

Vernetzungsprozesse als Synergiegewinn in Weiterbildungseinrichtungen – Erfahrungen der Begleitung konkreter Netzwerkarbeit

Mit diesem Beitrag soll ein Einblick in konkrete Vernetzungsaktivitäten von Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung in Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen gegeben werden. Die Ausführungen stellen sowohl einen Erfahrungsbericht als auch aktuelle und perspektivische, auf Erkenntniszuwachs gerichtete Forschungsarbeit dar.

1. Problemlage und Erkenntnisinteresse

Netzwerkorganisation wird oft als Antwort auf aktuelle Herausforderungen des Wettbewerbs gesehen. Effizienz und Effektivität, Vertrauen und Macht, Wissen und Lernen, Kooperation und Wettbewerb sowie die Koordination von Arbeit über Organisationsgrenzen hinweg sind in Unternehmungsnetzwerken wie in virtuellen Unternehmungen höchst bedeutsam. Die Gestaltung dieser Phänomene stellt zugleich erhebliche, zum Teil sogar neuartige Anforderungen an das Management (vgl. Sydow 2001, S. 1 ff.). Netzwerke entsprechen offenbar in besonderer Weise modernen Organisationsanforderungen. In unserer heutigen Gesellschaft, die sich ständig und immer schneller verändert, scheint es weniger sinnvoll, sich auf starre organisatorische Strukturen festzulegen. Effizienter ist es für Gruppen und Einzelpersonen, sich nur lose zu binden und von Fall zu Fall das am besten passende Netzwerk zu wählen.

Kenntnisse über die Funktion von Netzwerken und Netzwerkarbeit, wie sie initiiert und nachhaltig etabliert werden können, sind also notwendig. Netzwerke sind keine „Selbstläufer“. Ihr Erfolg ist an bestimmte Bedingungen geknüpft (vgl. Weber 2002, S. 255 ff.). Neben Freiwilligkeit der Mitwirkung und dem Recht, jederzeit wieder aussteigen zu können, sind folgende Bedingungen notwendig: Autonomie der beteiligten Gruppen, Respektieren von Unterschieden, gegenseitiges Vertrauen und Offenheit, Wechselseitigkeit von Leistungen, Bereitschaft der Investition von Zeit und Aufwand, Festlegen konkreter Vereinbarungen, Verbindlichkeit von Absprachen sowie Erfolgskriterien und Evaluation. Betrachtet man so genannte Erfolgskriterien, dann müsste man sich auch mit dem Gedanken vertraut machen, was ein Netzwerk nicht erfolgreich arbeiten lässt: Vorliegen großer inhaltlicher Differenzen, zu großes Themenspektrum von Netzwerken, bürokratische Strukturen, Partizipation auf Kosten Anderer, Dominanz einzelner Mitglieder, interne Konkurrenz und Verschließen von Netzwerkpartnern vor neuen Entwicklungen.

Netzwerkarbeit ist also eine Gratwanderung zwischen informellem Charakter und notwendiger Regelmäßigkeit bzw. Verbindlichkeit des Austauschs. Es empfiehlt sich eine Kombination aus nicht zu häufigen, aber kontinuierlichen Treffen und projektspezifischen Netzwerkformen. Ahlert u. a. identifizieren in ihren Untersuchungen Erfolgsfak-

toren von Dienstleistungsnetzwerken, wie z. B. das „Netzwerkmanagement“ (vgl. Ahlert u. a. 2003, S. 192 ff.). Netzwerkbildungen und Lernkulturwandel sind eine Basis für umfassende Kompetenzentwicklung. Dabei sind Netzwerke in der Weiterbildung genauer durch Merkmale zu beschreiben. Zusammenfassend lassen sich bezüglich der charakterisierten Problemlage gegenwärtig vier Schwerpunkte benennen:

