaltung der Ablauforganisation – also der Koordinierung des Arbeitsprozesses unter einer sachlichen, zeitlichen und räumlichen Perspektive.

Zudem wird in diesem Kontext auch noch einmal deutlich, dass Einrichtungen, deren Leistungserbringung eng mit Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten zusammenhängt, auch stärkere bzw. umfangreichere

Anpassungsleistungen vollziehen (müssen). So wird z.B. von einem Befragten aus dem Trägergruppenbereich der Volkshochschulen zunächst erläutert, dass „wir hier als Weiterbildungseinrichtung eigentlich sehr viele unserer Angebote mit Kooperationspartnern zusammen erstellen“ (1-2K, Z 240-241), um dann anschließend zu betonen, dass gerade die hohe Bedeutung kooperativer Arbeitsweisen zu „deutlichen Veränderungen in der Fachbereichsstruktur geführt hat. Wir haben hier teilweise die Aufgaben- und Schwerpunktthemen der einzelnen Fachbereiche neu gestrickt, Aufgaben und Kompetenzen gebündelt, um das kooperative Arbeiten zu verbessern“ (ebd., Z 245-249).

Eine solche Veränderung des Zuschnitts ganzer Fachbereiche stellt die weitreichendste strukturelle Beeinflussung einer Weiterbildungseinrichtung dar, die allerdings eher selten aufzutreten scheint. So wird in drei Interviews die Veränderung einzelner Fachbereiche oder der Fachbereichsstruktur erwähnt bzw. beschrieben. Ziel ist es dabei jeweils, durch die Veränderung die durch die Vernetzung angestrebte Zielstellung, wie z.B. den Aufbau von Bildungsberatungsstrukturen, zu verbessern.

Wesentlich häufiger, aber ebenso trägergruppenübergreifend und größenunabhängig wird unter der Bezeichnung „strukturelle Ergänzung“ (2-1G, Z 371) von der Eingliederung neuer Aufgaben, Mitarbeiterstellen oder Projekte in die bestehende Fachbereichs- und Hierarchiestruktur gesprochen. Diese Eingliederungen bzw. Ergänzungen führen dann zum einen zu einer Erweiterung und Neuausrichtung einzelner Stellenprofile bzw. einzelner Organisationseinheiten, zum anderen gewinnen „projektförmige Strukturelemente wie z.B. Meilensteinplanungen, Teamarbeit, Projektstrukturpläne oder Projektevaluationen“ (3-2K, Z 168-170) an Bedeutung. In einigen Interviews wird in diesem Zusammenhang auch betont, dass viele Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten durch Förderprogramme und entsprechende Fördergelder unterstützt werden und daher seitens der Organisation für die Dauer der finanziellen Unterstützung zeitlich befristete Projekte aufgebaut werden:

Und insgesamt sind in den letzten zehn Jahren die Arbeiten in drittmittel-finanzierten Projekten stark gestiegen. Wir, aber auch fast jede andere Weiterbildungseinrichtung ist darauf angewiesen, Projekte einzuwerben und

drittmittelfinanzierte Projekte durchzuführen. Und diese ganzen Vernetzungsgeschichten, das läuft meines Erachtens ja meistens auch über Projekte, die so zwei, drei Jahre laufen und wo es auch Gelder für gibt. Da werden dann für die Zeit ein paar Leute eingestellt oder weiter beschäftigt, die das Projekt bearbeiten. Oft schweben diese Projekte allerdings so in der Luft oder sind an die dauerhaften Strukturen angeklatscht. Dadurch stellt sich für uns immer auch die Aufgabe, die Projektmitarbeiter zu integrieren (5-1K, Z 399-408).

Der in dem Interviewzitat angesprochene Ausbau der parallel zu der regulären Aufbau- und Ablauforganisation bestehenden Projektstruktur ermöglicht den Einrichtungen die Verwirklichung zeitlich begrenzter Netzwerk- und Kooperationsteilnahmen. Deutlich wird allerdings auch die Schwierigkeit, die eine solche Doppelstruktur mit sich bringt und sich – so bestätigen Beschreibungen aus anderen Interviews – sowohl in der Passung unterschiedlicher Arbeitsweisen und Arbeitslogiken als auch in einer unter kulturellen Aspekten bedeutsam werdenden Integrationsproblematik von „regulären“ Mitarbeitenden und temporären Projektmitarbeitenden widerspiegelt. Verloren gehen dadurch nicht nur Möglichkeiten, Arbeitsprozesse zu kombinieren, um z.B. Synergien zu erzielen, sondern es werden insbesondere Kommunikationsgelegenheiten verhindert, die Zugänge zu den Wissensbeständen der Projektmitarbeitenden ermöglichen würden. Als Reaktion darauf wird in einigen Interviews beschrieben, dass in einzelnen Weiterbildungseinrichtungen verstärkt auf das schriftliche Fixieren von Strukturen geachtet wird. Annahme ist, dass durch Strukturformalisierungen, wie Einbettung von Projekten in Organigramme oder Richtlinien, auch eine Verbesserung der internen Zusammenarbeit bzw. des internen Austauschs erzeugt wird.

Veränderung der Personalstruktur

Mit den Veränderungen bei den Aufbau- und Ablauforganisationen hängen die von den befragten Expert/inn/en erläuterten Veränderungen der Personalstruktur zusammen. Deutlich wird, dass es bei Weiterbildungseinrichtungen, die sich an interorganisationalen Netzwerken beteiligen, zum einen zu Verschiebungen von Stellenprofilen bzw. Arbeitsplatzinhalten und zum anderen zu Stellenzuwächsen kommt, die zwar in der Regel

relativ klein sind, allerdings zum Teil mittel- oder auch langfristig aufrechterhalten werden können. Hier eröffnen sich anscheinend gerade für kleinere Weiterbildungseinrichtungen gute Möglichkeiten, das zunächst durch den Kooperations- und Vernetzungskontext befristet angestellte Personal dauerhaft und zusätzlich zum bestehenden Personal einzustellen. Folgendes Zitat aus einem Interview verdeutlicht nicht nur, dass für die konkrete Umsetzung der spezifischen Kooperations- und Netzwerkprojekte zusätzliches Personal eingestellt wurde, sondern auch, dass Kooperations- und Netzwerkverbindungen mit dazu beitragen können, diese Stellenzuwächse zu verstetigen:

Ja, und dann gab es ja auch die Personalstellen, bei denen wir einen Zuwachs erhalten haben. Aus den Lernenden Regionen ist da eine volle Stelle entstanden, die ich erst ein Jahr ausgefüllt habe und die jetzt durch eine Kollegin besetzt ist. Die macht zwei Projekte zur Bildungsberatung, und durch diese beiden Projekte, deren Finanzierung und einen Eigenanteil von 25 Prozent der VHS gelingt es uns, diese Stelle dauerhaft aufrechtzuerhalten, auch nach Beendigung der Förderung. Da ist die Finanzierung die nächsten Jahre gesichert. Und das wäre nicht möglich ohne Kooperation. Da würde – immer vorausgesetzt, es gibt keinen weiteren Aufwachs der Grundförderung der öffentlichen Weiterbildung – da würde diese Stelle wegfallen bzw. wir hätten diese gar nicht erst bekommen. Und so wie wir eine Stelle finanzieren, so kenne ich mindestens drei weitere Einrichtungen, die in etwa unsere Größe haben, die auch Personalstellen durch Kooperationen verstetigen. Die sind alle nur durch Vernetzung entstanden, und diese Personen auf den Stellen, die übernehmen dann auch reguläre Aufgaben, bieten Seminare an oder organisieren etwas. Also Vernetzung und Kooperation, das schafft durchaus Vorteile (1-2K, Z 261-277).

Die Schwierigkeit für kleinere Weiterbildungseinrichtungen, durch Netzwerkteilnahmen Personal auch längerfristig beschäftigen zu können, wird von mehreren befragten Person mit dem Verweis auf die geringen finanziellen Handlungsspielräume erklärt. So haben kleinere Einrichtungen „auch aufgrund der Finanzierungsquellen und gerade auch wegen des überschaubaren Finanzierungsvolumen nur geringe Möglichkeiten, Personal einzustellen“ (4-2K, Z 256-258).

Neben der Einstellung von Personal für die Bearbeitung der konkreten Netzwerkthemen und -produkte berichten fünf Expert/inn/en von Stellenzuzwächen in Bezug auf die Koordinierung bzw. Steuerung von Netzwerken. Diese Stellen des Netzwerkmanagements, welche insbesondere bei großen Organisationen der Trägergruppen von Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft und Volkshochschulen angegliedert sind, werden alle vollständig über entsprechende Fördergelder des Programms der „Lernen in den Regionen“ finanziert.

Obwohl die Stellen formal-strukturell einer Weiterbildungseinrichtung zuzurechnen sind, wird in den Interviews betont, dass die Kernaufgaben auf eine „überinstitutionelle Ordnung“ (5-2G, Z 342) abzielen und so Aufgaben wie die Verständigung über die regionalen Handlungsprioritäten im Bildungsbereich (vgl. ebd., Z 343-344) wahrgenommen werden.

Programm- und Angebotsveränderungen

Veränderungen in der Personalstruktur und in den Ablauf- und Aufbauorganisationen aufgrund von Netzwerkteilnahmen führen nicht zuletzt auch dazu, dass die Programmangebote einer Weiterbildungseinrichtung beeinflusst werden. Deutlich betont wird von den Expert/inn/en, dass sich sowohl die Inhalte und Themen als auch die Angebotsformen verschieben bzw. erweitern.

Hervorzuheben ist dabei allerdings, dass die bestehenden und zum Teil traditionellen Bildungsangebote der einzelnen Trägergruppen – insbesondere der kirchlichen – in ihren Grundausrichtungen beibehalten werden, aber durchaus die „Kräfteverhältnisse“ (4-1G, Z 287) zwischen einzelnen Themenbereichen durch den Ausbau von Kooperations- und Netzwerkteilnahmen in Bewegung geraten und sich dadurch entsprechende Aufmerksamkeitsfokusse verschieben. Als Beispiel für eine solche inhaltliche Verschiebung lässt sich ein Zitat aus einem Interview der Trägergruppe der gewerkschaftlichen Weiterbildungsanbieter anführen, bei dem gerade ein Kooperationsprojekt aufgebaut wird:

Da haben wir jetzt eine aus einem Netzwerk hervorgegangene Kooperation mit der Volkshochschule XY. Da sind wir seit sechs Monaten dran und installieren eine Bildungsberatungsstelle, bezogen nur auf politische und ge-

werkschaftliche Bildungsinhalte, und das haben wir federführend übernommen. Die VHS gibt den Raum, und da sitzt jetzt eine Mitarbeiterin bei der VHS, die arbeitet da eng mit den Mitarbeitern der VHS zusammen, wird aber von uns bezahlt und kommt einen Tag in der Woche hier an ihren alten Arbeitsplatz. Und die macht jetzt alles, was mit Bildungsberatung zu tun hat, und vorher war die aber für die Kursleiterbetreuung zuständig und den Sprachenbereich, und das ist dann eine inhaltliche Verschiebung (4-1K, Z 296-306).

Ein anderes Beispiel zeigt, dass inhaltliche Verschiebungen auch zu positiven Auswirkungen in Bezug auf die organisationale Leistungsfähigkeit führen können:

Inhaltlich haben sich auch gewisse Themen verschoben. Also dass wir uns über die Lernenden Regionen auch mit Themen beschäftigt haben, die eigentlich nicht wirklich unser absolutes Fachgebiet waren, zum Beispiel der Altenbildung im Projekt XY, das war für uns thematisch und auch von der Angebotsform völlig neu, muss ich ehrlich sagen. Aber interessant ist es doch, dass wir da auch von profitieren. Also einmal klar auch wieder in der Außendarstellung, da werden wir auch als kompetente Organisation in diesem Bereich wahrgenommen, und dann aber auch als Kompetenzbereicherung für uns selbst. Wir haben jetzt hier im Haus zwei Mitarbeiterinnen, die sind nun total fit bei Themen wie „Bildung Älterer“. Und die entwickeln jetzt gerade ein Bildungsberatungskonzept für Unternehmen, bei dem es schwerpunktmäßig um die Personalentwicklung älterer Mitarbeiter geht. Das ist eins unserer neuesten Produkte (2-2K, Z 388-400).

Wie in dem Zitat angesprochen, beeinflussen Netzwerk- und Kooperationssteilnahmen nicht nur die thematische Ausrichtung der Programmangebote, sondern auch die jeweiligen Angebotsformen. Vereinzelt profitieren die Weiterbildungseinrichtungen von den Kompetenzen und Ressourcen der Kooperationspartner, indem neue Lehr- und Lernformen angewendet, methodisches Vorgehen erlernt oder Ressourcen (wie z.B. größere Veranstaltungsräume) genutzt werden können. Häufig erfolgt die Erschließung neuer Lehr- und Lernformen in Kombination mit der Erschließung neuer Ziel- oder Teilnehmergruppen.

4.5.2 Organisationsstrategien

Neben Fragen zu den Organisationsstrukturen wurde in jedem Interview auch danach gefragt, ob die Teilnahme an interorganisationalen Netzwerken zu Beeinflussungen bzw. Veränderungen der Organisationsstrategien einer Weiterbildungseinrichtung führen. Unter der „Organisationsstrategie“ wird die grundsätzliche, langfristige Ausrichtung der entsprechenden Weiterbildungseinrichtung verstanden, um damit die Überlebens- und Leistungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Die Strategie bringt dabei zum einen zum Ausdruck, welche Verhaltensweisen des Unternehmens gegenüber den Marktteilnehmern gezeigt werden, und zum anderen, welche Ressourcen innerhalb und außerhalb der Einrichtung aufgebaut und eingesetzt werden müssen, um die langfristig gesetzten Ziele verwirklichen zu können (vgl. Burr u.a. 2005, S. 74; Grant/Nippa 2006, S. 43ff.). Die strategische Positionierung einer Einrichtung klärt im Kern die Fragen nach den potenziellen Zielgruppen, den Bildungs- und Lernangeboten, den vorhandenen Ressourcen und dem Vorgehen, wie die ausgegebenen Ziele erreicht werden sollen. Auf dieser Basis entstehen dann die Funktionsbereichsstrategien, also die grundsätzlichen Zielsetzungen und Aktivitäten bestimmter Funktionsbereiche (z.B. die Personalstrategie oder die Strategie der Öffentlichkeitsarbeit) und die Geschäftsbereichsstrategie, also die strategische Ausrichtung einzelner Geschäftsbereiche (z.B. die strategische Positionierung des Fachbereichs Wirtschaft und Beruf).

Aus den Interviews wird deutlich, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Einrichtungen – also trägergruppenübergreifend und größenunabhängig – der Auf- und Ausbau kooperativer Strukturen ein Bestandteil der offiziellen Organisationsstrategie ist. Die Teilnahme an Kooperationen und Netzwerken wird von diesen Einrichtungen zum Teil als strategisch „hoch bedeutsam“ (2-1G, Z 417) eingestuft oder als „klares strategisches Ziel“ (5-1K, Z 440) deklariert.

Die betreffenden Interviewpassagen zeigen allerdings auch eine gewisse Variation in der Ausprägung der Verankerung innerhalb der Organisationsstrategien. Es gibt einige Einrichtungen – insbesondere aus den Trägergruppen der Volkshochschulen und der privaten Anbieter – bei denen die Teilnahme an Netzwerken ganz klar als ein zentrales strategisches Ziel ausgegeben wird. Laut einiger Expert/inn/en wird dieses Ziel nicht nur in organisa-

tionsinternen Arbeitspapieren, sondern auch in Leitbildern, Programmheften oder Selbstdarstellungen nach außen dokumentiert. Neben diesen Weiterbildungseinrichtungen gibt es auch Einrichtungen, bei denen der Auf- und Ausbau von Netzwerkbeziehungen zwar ein Teil der Organisationsstrategie ist, allerdings die Bedeutung abgeschwächt wird. Netzwerkteilnahmen werden grundsätzlich als wichtig erachtet und auch in den Darstellungen der Organisationsstrategie benannt, dies allerdings nicht in zentraler Position, sondern eher in beiläufiger und untergeordneter Art und Weise:

Und ich denke auch, dass die Teilnahme an Netzwerken, jetzt wie dem der Lernenden Region, aber auch anderen, dass das hier auch ein strategisches Ziel darstellt. Das ist aber nicht unser zentrales und wichtigstes Ziel, sondern es ist halt eines unter vielen, quasi ein wenig untergeordnet (3-1K, Z 309-313).

In einer dritten Variante bestehen Einrichtungen, bei denen der Auf- und Ausbau von Netzwerkteilnahmen zwar auch ein Bestandteil der Organisationsstrategien ist, dies allerdings nur indirekt deutlich wird. Zu erkennen ist dies z.B. über Beschreibungen von aktuellen Netzwerkteilnahmen mit der vordergründigen Zielperspektive, die Position der Weiterbildungseinrichtung gegenüber anderen netzwerkteilnehmenden Organisationen zu stärken:

Die Fortführung der guten Arbeit in dem Netzwerk XY (Netzwerk der Lernenden Region) ist schon wichtig. Das läuft richtig gut und muss auch aufrechterhalten werden. Wir müssen da ja auch präsent sein und von den anderen (teilnehmenden Organisationen) gesehen und wahrgenommen werden. Das bringt auch was für unsere Zielerreichung (5-2K, Z 422-426).

Die hier verwendete Formulierung, dass die überwiegende Mehrzahl der Einrichtungen den Auf- und Ausbau von Netzwerkteilnahmen als ein strategisches Ziel ausgeben, beinhaltet allerdings auch den Verweis auf vereinzelte Einrichtungen, die dies nicht tun. In vier Interviews wurden keine Hinweise auf eine organisationsstrategische Bedeutung sichtbar bzw. wurde diese bewusst von den befragten Personen verneint oder als nicht relevant eingestuft. Auffallend ist dabei, dass parallel dazu immer auch die allgemeine Bedeutung von Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten für die

Leistungserbringung einer Weiterbildungseinrichtung als eher niedrig bezeichnet wurde.

Neben den Aussagen, dass der Auf- und Ausbau von Netzwerkteilnahmen ein für viele Einrichtungen bedeutsames strategisches Ziel darstellt, sehen einige der Befragten in Netzwerkverbindungen parallel auch ein „Mittel zum Zweck“ (2-2G, Z 454), um andere strategische Ziele zu realisieren wie z.B. die Stärkung der Marktposition: „Und dann sind Vernetzungen immer auch wichtig, um unser strategisches Ziel, die bedeutendste wirtschaftsnahe Weiterbildungseinrichtung in XY (Name des Bundeslandes) zu sein, zu erreichen“ (5-1G, Z 441-444). Kooperations- und Netzwerkbeziehungen werden somit als Instrument zur Umsetzung und positiven Gestaltung von strategischen Zielen angesehen. Dies beinhaltet für die Befragten allerdings auch den Umkehrschluss – und zwar, dass nicht vorhandene Vernetzungsmöglichkeiten auch zu negativen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit einer Weiterbildungseinrichtung führen können. Folgendes Zitat verdeutlicht exemplarisch diese Problematik, die – wie in weiteren Interviews deutlich wird – insbesondere auf kleinere und hochgradig spezialisierte Weiterbildungseinrichtungen zutrifft:

Und die einzelnen Kooperationen helfen uns also durchaus dabei, bestimmte Ziele zu erreichen oder uns in dem einen oder anderem Geschäftsfeld stärker zu positionieren (...). Allerdings ist das Fehlen von geeigneten Kooperationspartnern schon ein Faktor, der auf unsere strategischen Überlegungen einwirkt. Gelingt es uns nicht, geeignete Partner zu finden und eine tragfähige Kooperationsbeziehung aufzubauen, dann kann dies durchaus unsere Zielerreichung beeinflussen. Es ist ebenso wie es uns positiv beeinflussen kann, (...) kann es uns halt auch negativ beeinflussen. Besonders bei sehr spezialisierten Angeboten und bei sehr dezidierten Nischenprodukten, da sind geeignete Kooperationspartner oft äußerst schwer zu finden (5-1K, Z 423-434).

Netzwerkteilnahmen wurden im letzten Abschnitt zwar als ein Instrument zur Realisierung strategischer Zielsetzungen charakterisiert. Das bedeutet allerdings nicht, dass dafür in den Einrichtungen entsprechend ausgearbeitete strategische Umsetzungskonzepte existieren bzw. angewendet werden. Vielmehr wird aus den relevanten Textpassagen deutlich, dass – bis auf einzelne Ausnahmen aus den Trägergruppen der privaten Weiterbildungs-

anbieter und den Einrichtungen der Wirtschaft – nahezu keine Einrichtung über spezifische Funktions- oder Geschäftsbereichsstrategien verfügt, bei denen Art und Weise des Auf- und Ausbaus von interorganisationalen Kooperationen und Vernetzungen beschrieben und geplant wird. Dass kooperative Beziehungen zu anderen Organisationen erhalten und ausgebaut werden sollen, wird als ein strategisches Ziel deutlich, der Weg bzw. die konkrete Umsetzung bleibt aus Sicht der befragten Personen aber häufig unklar und abstrakt. Zudem werden die Teilnahmemöglichkeiten an Netzwerken häufig nicht systematisch gesucht, sondern vielmehr „ad hoc“ und ohne größere organisationsinterne Reflexionsprozesse realisiert. Ein solches Vorgehen bringt dann auch immer die Gefahr mit sich, dass die Weiterbildungseinrichtung unnütze oder blockierende Netzwerkbeziehungen eingeht:

Wir haben jetzt kein strategisches Konzept, bei dem geregelt ist, welche Kooperationspartner oder welche Netzwerke auch sinnvoll sind. Über eine Teilnahme entscheiden wir eigentlich immer recht spontan und situationsbedingt. Und das führt schon dazu, dass öfters mal eine Kooperation schief geht. Man bräuchte solche Konzepte schon deswegen, weil das ganze Thema in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen hat (4-1G, Z 306-312).

Der letzte Satz des Zitats verweist auf einen weiteren Aspekt in Bezug auf die Beeinflussung von Weiterbildungseinrichtungen. Knapp zwei Drittel der Expert/inn/en erläutern nämlich in den Gesprächen ihre Einschätzungen zu einer Veränderung der Organisationsstrategien speziell durch die Teilnahme an dem Förderprogramm der „Lernenden Regionen“, also dem Zeitraum der letzten fünf bis acht Jahre. Dabei wird erkennbar, dass die allgemeine Bedeutung von Netzwerken durch das Förderprogramm durchaus gestiegen ist, sich diese Einschätzung aber auch noch einmal in zwei Richtungen differenzieren lässt. Zum einen wird angenommen, dass Weiterbildungseinrichtungen immer schon Phasen verstärkter Kooperation erlebten und dadurch in den Einrichtungen „ganz viele Kompetenzen schon integriert sind“ (2-1G, Z 406-407), die Einrichtungen somit „bereits vor der Teilnahme an den Lernenden Regionen so auf Kooperation und Vernetzung eingestellt (waren)“ (ebd., Z 410-412), dass sich auch nicht unbedingt die strategischen Ausprägungen veränderten.

Zum anderen wird in einigen Interviews argumentiert, dass die neue Fülle an Vernetzungsmöglichkeiten, der gleichzeitig steigende von der Politik induzierte Teilnahmedruck und die sich aus den Teilnehmerbedürfnissen ergebende Notwendigkeit einer bildungsbereichsübergreifenden Zusammenarbeit eine deutlich höhere Kooperations- und Vernetzungsteilnahme erfordern als noch vor einigen Jahren. Diese gestiegene Kooperations- und Vernetzungsnotwendigkeit zeigt sich dann auch in veränderten Strategien:

Und ich finde insgesamt auch, dass gerade auch diese verstärkte Erfordernis zu Vernetzung sicher auch eine Strategieveränderung mit sich bringt. Da verschiebt sich sozusagen der leitende Kompass, nach dem man das Handeln ausrichtet und nach dem dann die strategischen Zielsetzungen neu formuliert werden (2-2K, Z 367-371).

4.5.3 Organisationskulturen

Unter „Organisationskultur“ lässt sich die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einer Organisation entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Werte, Normen und Grundannahmen verstehen, die durch Sozialisation an neue Organisationsmitglieder weitergegeben werden und in enormem Maße handlungsleitend wirken. Edgar Schein differenziert unter einem solchen Verständnis drei Manifestationsebenen von Kultur (vgl. dazu Schein 1995, S. 29ff.; 2003, S. 31ff.). Diese Ebenen reichen

- von sofort und eindeutig erkennbaren Erscheinungsformen („artifacts“) wie z.B. Arbeitskleidung, Symbolen oder Logos,
- über bekundete Werte, Normen und Verhaltensregeln („espoused values“), die die Organisationsmitglieder zur Darstellung ihrer Kultur für sich selbst und gegenüber anderen verwenden,
- bis zu tief verwurzelten, meist unbewussten Grundannahmen („basic underlying assumptions“).

Die dritte Ebene ist für Schein das Kernstück der Organisationskultur, gewissermaßen das Fundament, auf dem sich die beiden anderen Ebenen aufbauen.

Wie die Beschreibung der drei Ebenen bereits verdeutlicht, ist es relativ schwer und aufwendig, Organisationskulturen zu erfassen und ihre

Bedeutung für das Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder zu entschlüsseln. Dies durch die Befragung einzelner Organisationsmitglieder zu erreichen, kann also nur begrenzt erfolgen bzw. nur eine bestimmte Sicht eröffnen. In den Interviews wurde daher relativ offen nach möglichen Einflüssen interorganisationaler Netzwerkaktivität auf die internen Kulturen der Weiterbildungseinrichtung der Expert/inn/en gefragt. Dies geschah mit dem Ziel, erste Hinweise auf Beeinflussungen rekonstruieren zu können.

Trotz der genannten Erfassungsschwierigkeit wurde relativ differenziert über mögliche Beeinflussungen und entsprechende kulturelle Ausprägungen gesprochen. Dabei zeigen die betreffenden Interviewaussagen deutlich, dass es in den Einrichtungen verschiedene kulturelle Verankerungsgrade in Bezug auf die Bedeutung des „Arbeitens in vernetzten Strukturen“ gibt. Vier trägergruppenübergreifend und größenunabhängig vorkommende Verankerungsgrade können unterschieden werden:

1. In einigen Interviews werden Einrichtungen beschrieben, bei denen das „Arbeiten in vernetzten Strukturen“ eine *hohe kulturelle Verankerung* besitzt. Dies sind insbesondere Einrichtungen, bei denen die Leistungserbringung häufig in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen vollzogen wird und bei denen viele Mitarbeitende häufig mit Kooperations- und Netzwerkpartnern zu tun haben. Die Realisierung kooperativer Bildungsarrangements als ein handlungsleitendes Element für die Mitarbeitenden ist ein fester, traditionell gewachsener Bestandteil der Organisationskultur und besteht „fast schon als der zentrale Wert“ (1-2K, Z 328-329). Kooperationen und Teilnahmen an Netzwerken sind organisationsintern gewünscht und werden durch die Einrichtungsleitung gefördert:

Das ist hier schon so, dass Kooperationen gefördert werden. Wir haben sogar eigene Budgets dafür, und wir als Geschäftsleitung unterstützen das auch. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, Kontakte aufzunehmen und entsprechende Projekte kooperativ aufzubauen (5-1K, Z 483-486).

Kooperations- und Netzwerkteilnahmen werden allerdings nicht nur positiv konnotiert bzw. als leistungs- und entwicklungsförderlich angesehen, sondern auch durch Unterstützungsstrukturen (z.B. „eigene Budgets“) gefördert. Die hohe Bedeutung zeigt sich zudem in Doku-

menten, die Aspekte von Organisationskultur sichtbar machen, wie Selbstbeschreibungen, Führungsgrundsätzen oder Leitbildern, in denen laut Aussagen der interviewten Personen häufig auch die Bedeutung interorganisationaler Kooperations- und Netzwerktätigkeit benannt wird. Die kulturelle Verankerung des „Arbeitens in vernetzten Strukturen“ wird nicht zuletzt auch für die Aufbau- und Ablaufprozesse der eigenen Organisation bedeutsam, indem den Einrichtungen „gelebte“ (5-1K, Z 488-489) Kooperation und Vernetzung attestiert wird, die speziell zur Herausbildung gruppenorientierter Arbeitsformen als organisationsinternes Prinzip der Zusammenarbeit führt.

2. In weiteren Interviews werden Einrichtungen beschrieben, bei denen zwar auch die Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten eine hohe Bedeutung für die Leistungserbringung aufweisen, allerdings die entsprechende *kulturelle Verankerung als „gespalten“* zu charakterisieren ist. In diesen Einrichtungen gibt es Mitarbeitende, die interorganisationale Netzwerkteilnahmen positiv betrachten, von den leistungs- und entwicklungsförderlichen Effekten überzeugt sind und selbst Offenheit und Engagement zeigen, Kooperations- und Netzwerkarbeit zu gestalten. Parallel dazu gibt es allerdings auch Mitarbeitende, die nicht von der Netzwerkidee überzeugt sind, zumindest aber die Auffassung vertreten, dass Netzwerkteilnahmen nicht zwangsläufig positive Effekte hervorbringen, sondern im Gegenteil auch häufig blockierend wirken können. Die Bereitschaft, sich an Kooperations- und Netzwerktätigkeiten zu beteiligen, ist entsprechend gering. Folgendes Interviewzitat verdeutlicht im Zusammenhang mit der Programmentwicklung das Aufeinandertreffen dieser zwei unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen:

Bei den Programmplanungskonferenzen wird das eigentlich richtig deutlich, dass wir hier so zwei Lager haben. Da stehen sich die Befürworter und Nichtbefürworter gegenüber. Die einen wollen Kooperation und die anderen nicht. Und es ist richtig schwer, da auch die Leute zu bewegen und zu motivieren, sich auch mal mit einem Projekt oder Programmangebot zu beteiligen. Das ist fast schon so eine ideologische Sache, dass nicht mit anderen Einrichtungen oder Unternehmen zusammengearbeitet wird. Da wird immer

argumentiert, dass das ja eh nur ein Aufwand ist und nichts bringt. Und es wird eher gestritten als diskutiert (3-2K, Z 215-223).

Nicht die verwendeten Formulierungen wie „zwei Lager“ oder „Befürworter und Nichtbefürworter“, sondern auch die Andeutungen von geringer Motivation und Streit verdeutlichen das enorme Konfliktpotenzial, welches durch das parallele Auftreten der zwei unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen entsteht. Zudem wird erkennbar, dass die Auseinandersetzung nicht auf einer dialogisch-reflexiven Ebene erfolgt, sondern auf einer mit den Mitteln des Streits und Konflikts geführten ideologischen, also grundsätzlichen Ebene.

Im weiteren Fortgang des Interviews wird beschrieben, dass die Konflikte nicht nur positive Effekte von Netzwerken verhindern, sondern sich auch bis in die Organisation selbst ausbreiten können und dort Arbeitsabläufe stören bzw. Mehraufwand erzeugen.

Das geht schon so weit, dass hier intern Räumlichkeiten einfach für Monate im Voraus als belegt deklariert werden, nur weil die Angst besteht, dass Kooperationspartner, die ja jetzt auch unsere Räume nutzen dürfen, diese auch anmelden. Und das ist dann immer ein enormer Abstimmungsaufwand, bis das wieder geklärt ist (3-2K, Z 224-228).

3. In einer dritten kulturellen Unterscheidung werden Einrichtungen beschrieben, bei denen in Bezug auf die Netzwerk- und Kooperations-thematik nur von einer *sehr geringen kulturellen Verankerung* ausgegangen wird. Insbesondere wird dies (eher größeren) Einrichtungen zugeschrieben, die über ein stabiles Einrichtungsprofil, umfangreiche Ressourcen und ausgeprägte Kernkompetenzen verfügen und somit nur in geringem Maße auf Kooperationspartner angewiesen sind. Diese Einrichtungen beteiligen sich nach Aussagen einiger der interviewten Personen nur „an sehr bestimmten, ausgesuchten Netzwerken und dies auch eher in einer sehr zentralen, bestimmenden Position“ (1-2G, Z 294-295). Die Teilnahme an vielen Kooperationen und Netzwerken wird mit der Begründung des eher geringen Nutzens abgelehnt. Zudem werden lockere Kooperationen ohne Vertragsgrundlage bevorzugt, um eine entsprechende Flexibilität der Einrichtung aufrechtzuerhalten. Organisationsintern sind für die Mitarbeitenden andere handlungs-

leitende Parameter (z.B. die Orientierung an Wirtschaftlichkeitsprinzipien) eher von Bedeutung als das kooperative Arbeiten mit anderen Organisationen.

4. Eine vierte, nur vereinzelt angesprochene Ausprägung beschreibt eine Organisationskultur, die gegenüber Kooperationen und Netzwerken eine *hohe Skepsis* und zum Teil *starke Ablehnung* aufweist. Das heißt, hier verlässt sich eine Einrichtung nahezu vollständig auf die eigene Leistungsfähigkeit. Dies tut sie basierend auf der Annahme, dass Kooperations- und Netzwerkteilnahmen größtenteils negative Auswirkungen auf die eigene Organisation haben. Beschrieben werden Einrichtungen, die sowohl eine „Verschlossenheit“ (4-2K, Z 320) gegenüber Kooperationen als auch eine ausgeprägtes Konkurrenzbewusstsein herausgebildet haben und zudem über so viele Ressourcen verfügen, dass zumindest die Kernprozesse ohne Kooperationspartner realisiert werden können:

Da wird bei solchen Weiterbildungsinstitutionen schon sehr viel Wert darauf gelegt, eine eigene Stärke vorweisen zu können. Die haben dann aber auch die Mittel dazu, also genügend eigenes Personal, eine gute Marketing-Struktur und Räumlichkeiten und sind daher nicht wirklich auf andere angewiesen (4-2G, Z 440-444).

Deutlich betont wird darüber hinaus, dass auch die Leitungs- und Führungsebene in der Regel kaum Interesse zeigt, die Arbeiten an interorganisationalen Kooperations- und Netzwerkbeziehungen auszubauen. Realisiert werden die bestehenden Kooperationen und eventuell vorhandenen Netzwerkteilnahmen aufgrund der Eigeninitiative einzelner Personen und ohne größere Unterstützungsleistungen seitens der Organisation. In Dokumenten, die Aspekte von Organisationskultur verdeutlichen, werden Kooperationsbeziehungen, Netzwerkteilnahmen oder auch Kooperationspartner nicht oder nur untergeordnet erwähnt.

Neben diesen vier kulturellen Ausprägungen lässt sich noch anfügen, dass in einer Vielzahl von Interviews erwähnt wurde, dass der Grad und die Art und Weise der Beeinflussung der Organisationskultur durch Netzwerk-

teilnahmen immer auch von der Stärke der jeweilig vorherrschenden Kultur abhängt. Traditionell gewachsene und gefestigte Kulturen mit Werten, Normen und Grundannahmen, die überdauernd angelegt sind, werden durch Kooperations- und Netzwerkteilnahmen „ergänzt und nicht radikal verändert“ (5-2K, Z 415). Dass Organisationskulturen durch Kooperations- und Netzwerkteilnahmen permanent in ihren Grundausrichtungen und Kernelementen oder sogar „radikal“ verändert werden, gilt es laut mehrerer Expert/inn/en unbedingt zu vermeiden, da für die Entwicklungs- und Leistungsfähigkeit einer Weiterbildungseinrichtung „kontraproduktive Auswirkungen“ (ebd., Z 416) – wie z.B. eine zunehmende Orientierungslosigkeit bei den Organisationsmitgliedern – entstehen könnten.