- *Strukturen und Verläufe*: Netzwerke sind in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zunehmend präsent. Vernetzungserfolg stellt sich aber nicht automatisch ein, es gibt vielmehr potenzielle „Fehlerquellen“. Vernetzungsprozesse werden noch zu oft als Automatismus oder stringente Ablaufmodelle gesehen, obwohl Netzwerkarbeit als Lernprozess entwickelt und im Prozess der Arbeit/des Alltags verstanden werden sollte.
- *Akteure und Nachhaltigkeit*: Unter dem Eindruck der aktuellen Pläne der Hartz-Kommission und in der gegenwärtigen Weiterbildungspraxis nimmt die Vernetzung von dienstleistungsorientierten Aktivitäten zu. Diesbezüglich existiert aber oftmals ein sehr differenziertes Verständnis zu den Begriffen „Vernetzung“ und „Netzwerk“. Das erschwert den „Netzwerkakteuren“ nicht selten eine ergebnisorientiert-nutzbringende Arbeit.
- *Erfolgskriterien*: Das Repertoire für die Initiierung und Gestaltung von Vernetzungsprozessen wird oftmals nur in geringem Maße ausgeschöpft, teilweise aus Unkenntnis oder mangelnder Erfahrung. Dabei bleibt offen, inwieweit genutzte Formen bzw. Methoden der Netzwerkarbeit effektiv sind.
- *Interessen und Kompetenzen*: Es besteht Unklarheit darüber, welche Kommunikationsformen in Vernetzungsprozessen durch die Netzwerkakteure begründet genutzt und bevorzugt akzeptiert werden. Die Akteure besitzen dabei noch zu wenig eine katalysierende Funktion i. S. eines Multiplikators bei der unterstützenden Begleitung von Vernetzungsprozessen. Die Netzwerkakteure ihrerseits sind oftmals befangen vom Spannungsfeld zwischen Partnerschaft und Konkurrenz in der konkreten Netzwerkarbeit.

Aus dieser charakterisierten Situation lassen sich folgende vier Richtungen des Erkenntnisinteresses bez. einer Analyse bzw. Erhebung ableiten:

- Ziele, Strukturen, Verläufe, Ergebnisse, Probleme von Vernetzungsprozessen im Weiterbildungsbereich;
- Interessen von Weiterbildungseinrichtungen und Akteuren für konkrete Netzwerkarbeit;
- Möglichkeiten der nachhaltigen Unterstützung von etablierten Netzwerken durch Akteure;
- Rahmenbedingungen von Netzwerken im Spannungsfeld zwischen Partnerschaft und Konkurrenz. Der Schwerpunkt des Forschungsprojektes „SeQuaNet“¹ bestand in der Initiierung und Begleitung selbstgesteuerter Qualitätsentwicklung in Wei-

1 Vom BMBF und dem ESF gefördertes Projekt (Laufzeit: 11/2001 bis 10/2003) im Kooperationsverbund der Technischen Universität Dresden (Frau Prof. Dr. Gisela Wiesner) und der Universität Leipzig (Prof. Dr. Jörg Knoll), das durch die ABWF/QUEM begleitet wurde.

terbildungseinrichtungen durch Netzwerkarbeit. Dies erfolgte in drei länderübergreifenden Netzwerken von zwölf Weiterbildungseinrichtungen („Kernbereich“) im Zeitraum von 24 Monaten und wurde mit weiteren 25 Weiterbildungseinrichtungen („Außenkreis“) diskutiert.

2. Begriffsverständnis und Erhebungsmethoden

Im Folgenden wird zunächst das Verständnis der Begriffe „Vernetzung“, „Netzwerk“ und „Netzwerkakteure“ geklärt, welches als Grundlage den Untersuchungsprozess leitete.

„Vernetzung“ beschreibt den Prozess auf dem Weg zum Netzwerk, also die Gesamtheit der administrativen, gestalterischen und überwachenden Tätigkeiten und Verfahren, die notwendig sind, damit sich ein Netzwerk entwickeln und möglichst nachhaltig etablieren kann. Anlass und Ziel der Bildung von Netzwerken sind die Verfolgung gemeinsamer Interessen und die Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben. Das Spektrum reicht dabei von Alltagskommunikation und losen, persönlichen Kontaktnetzen über formal verankerte Zusammenschlüsse bis zu rechtlich eigenständigen Organisationen bzw. Vereinen/Verbänden. Gemeinsam ist den vielfältigen Netzwerkformen, dass Vernetzung sich um einzelne Akteure dreht, die durch ein gemeinsames Anliegen verbunden sind und die sich als mehr oder weniger eigenständiger Partner miteinander in Beziehung setzen. Komplexität wollen sie dabei gestalten und Erfahrungen zeigen, dass sich Vernetzungserfolge nicht von selbst bzw. „automatisch“ einstellen. Vielmehr gibt es zahlreiche potenzielle Fehlerquellen und Risiken (vgl. Weber 2002, S. 10 f.). Schwerpunkt ist dabei ein zweischrittiger Prozess: zuerst Netzwerke initiieren und dann Netzwerke etablieren/Netzwerkarbeit erleben.

„Netzwerke“ stellen eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen dar und deren Verbindungen lassen sich grafisch symbolisieren. Die Interaktionen und Kooperationen zwischen den Netzwerkakteuren, Gruppen und Organisationen lassen sich dabei gezielt aufzeigen. Es haben sich bereits Verflechtungen etabliert und somit eine innere Einheit bzw. Identität gebildet. Netzwerkformen sind vielfältig und im Kontext von Einzelpersonen, Organisationen, Regionen und virtuellen Räumen anzutreffen bzw. denkbar. Etablierte Netzwerke als mögliches Ergebnis von Vernetzungsprozessen finden sich heute in fast allen gesellschaftlichen Bereichen. Mit dem Netzwerkbegriff sind unterschiedliche Beschreibungen, Erklärungen und Vorstellungen verbunden und zahlreiche Untersuchungen bewegen sich gegenwärtig in diesem Problemfeld. Die theoretische und praktische Erklärung von Netzwerken ist stets durch die jeweiligen Interessen der Netzwerk-Akteure und ihres situativen Kontextes bestimmt (vgl. Arnold u. a. 2001, S. 234).

„Netzwerkakteure“ sind die in einem (Weiterbildungs-)Netzwerk agierenden Personen. In der Regel üben sie als Netzwerkinitiatoren, -manager, -controller bzw. -koordi-

natoren die Tätigkeiten selbstbestimmt aus und tragen Verantwortung für die Vernetzungsprozesse bzw. die weitere Netzwerkarbeit. Die Interessen der Netzwerkakteure und der situative Kontext, in dem sie wirken, bestimmen maßgeblich die Funktionsweise eines Netzwerkes. Veränderte Rollenanforderungen an Manager bzw. „Akteure“ in Netzwerken bestimmen maßgeblich die Funktion, solche Vernetzungsprozesse im Spannungsfeld von Kontingenz und Konsistenz sowie von Flexibilität, Legitimität und Akzeptanz zu gestalten (vgl. Sydow 2002, S. 307 f.).

Im Rahmen einer Ist-Stand-Analyse wurden folgende Erhebungsmethoden eingesetzt:

- Dokumentenanalyse von Interviewprotokollen, Protokollen der Netzwerktreffen sowie umfassender Fachliteratur;
- teilnehmende Beobachtung, z. B. der Diskussion von Arbeitsergebnissen und Feedback der Teilnehmenden auf den Workshops;
- Befragung: Austausch während bilateraler Telefonkontakte und Diskussion bei Unternehmensbesuchen sowie Mitarbeiterbefragung (schriftlich) und Gruppendiskussion (mündlich);
- Konzeptvergleiche und reflexive Begleitung von Vernetzung und Netzwerkarbeit.

3. Empirische Befunde zur Netzwerkarbeit in Weiterbildungseinrichtungen

Folgende Aussagen aus einzelnen Interviews bzw. Arbeitsgesprächen während der Unternehmensbesuche im Rahmen des Projektes „SeQuaNet“ sollen ein Bild zeichnen, wie die Akteure die eigene Netzwerkarbeit erleben und darüber im Sinne eines Selbstbildes reflektieren. Hierzu wurden in zwölf Weiterbildungseinrichtungen 34 halbstrukturierte Leitfadenterviews mit leitenden Mitarbeitern durchgeführt. Diese vollständig transkribierten und ausgewerteten Interviews belegen die „erlebte“ Netzwerkarbeit, was durch folgende ausgewählte Interviewpassagen gezeigt werden soll. *„Da ging es vor allen Dingen um Fragen: Was erhoffe ich mir vom Netzwerk, was befürchte ich, was kann ich konkret einbringen, was will ich haben. Wir haben die Sitzungen genutzt, um diese Erwartungen einerseits noch mal zu konkretisieren, aber auch schon so Arbeitsbereiche zu schnüren, wo wir zusammen etwas arbeitsteilig oder im Plenum machen wollen, und wir sind eingestiegen in einen ersten Austausch von Instrumenten, am Beispiel des Endbefragungsbogens von VIII, die ja nun eine große Einrichtung sind.“* (Unternehmen 05)