4.6 Organisationale Handlungsoptionen zur Realisierung der Netzwerktätigkeit

Durch entsprechende Fragestellungen angeregt, berichteten die Expert/inn/en vielfach über initiierte Prozesse, angewendete Verfahren und dauerhaft bestehende Systeme, die der Realisierung von Netzwerkarbeiten dienen. Ziel war es, herauszufinden, welche Handlungsoptionen den verantwortlichen Mitgliedern einer Weiterbildungseinrichtung zur Verfügung stehen und welche Optionen mit welcher Begründung und welchem Erfolg angewendet werden. Konkret wurden von den Befragten Aussagen gemacht:

- zum *Umfang des Ressourceneinsatzes*, also der Bereitstellung von Zeit, Geld, Materialien, Personal etc.;
- zur *Verteilung von Verantwortungen und Kompetenzen*, also der organisationsinternen Strukturierung der Netzwerkarbeit;
- zu den *Informations- und Kommunikationsverfahren*, das heißt zu den Verfahren, mit denen die in einem Netzwerk entstehenden Ergebnisse und Entscheidungen in die einzelne Organisation übertragen werden;
- zu den organisationsinternen *Prozessen der Entscheidungsfindung*;
- zum Umfang, Verankerungsgrad und zur Art und Weise der *organisationalen Reflexionsleistungen* von Weiterbildungseinrichtungen in Bezug auf ihre Kooperations- und Netzwerkaktivitäten.

Die Expertenaussagen zu diesen Themen bieten ein umfassendes Bild von den Herangehensweisen und Aufwendungen, die von Weiterbildungseinrichtungen um- bzw. eingesetzt werden, um die anfallenden Arbeiten, die durch die Teilnahme an interorganisationalen Kooperationen und Netzwerken entstehen, zu bewältigen.

4.6.1 Allgemeiner Ressourceneinsatz

In den einzelnen Interviews gibt es Unterschiede bei der Benennung dessen, was unter „Ressourcen“ verstanden wird. In der Regel sind dies aber vor allem personelle (Arbeitskraft/Zeit) und materielle (Geld/Räumlichkeiten) Aufwendungen. Der Ressourceneinsatz ist für die Mehrzahl der befragten Expert/inn/en immer dann hoch, wenn eine Weiterbildungseinrichtung bereit ist, neben den eventuell durch Förderprogramme bereitgestellten Projektgeldern auch kontinuierlich eigene Ressourcen in das Netzwerk zu investieren. Konkret wäre das die Bereitstellung von eigenen Mitarbeitenden (z.B. zur Bearbeitung von Projekten) oder die dauerhafte Bereitstellung von Räumlichkeiten (z.B. für Büros oder Veranstaltungen). Darüber hinaus ist eine weitere Komponente eines hohen Ressourceneinsatzes dann gegeben, wenn Personal, Arbeitszeiten oder Gelder für die organisationsinterne Bearbeitung anfallender Kooperations- und Netzwerktätigkeiten aufgebracht werden (z.B. wenn intern eine Stelle eines Netzwerkverantwortlichen zur Koordinierung der anfallenden Arbeiten eingerichtet wird).

Bei der Frage nach den Ressourcen werden zwei Zusammenhänge deutlich. Zum einen hängt der von den Weiterbildungseinrichtungen betriebene konkrete Ressourcenaufwand eng mit dem Grad der Bedeutung, den Kooperations- und Netzwerkaktivitäten für die Leistungserbringung der Einrichtung haben, zusammen. Vornehmlich gehen die Aussagen der Expert/inn/en in die Richtung, dass die Einrichtungen, bei denen über Kooperations- und Netzwerkteilnahmen wichtige Leistungen erbracht bzw. Bildungsprodukte erstellt werden, auch einen hohen Ressourcenaufwand zur Realisierung dieser Kooperations- und Netzwerkaktivitäten haben:

Nun klar, wir geben da schon viel rein an Personal und Geld und Zeit, alles Ressourcen. Aber das machen wir gerade ja auch, weil das Netzwerk uns was bringt, weil wir dadurch einen Mehrwert erzielen und so Dinge wie die

Bildungsberatung ja gar nicht alleine hätten aufbauen können. Wir bringen aber auch hier bei uns intern gewisse Ressourcen auf, um die anfallenden Arbeiten zu leisten. Also wir haben hier auch eine eigene Stelle geschaffen, die das federführend koordiniert. Zudem werden den Mitarbeitern hier auch gewisse Zeitfenster zur Verfügung gestellt, um Kooperationen und Vernetzungen zu bearbeiten und aufrechtzuerhalten (1-1K, Z 500-509).

Deutlich wird aus dem Zitat zum anderen, dass nicht nur die Bereitschaft besteht, Ressourcen in ein Netzwerk einzubringen, sondern auch, Ressourcen (hier Personal und Arbeitszeit) für die organisationsinterne Realisierung und Koordinierung aufzubringen.

Der Zusammenhang zwischen Ressourcenaufwand und der Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken für die Leistungserbringung besteht allerdings auch in umgekehrter Richtung. Einrichtungen, bei denen Netzwerke nur eine geringe oder gar keine Bedeutung für die Leistungserbringung haben, sind in der Regel auch zurückhaltend, wenn es darum geht, Ressourcen einzubringen. Hier zeigt sich der Zweifel, ob die eingebrachten Ressourcen möglicherweise zu einem wirklichen Mehrwert führen bzw. ob die Gesamtleistungen des Netzwerks zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit der eigenen Weiterbildungseinrichtung beitragen werde:

Es ist für uns nicht möglich, viele Ressourcen einzusetzen, damit das Netzwerk Erfolg hat. Wir haben da klare Prioritäten und müssen immer auch schauen, dass uns die Aktivitäten auch was bringen. Und wenn ich unterm Strich sehe, dass wir ja auch eigentlich gut ohne viele Kooperationspartner auskommen können und auch ohne die Teilnahme an dem oder dem Netzwerk, dann muss ich auch sagen, dass wir da nicht viele Ressourcen einbringen können (3-2K, 247-253).

Gerade größere Einrichtungen in den drei Trägergruppen Volkshochschulen, private Anbieter und Einrichtungen der Wirtschaft, die zudem über eine feste regionale Verankerung und hohe Leistungsstärke verfügen, müssen für die Realisierung von Netzwerken ein hohes Ressourcenniveau aufbringen:

Ich denke schon, dass wir hier viele Ressourcen einbringen, damit das Netzwerk XY (Name des Netzwerks der Lernenden Region) auch läuft und auch

weiter bestehen bleibt, wir haben da ja auch einen Nutzen von. Und ich denke auch, dass wir hier in der Region mit vielen anderen Einrichtungen und Unternehmen gute Kontakte pflegen und da auch so ein bisschen in der Pflicht sind, uns auch einzubringen. Wir können das ja auch. Wir sind aufgrund unserer Größe und Leistungsfähigkeit zum Glück ja auch in der Lage, Gelder lockerzumachen oder auch Personal aus anderen Bereichen abzuziehen und in Netzwerk-Projekte zu stecken (5-1G, Z 507-515).

4.6.2 Verteilung von Verantwortung und Kompetenzen

Die organisationsinterne Verantwortungs- und Kompetenzverteilung zur operativen Bearbeitung der konkret anfallenden Tätigkeiten, die aus Kooperations- und Netzwerkbeziehungen entstehen, wird unterschiedlich gehandhabt. Auf der einen Seite werden Einrichtungen beschrieben, bei denen klare Regelungen der Verantwortungszuweisungen und Kompetenzverteilungen existieren, die dann durch entsprechende Organigramme oder Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen fixiert werden. Bei diesen vornehmlich großen Einrichtungen (mit Ausnahme der Trägergruppen der kirchlichen und gewerkschaftlichen Einrichtungen) sowie kleinen Einrichtungen aus der Trägergruppe der privaten Anbieter ist organisationsintern offen- und festgelegt, wer für die jeweilige Bearbeitung der Kooperations- oder Netzwerkbeziehung zuständig ist, welche Mittel bzw. Ressourcen zur Verfügung stehen und welche Weisungsbefugnisse vorhanden sind. Auf der anderen Seite werden Einrichtungen beschrieben, die keine oder nur sehr geringe interne Regelungen bezüglich der Verteilung von Verantwortung vorweisen. Diese eher kleinen Einrichtungen organisieren ihre jeweilige Bearbeitung von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen nur nachgeordnet, also nicht durch festgelegte Aufbau- und Ablaufstrukturen, sondern vornehmlich personen- und situationsabhängig. Das heißt, je nachdem, welche Kooperations- oder Netzwerkteilnahme aktuell ansteht, wird ein interner „Suchprozess“ begonnen mit dem Ziel, Mitarbeitende zu finden, die thematisch kompetent sind und entsprechend freie Arbeitskapazitäten haben. Darüber hinaus werden etliche Kooperationen auch auf Basis der persönlichen Beziehungen einzelner Mitarbeitender gebildet:

Wir entscheiden immer in der jeweiligen Situation, wer dann von uns für die konkrete Umsetzung des Projekts zuständig ist. Da ist es wichtig, dass diese Person thematisch passt und auch die Zeit dafür noch hat und nicht allzu überfordert wird. Das ist hier eigentlich unser Vorgehen. Und dann entstehen natürlich sehr viele Kooperationen aufgrund der Kontakte und Vernetzungen unserer Mitarbeiter (4-2K, Z 328-333).

Organisationsinternes Netzwerkmanagement

Neben der bisher beschriebenen Verantwortungs- und Kompetenzverteilung, die sich auf die Bearbeitung der operativen Kooperations- und Netzwerkaktivitäten einer Weiterbildungseinrichtung bezieht, wird zudem in drei Vierteln der Interviews auch über eine strategische Steuerungs- und Führungsaufgabe zur Verbesserung der internen Bearbeitungs-, Entwicklungs- und Kommunikationsprozesse gesprochen, die bei der Realisierung interorganisationaler Kooperations- und Netzwerkbeziehungen entstehen.

Die Expert/inn/en sehen in dieser Steuerungs- und Führungsaufgabe eine Reaktion auf die qualitativ und quantitativ gestiegene Bedeutung von interorganisationalen Netzwerkteilnahmen für die Leistungserbringung einer Weiterbildungseinrichtung.

In mehreren Interviews wird diese Tätigkeit auch als „organisationsinternes Netzwerkmanagement“ (2-1G, Z 550-551) bezeichnet, wobei es nicht darum geht, alle Netzwerkaktivitäten und -entscheidungen an einer zentralen Stelle zu bündeln oder nur von einem/r Verantwortlichen ausführen zu lassen, sondern vielmehr darum, eine koordinierende und steuernde *Unterstützungsleistung* für die operative Durchführung von Kooperationen und Netzwerken zu erbringen:

Wir spiegeln quasi die Arbeit des Netzwerkmanagements des Gesamtnetzwerks in die eigene Organisation hinein, indem wir versuchen, analog dem Netzwerkmanagement Verbindungen zwischen den einzelnen Bereichen herzustellen, Potenziale zu erkennen und Motivationen zu fördern (...) obwohl wir nicht die alleinigen Verantwortlichen sind, sondern wie gesagt nur aufzeigen, befördern und etwas lenken. Die einzelnen Abteilungen und Fachbereiche sind immer mit in der Verantwortung, Kooperationen mit aufzubauen und zu verstetigen. Wir sind da quasi nur die Stelle, die dann alles miteinander verbindet, die Rahmenbedingungen schafft und mögliche Probleme auflöst (2-2G, Z 532-543).

Die Gestaltung der internen Rahmenbedingungen für eine optimale Bearbeitung interorganisationaler Kooperations- und Netzwerkbeziehungen wird in der Regel als zentrales Ziel des organisationsinternen Netzwerkmanagements benannt. Dabei erscheint es wichtig, wie aus dem obigen Zitat deutlich wird, die ausführenden Stellen und Mitarbeitenden zu unterstützen. Darüber hinaus ist es allerdings auch bedeutsam, nicht nur einzelne Personen oder Abteilungen in ihrem Kooperations- und Netzwerkhandeln zu befähigen, sondern übergeordnet auch die gesamte Weiterbildungseinrichtung netzwerkfähig zu halten:

Eigentlich ist das hier ja genau das, was wir auch im Gesamtnetzwerk machen. Hier muss ich auch schauen, dass ich die relevanten Personen zusammenbringe und den Raum schaffe, dass diese produktiv arbeiten können. Und dann muss natürlich auch eine systematische Reflexion erfolgen, die Leute hier müssen über ihre eigene netzwerkbezogene Arbeit auch nachdenken können, und auch die gesamte Organisation muss das können. (...) und immer ist auch eine Evaluation bedeutsam. Im Kern geht es darum, die Organisation so auszurichten und so zu gestalten, dass sie netzwerkfähig arbeiten kann. Und dazu gehören eben Reflexionen und Evaluationen (5-2G, 431-440).

Mit der in dem Interviewzitat genannten „systematischen Reflexion“ – verstanden als Förderung von Zeit(en) und Ort(en) einer kontinuierlichen individuellen wie auch kollektiven und organisationalen Reflexion über die Kooperations- und Netzwerkaktivitäten der Einrichtung – und der Sicherstellung von „Evaluationen“ über Leistung und Mehrwert der Kooperations- und Netzwerkteilnahmen sind zwei der zentralen Funktionen eines organisationsinternen Netzwerkmanagements charakterisiert. Darüber hinaus werden in den Interviews weitere *Funktionen* deutlich, die durch die Steuerung und Führung des organisationsinternen Netzwerkmanagements ausgeübt werden:²⁴

24 Durch die Beschreibung der Funktionen wird der von den interviewten Expert/inn/en angestellte Vergleich zwischen dem Management von Netzwerken und dem organisationsinternen Netzwerkmanagement plausibel. Deutlich werden einige Überschneidungen zu den Grundfunktionen, die dem Management von Netzwerken zugrunde gelegt werden und sich auf Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation beziehen (vgl. u.a. Sydow 2001, S. 311; Salditt 2008, S. 136–140).

- *Initiierung und Implementierung*: Hier geht es darum, dass durch das organisationsinterne Netzwerkmanagement innerhalb der Einrichtung „Anstöße“ für Kooperations- und Netzwerkteilnahmen gegeben werden. Es wird dabei mit einem organisationalen Innenblick geschaut, in welchen Feldern die Einrichtung noch vernetzt sein könnte bzw. müsste und mit einem Außenblick, welche potenziellen Kooperations- und Vernetzungspartner überhaupt zur Verfügung stehen.
- *Allokation*: Das organisationsinterne Netzwerkmanagement übernimmt die Zuordnung von Aufgaben und Ressourcen sowie die Verteilung von Verantwortung an die entsprechenden Mitarbeitenden und Organisationseinheiten, die für die operative Umsetzung zuständig sind.
- *Regulation*: Hier geht es um die Entwicklung, Veröffentlichung und Durchsetzung von Regularien, die die Zusammenarbeit zwischen den relevanten Stellen innerhalb der Weiterbildungseinrichtung strukturieren. Darunter fällt auch die „Kontrolle“ von Projekt- und Meilensteinplanung oder der Einhaltung von Erstellungs- und Abgabefristen von z.B. Netzwerk-Projektanträgen.
- *Strukturierung von Kommunikation*: Bei dieser übergreifenden Aufgabenstellung geht es darum, dass das organisationsinterne Netzwerkmanagement die gesamten, intern laufenden Kommunikationsprozesse, die mit Kooperations- und Netzwerkaktivitäten zu tun haben, aufdeckt und miteinander in Verbindung bringt.
- *Integration*: Häufig werden Netzwerkteilnahmen von Weiterbildungseinrichtungen über zeitlich befristete Projekte und Projektstellen realisiert. Das organisationsinterne Netzwerkmanagement hat hier die Aufgabe, die projektförmigen Arbeitsweisen in die vorhandenen Aufbau- und Ablaufstrukturen zu integrieren, um mögliche Kommunikationsprobleme und organisationskulturelle Konflikte zu verhindern.

Neben diesen zentralen Funktionen, die ein organisationsinternes Netzwerkmanagement erfüllen sollte, wurde in den Interviews auch nach der *organisationalen Einbettung* einer solchen Steuerungs- und Führungsaufgabe gefragt. Aus den entsprechenden Antworten wird deutlich, dass dem organisationsinternen Netzwerkmanagement zwar in der Regel die glei-

chen Tätigkeiten bzw. Funktionen zugewiesen werden, die organisationale Einbettung allerdings mit drei unterschiedlichen Verankerungs- bzw. Ausprägungsgraden beschrieben wird. Die folgenden Aussagen sind in quasi idealtypischen Vorstellungen formuliert. Das heißt, real sind zwar alle drei Varianten auffindbar, allerdings in unterschiedlichen Abstufungen und nicht immer mit Einbezug aller oben angesprochenen Funktionen.

In der ersten Variante besteht das organisationsinterne Netzwerkmanagement als eine „inoffizielle Tätigkeit, bei der die Führungs- oder Leitungsperson die Aufgaben ohne Zuweisung oder klaren Auftrag ausfüllt“ (4-2K, Z 356-358). Die Funktionen werden beiläufig bzw. zusätzlich zu den offiziellen Arbeitsaufgaben durchgeführt. Vereinzelt, so scheint es aus manchen Interviewpassagen deutlich zu werden, ist den ausführenden Akteuren diese zusätzliche Tätigkeit sogar nicht bewusst.

In einer zweiten Variante wird die Erfüllung der Funktionen eines organisationsinternen Netzwerkmanagements ebenfalls einer Führungs- oder Leitungsperson zugeschrieben, allerdings als eine intern bekannte und durch entsprechende Stellenprofile und Organigramme formalisierte Aufgabe:

Ja, ich bin zuständig, wenn bestimmte Anfragen (nach Kooperations- oder Netzwerkteilnahmen) kommen oder wenn Personen angesprochen werden sollen von uns. Das heißt nicht, dass ich persönlich jede einzelne Kooperation leite oder bearbeite, sondern dass ich für die Regelungen intern verantwortlich bin. Ich stelle Gespräche her über die Themen, die relevant sind, und informiere meine Kolleginnen und Kollegen. Und ich achte auch auf die Einhaltung von Terminen. Das ist so eine interne Vernetzungsleistung, damit die Kolleginnen und Kollegen, die dann die operative Arbeit durchführen, auch optimal arbeiten können. Meine Arbeitsplatzbeschreibung haben wir vor gut zwei Jahren in diese Richtung verändert, dass das jetzt auch benannt ist und auch bekannt ist in der Einrichtung, welche Aufgaben ich auszufüllen haben und welche Entscheidungen ich treffen kann (2-1K, Z 378-389).

In einer dritten Variante ist das organisationsinterne Netzwerkmanagement nicht mehr einem einzelnen Organisationsmitglied zugeordnet, sondern Bestandteil einer ganzen Organisationseinheit. In mehreren Interviews werden organisationale Ausprägungen erläutert, bei denen die oben beschriebenen Funktionen von Organisationseinheiten ausgefüllt werden, die weitere

steuerungsrelevante Themenfelder wie z.B. das Qualitätsmanagement oder die Organisations- und Personalentwicklung bearbeiten:

Also da gibt es bei uns die Abteilung Qualitätsmanagement und Grundsatzfragen, die ich leite (...). Und dort liegt auch die Verantwortung für die interne Koordinierung. Das heißt, wir versuchen optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, dass unsere Mitarbeiter in den Regionalbüros auch optimal die Kooperationsbeziehungen ausführen, also quasi mit Leben füllen können. Wir sind auch die ersten Ansprechpersonen innerhalb des Bildungswerks bei Problemen oder Schwierigkeiten, und wir erarbeiten hier auch gewisse Leitlinien für die Zusammenarbeit, also als Orientierung für die konkrete Ausgestaltung von Kooperationen oder Netzwerken. Und wir sind auch die Stelle, die bei regionalen und überregionalen Netzwerken oder bei den bedeutenden Kooperationsbeziehungen auch federführend mitwirkt (5-1G, Z 525-536).

Damit ein organisationsinternes Netzwerkmanagement – sei es als Tätigkeit einer einzelnen Person oder einer Organisationseinheit – die eigenen Handlungsmöglichkeiten ausschöpft bzw. die im Zitat angesprochenen Rahmenbedingungen optimal gestalten kann, bedarf es der Erfüllung bestimmter Voraussetzungen bzw. Gelingensbedingungen. So wird u.a. die organisatorische Nähe zur Leitungsebene und zum Verantwortungsbereich der Organisationsentwicklung als förderlich angesehen. Damit sollen strategische und strukturelle Veränderungen, die sich aus der Arbeit des organisationsinternen Netzwerkmanagements ergeben, zeitnah und zielgerichtet umgesetzt werden können. Darüber hinaus ist für die Realisierung eines organisationsinternen Netzwerkmanagements auch ein Ressourceneinsatz seitens der Einrichtung notwendig, insbesondere in Bezug auf zeitliche Ressourcen von einzelnen Mitarbeitenden. Die hier handelnden Personen benötigen dann klar geregelte und organisationsweit ausgewiesene Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse bzw. „Macht und Einfluss“ (1-1G, Z 831), um Aufgaben und Ressourcen verteilen und zuweisen zu können. Nicht zuletzt wird von den Expert/inn/en auch erwähnt, dass die Tätigkeit des organisationsinternen Netzwerkmanagements nicht voraussetzungslos ausgefüllt werden kann und die entsprechenden Personen auch über gewisse Kompetenzen und Erfahrungen verfügen sollten. Neben den häufig genannten Kompetenzen in der Kommunikationsgestaltung, Projektarbeit, Organisationsentwicklung

und den Erfahrungen in der Netzwerkarbeit wird in einem Interview in Parallelität zum Management von Netzwerken auch auf die Bedeutung der Fähigkeit, Unsicherheiten aushalten zu können, hingewiesen:

Neben so klassischen Kompetenzanforderungen wie Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz oder Methodenkompetenz ist sicherlich auch so eine Frustrations- und Ambiguitätstoleranz wichtig. Also das Aushalten von Ungewissheiten und Unklarheiten, die immer bei solchen internen Aushandlungsprozessen entstehen, ist da ganz bedeutsam (2-2K, Z 591-595).

4.6.3 Informations- und Kommunikationssystem

Eng verbunden mit den Antworten der Expert/inn/en zur Verantwortungs- und Kompetenzverteilung sind Aussagen zu den in den Einrichtungen vorhandenen Informations- und Kommunikationssystemen, die in der kooperations- und netzwerkrelevanten Arbeit zur Verfügung stehen. Zudem wurde nach der grundsätzlichen Bedeutung von geregelten Informations- und Kommunikationssystemen für die Verbesserung der Netzwerkfähigkeit einer Weiterbildungseinrichtung gefragt.

Die betreffenden Interviewpassagen lassen erkennen, dass zwar insgesamt von einer hohen Bedeutung ausgegangen wird und die Befragten vorhandene Informations- und Kommunikationssysteme als ein Qualitätsmerkmal für die Netzwerkleistungen einer Weiterbildungseinrichtung ansehen, real allerdings ein niedriges Niveau der Informationsverteilung und der entsprechenden Kommunikationsleistungen existiert. Zudem werden aus den Antworten Unterschiede auf Trägergruppenebene und auch aufgrund der Größe der Einrichtungen deutlich.

In einer Gesamtbetrachtung finden sich unterschiedliche Wege, auf denen Informationen aus einem Netzwerk organisationsintern verteilt werden. Genutzt werden von fast jeder Einrichtung Informationsmöglichkeiten wie z.B. „Gesamtkonferenzen“ (4-2G, Z 496-497), „Teambesprechungen“ (3-2G, Z 411) oder „Jour fixe“ (1-1K, Z 521) von einzelnen Arbeitsgruppen. Bereits bestehende, kontinuierliche Regelungen des Informationsaustausches zwischen den Organisationsmitgliedern bzw. Organisationseinheiten werden allerdings in der Regel nicht ausschließlich und regelmäßig, sondern nur in geringem Umfang und unregelmäßig als Mög-

lichkeit wahrgenommen, über Entscheidungen und Entwicklungen, die in dem jeweiligen Netzwerk erfolgten, zu berichten. Darüber hinaus werden von den Expert/inn/en auch seltene oder auch nur einmalig stattfindende Informationsmöglichkeiten wie „Innovationswerkstätten“ (1-1K, Z 553) oder Großgruppenveranstaltungen wie „Zukunftskonferenz“ oder „Open Space“ (4-2G, Z 510) erwähnt. In einzelnen Einrichtungen werden zudem Informations- und Kommunikationstechnologien wie „E-Mail-Verteiler“ (5-2K, Z 469) oder Projektplattformen angewendet. Dies geschieht häufig auch zur Bereitstellung und Archivierung von kooperations- und netzwerkrelevanten Dokumenten:

(Das ist) ein Ordner im Intranet, auf der Projektplattform, mit entsprechender Literatur und auch archivierten Dokumenten wie zum Beispiel den Mitgliedsverträgen oder den Konzeptpapieren und Sitzungsprotokollen des Netzwerks, die sind da alle reingestellt und quasi zur öffentlichen Information (4-1K, Z 332-336).

Trotz dieser unterschiedlichen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten lässt sich das Niveau der real angewendeten Verfahrensweisen als nicht sehr ausgeprägt einstufen. Mit Ausnahme der Trägergruppe der privaten Einrichtungen und einer großen Weiterbildungsorganisation der Trägergruppe von Einrichtungen der Wirtschaft erfolgt die organisationsinterne Verbreitung von Informationen sowie die Ermöglichung und Strukturierung der Kommunikation eher unsystematisch, unreflektiert sowie kriterienlos. Bis auf die erwähnten Ausnahmen finden sich in keiner Beschreibung Hinweise auf personen- und situationsunabhängige Verfahren des bewussten Umgangs mit kooperations- und netzwerkrelevanten Informationen, bei dem Fragen wie Informationserwerb, -verteilung, -nutzung oder -bewertung eine Rolle spielen.

In Einrichtungen der privaten Weiterbildungsorganisationen scheint dagegen ein bewussterer und nachhaltigerer Umgang in Bezug auf die Information und Kommunikation vorhanden zu sein. Dies zeigt sich u.a. daran, dass neben den oben angesprochenen Varianten auch Verfahren und Strukturen existieren, die exklusiv zur Information über und Bearbeitung von kooperations- und netzwerkbezogene/n Themen aufgebaut wurden. In folgendem Interviewzitat beschreibt die befragte Person eine interne Arbeitsgruppe,

die sich mit den Kooperationen und Netzwerken, an denen die Einrichtung teilnimmt, beschäftigt. Deutlich wird nicht nur der Anspruch eines kontinuierlichen Einbezugs möglichst aller Organisationsbereiche, sondern auch die Bedeutung einer solchen Schnittstelle bzw. Unterstützungsleistung für die Leitungsebene:

Zum Beispiel unsere interne Arbeitsgruppe zu den Themen, die ich ja angesprochen hatte. Die trifft sich so alle sechs Wochen für ca. zwei bis drei Stunden. Wir informieren uns gegenseitig über den Stand der jeweiligen Arbeiten, suchen auch Lösungswege für Probleme und erarbeiten gegebenenfalls Vorlagen für die Geschäftsführung. Und das hat sich wirklich gut bewährt, dass da auch aus verschiedenen Unternehmensbereichen Kollegen drin sind und die aber auch mal wechseln. So ist es möglich, die Entscheidungen, die getroffen werden, immer auch an die anderen Kollegen weiterzugeben und auch deren Meinungen einzubeziehen (2-1G, Z 501-509).

Zudem wird in den Einrichtungen der privaten Weiterbildungsanbieter versucht, die Informationsverteilung personen- und situationsunabhängig zu realisieren, um auch u.a. einseitige Selektionsprozesse oder Einschätzungen zu vermeiden. Wie in zwei Interviews in diesem Zusammenhang geschildert, wurden die internen Aufbau- und Ablaufstrukturen so gestaltet, dass Information und Kommunikation über die Kooperations- und Netzwerkaktivitäten der Einrichtung als fester Bestandteil in das vorhandene organisationale Wissensmanagement integriert sind:

Wir haben hier seit einigen Jahren auch so ein Wissensmanagement, bei dem wir kontinuierlich versuchen, die organisationale Wissensbasis qualitativ und quantitativ auszubauen. Und durch die Einbindung eines internen Kooperations- und Netzwerkmanagements gelingt es uns auch, die Informationsverteilung, nach der Sie fragten, zu leisten und abzusichern. Es wird nicht nur geschaut, welche Informationsinhalte überhaupt wichtig sind, sondern auch, an wen diese gehen sollen und auf welchen Wegen und zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Zielen usw. (2-2G, Z 556-563).

Trotz der als ausgeprägt einzuschätzenden Aktivitäten der Weiterbildungseinrichtungen der Trägergruppe von privaten Anbietern wird von den befragten Expert/inn/en das geringe Ausprägungsniveau der vorhandenen

Informations- und Kommunikationssysteme in Bezug auf relevante Kooperations- und Netzwerkthemen als problematisch angesehen. Die Leistungsfähigkeit einer Einrichtung wird „blockiert, wenn nicht ausreichend Informationen zur Verfügung stehen oder diese zu spät verteilt werden, besonders wenn der Informationsfluss zur und mit der Geschäftsführung nicht funktioniert“ (5-4K, Z 476-477).

Die Ergebnisse der Interviews zeigen zudem, dass kleinere Weiterbildungseinrichtungen solche Probleme im Vergleich zu größeren besser kompensieren können. Ihnen gelingt es, die organisationsinterne Komplexität und den Aufwand (z.B. die Leitungsebene, andere Organisationsmitglieder oder Organisationseinheiten mit den relevanten Informationen zu versorgen) besser und schneller zu bewältigen:

Das sehe ich übrigens auch als ein Problem von großen Weiterbildungseinrichtungen (...). Und da macht es der eher komplexe Aufbau mit vielen Mitarbeitern und Abteilungen und eventuell auch Außenstellen, einer Kommunikation, die immer alles Wichtige auch gezielt und schnell weitergeben soll, erheblich schwer (5-2G, Z 452-458).

4.6.4 Entscheidungsfindung

Ähnlich heterogen wie beim Thema der Informationsverteilung und Kommunikationssteuerung sind die Aussagen der Expert/inn/en zur Entscheidungsfindung einzuschätzen. Trägergruppenübergreifend und größenunabhängig besitzen die Einrichtungen keine festgelegten, grundsätzlich geregelten Prozesse der Entscheidungsfindung in Bezug auf kooperations- und netzwerkbezogene Fragestellungen, wie z.B. die nach der Ausgestaltung oder der Fortführung einer Netzwerkteilnahme. Anders als in Bezug auf das Informations- und Kommunikationssystem wird dies allerdings von den befragten Expert/inn/en nicht als ein Problemfeld angesehen, da bestehende Regelungen die Entscheidungsfindung strukturieren und somit „neue oder zusätzliche Verfahren überflüssig“ (4-1K, Z 374) wären.

Die Entscheidungsfindung erfolgt ohne breite Konsensbildung, häufig personen- und situationsabhängig über die jeweiligen Hierarchieverhältnisse, die durch die Aufbau- und Ablauforganisation der Einrichtungen festgelegt sind. So werden häufig die Entscheidungen durch die für die

Netzwerkteilnahme verantwortlichen Mitarbeitenden in Absprache mit übergeordneten Stellen bzw. der Leitungsebene getroffen:

Ja, das läuft in der Regel über einen Vorstandsbeschluss, und der erfolgt in Absprache mit den drei Geschäftsfeldleitern und dann auch den für die Durchführung verantwortlichen Mitarbeitern. Allerdings eher bei so wirklich grundlegenden Entscheidungen, nicht bei kleineren Sachen wie Terminfestlegungen oder auch bei konzeptionellen Ausgestaltungen der Projekte, die mit den Netzwerkpartnern erstellt werden, da entscheidet der Mitarbeiter autonom und hat auch ein kleines Budget in eigener Verantwortung (3-1G, Z 455-461).

In dem Zitat wird auch zwischen grundlegenden Entscheidungen, bei denen die Leitungsebene mit einbezogen werden muss, und Entscheidungen, die von den jeweiligen Mitarbeitenden in Eigenregie gefällt werden können, differenziert.²⁵ In der überwiegenden Mehrzahl der Interviews wird diese Unterscheidung ebenfalls vorgenommen, wobei klarer formuliert wird, was unter „grundlegenden Entscheidungen“ zu verstehen ist. Insbesondere sind dies Entscheidungen darüber, mit *welchen Partnern* kooperiert werden soll und *welches Thema* bzw. welche Inhalte relevant sind. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Leitungsebene dann in die Prozesse der Entscheidungsfindung mit einbezogen wird und dort auch die „Letztentscheidung“ (4-1K, Z 370) besitzt, wenn über die Positionierung der Einrichtung im Netzwerk, den Verbleib in einem Netzwerk oder die Fortführung einer Kooperationsbeziehung entschieden werden muss.

Der Einbezug der Leitungsebene deutet darauf hin, dass eine Verbindung zwischen der Entscheidungsfindung und den strategischen Zielsetzungen einer Einrichtung hergestellt wird. Das Interviewmaterial lässt dazu allerdings keine schlüssigen Aussagen zu, so dass zu vermuten ist, dass der Einbezug strategischer Überlegungen – ähnlich wie bei dem gesamten Prozess der Entscheidungsfindung auch – eher unsystematisch und

25 In drei Interviews wird auch erwähnt, dass die verantwortlichen Personen oder Organisationseinheiten, die sich mit Organisationsentwicklung beschäftigen – sofern es sich nicht sowieso um die Leitungsebene handelt – auch mit in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen werden müssen, um zeitnah mögliche Veränderungsnotwendigkeiten umsetzen zu können.

situationsabhängig erfolgt. Lediglich bei den Einrichtungen, die Elemente eines organisationsinternen Netzwerkmanagements integriert haben, wird in einzelnen Interviews ausdrücklich erwähnt, dass die Beachtung bzw. Erreichung strategischer Zielsetzungen immer auch einen Aspekt bei entsprechenden Entscheidungsfindungen darstellt. Deutlich wird dies z.B. durch eine Äußerung eines Experten, der innerhalb seiner Weiterbildungseinrichtung für die Initiierung und Koordinierung der Kooperations- und Netzwerkaktivitäten zuständig ist und sowohl sein eigenes Handeln als auch die organisationsweiten Entscheidungsfindungsprozesse an die Zielerreichung knüpft:

Als Orientierungspunkt für die Entscheidungen sind unsere Organisationsziele immer ganz wichtig und unser Leitbild. (...) Und wenn die Kooperation oder die Netzwerkteilnahme uns hilft, unsere Ziele zu erreichen, dann versuchen wir, diese wahrzunehmen. Unsere Ziele, beziehungsweise unsere Zielerreichung, spielen immer eine wichtige Rolle bei den Entscheidungen (3-1G, Z 461-467).

4.6.5 Organisationsinterne Reflexion

Die organisationale Reflexionsfähigkeit ist eine der wichtigsten Komponenten für die Herausbildung leistungsfähiger Weiterbildungsorganisationen (vgl. Feld 2007, S. 289). Sie bildet quasi den Ausgangspunkt, um individuelle und organisationale Denk- und Handlungsmuster aufzudecken, zu überprüfen und durch Entwicklung alternativer Optionen zu erweitern, und so das Problemlösungspotenzial der Organisation zu steigern. Reflexion zielt insbesondere auf die Selbstbeobachtungs- und Selbstbeschreibungsfähigkeit einer Organisation. Kern ist dabei eine systemische Betrachtung der Denk- und Handlungsmuster, die mit Kooperations- und Netzwerkteilnahmen in Zusammenhang stehen, sowie der daraus abzuleitenden Entscheidungen und deren Auswirkungen für die Gesamtorganisation.

Aus den Interviews ergibt sich, dass sowohl unabhängig der Trägergruppenzugehörigkeit als auch der Größe einer Einrichtung verschieden ausgeprägte organisationsinterne Reflexionsleistungen über die jeweiligen Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten bestehen.