Die Bewertungen dieser ersten Netzwerkarbeit hinsichtlich ihres Nutzens für die eigene Arbeit fallen durchweg positiv aus. *„Also wir konnten uns verständigen. Es gab keinen, der draußen war. Es war also eine Gleichberechtigung da, obwohl alle aus unterschiedlichen Bereichen kamen, unterschiedliches Naturell und unterschiedliche Vorgehensweisen hatten. Und es war sehr, sehr schön, dass auch unterschiedliche Arbeitsstile in diesem Netzwerktreff zum Beispiel zusammengewürfelt waren und zueinander fanden.“* (Unternehmen 06)

Die Mini-Netzwerke planen weitere Besuche und haben die Vereinbarung getroffen, dass reihum jeder Partner des Mini-Netzwerks die Verantwortung für Planung, Organisation und Leitung der Treffen übernimmt. *„Verantwortlichkeiten insofern, wir wollen es im kleinen Netzwerk so machen, dass reihum mal jeder die Leitung erst mal dieses gemeinsamen Treffen hat. Dann ist ja auch eine bestimmte Verantwortung gegeben, angefangen bei der Einladung bis hin zum Protokoll, bis dahin noch mal daran zu erinnern, also das und das wollten wir gemeinsam machen, bereiten Sie sich bitte drauf vor. Das ist, sag ich mal, erst mal eine Verantwortung, aber es ist natürlich auch eine Verantwortung gegeben, das was wir dort beraten, bleibt erst mal intern, das heißt, es ist im Arbeitsstand, wir beschäftigen uns damit und wir werden jetzt nicht das, was das andere Unternehmen macht und was wir vielleicht gut oder schlecht finden jemand anders erzählen, also auch eine Frage des Vertrauens.“* (Unternehmen 08)

Kooperation kann also Normalität sein. In diesem Zusammenhang von konkreter nachhaltiger Vernetzung bei den beteiligten Einrichtungen zu sprechen, ist sicher verfrüht. Überwiegend sind es Beziehungen, die als „bilateral“ bezeichnet werden können. Allerdings nimmt die Fülle wechselseitiger Beziehungen bei fortschreitender Projektlaufzeit zu (vgl. Wittpoth 2003, S. 58). Weitere überregionale Erfahrungen bestätigen diese Erkenntnisse aus dem bereits genannten Projekt SeQuaNet. In Auswertung der Aussagen der Netzwerkakteure und der reflexiven Beobachtungen der konkreten Netzwerkarbeit lassen sich im weiteren Sinne zusammenfassend erste positive Rahmenbedingungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit identifizieren, so z. B.

- Austausch organisieren, Regeln festlegen,
- Kennenlernen, Vertrauen aufbauen,
- Anregungen bekommen, Einschätzung/Bewertung vornehmen,
- Unterstützung anbieten und konkrete Hilfe/Unterstützung realisieren.

Ausgangspunkt für die nachfolgenden Betrachtungen ist das vorn genannte Erkenntnisinteresse auf der Grundlage der bereits aufgezeigten Erhebungsmethoden. Es lassen sich stichpunktartig folgende Ergebnisse zu gegenwärtigen Vernetzungsprozessen in den untersuchten Weiterbildungseinrichtungen darstellen:

- *Identifizierte Phasen der Vernetzung und anschließender Netzwerkarbeit* sind die Entstehung des Netzwerks („Netze knüpfen“) – der Aufbau der Netzwerkstruktur und Festlegungen zur Netzwerkarbeit („Netzwerkprozesse erleben“) – die Netzwerkweiterentwicklung und Ableitung von Konsequenzen („Netzwerkarbeit reflektieren“).
- *Intentionen von Weiterbildungseinrichtungen bez. Vernetzung und nachhaltiger Netzwerkarbeit* sind z. B. Zwänge im „Überlebenskampf“ nach den Vorschlägen der Hartz-Kommission, Ergänzung von eigenen Weiterbildungsangeboten, Erfahrungs- und evtl. Personalaustausch, Möglichkeit der Herstellung vielfältigster Kontakte zu Weiterbildungspartnern und Kunden, arbeitsteilige Bewältigung von Aufgaben (z. B. Projektanträge, Weiterbildungsmaßnahmen), Zunahme der Akzep-

tanz bei öffentlichen Auftraggebern im Falle größerer Auftragsvolumina zu und gegenseitige materiell-technische Unterstützung.