Bei sieben von 20 Interviews wird deutlich, dass bei den betreffenden Einrichtungen Niveau und Ausprägung strukturierter und systematisierter

Reflexionsleistungen niedrig bis sehr niedrig sind. Diese Einrichtungen besitzen keine geregelten Verfahren der bewussten Reflexion über die laufenden Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten. Reflexionsmöglichkeiten wie z.B. die Programmerstellung werden – im Gegensatz zu anderen Einrichtungen – nicht oder nur selten wahrgenommen, um über die Leistungen und Perspektiven von Netzwerken, an denen sich die jeweilige Einrichtung beteiligt, nachzudenken. Reflexionen entstehen nahezu ausschließlich durch Initiierung einzelner Mitarbeitender oder durch aktuelle Probleme (z.B. einen Konflikt mit einem Kooperationspartner). Die Reflexion erfolgt unstrukturiert und meist auch, ohne dass daraus Änderungen oder neue Handlungsoptionen abgeleitet werden. Auffallend ist zudem, dass bei den Einrichtungen, die nur auf geringem Niveau strukturierte und systematisierte Reflexionsleistungen hervorbringen, auch betont wird, dass die Bedeutung von Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten für die Leistungserbringung der Einrichtung relativ gering ist. Hier liegt der Schluss nahe, dass diese Einrichtungen gar keine umfassenden Reflexionsprozesse in Bezug auf die Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten benötigen, um ihre Leistungserbringung sicherzustellen und somit sich gar nicht erst bemühen bzw. Ressourcen aufbringen, diese herauszubilden.

Dagegen wird von den befragten Expert/inn/en bei Einrichtungen, bei denen Netzwerk- und Kooperationsteilnahmen einen bedeutenden Anteil an der Leistungserbringung haben, konstatiert, dass durchaus regelmäßig bestimmte Verfahren der strukturierten und systematisierten Reflexion im Organisationsalltag integriert sind. Unterschieden wird – wie folgendes Interviewzitat verdeutlicht – häufig zwischen individuellen Reflexionsleistungen, die von den einzelnen Mitarbeitenden erbracht werden sollten (bzw. müssen) und Reflexionsleistungen auf kollektiver bzw. organisationaler Ebene:

Wichtig ist sicher die individuelle Reflexion von einzelnen Mitarbeitern, die mit Netzwerken zu tun haben oder die für uns (die Weiterbildungseinrichtung) in dem Netzwerk arbeiten. Die sind angehalten, über ihre Entscheidungen, gemachten Erfahrungen und auch über ihre Einstellungen nachzudenken, zu reflektieren. Daneben ist aber genauso wichtig, dass auch unsere Arbeitsgruppen oder auch die Fachbereiche Reflexionen durchführen, und

ebenso wichtig ist das für die gesamte Organisation. Das können wir nicht mit allen jede Woche machen, aber wir haben schon jährlich ein Open Space und auch unsere Programmerstellung ist so ein Mittel (5-2K, Z 494-503).

Den Prozess der Programmerstellung als organisationsumfassende Reflexionsleistung einzuschätzen, wird auch in anderen Interviews betont:

Ein ganz wichtiges Datum für unsere Einrichtung, bei der eigentlich alles hinterfragt wird, ist die Erstellung des halbjährlichen Programms. Da wird eigentlich immer alles (...) was nicht so gut läuft, überdacht, auch Prozesse und Strukturen (2-1K, Z 370-373).

Neben der regelmäßig wiederkehrenden Programmerstellung, die als Reflexionsmöglichkeit angesehen wird, benutzen die Einrichtungen, bei denen Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten eine hohe Bedeutung für die Leistungserbringung besitzen, auch Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche, Vorstandssitzungen oder Gesamtteamsitzungen als Reflexionsgelegenheit. Zudem wird im Zusammenhang mit diesen Einrichtungen deutlich, dass sowohl eine organisationale Unterstützungsleistung besteht (z.B. durch das Bereitstellen von Reflexionszeiten) und dass darüber hinaus versucht wird, die aus den Reflexionen gewonnenen Erkenntnisse in neue Handlungsoptionen zu überführen. Folgendes Zitat deutet zudem die systematische Einbettung von Reflexionsprozessen in die regulären Prozesse einer Weiterbildungseinrichtung an:

Als Instrumente dienen schriftliche Befragungen, mündliche Gespräche, Konferenzen und Sitzungen und regelmäßige Prozessreflexionen, also Reflexionen, ob die Kooperationsentwicklung oder das Netzwerk noch gut läuft und so weiter. Da gibt es schon 'ne Menge. Wichtig finde ich, dass das aber zum einen immer auch zu Ergebnissen führt, dass also aus den Reflexionen auch Neuerungen oder Verbesserungen entstehen und dass das zum anderen systematisch läuft und nicht mal so ab und zu so nebenbei. Evaluation und daran angeschlossen Reflexion müssen systematisch in den Prozess eingebunden werden (2-2G, Z 580-588).

Neben den Einrichtungen, bei denen strukturierte und systematisierte Reflexionsleistungen selten oder fast gar nicht auftauchen und den Einrichtungen, die einen hohen Ausprägungsgrad der strukturellen Verankerung

von Verfahren und Zeiten aufweisen, werden von den Expert/inn/en auch Einrichtungen beschrieben, bei denen Reflexionen über Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten eher *unregelmäßig* und fast nur *personenabhängig* erfolgen. In diesen Einrichtungen werden Reflexionsprozesse in der Regel nicht durch strukturelle Vorgaben, sondern durch die Initiierung einzelner Mitarbeitender begonnen. Diese unsystematischen und relativ störanfälligen Prozesse werden zwar als wichtig, aber auch als ein die Qualität der Netzwerk- und Kooperationsarbeit betreffendes Problem angesehen:

Sicherlich gibt es Einrichtungen, die das strukturell festgeschrieben haben, wann und wo und über was reflektiert werden sollte. Es gibt aber auch Einrichtungen, die fahren einen anderen Weg, haben das nicht festgeschrieben und bauen oder vertrauen auf die eigenen Mitarbeiter, die dafür verantwortlich sind, dass Reflexionen erfolgen und erfolgreich erfolgen. Insgesamt ist auch für diese Einrichtungen das Ergebnis der Reflexion bedeutsam, aber es besteht auch das Problem, dass auch mal nötige Reflexionen nicht angetrieben werden oder aufgrund von Konflikten bewusst vermieden werden, und da besteht die Gefahr, dass sich diese Konflikte verschärfen (3-2G, Z 440-449).

4.7 Organisationsbezogene Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit

Eine Generalisierung von Anlässen, Zielen oder Formen von Weiterbildungsnetzwerken ist äußerst schwierig, da sich diese in ihren Abläufen, Konfigurationen, Funktionslogiken oder Zielperspektiven deutlich unterscheiden. Diese Unterschiedlichkeit in der Praxis macht es „außerordentlich schwer, Faktoren für den Erfolg oder Nichterfolg zu isolieren und gute Praxis so zu analysieren, dass sie transferierbar, also für andere Netzwerke anwendbar und gültig ist“ (Nuissl 2005, S. 76).²⁶ Ähnlich schwierig erweist sich die Identifizierung von Faktoren, die dazu beitragen, dass die

26 Einige Erfolgsfaktoren, die in Theorie und Praxis hervorgehoben diskutiert werden, sind u.a. eine Vielzahl an autonomen Akteuren in einem Netzwerk, die Festlegung von Kommunikations- und Leitungsprozessen oder ein funktionierendes Netzwerkmanagement. Eine ausführliche Beschreibung von Erfolgsfaktoren findet sich bei Feld 2008, S. 39–46.

organisationsinternen Kooperations- und Netzwerkaktivitäten einer Weiterbildungseinrichtung erfolgreich durchgeführt bzw. gestaltet werden können. Die von den Expert/inn/en geäußerten Erfahrungswerte zu der Frage, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Netzwerkteilnahme beigetragen haben, lassen es dennoch zu, bestimmte erfolgsunterstützende Bedingungen zu identifizieren. Am häufigsten wurden folgende Erfolgsfaktoren benannt, die – falls nicht anders ausgeführt – sowohl trägergruppenübergreifend als auch größenunabhängig von Bedeutung sind:²⁷

- Engagement von Mitarbeitenden und Leitung,
- erfahrungsbasiertes Handeln,
- Professionalität,
- transparente Informationspolitik,
- klare Verteilung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen,
- Eigenständigkeit und Profilstärke.

Engagement von Mitarbeitenden und Leitung

Als wichtigste Grundvoraussetzungen für den Erfolg von Netzwerkteilnahmen werden von den Expert/inn/en die Unterstützung der Netzwerkteilnahme durch die Leitung (z.B. durch Akzeptanz oder die Bewilligung von Ressourcen) sowie die Bereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden zur aktiven Teilhabe genannt. Bedeutsam erscheint dabei nicht nur eine formale Zustimmung, sondern ebenso eine kulturelle Verankerung bzw. die Herausbildung einer „Kooperationskultur“ (2-1G, Z 219). Diese wird sichtbar zum einen in einer grundlegenden Anerkennung von „Netzwerkarbeit als wichtiges Aufgabenfeld“ (1-2G, Z 671-672) und zum anderen in der prinzipiellen „Offenheit für neue Themen und neue Menschen“ (1-1K, Z 702-703).

Erfahrungsbasiertes Handeln

Die organisationsinterne Initiierung und Realisierung von Netzwerkbeziehungen wird durch die Möglichkeit, auf bestehende Erfahrungswerte

27 Anzumerken ist, dass die genannten Erfolgsfaktoren nicht immer auch in den Einrichtungen der Expert/inn/en real existieren. Vielmehr basieren die Einschätzungen sowohl auf Erkenntnissen der Organisationspraxis der eigenen Einrichtung, Beobachtung anderer Einrichtungen als auch auf theoretisch begründeten Annahmen über entsprechend sinnvolle Unterstützungsfaktoren.

zurückgreifen zu können, deutlich verbessert. Als relevante Erfahrungen sehen dabei die Expert/inn/en sowohl den Netzwerkkontakt zu anderen Organisationen, die Gestaltung von Netzwerkbeziehungen in projektförmigen Arbeitsprozessen sowie die Konfliktlösungsprozesse im Netzwerk *und* in der eigenen Einrichtung an. Zudem wird die Herausbildung eines durch den Kontakt mit anderen Organisationen ausgelösten organisations-internen Aushandlungs- und Verständigungszyklus in Bezug auf das eigene Einrichtungsprofil als wichtiger Erfahrungswert bezeichnet.

Die Verbesserungen, die sich aus dem Zugriff auf diese Erfahrungswerte ergeben, zeigen sich dann in einer erhöhten „Professionalität“ (2-2G, Z 627) bei den Mitarbeitenden im Umgang mit Kooperations- und Netzwerkpartnern sowie in einer allgemeinen „Gelassenheit und Konfliktfähigkeit“ (3-2K, Z 97) der Organisation bei durch Netzwerkteilnahmen auftretenden Problemen.

Professionalität bei den durchführenden Personen

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die organisationsinternen, netzwerkbezogenen Koordinierungs- und Gestaltungsprozesse einer Weiterbildungseinrichtung ist eine bei den Mitarbeitenden vorhandene „Kooperationskompetenz“ (4-2G, Z 626).

Dazu zählt u.a., dass die entsprechenden Personen, die mit Kooperations- und Netzwerkaufgaben vertraut sind, „fähig und kompetent (sein sollten), die entscheidenden Anforderungen zu bewältigen, also zum Beispiel die Aufrechterhaltung der Kommunikation, die Vertretung der Interessen der eigenen Organisation oder die Förderung des Gesamtnetzwerks“ (5-2K, Z 198-201).

Eine solche Kompetenz wird allerdings relativ ungeplant und vorwiegend auf Basis praktischer Erfahrungen herausgebildet. Lediglich in vereinzelten Interviews mit Vertretern der Trägergruppen private Anbieter und Einrichtungen der Wirtschaft wird erwähnt, dass die entsprechenden Mitarbeitenden spezifische Zusatzqualifikationen erlangen, um sich auch „theoretisch mit dem Thema zu beschäftigen“ (2-2G, Z 628): „Ich denke, das sollte in jeder Einrichtung Standard sein, dass ein Mitarbeiter oder besser mehrere auch so eine richtige Fortbildung haben im Netzwerkmanagement“ (ebd., Z 629-631).

Transparente Informationspolitik

Unisono wird von den befragten Expert/inn/en festgestellt, dass eine transparente Informationspolitik erforderlich ist. Nur so können die für alle betreffenden Akteure wichtigen Informationen aus den jeweiligen Netzwerkbeziehungen zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Dies trägt dazu bei, die interne Bearbeitung von anfallenden Netzwerkaufgaben zu verbessern. Bedeutsam ist dabei die strukturelle Verankerung spezifischer Kommunikations- und Informationskanäle auf allen Ebenen der Organisation (Teamebene, Abteilungs- und Fachbereichsebene, Ebene der Gesamtorganisation). Der zentrale Nutzen einer solchermaßen transparenten Informationspolitik liegt sowohl im Abbau von latenten Unsicherheiten als auch im Aufbau eines Nutzenverständnisses bei den Mitarbeitenden. Zudem wurde mehrmals erwähnt, dass durch eine breite Informationsverbreitung die Möglichkeit besteht, bei den Organisationsmitgliedern eine gewisse Verantwortung für die Netzwerkarbeit hervorzurufen:

Wir sind eine sehr große Volkshochschule mit insgesamt (...). Und wichtig ist eigentlich die besondere, die Besonderheit des Projektes auch darzustellen und auch die aktive Mitarbeit einzufordern und (...) dieses Projekt soll ja auch den anderen Teilbereichen von Weiterbildung, die wir in unserem Hause präsentieren, zugutekommen (1-2G, Z 132-138).

In diesem Zitat wird auch auf die Größe der Weiterbildungseinrichtung hingewiesen. In mehreren anderen Interviews wird außerdem betont, dass es gerade für größere Einrichtungen aufgrund der höheren Komplexität wichtig ist, strukturell verankerte und verbindlich angelegte Informationssysteme zu besitzen. Kleinere Einrichtungen könnten aufgrund der übersichtlicheren Strukturen und Mitarbeiterzahlen Informationen leichter, schneller und sicherer verteilen.²⁸

Klare Verteilung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen

In den Einrichtungen muss klar sein, „wer macht was, wer hat für was Verantwortung und wer darf was entscheiden“ (2-1G, Z 209-210). Eine ein-

28 Wie bereits zuvor ausgeführt, ist allerdings trotz der hohen zugeschriebenen Bedeutung festzustellen, dass in den Einrichtungen nur ein niedriges Niveau der Informationsverteilung und der entsprechenden Kommunikationsleistungen existiert.

deutige und für alle Beteiligten transparente Verteilung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz verhindert nicht nur langwierige Aushandlungs- und Diskussionsprozesse – oder sogar parallele oder gegenläufige Aktivitäten – sondern trägt auch dazu bei, Unsicherheiten oder Überforderungen unter den Organisationsmitgliedern abzubauen.

Kontinuierliche Evaluation und Reflexion

Die kontinuierlichen Beobachtungen, Bewertungen und Verbesserungen der kooperations- und netzwerkbezogenen Aktivitäten einer Weiterbildungseinrichtung werden in mehreren Interviews als weitere wichtige Erfolgsfaktoren genannt. Dabei geht es auf einer grundlegenden Ebene und im Sinne einer „organisationsbezogenen Selbstklärungsaufgabe“ (4-2G, Z 190-191) darum, sich zu vergewissern, „ob die Kooperation oder das Netzwerk oder der Verbund gut oder schlecht sind für die Zielerreichung der eigenen Einrichtung“ (4-1K, Z 431-433). Die Ergebnisse der Evaluations- und Reflexionsleistungen einer Weiterbildungseinrichtung können dann bei entsprechender Nutzbarmachung dazu beitragen, interne Planungsprozesse zu verbessern, den Ressourceneinsatz für die Netzwerkteilnahme längerfristig abzusichern oder Problemfelder bereits frühzeitig zu antizipieren.

Eigenständigkeit und Profilstärke der Weiterbildungseinrichtung

Nach Aussagen mehrerer Expert/inn/en gelingt eine erfolgreiche Netzwerkteilnahme insbesondere dann, wenn die Einrichtungen eigenständig agieren können, also keine zu großen Abhängigkeiten vorhanden sind:

Sie benötigen als Einrichtung immer auch eine eigene Stärke. Nur wenn Sie von einem gefestigten inneren Kern ausgehen, der ihre Arbeit leitet, können Sie sich da auch auf andere einstellen, das ist für mich eigentlich das Zentrale. Das nimmt auch ein wenig die Angst zu scheitern. Und das befähigt auch zur Bearbeitung des Kooperations- und Konkurrenzverhältnisses (3-2G, Z 467-471).

Die Eigenständigkeit bzw. „eigene Stärke“ zeigt sich konkret dadurch, dass „die internen Strukturen und Kulturen (...) und auch die eigenen strategischen Ausrichtungen funktionieren und gefestigt sind“ (3-1K, 477-479). Ein solches Funktionieren führt auch zu einem geschärften Profil der be-

treffenden Weiterbildungseinrichtung mit einem kohärenten Programmangebot, zu klaren Kernkompetenzen und thematischen Schwerpunktsetzungen. Unter dem im obigen Zitat angesprochenen Aspekt der Konkurrenz ermöglicht eine solche Profilstärke den Weiterbildungseinrichtungen es auch, „unterscheidbar zu bleiben gegenüber den anderen im Netzwerk“ (2-2G, Z 645-646).

4.8 Entstehen von und Umgang mit „Konkurrenz“ im Kontext interorganisationaler Vernetzung

Netzwerke und Kooperationen von Weiterbildungseinrichtungen untereinander oder auch von Weiterbildungseinrichtungen mit anderen Bildungsinstitutionen, Kultureinrichtungen oder Wirtschaftsunternehmen werden insbesondere dann positiv eingeschätzt, wenn sie dazu beitragen, die gesellschaftliche Bedeutung der Weiterbildung zu festigen sowie die Qualität, Professionalität und Effektivität der Leistungserbringung einzelner Einrichtungen zu verbessern. Gleichzeitig ist seit Langem bekannt, dass Kooperationen und Vernetzungen keinesfalls konfliktfrei zustande kommen oder reibungslos funktionieren (vgl. Keim/Olbrich/Siebert 1973, S. 124), sondern häufig auf der Organisationsebene Verunsicherungen, skeptische Haltungen sowie Konkurrenzpotenziale provozieren. Unter Bedingungen erhöhter Marktabhängigkeit und gestiegenen Wettbewerbs ist „Konkurrenz“ spätestens dann relevant, wenn mit der Netzwerk- oder Kooperationsteilnahme eine Einschränkung des Handlungsspielraums einer Weiterbildungseinrichtung zur Regulation der organisatorischen oder pädagogischen Leistungserbringung erfolgt.