- *Verhältnis zwischen Partnerschaft und Konkurrenz in Vernetzungsprozessen*, z. B. unmittelbare Konkurrenz bzw. regionaler Wettbewerb verhindern oftmals Kooperationsmöglichkeiten; Bedingungen wie Vertrauensvorschuss für Partnerschaft, Festlegen von „Spielregeln“ bzw. Vereinbarungen sind erforderlich zur Förderung eines effektiven Netzwerkmanagements. In Aussicht gestellte Synergieeffekte befördern und bauen Konkurrenzängste ab und Netzwerke bedürfen permanenter Klärung über Ziele, Kommunikationsbedarf etc.
- *Genutzte und akzeptierte Kommunikationsformen in der Netzwerkarbeit* waren Telefon- und E-Mail-Kontakte, persönliche Gespräche, Erfahrungsaustausch in der Gruppe und Austausch von Dokumenten auf vertraulicher Basis.
- *Erfolgsfaktoren für Vernetzung und etablierte Netzwerkarbeit* spiegeln sich z. B. wider in polaren Spannungsfeldern wie Vielfalt und Einheit, Vertrauen und Kontrolle, Flexibilität und Spezifik, Stabilität und Wandlungsmöglichkeit sowie Zielen und Ergebnissen.

4. Synergieeffekte und Forschungsbedarf

Aufgrund der Untersuchungen lassen sich gegenwärtig folgende Sachverhalte darstellen. Es sind überwiegend positive Aspekte, die Netzwerkarbeit ermöglichen, aber es gibt auch „negative“ Auswirkungen, wenn Vernetzungsabsicht und Netzwerkarbeit nicht ernsthaft betrieben werden, sondern einfach nur, um „dabei zu sein“. Eine Reflexion über die geleistete Netzwerkarbeit lässt folgende Potenziale erkennen:

- Es besteht die Möglichkeit der „Nachnutzung“ von Ergebnissen anderer Netzwerkpartner inklusive des Erfahrungsaustauschs.
- Aktivitäten sind durch Netzwerkarbeit realisierbar, die vorher nicht durchführbar waren.
- Netzwerke lösen keine Probleme an sich, aber können Problemlösekompetenz vermitteln.
- Kooperationsaktivitäten im Netzwerk werden als Investitionen in die Zukunft betrachtet.
- Eigene Kompetenzen werden analysiert (Selbst-/Fremdbild) und ggf. „potenziert“.
- Jeder Netzwerkpartner gibt in den Vernetzungsprozess ein, was er kann und will.

Als *Problemfelder in Vernetzungsprozessen* treten dabei z. B. folgende auf: Begleitung von Vernetzungsprozessen ist oftmals notwendig, aber aufwändig, unklare Umfeldentwicklungen versperren den Blick für Kooperationspotenziale, Existenzdruck schwächt Netzwerkakteure und ihre Aktivitäten, Netzwerktreffen sind bei regionaler Entfernung aufwändig zu organisieren und der Transfer der Netzwerkergebnisse in das jeweilige Unternehmen ist kompliziert.

Die Verknüpfung der eigenen Arbeit mit lokalen Entwicklungsstrategien sichern die Wettbewerbsfähigkeit vor Ort. Gleichzeitig müssen die Weiterbildungseinrichtungen

auch in Zukunft untereinander noch stärker kooperieren, wenn sie den Entwicklungsbedarf bzw. den Weiterbildungsbedarf der an Weiterbildung interessierten Menschen decken wollen (vgl. Jütte 2002, S. 17). Weiterbildungsnetzwerke erleichtern den Erfahrungsaustausch und das Bündeln unterschiedlicher Kompetenzen; darüber hinaus bieten sie beispielsweise über den Aufbau von Expertenpools die Möglichkeit, eine qualitativ hochwertige Dienstleistung auch finanzierbar anbieten zu können (vgl. Sydow u. a. 2001, S. 8 ff.). Angesichts der Unterschiedlichkeit von Organisations- und Kommunikationsstrukturen der beteiligten Akteure in einem Netzwerk empfiehlt es sich, wesentliche Teile des Prozessmanagements frühzeitig auf professionelle Moderatoren (Netzwerkmanager oder -koordinatoren) zu übertragen. Ihre Aufgaben bestehen zukünftig vor allem stärker darin, die Netzwerkentwicklung voranzutreiben und weitere wichtige Akteure oder Akteursgruppen für das Netzwerk zu gewinnen. Mit spezifischer Kommunikations- und Methodenkompetenz sind Prozesse zu optimieren, um damit auch Vertrauen zu gewinnen. Dadurch entlasten diese Personengruppen mit ihrer Arbeit die Entscheidungs- und Arbeitsebenen in ihrem jeweiligen Unternehmen. Folgende Positionen und Fragestellungen sollen den gegenwärtig erkennbaren Forschungsbedarf zur Erhellung des Problemfeldes „Vernetzungsprozesse in Weiterbildungseinrichtungen“ verdeutlichen. Diese Positionen haben hypothetischen Charakter.