In allen Interviews wurden die Expert/inn/en nach ihren Erfahrungen und Einschätzungen bezüglich der Entstehung von Konkurrenz durch die Teilnahme einer Weiterbildungseinrichtung an einem Netzwerk sowie dem organisationsinternen Umgang mit Konkurrenz gefragt.

Die entsprechenden Antworten zeigen deutlich, dass für die Einrichtungen trägergruppenübergreifend und größenunabhängig das Thema „Konkurrenz“ im Kontext von Netzwerkteilnahmen eine meist positiv konnotierte, zwar unterschiedlich stark ausgeprägte, aber insgesamt große

Bedeutung besitzt. Allen Befragten ist bewusst, dass Netzwerke durchaus dazu beitragen können, Misstrauen, Konkurrenz- und Konfliktpotenziale abzubauen und es insgesamt zu einer „besseren Kommunikation“ (2-1G, Z 482) zwischen den kooperierenden Organisationen kommen kann. Folgendes Interviewzitat verdeutlicht beispielhaft einen durch ein Netzwerk hervorgerufenen Vertrauensaufbau:

Die Volkshochschule XY (...) ist eine sehr rührige, sehr aktive und auch, ich glaub', bundesweit bekannte Volkshochschule, weil die sehr viel im Bereich beruflicher Qualifizierung macht, Drittmittelprojekte. Ich hatte schon mal Kontakt mit denen früher, aber durch das Projekt „Lernende Regionen“ (...) gab es da eine Schnittmenge, und die sind jetzt auch sozusagen federführend für das VHS-Netzwerk „berufliche Bildung“ zuständig, und mein Projektleiter für „Lernende Regionen“ ist dort angestellt worden nach dem Ende des Projekts hier. So, und das ist ein Beispiel, wo Kooperation auf einer vertraulichen Ebene entstanden ist. Das heißt, mit denen kann ich blind kooperieren, ja? Da muss ich, wenn irgendeine Anfrage kommt, muss ich nicht argwöhnen, wenn ich was rüberschicke (...) ich sag mal, wir haben im Bereich Qualitätsmanagement von Bildungsberatung was entwickelt für unseren QM-Prozess, und da haben die angefragt, ob sie das mal haben könnten, dann gebe ich denen das. Da wird, das weiß ich genau, da wird kein Schindluder mit getrieben (1-2G, Z 367-382).

Konkurrenz wird von den Einrichtungen als permanenter Begleiter bei Kooperations- und Netzwerkteilnahmen angesehen: „Konkurrenz spielt immer mit“ (3-1K, Z 346) und zeigt sich in recht unterschiedlichen Handlungsfeldern wie „zum Beispiel bei der Ansprache an die Politik oder der Kontaktpflege wichtiger Personen oder der gemeinsamen Antragsstellung“ (4-2G, Z 566-568). Dabei wird die Konkurrenzsituation interessanterweise nicht negativ bewertet; es wird vielmehr davon ausgegangen, dass durch Konkurrenz ein „positiver Entwicklungsimpuls“ (4-1G, Z 400) für die Leistung des Netzwerks, aber auch für die eigene Organisation generiert werden kann. So führt Konkurrenz zwischen einzelnen Einrichtungen im Idealfall zu einer reflexiven Klärung und somit zu einer Stärkung der jeweils spezifischen Einrichtungsprofile. Die Einrichtungen haben innerhalb eines Netzwerks durch die vielfältigen Situationen der Zusammenarbeit gute Möglichkeiten, ihre eigenen Leistungen mit den Leistungen der an-

deren zu vergleichen. Sie sind so quasi unter Zugzwang, kontinuierlich die vorhandenen Kernkompetenzen weiterzuentwickeln sowie Produkt- und Prozessinnovationen hervorzubringen, um im Vergleich zu den anderen netzwerkteilnehmenden Organisationen bestehen zu können.

Ein weiterer positiver Effekt, den die Expert/inn/en sehen, ist die Möglichkeit, durch die Teilnahme an Netzwerken eine *Neuaufteilung des Marktes* vorzunehmen. Die nicht selten existente Konkurrenzsituation auf der einen Seite sowie die eher partnerschaftlich ausgerichtete Verbindung durch die Netzwerkstrukturen auf der anderen Seite bilden den Rahmen für einen Aushandlungsprozess über Arbeitsschwerpunkte und Angebotsstrukturen zwischen den entsprechenden Einrichtungen. Nicht selten gelingt es den Netzwerkteilnehmenden dadurch, ein für alle Beteiligten vorteilhaftes Arrangement zu treffen:

Und auch bei dem jetzt gestarteten Alphabetisierungs-Projekt werden wir eine zentrale Position einnehmen. Und dafür verzichten wir in anderen Feldern wie zum Beispiel bei der politischen Bildungsarbeit auf den Ausbau unseres Angebotes und konzentrieren uns lieber auf unsere Kernangebote, also im Sinne evangelischer Bildungsarbeit. Da fällt die Arbeit mit Migrantinnen und Migranten eher rein. Und andere Anbieter machen was anderes, das ist Verhandlungssache (3-1K, Z 336-342).

Den Befragten ist allerdings auch bewusst, dass Netzwerke neben der Förderung positiver Effekte auch bestehende Konkurrenzverhältnisse verstärken oder sogar *neue Konkurrenzkonstellationen* hervorrufen können. Ein Beispiel dafür ist das Entstehen von Konkurrenz durch die Verteilung von Funktionen bzw. Verantwortlichkeiten innerhalb eines Netzwerks. Insbesondere Expert/inn/en aus der Trägergruppe der Volkshochschulen berichten im Zusammenhang mit den Netzwerken der „Lernenden Regionen“, dass sich die Konkurrenzsituation zu anderen teilnehmenden Organisationen ab dem Zeitpunkt der Übernahme des Netzwerkmanagements durch die Volkshochschule verschärft habe. Volkshochschulen werden – so die Wahrnehmung der Expert/inn/en – *per se* als „öffentlich subventionierter Elefant“ (1-1G, Z 521) angesehen, dem man es nicht gönnt, wenn zusätzliche Ressourcen gewonnen oder entscheidende Positionen besetzt werden. Befürchtet (und unterstellt)

wird eine marktbeherrschende Stellung der Volkshochschule, die zum einen öffentliche Zuschüsse bekommt sowie einen hohen bildungspolitischen Rückhalt genießt und zum anderen über das Ausführen des Netzwerkmanagements bzw. der Koordinierung des Netzwerks in die Lage versetzt wird, eigene Interessen durchzusetzen. Als Reaktion auf diese Befürchtungen kommt es anscheinend zu verstärkter Zusammenarbeit von anderen Weiterbildungseinrichtungen innerhalb eines Netzwerks, um so einen Gegenpol zu der dominierenden Stellung der Volkshochschule zu etablieren.

Damit die einzelnen Weiterbildungseinrichtungen einen *produktiven Umgang* mit den in Netzwerken auftretenden Konkurrenzsituationen realisieren können, scheinen insbesondere zwei Erfolgsfaktoren von Bedeutung. Zum einen wird als eine Voraussetzung, überhaupt erfolgreich in Konkurrenzsituationen bestehen zu können, die Eigenständigkeit der einzelnen Einrichtungen betont. Nur wenn eine Weiterbildungseinrichtung auch „alleine handlungsfähig ist“ (3-2K, Z 526), also ohne Netzwerkteilnahmen die zentrale Leistungserbringung sicherstellen kann, ist es möglich, gegenüber den potenziellen Konkurrenten eine feste Handlungsposition einzunehmen. Zum anderen wird „Erfolg“ als wichtige Voraussetzung für eine entwicklungsorientierte Bearbeitung bzw. Nutzbarmachung von Konkurrenz angesehen. Hier ist es bedeutsam, dass alle am Netzwerk beteiligten Organisationen bzw. alle „Netzwerkpartner, die Geld oder geldwerte Leistungen einbringen (...), auch etwas Äquivalentes bekommen für das, was sie einbringen“ (1-1K, Z 750-752). Gelingt dies nicht und entstehen dagegen reale oder auch nur von den beteiligten Organisationen als solche wahrgenommene Ungerechtigkeiten bezüglich der Ressourcen- und Erfolgsverteilung, sind Konflikte, aber auch direkte, schwer zu kontrollierende Konkurrenzen, eine häufige Folge.

5. Fazit: Netzwerke als organisationaler Einflussfaktor

Im Vorangegangenen wurde anhand einer qualitativ-empirischen Untersuchung aufgezeigt, inwieweit die Teilnahme von Weiterbildungseinrichtungen an interorganisationalen Netzwerken zu organisationalen Beeinflussungen bzw. Veränderungen führt. Der Blick richtete sich auf die entsprechenden Beeinflussungs- und Veränderungslogiken – die durch die Arbeit in vernetzten Zusammenhängen entstehen – sowie auf die sich daran anschließenden Reaktionsweisen (insbesondere in Bezug auf bewusste Steuerungs-, Integrations- und Entwicklungsprozesse) seitens der Weiterbildungseinrichtungen.

Der Arbeit lag zudem die zentrale These zugrunde, dass die Teilnahme von Weiterbildungseinrichtungen an interorganisationalen Vernetzungen nicht nur einzelne organisationale Dimensionen wie z.B. die strukturellen, strategischen oder kulturellen Ausprägungen beeinflusst, sondern unter Umständen auch Auswirkungen auf das Gesamtgefüge der Einrichtungen haben kann.

Die inhaltsanalytische Auswertung des Datenmaterials aus zwanzig Experteninterviews führte zu Aussagen zu acht übergreifenden Themengebieten. Neben allgemeinen Angaben zu den Rahmenbedingungen der Netzwerk­tätigkeit von Weiterbildungseinrichtungen sowie Beschreibungen des Netzwerkzugangs sind dies Aussagen zum Nutzen der Netzwerkarbeit (bzw. -teilnahme), zu entstehenden Schwierigkeiten und Problemfeldern, zur organisationalen Beeinflussung und Veränderung, zu Handlungsoptionen, zu Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit sowie zur Entstehung und Bearbeitung von Konkurrenzphänomenen durch Netzwerkarbeit bzw. Netzwerkteilnahmen von Weiterbildungseinrichtungen.

Unabhängig von der in der vorliegenden Untersuchung bei Sampleauswahl und Dateninterpretation verwendeten Kriterien „Trägergruppenzugehörigkeit“ und „Einrichtungsgröße“ sowie der Einschränkung auf Netzwerke des Förderprogramms der „Lernenden Regionen“ wird aus der Analyse deutlich, dass die Teilnahme an Netzwerken als relevanter organisationaler Einflussfaktor bei der Gestaltung und Steuerung von Weiterbildungseinrich-

tungen angesehen werden kann. Der Einflussfaktor betrifft häufig nicht nur die sichtbare strukturelle Ausgestaltung, sondern wirkt auch auf der Ebene der Tiefenstruktur auf die Selbststeuerungsfähigkeit der Einrichtung sowie auf die in ihr vorherrschenden kulturellen Ausprägungen bzw. mentalen Modelle ein. Der Einfluss führt – wenn er nicht in eine Organisationsentwicklungsstrategie der Einrichtung integriert wird – zu zum Teil erheblichen entwicklungshemmenden Auswirkungen und zwar in Bezug auf die individuellen Handlungsspielräume der Mitarbeitenden, die Leistungserbringung einzelner (Fach-)Abteilungen sowie auf die Lern- und Zukunftsfähigkeit der Gesamteinrichtung. Durch die gezielte Bearbeitung des Einflussfaktors kann es allerdings auch gelingen, die Netzwerkfähigkeit einer Weiterbildungseinrichtung für die Gesamtleistungserbringung produktiv nutzbar zu machen.

Obwohl Art und Weise der Beeinflussung einer Weiterbildungseinrichtung (z.B. in Form einer veränderten Struktur) vornehmlich mit dem Grad der jeweils für die einzelne Einrichtung vorhandenen Bedeutung von Netzwerkfähigkeit für die Leistungserbringung zusammenhängt, lässt sich verallgemeinern, dass Weiterbildungseinrichtungen bzw. die in den Einrichtungen tätigen Personen Netzwerkteilnahmen nicht nur als Reflexionshilfe für das eigene Handeln, sondern auch als bewusst eingesetzte, strategisch bedeutsame Positionierungsmöglichkeit der Einrichtung ansehen. Interorganisationale Netzwerke bieten demnach häufig die Rahmenbedingungen bzw. „Arenen“ zur Durchführung und Bearbeitung von Angleichungs- und Abgrenzungsprozessen zu anderen am Netzwerk teilnehmenden (Bildungs-)Organisationen sowie zu einer darauf aufbauenden Gelegenheit zur Profilbildung und Programmentwicklung. Hier schließen die Aussagen an aktuelle Befunde anderer Untersuchungen an, wenn festgestellt werden kann, dass es von großer Bedeutung für die Einrichtungen ist, sich in bekannten und vorstrukturierten Umfeldern (wie eben Netzwerken) zu bewegen, um im Kontakt mit anderen Einrichtungen und Organisationen ihre je eigene Organisations- und Angebotsentwicklung sowie ihren Marktbezug in Orientierung an je feldspezifisch ausgeprägten Möglichkeiten wie aber auch Anforderungen zu bestimmen (vgl. Dollhausen/Weiland 2010).

Allerdings sind solche entwicklungsförderlichen Abgleichungsprozesse nicht voraussetzungslos zu realisieren. Vielmehr bedeutet die Teilnahme an Netzwerken für manche Weiterbildungseinrichtungen eine zum Teil

enorme Komplexitätssteigerung, die auf unterschiedlichen Ebenen wirksam wird und entsprechend bewältigt werden muss. So steigt beispielsweise mit Blick auf die neu durch die Netzwerkteilnahme entstehenden Außenkontakte – z.B. mit Netzwerkpartnern, Netzwerkmanagement oder neuen Zielgruppen – die Notwendigkeit, Reduktions-, Selektions- und Interpretationsmechanismen zu entwickeln. Das heißt, die Einrichtungen sind gefordert zu entscheiden, welche der vorhandenen Informationen aus dem Netzwerk wichtig erscheinen und wie mit ihnen umgegangen werden soll. Zur konkreten Bearbeitung sind dann insbesondere tragfähige interne Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen notwendig, um Informationen zu verteilen, Entscheidungen herbeizuführen oder auch anfallende Arbeiten zu erledigen (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007).

In Ergänzung zu diesen allgemeinen Einschätzungen können aus der Fülle der empirischen Ergebnisse, die in Kapitel 4 zur Beantwortung der vier der vorliegenden Untersuchung übergeordneten Forschungsfragen angeführt wurden, pointiert folgende Aussagen gemacht werden:

1. Welche Kontextbedingungen begleiten die Netzwerkteilnahme von Weiterbildungseinrichtungen?

Zunächst ist festzuhalten, dass sich sowohl die temporäre als auch die dauerhafte Teilnahme an Kooperationen und Netzwerken – nicht zuletzt durch die Förderprogramme der letzten Jahre – immer mehr zu einem Bestandteil des „Alltagsgeschäfts“ von Weiterbildungseinrichtungen entwickelt. Aus Sicht der Expert/inn/en sind die Einrichtungen unabhängig von ihrer Größe und Trägergruppenzugehörigkeit gefordert, die eigene Leistungserbringung auch durch kooperative Verbindungen sicherzustellen. Die konkreten Rahmenbedingungen, unter denen dies geschieht, zeigen sich allerdings nur zum Teil einheitlich und auch für einzelne Weiterbildungseinrichtungen als äußerst variabel. Das heißt, die Einrichtungen sind je nach Netzwerk mit sehr unterschiedlichen inhaltlichen und strukturellen Ausgestaltungen, Arbeits- und Aufgabenbereichen sowie Partizipations- und Informationsmöglichkeiten konfrontiert. Beispielsweise reicht die Spannweite der strukturellen Ausgestaltung der Netzwerke – also die Organisationsform, Arbeitsweise und Verantwortungsverteilung – von eher als eng gekoppelten, mit verbindlichen Aufbau- und Ablaufprozessen sowie klaren Mitgliedschafts- und

Verantwortungsregelungen ausgestatteten Netzwerken bis zu Netzwerken, die durch die Merkmale einer losen Koppelung, einer nicht vorhandenen Steuerung und einer unstrukturierten Arbeitsweise geprägt sind.

Dies gilt nicht zuletzt auch, weil unterschiedliche Mischformen möglich sind. Es ist für Weiterbildungseinrichtungen daher schwer, verlässliche Routinen in Bezug auf die eigene Positionierung, Profilierung und Leistungserbringung im Rahmen von Netzwerkteilnahmen herauszubilden.

Die in den Einrichtungen verantwortlich handelnden Personen stehen somit vor der Herausforderung, abschätzen zu müssen, welche und wie viele Kooperations- und Netzwerkteilnahmen für die eigene organisationale Leistungserbringung förderlich bzw. für die Organisation überhaupt aushaltbar sind, ohne Überforderungen zu provozieren. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit, Strategien zu entwickeln, wie es einer Weiterbildungseinrichtung dauerhaft gelingt, sich auf unterschiedliche Rahmenbedingungen verschiedener Netzwerke sowie sich wandelnde Rahmenbedingungen *in* einem Netzwerk einzustellen.

2. Welche Zugangswege von Weiterbildungseinrichtungen zur Beteiligung an interorganisationalen Netzwerken lassen sich wie beschreiben?

Die Konstituierung eines interorganisationalen Netzwerks, an dem eine Weiterbildungseinrichtung beteiligt ist, zeigt sich ebenso wie das Neuhinzukommen einer Einrichtung zu einem bereits bestehenden Netzwerk als ein von Unsicherheiten und Unklarheiten begleiteter Aushandlungsprozess. Für die Einrichtungen ist es häufig nicht absehbar, in welche thematische Richtung sich das Netzwerk genau entwickelt, wie sich die konkrete Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern darstellt oder wie die politische und finanzielle Unterstützung auf mittel- und langfristige Sicht geregelt ist. Zudem ist es häufig unklar, welche Rolle die Weiterbildungseinrichtung innerhalb eines Netzwerks einnehmen soll, kann oder muss und welche Arbeitsbelastung bzw. Aufwand-Nutzen-Relation damit zusammenhängt.