1. Je *offener die Netzwerk Grenzen* sind, desto leichter fällt es beispielsweise neuen Ideen oder Interpretationen, in das strategische Netzwerk bzw. „in die Köpfe seiner Netzwerkakteure einzudringen“.
2. Der *zentrale Gedanke von Netzwerken* besteht darin, von der einzelnen Kernkompetenz zur übergreifenden Wertschöpfung zu gelangen. Stimmen Ziele und Werte der beteiligten Unternehmen überein, kann sich zügig eine intensivere und längerfristige Zusammenarbeit entwickeln. Die Netzwerkpartner erkennen schnell, dass das Management des Netzwerks einerseits über die eigenen Unternehmensgrenzen ausstrahlt und andererseits auf das eigene Unternehmen zurückwirkt.
3. Der *Prozess der Zielfindung* ist unabhängig von der jeweiligen Form der Netzwerkarbeit die wichtigste Aufgabe der Vernetzung. Grundlage für den Kontakt der Beteiligten ist, dass sie sich einen individuellen, d. h. unternehmensspezifischen Nutzen versprechen. Freiwilligkeit und Eigennutz sind folglich bestimmende Faktoren für die Gestaltung eines Netzwerks oder einer Kooperation.
4. Die Teilnahme und Mitwirkung im Netzwerk beruht grundsätzlich auf *Freiwilligkeit*. Dabei werden Kontinuität und Zuverlässigkeit wesentlich von der vertrauensvollen Zusammenarbeit und den persönlichen Beziehungen der Mitglieder getragen. Die Partner teilen sich in der Regel administrative und steuernde Aufgaben nach jeweils vorher vereinbarter Zuständigkeit.

Die dargestellten Positionen erfordern vertiefte Untersuchungen, die auf folgende gegenwärtig erkennbare Komplexe von Forschungsfragen zu richten sind.

- Entwicklung und Gestaltung von Netzwerkarbeit
 - Welche erziehungs- und sozialwissenschaftlichen Grundlagen bestimmen Netzwerkarbeit?

- Welche Formen von Netzwerkarbeit sind hilfreich und welche Aspekte fördern bzw. behindern die Initiierung, Koordinierung und Umsetzung von Netzwerkarbeit?
- Motivation für Netzwerkarbeit
 - Welche Motivationsaspekte leiten Weiterbildungseinrichtungen, um in einem Netzwerk mit anderen Einrichtungen zu arbeiten?
 - Welche Kommunikationsformen im Netzwerk werden akzeptiert?
- Effektivität und Nachhaltigkeit von Vernetzungsprozessen
 - Was kennzeichnet effektive Netzwerkarbeit in der Weiterbildung?
 - Welche Kriterien sichern eine nachhaltige Etablierung von Netzwerken?
- Partnerschaft und Konkurrenz in der Netzwerkarbeit
 - Wie stellt sich das Spannungsfeld zwischen Partnerschaft und Konkurrenz im Netzwerk dar?
 - Welche Rolle spielt der Mensch als Beteiligter in Netzwerkprozessen?

Abschließend sei darauf verwiesen, dass Vernetzungsprozesse in Weiterbildungseinrichtungen nicht nur eine hohe bildungspolitische Relevanz besitzen, sondern dass durch geeignete Vernetzungen weitere Potenziale für Synergien erwartbar sind und somit eine vertiefte Erhebung zum Problemfeld Netzwerkarbeit sinnvoll ist.

Literatur

- Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke. Berlin
- Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.) (2001): Wörterbuch der Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/Obb.
- Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung: Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld
- Sydow, J. (Hrsg.) (2001): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 2. Auflage Wiesbaden
- Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) (2001): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden
- Sydow, J. (2002): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden
- Weber, S. (Hrsg.) (2002): Vernetzungsprozesse gestalten – Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Wiesbaden
- Wittpoth, J. (2003): Kooperation und Vernetzung der Weiterbildung. Eine explorative Studie in der Bergischen Region. In: Dewe, B./Wiesner, G./Wittpoth, J. (Hrsg.): Erwachsenenbildung und Demokratie. Dokumentation der Jahrestagung 2002 der Sektion EB der DGfE. REPORT. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 1, S. 53–60