Durchlaufen werden beim Zugangsprozess dann in der Regel die drei Phasen der strategischen Grundsatzentscheidung, der Aushandlungs- und Klärungsphase und der Formations- und Konzeptionsphase. Die Expert/inn/en beschreiben das Durchlaufen dieser drei Phasen als ein permanentes „Ringens“ der beteiligten Akteure um das Herbeiführen organisatorischer,

finanzieller, strategischer und zeitlicher Entscheidungen sowie um eine darauf aufbauende Festlegung verbindlicher Regelsysteme der Zusammenarbeit. Dieser fragile Prozess kann zusätzlich gestört werden, wenn es den Beteiligten nicht gelingt, die bestehenden Unsicherheiten und Unklarheiten ab- sowie eine vertrauensbasierte Kommunikation aufzubauen. Zudem stellt es sich für manche Weiterbildungseinrichtungen als notwendig heraus, bereits frühzeitig eine organisationsinterne Überzeugung vom Sinn bzw. Nutzen der Netzwerkteilnahme herzustellen.

Diese Nutzenerwartungen, die mit der Teilnahme an interorganisationalen Netzwerken verbunden werden, reichen von allgemeinen und relativ unspezifischen Hoffnungen auf eine verbesserte Realisierung des lebenslangen Lernens bis hin zum speziellen Mehrwert für die eigene organisationale Weiterentwicklung wie z.B. Aufbau von neuen Kontakten, Verbesserung der Außendarstellung, Schärfung des Einrichtungsprofils oder Erzeugen von Synergie-Effekten bei der Programmentwicklung.

Ein zentrales, über die Nutzenerwartungen hinausgehendes Motiv vieler Weiterbildungseinrichtungen, sich an einem Netzwerk zu beteiligen, ist eine Kombination aus der Überzeugung, dass das Netzwerkkonzept an sich leistungsförderliche Effekte hervorbringt und einer konkreten Sinnzuschreibung bezüglich der Netzwerkteilnahme. Das heißt, es lässt sich neben einer unterschwellig bestehenden positiven Grundeinstellung gegenüber dem Netzwerkkonzept immer auch eine gewisse Identifikation mit den zentralen Zielen (bzw. den erwarteten Zielen) des jeweiligen Netzwerks erkennen. Darüber hinaus entsteht für manche, insbesondere große Weiterbildungseinrichtungen, die eine selbst eingeschätzte hohe Bedeutung für die regionale (Weiter-)Bildungsstruktur besitzen, ein gewisser Druck, sich an den entsprechenden Netzwerken zu beteiligen. Solche normativen Verpflichtungen zur Netzwerkarbeit führen allerdings nicht selten auch entwicklungshemmende Elemente mit sich, wenn z.B. parallel zur operativen Netzwerkarbeit auch eine aufwendige interne Überzeugungsleistung des vermeintlichen Sinns einer Netzwerkteilnahme realisiert werden muss.²⁹

29 Bei diesem Ergebnis der Untersuchung stellt sich auch die Frage, wie sich Kooperationen und Netzwerke, die auf Grundlage normativer Verpflichtung zustande kommen, entwickeln, wie nachhaltig die Kooperations- und Netzwerkarbeit ist und welche Einflussmöglichkeiten zu einer gezielten Entwicklung bzw. Steuerung bestehen.

In welchen Formen und in welcher Intensität werden die organisationalen Ausprägungen einer Weiterbildungseinrichtung beeinflusst bzw. verändert? Aus der vorliegenden Untersuchung wird deutlich, dass Netzwerkteilnahmen als ein Faktor angesehen werden, der die beteiligten Weiterbildungseinrichtungen organisational beeinflusst. Die Einschätzungen bezüglich des Grads der Beeinflussung gehen auf einer organisationsübergreifenden Ebene tendenziell in die Richtung, dass sich Weiterbildungseinrichtungen durch Netzwerkteilnahmen nicht plötzlich und umfassend, sondern prozesshaft, unterschwellig und punktuell ansetzend verändern. Die Veränderungen betreffen sowohl die strukturellen, strategischen als auch kulturellen Ausprägungen und werden sichtbar in unterschiedlichen Formen wie z.B. Stellenzuwachs bzw. Stellenprofilveränderungen, partiellem Strategiewechsel, Veränderungen von Kommunikations- und Entscheidungsregelungen, Veränderungen der Öffentlichkeitsarbeit einer Einrichtung, Veränderung von Ablaufprozessen oder auch einer Beeinflussung der Selbstwahrnehmung und der Selbstbeschreibung der Organisationsmitglieder.

Der Einfluss, den ein Netzwerk auf die beteiligte Weiterbildungseinrichtung hat, wird überwiegend nicht als Beunruhigung oder Risiko wahrgenommen, sondern als ein positiv gewerteter Einstieg in eine notwendige Organisationsentwicklung und somit auch als eine Chance zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Einrichtung. Diese Verbesserung der Leistungsfähigkeit zeigt sich insbesondere in einer Steigerung der Professionalität in Bezug auf die Initiierung und Gestaltung interorganisationaler Vernetzungs- und Kooperationsbeziehungen, zum anderen in der Steigerung der Reflexionsfähigkeit durch die bereits oben angesprochenen Möglichkeiten von Weiterbildungseinrichtungen, durch die Teilnahme an Netzwerken z.B. das eigene Einrichtungsprofil mit den Einrichtungsprofilen anderer (Weiterbildungs-)Organisationen zu vergleichen.

3. Welche Handlungsoptionen, Reaktionsweisen und Problemlösungsstrategien stehen den Weiterbildungseinrichtungen zur Verfügung, um die Netzwerkteilnahme entwicklungsorientiert zu beeinflussen?

Es lässt sich feststellen, dass viele Weiterbildungseinrichtungen eine große Zahl an unterschiedlichen Verfahren und Instrumenten anwenden – oder

zumindest auf diese zurückgreifen könnten – um die Realisierung der Kooperations- und Netzwerkfähigkeit sicherzustellen.

Einige Einrichtungen sehen z.B. in der Aufbringung eigener Ressourcen (wie Personal, Geld oder Räumlichkeiten) eine Möglichkeit, die Handlungsspielräume und somit die Chancen auf eine leistungsförderliche Bearbeitung der Netzwerkteilnahme zu verbessern. Ebenfalls als leistungs- und entwicklungsförderlich werden transparente und verlässliche Regelungen zur organisationsinternen Verantwortungs- und Kompetenzverteilung im Bezug zur operativen Bearbeitung der konkret anfallenden Tätigkeiten, die aus der Netzwerkteilnahme entstehen, angeführt. Darüber hinaus versuchen manche Weiterbildungseinrichtungen, durch Einführen von Verfahren der internen Informationsverteilung und Kommunikationsgestaltung (Teambesprechungen, Zukunftswerkstätten, Projektplattformen etc.) sicherzustellen, dass wichtige Entscheidungen, die auf der Ebene des Netzwerks getroffen wurden, auch in der eigenen Organisation aufgenommen und verbreitet werden.

Allerdings wird unter einer Gesamtbetrachtung der empirischen Ergebnisse zu den Handlungsoptionen, Reaktionsweisen und Problemlösungsstrategien trotz der beschriebenen Beispiele deutlich, dass nur die wenigsten Einrichtungen reflektierte und konzeptionell ausgereifte Vorstellungen über die entwicklungsorientierte Durchführung der eigenen Netzwerkaktivitäten besitzen. Vielmehr ist häufig sogar ungeklärt, wer genau zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang für die Bearbeitung der Netzwerkteilnahme verantwortlich ist. Zudem herrscht in den Einrichtungen nicht selten Unwissen darüber, wie Informationen organisationsintern verteilt werden, wie der Prozess der internen Entscheidungsfindung zu wichtigen Netzwerkfragen geregelt sein sollte oder wie entstehende Konflikt- und Spannungsfelder gelöst werden können.

Diese Defizite führen in ihrer Konsequenz nicht selten zu entwicklungshemmenden Prozessen, und dies sowohl im Hinblick auf die Realisierung der Kooperations- und Netzwerkfähigkeit, darüber hinausgehend aber auch in Bezug auf die allgemeine Leistungserbringung der Weiterbildungseinrichtung.

5.1 Anregungen für eine netzwerkorientierte Organisationsentwicklung

In der Gesamtbetrachtung der Untersuchungsergebnisse wird deutlich, dass die in den letzten Jahren von wissenschaftlicher und (bildungs-)politischer Seite zahlreich proklamierten Erfolge und Synergien, die von Netzwerken ausgehen können, sich nicht ohne zum Teil enorme organisationsbezogene Entwicklungsarbeiten der beteiligten Weiterbildungseinrichtungen realisieren lassen. Diese Entwicklungsarbeiten – dies wurde ebenfalls bereits angedeutet – werden häufig nicht als Bestandteil von Prozessen einer strategisch-reflexiven Organisationsentwicklung (vgl. v. Küchler/Schäffter 1997, S. 99ff.) der Gesamteinrichtung angesehen, sondern vielmehr als situativ zu bewältigende Einzelproblematiken. In solch einer Herangehensweise besteht allerdings die Gefahr, die Entwicklungsaufgaben nicht nachhaltig und insbesondere nicht im Gesamtkontext der Einrichtung zu bearbeiten. Die Weiterbildungsorganisation begrenzt sich damit selbst in ihrem Potenzial, die eigene Kooperations- und Netzwerkkompetenz zu professionalisieren.

Aus den empirischen Ergebnissen lassen sich mehrere Eckpunkte zur Gestaltung und Ausdifferenzierung einer strategisch-reflexiven Organisationsentwicklung ableiten. Diese „Anregungen“ – die nicht als normativ gesetzte Gelingensbedingungen, sondern vielmehr als einrichtungs- und situationsspezifisch zu überprüfende und anzupassende Gestaltungsoptionen zu verstehen sind – ermöglichen den handelnden Personen in den Einrichtungen die verbesserte Integration der netzwerkbezogenen Tätigkeiten in den Kontext einer kontinuierlich bestehenden und systematisch betriebenen Organisationsentwicklung. Darüber hinaus eröffnen sich nicht nur Reflexionsansätze zur Aufdeckung und Überprüfung der in den Einrichtungen vorherrschenden und im Rahmen interorganisationaler Kooperations- und Netzwerkeinhalten entstehenden Handlungs- und Reaktionsmuster, sondern es werden auch Möglichkeiten zur bereits frühzeitigen Vermeidung möglicher Problem- bzw. Konfliktfelder geboten:

1. Die Kooperations- und Netzwerkarbeit von Weiterbildungseinrichtungen leidet häufig unter internen Informations-, Kommunikations- und Verständnisdefiziten. Das heißt, die hohe personenabhängige Leistungserbringung und die nicht selten als Einzel- oder Sondertätigkeit

aufgefasste Realisierung der entsprechenden Netzwerk-Projekte führen u.a. dazu, dass von den Organisationsmitgliedern selbst nicht die Gesamteinrichtung als vernetzt angesehen wird, sondern nur einzelne Fachbereiche, Projektgruppen oder Kolleg/inn/en. Eine netzwerkorientierte Organisationsentwicklung hat hier die Aufgabe, einen *organisationalen Gesamtzusammenhang* herzustellen, also zum einen dafür Sorge zu tragen, dass Informationen über aktuelle Kooperations- und Netzwerkteilnahmen ausgetauscht werden und zum anderen sicherzustellen, dass interne Prozesse der Nutzenklärung – im Sinne einer Unterscheidung in kurz-, mittel- und langfristigen Nutzen (vgl. Jütte 2009, S. 11) – erfolgen. Dies impliziert indirekt auch ein durch Organisationsentwicklung neu zu akzentuierendes Verständnis von „Organisation“. Bedeutsam sind nicht mehr nur Funktionstrennungen, eindeutige Zuständigkeiten und auf Teilbereiche eingegrenzte Verantwortungen (vgl. Doppler 2009, S. 436), sondern darüber hinaus auch die Gestaltung von *internen* Vernetzungen, verschränkten Zuständigkeiten und einer sich aufeinander beziehenden Leistungserbringung. „Kooperations- bzw. Beziehungsmanagement“ wird somit als Aufgabe und Kompetenz der in einer Weiterbildungseinrichtung handelnden Personen nicht nur nach außen hin zu kooperierenden Organisationen, sondern auch in einer internen Perspektive zunehmend relevant.

2. Eng verbunden mit der Herstellung eines solchen organisationalen Gesamtzusammenhangs ist die *Reflexionsfähigkeit* einer Weiterbildungseinrichtung in Bezug auf Sinnhaftigkeit, Kosten-Nutzen-Relation, Arbeitsweise und Zukunftsperspektive von Kooperationen und Netzwerken. Die Untersuchungsergebnisse zeigen ein in vielen Einrichtungen bestehendes Defizit solcher Reflexionsleistungen. Nicht selten resultieren dann auch aus der mangelnden Reflexion über bestehende Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten entwicklungshemmende Faktoren wie Arbeitsüberlastung, Unübersichtlichkeit oder Ressourcenblockade. Für die Organisationsentwicklung ergibt sich daraus die Herausforderung, zum einen die *Reflexionsfähigkeit* der Mitarbeitenden zu fördern und zum anderen die strukturelle Verankerung von sich kontinuierlich wiederholenden *Reflexionsphasen des Gesamtsystems* sicherzustellen.

3. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass ein sogenanntes „organisationsinternes Netzwerkmanagement“ (vgl. u.a. Feld im Druck) – verstanden als Bündel von steuerungs- und führungsbezogenen Handlungsaufgaben – zur Verbesserung der organisationsintern bestehenden Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten einer Weiterbildungseinrichtung hilfreich sein kann. Mit Bezug auf die konkrete Organisationsgestaltung geht es somit im Sinne einer „Kontextsteuerung“ (Zech 2008b, S. 131) um die Herstellung optimaler Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Teilhabe einer Weiterbildungseinrichtung an Kooperationen und Netzwerken. Durch die spezifischen Leistungen des organisationsinternen Netzwerkmanagements, die netzwerkbezogenen Arbeitsinhalte der verschiedenen (Fach-)Abteilungen zu verbinden und Handlungsoptionen zu erweitern, das individuelle und kollektive Reflexionspotenzial zu erhöhen sowie die Integration projektförmiger Arbeitsweisen in die jeweils vorhandenen Aufbau- und Ablaufprozesse zu realisieren, kann es auf Organisationsebene auch dazu beitragen, die Leistungs-, Entwicklungs- und Lernfähigkeit einer Weiterbildungseinrichtung zu verbessern.
4. Für einige Weiterbildungseinrichtungen – insbesondere für solche, die einen strategischen Schwerpunkt auf den Bereich Projektakquise legen – sollte das entsprechende Kompetenzprofil der Mitarbeitenden verstärkt in den Blick vorhandener Lernunterstützungs- bzw. Lernentwicklungssysteme rücken. Ähnlich wie Netzwerkmanager/innen von interorganisationalen Netzwerken³⁰ benötigen die Mitarbeitenden in den Weiterbildungseinrichtungen spezifische Kompetenzen, um Ko-

30 In der netzwerkbezogenen Literatur finden sich zahlreiche Auflistungen von Gelingensbedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit. Deutlich wird dabei, dass es kaum einheitliche Vorstellungen von Funktion, Ausgestaltung und Rollenzuschreibungen des Netzwerkmanagements gibt. In einer aktuellen vergleichenden Literaturanalyse (vgl. Mickler 2009) wurde z.B. der Frage nachgegangen, ob das Netzwerkmanagement eher als eine funktionale, also zweckgerichtete und zeitlich begrenzte, oder eher als professionelle, also reflexive und dauerhafte pädagogische Aufgabe begriffen werden kann, um dann zu dem Fazit zu gelangen, dass für die Professionalisierung von Netzwerkmanagement ein umfassendes Verständnis notwendig ist, welches „sich durch mindestens sechs Perspektiven ergibt: Netzwerkmanagement muss als Verknüpfungsleistung, Strukturierungsform, Kompetenz, Handlungsstrategie, Lernprozess und professionelle Aufgabe gleichermaßen verstanden und umgesetzt werden“ (ebd., S. 32).

operations- und Vernetzungsaktivitäten ergebnisorientiert und erfolgreich bearbeiten zu können. Die *Personalentwicklung* hat hier nicht nur die Aufgabe, methodisches Können, organisatorische Kompetenz oder netz- und organisationstheoretisches Wissen zu vermitteln, sondern insbesondere auch Vernetzungsarbeit als eine *kontinuierlich bestehende Aufgabe* und somit Querschnittskompetenz aller Mitarbeitenden zu etablieren.

5. An mehreren Stellen der Ergebnisse wurde deutlich, dass die *Profilentwicklung* einer Weiterbildungseinrichtung eine bedeutsame Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung von Kooperationen und Netzwerken ist. Eine Einrichtung, die neben klaren Zielen auch eine kollektiv getragene Vorstellung über ihr erwachsenenpädagogisches Selbstverständnis hat, zudem weiß, welche Stärken und Kernkompetenzen vorhanden sind und sich auch darüber bewusst ist, welche eigenen Leistungs- und Handlungsgrenzen existieren, ist in der Lage, negativ wirkende Entwicklungen wie beispielsweise Konkurrenz zwischen Netzwerkpartnern einzuschränken. Eine netzwerkorientierte Organisationsentwicklung hat hier die Aufgabe, die Einrichtungen als „konkurrierende Kooperationsakteure“ (Meisel 2006, S. 204) zu profilieren, damit diese nicht lediglich nur als Teil eines Netzwerks, sondern auch als eigenständige Akteure im Feld des lebenslangen Lernens wahrgenommen und ernst genommen werden.

5.2 Ausblick

Der in der Einleitung aufgestellte Anspruch der vorliegenden Untersuchung war es, einen ersten differenzierten Einblick darüber zu ermöglichen, unter welchen Bedingungen, organisationalen Einflüssen, Absichten und Handlungsmöglichkeiten sich Weiterbildungseinrichtungen an interorganisationalen Netzwerken beteiligen.

Die Ergebnisse der qualitativ-empirischen Untersuchung sowie die abgeleiteten Anregungen für eine netzwerkorientierte Organisationsentwicklung erweitern die in den letzten Jahren vorgelegten, insbesondere auf die Netzwerkebene bezogenen Erkenntnisse aus diversen (Begleit-)Forschun-

gen (vgl. u.a. Jütte 2002; Nuissl u.a. 2006; Emminghaus/Tippelt 2009; Tippelt u.a. 2009; Dollhausen 2010; Schwarz/Weber 2010) um eine *innerorganisatorische Perspektive*. Zusammengenommen verdichtet sich somit immer mehr das Wissen über Anspruch und Wirklichkeit, Chancen und Risiken sowie Erfolge und Entwicklungsmöglichkeiten interorganisationaler Vernetzung im Kontext der Realisierung Lebenslangen Lernens.

Trotz des Wissenszuwachses bleiben offene Fragen. So bietet die vorliegende Untersuchung zwar durchaus dezidierte Aussagen zu Beeinflussungsfaktoren, Reaktionsweisen und Handlungsmustern. Dies bleibt allerdings auf Versuche einer ersten organisationsübergreifenden Verallgemeinerung eingegrenzt. Für eine weitergehende empirische Forschung wäre es daher nur konsequent, die hier aufgestellten Ergebnisse auch in Form von (Einzel-)Falluntersuchungen zu überprüfen und somit für unterschiedliche Organisationstypen in der Weiterbildung aufzuschlüsseln. Notwendig wäre es beispielsweise zu hinterfragen, ob das oben angesprochene neue Verständnis von Organisation auch das Abrücken vom Verständnis der Einzelorganisation als „Weiterbildungsproduzent“ hin zu einem Verständnis der Organisation als „Teilproduzent“ in kooperativ erwirkter Weiterbildung bedeutet.

Darüber hinaus besteht die Aufgabe, die Elemente einer netzwerkorientierten Organisationsentwicklung, die hier nur skizzenhaft angerissen wurden, weiter auszudifferenzieren und durch empirische Forschung zu fundieren. Mögliches Ziel einer solchen Forschung wäre ein systemisches, netzwerkorientiertes Organisationsentwicklungsmodell für Weiterbildungseinrichtungen.

Literatur

- Ackerknecht, E. (o.J.): Zehn Jahre Stettiner Volkshochschule. o.O.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading
- Becker, H./Langosch, I. (2002): Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5. Aufl. Stuttgart
- Beckhard, R. (1972): Organisationsentwicklung: Strategien und Modelle. Baden-Baden/Bad Homburg
- Berger, P.L./Luckmann, T. (1972): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. 3. Aufl. Frankfurt a.M.
- Böhm, J. (1981): Einführung in die Organisationsentwicklung: Instrumente, Strategien, Erfolgsbedingungen. Heidelberg
- Bogner, A./Menz, W. (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 33–70
- Bornhoff, J./Frenzer, S. (2006): Netzwerke erfolgreich gestalten. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld, S. 43–168
- Bortz, J./Döring, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. Aufl. Berlin/Heidelberg/New York
- Buiskool, B.-J. u.a. (2005): Developing Local Learning Centres and Learning Partnerships as a Part of the Member States Targets for Reaching the Lisbon Goals in the Field of Education and Training. A Study of the Current Situation. Leiden. URL: <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/studies/locallearning.pdf> (Stand: 05.02.2011)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001): Aktionsprogramm: Lebensbegleitendes Lernen für alle. Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004a): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004b): Die Strategie für das Lebenslange Lernen verwirklichen. Ausstellungskatalog zur Konferenz „Regionale Netzwerke für Lebenslanges Lernen“ (08./09.11.2004). Berlin
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008a): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung 2008. Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008b): Empfehlungen des Innovationskreises für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008c): Bekanntmachung von Förderrichtlinien für das Programm „Lernen vor Ort“. Bonn
- Burr, W. u.a. (2005): Unternehmensführung. München

- Castells, M. (2000): Elemente einer Theorie der Netzwerk-Gesellschaft. In: Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau, H. 2, S. 37–54
- Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter, Bd. 1. Opladen
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2008): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2008. Bielefeld
- Dobischat, R. u.a. (2006): Lernende Regionen – begriffliche Grundlagen. In: Nuissl, E. u.a. (Hg.): Regionale Bildungsnetze. Bielefeld, S. 23–33
- Dobischat, R./Stuhldreier, J./Düsseldorf, C. (2006): Netzwerkbildung und Netzwerkstruktur. In: Nuissl, E. u.a. (Hg.): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 59–88
- Dollhausen, K. (2003): Kultur, System, Netzwerk. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 29–32
- Dollhausen, K. (2010): Einrichtungen. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: Trends der Erwachsenenbildung. DIE-Trendanalyse 2010. Bielefeld, S. 35–74
- Dollhausen, K./Feld, T.C. (2010): Für Lebenslanges Lernen kooperieren. Entwicklungslinien und Perspektiven für Kooperationen in der Weiterbildung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 24–26
- Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.) (2010): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden
- Dollhausen, K./Weiland, M. (2010): Kooperationen in der Weiterbildung – Bringen sie Strukturwandel und neue Sicherheiten? DIE Fakten. URL: www.die-bonn.de/doks/dollhausen1002.pdf (Stand: 29.01.2011)
- Doppler, K. (2009): Change Management. In: Gessler, M. (Hg.): Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Münster, S. 431–459
- Ebner, K./Lang-von Wins, T. (2009): Organisationsentwicklung. In: Henninger, M./Mandel, H. (Hg.): Handbuch Medien- und Bildungsmanagement. Weinheim/Basel, S. 372–386
- Emminghaus, C./Tippelt, R. (Hg.) (2009): Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Abschließende Ergebnisse zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld
- Feld, T.C. (2007): Volkshochschulen als „lernende Organisationen“. Entwicklung eines Anforderungsprofils unter Berücksichtigung theoretischer Ansätze organisationalen Lernens sowie einer innerorganisationalen und einer außerorganisationalen Perspektive. Hamburg
- Feld, T.C. (2008): Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung. DIE-Reports zur Weiterbildung. URL: www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf (Stand: 24.02.2011)
- Feld, T.C. (im Druck): „Organisationsinternes Netzwerkmanagement“ als Führungsaufgabe in Weiterbildungseinrichtungen. In: Göhlich, M. u.a. (Hg.): Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden
- Feld, T.C./Seitter, W. (2009): Geschichte der Weiterbildungsorganisation. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C. (Hg.): Bildungsberatung im Dialog. Bd. II: 13 Wortmeldungen. Baltmannsweiler, S. 215–238

- French, W.L./Bell, C.H. (1994): Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart/Wien
- Frenzer, S. (2005): Netzwerke und Kooperationen im Überblick: Begriffe und Ausprägungen/ Chancen und Risiken. In: Der Paritätische Landesverband NRW e.V. (Hg.): Arbeitshilfe Kooperation. Erfolgreich zusammenarbeiten im Paritätischen Wohlfahrtsverband. 2. Aufl. Bergisch Gladbach, S. 38–43
- Froschauer, U./Lueger, M. (2009): ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hg.): Experteninterview: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 239–258
- Gebert, D. (1974): Organisationsentwicklung. Stuttgart u.a.
- Geißler, H. (2000): Organisationspädagogik. München
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. (1980): Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung. Langenfeld
- Glaser, B./Strauss, A.L. (1993): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, C./Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, S. 91–111
- Gläser, J./Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Aufl. Wiesbaden
- Göhlich, M. (2010): Pädagogische Organisationsforschung in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Probleme, Trends und Bedarfe. In: Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 277–291
- Grant, R.M./Nippa, M. (2006): Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5. Aufl. München
- Jahnke, I. (2006): Dynamik sozialer Rollen beim Wissensmanagement. Soziotechnische Anforderungen an Communities und Organisationen. Wiesbaden
- Janes, A./Prammer, K./Schulte-Derne, M. (2001): Transformations-Management: Organisationen von innen verändern. Wien/New York
- Jütte, W. (2002): Soziales System Weiterbildung. Bielefeld
- Jütte, W. (2009): Vernetzung und Kooperation – zwischen Modernisierungsmetapher und fachlicher Gestaltungsaufgabe. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 2, S. 10–13
- Keim, H./Olbrich, J./Siebert, H. (1973): Strukturprobleme der Weiterbildung. Kooperation, Koordination, Integration. Düsseldorf
- Kals, E. (2006): Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim/Basel
- Klingebiel, S. (2007): Aufwand und Ertrag einer Netzwerktüchtigkeit: VHS Rheingau-Taunus. In: Küchler, F.v. (Hg.): Organisationsveränderungen von Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld, S. 93–114
- Kulmer, U./Trebesch, K. (2004): Der kleine Unterschied und die großen Folgen: Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. In: Organisationsentwicklung, H. 4, S. 80–86
- Küchler, F.v. (Hg.) (2007): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Bielefeld
- Küchler, F.v./Schäffter, O. (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a.M.

- Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Dies. (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden, S. 13–27
- Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.) (2006a): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten: Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld
- Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.) (2006b): Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung: Orientierungsrahmen und Praxiseinblicke. Bielefeld
- Lewin, K. (1951): Field Theory in Social Science. In: Cartwright, D. (Hg.): Selected Theoretical Papers. New York
- Liebold, R./Trinczek, R. (2009): Experteninterview. In: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden, S. 32–56
- March, J.G./Olsen, J.P. (1975): The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. In: March, J.G. (1988): Decisions and organizations. New York, S. 335–358
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 10. Aufl. Weinheim/Basel
- Meisel, K. (2006): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen – Von Stolpersteinen und Notwendigkeiten. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3, S. 198–205
- Meisel, K./Feld, T.C. (2008): Organisationsentwicklung und Organisationsberatung. Studientext zum weiterbildenden Studiengang: Master of Business Administration in Educational Management. Oldenburg
- Meisel, K./Feld, T.C. (2009): Veränderungen gestalten – Organisationsentwicklung und -beratung in Weiterbildungseinrichtungen. Münster u.a.
- Meuser, M./Nagel, U. (1997): Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, S. 481–491
- Meuser, M./Nagel, U. (2005): ExpertenInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hg.) (2005): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 71–111
- Meuser, M./Nagel, U. (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S. u.a. (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Wiesbaden, S. 465–479
- Meyer, H.H. (2010): Netzwerke. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuisl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. 2. Aufl. Bad Heilbrunn, S. 218–220
- Mickler, R. (2009): Netzwerkmanagement: Funktionale oder professionelle Aufgabe von Weiterbildnern und Weiterbildnerinnen? In: Seitter, W. (Hg.): ProfessionalitätSENTwicklung in der Weiterbildung. Wiesbaden, S. 19–36
- Nittel, D. (2006): Das „Haus des lebenslangen Lernens in Dreieich“ – Eine innovative Organisation des Bildungswesens? In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3, S. 247–259

- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-creating Company: How Japans Companies Foster Creativity and Innovation for Competitive Advantage*. London u.a.
- Nuissl, E. (2005): *Netzwerkbildung und Regionalentwicklung*. Studententext zum weiterbildenden Studiengang: Master of Business Administration in Educational Management. Oldenburg
- Nuissl, E. (2006): „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ – das untersuchte Programm. In: Ders. u.a. (Hg.): *Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“*. Bielefeld, S. 34–38
- Nuissl, E. (2010a): *Regionale Erwachsenenbildung*. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): *Wörterbuch Erwachsenenbildung*. 2. Aufl. Bad Heilbrunn, S. 258
- Nuissl, E. (2010b): *Netzwerkbildung und Regionalentwicklung*. Münster u.a.
- Nuissl, E. u.a. (Hg.) (2006): *Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“*. Bielefeld
- Orthey, A. (2005): *Netzwerken: Reflexionen und Erfahrungen am Beispiel eines TrainerInnen und BeraterInnen-Netzwerkes*. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, H. 1, S. 23–32
- Rieckmann, H. (1994): *Organisationsentwicklung – von der Euphorie zu den Grenzen*. In: Sattelberger, T. (Hg.): *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 125–143
- Rosenblatt, B.v./Bilger, F. (2008): *Weiterbildungsverhalten in Deutschland*. Bd. 1: Berichtssystem Weiterbildung und Adult Education Survey 2007. Bielefeld
- Rosenstiel, L.v. (2007): *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. 6. Aufl. Stuttgart
- Rosenstiel, L.v./Molt, W./Rüttinger, B. (2005): *Organisationspsychologie*. 9. Aufl. Stuttgart
- Salditt, T.C. (2008): *Netzwerkmanagement im Handel. Prozessinnovation im Handel am Beispiel der RFID-Technologie*. Wiesbaden
- Schäffter, O. (2001a): *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung*. Baltmannsweiler
- Schäffter, O. (2001b): *In den Netzen der lernenden Organisation. Ein einführender Gesamtüberblick. Dokumentation der KBE-Fachtagung „Vernetzung auf allen Ebenen“ vom 10./11.05.2001*. URL: <http://ebwb.hu-berlin.de/team/schaeffter/downloads/in%20den%20netzen> (Stand 18.02.2011)
- Schäffter, O. (2003): *Erwachsenenpädagogische Organisationstheorie*. In: Gieseke, W. (Hg.): *Institutionelle Innensichten der Weiterbildung*. Bielefeld, S. 59–81
- Schäffter, O. (2010): *Organisationsentwicklung*. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): *Wörterbuch Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn, S. 231–232
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco u.a.
- Schein, E.H. (1995): *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a.M./New York
- Schein, E.H. (2003): *Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach

- Schiersmann, C. (2009): Selbstorganisation und Problemlösen als Eckpunkte einer allgemeinen Beratungstheorie. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 103–122
- Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2010): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 2. Aufl. Wiesbaden
- Schneider, J./Minnig, C./Freiburghaus, M. (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Stuttgart
- Schreyögg, G. (1999): Organisationsentwicklung – quo vadis? In: Organisationsentwicklung, H. 3, S. 76–79
- Schreyögg, G. (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5. Aufl. Wiesbaden
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, H. 2, S. 169–185
- Schröer, A. (2004): Change Management pädagogischer Institutionen: Wandlungsprozesse in Einrichtungen der Evangelischen Erwachsenenbildung. Opladen
- Schüttpelz, E. (2007): Ein absoluter Begriff. Zur Genealogie und Karriere des Netzwerkkonzepts. In: Kaufmann, S. (Hg.): Vernetzte Steuerung. Soziale Prozesse im Zeitalter technischer Netzwerke. Zürich, S. 25–46
- Schwarz, J./Weber, M.S. (2010): Erwachsenenbildungswissenschaftliche Netzwerkforschung. In: Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 65–90
- Seitter, W. (1990): Volksbildung als Teilhabe. Die Sozialgeschichte des Frankfurter Ausschusses für Volksvorlesungen 1890–1920. Frankfurt a.M. u.a.
- Senge, P. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York
- Solzbacher, C./Minderop, D. (Hg.) (2007): Bildungsnetzwerke und Regionale Bildungslandschaften. Ziele und Konzepte, Aufgaben und Prozesse. München
- Staehe, W.H. (1991): Management. 6. Aufl. München
- Stang, R. (2010): Lernzentren als Experimentierfeld. Kooperationsstrukturen für neue Lernarchitekturen. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 37–40
- Stang, R./Hesse, C. (Hg.) (2006): Learning Centres: Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa. Bielefeld
- Strobel, C./Reupold, A. (2009): Lernen und Erfahrung in interorganisationalen Netzwerken. In: Göhlich, M./Weber, S.M./Wolff, S. (Hg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden, S. 227–235
- Sydow, J. (1999): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen. Opladen, S. 279–305
- Sydow, J. (2001): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Ders. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 293–339
- Sydow, J./Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen, S. 1–24

- Tippelt, R. (2009): Institutionenforschung in der Erwachsenenbildung. In: Tippelt, R./Hip-pel, A.v. (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 453–471
- Tippelt, R. u.a. (Hg.) (2009): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld
- Trebesch, K. (Hg.) (2000): Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart
- Trebesch, K./Kulmer, U. (2007): Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. Der Wandel in der Gestaltung von Veränderungsprozessen. In: Ballreich, R./Fröse, M.W./Piber, H. (Hg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden. Bern, S. 43–54
- Vahs, D. (2007): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und Praxis. 6. Aufl. Stuttgart
- Weick, K.E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, H. 1, S. 1–19
- Weik, E. (2005): Ansätze des Verstehens, Hermeneutik und Phänomenologie. In: Weik, E./Lang, R. (Hg.): Moderne Organisationstheorien. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 97–122
- Weyer, J. (Hg.) (2000): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München/Wien
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg
- Wimmer, R. (2005): Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: Fatzer, G. (Hg.): Gute Beratung von Organisationen: Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Bergisch Gladbach, S. 61–91
- Wirtschafts- und Sozialforschung (WSF) (2005): Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen. Kerpen
- Wohlfart, U. (2006): Den aktuellen Trend zu Kooperation und Vernetzung verstehen. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.): Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. Orientierungsrahmen und Praxiseinblicke. Bielefeld, S. 13–28
- Zech, R. (2008a): Systemveränderung – Umbau der Erwachsenenbildung. URL: www.art-set-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Literatur/Systemveraenderung_-_Umbau_der_Erwachsenenbildung.pdf (Stand 03.02.2011)
- Zech, R. (2008b): Führungsqualität. Über das Management eigensinniger Organisationen. In: Erwachsenenbildung, H. 3, S. 127–131

Autor



Dr. Timm C. Feld

wissenschaftlicher Mitarbeiter mit einer Kooperationsstelle des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) in Bonn und dem Institut für Erziehungswissenschaft der Philipps-Universität Marburg

E-Mail: tim.m.feld@staff.uni-marburg.de

Abstract

Inter-organisational networks are playing an ever-increasing role in the area of further education. Due to the various developments in educational policy in recent years it is acknowledged that networks contribute significantly to the realisation of life-long learning. Related to this, the forming of networks also has organisational implications for the institutions involved. This qualitative-empirical study outlines the organisational impact on network participants, in particular in relation to changes in their strategies, structures and cultures. The study reveals that institutions involved in networks are faced with enormous challenges. It brings to our attention the problems that must be solved and describes which options the institutions have. The findings of this study are also intended as a stimulus for all organisations which are planning a network-based approach.