

se aber eher als „Indizien“ oder „Größenordnungen“ (S. 66ff.) bezeichnen, die durch weitere Forschungen und Längsschnittstudien ergänzt werden sollten. Ebenso macht zwar die Integration des Aspekts Migration in die Analyse auf einen noch zu bearbeitenden Schwerpunkt aufmerksam, doch lassen sich durch die Auswahl und Anzahl der Teilnehmenden der Gruppendiskussionen kaum verallgemeinerbare Ergebnisse erzielen.

In den einzelnen Kapiteln werden die leitenden Forschungsfragen immer wieder aufgenommen und bedeutungsvolle Themen für die Bildung Älterer wie „Gesundheitsbildung“ und das Thema „Motivation und Barrieren“ in den Blick genommen. Die Studie bietet mit ihrem umfangreichen Datenmaterial eine solide Grundlage für weiterführende Forschungsvorhaben und verweist auf wichtige Forschungsdesiderate. Die Bündelung der Ergebnisse unter den Punkten Handlungsempfehlungen für die Forschung und Praxis ist sehr hilfreich und beendet die insgesamt sehr lesenswerte Publikation.

*Jens Friebe/Vera Miesen*

Voigtländer, Christine

### **Dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung**

Josef Eul Verlag, Lohmar/Köln 2008,  
379 Seiten, 57 Euro,  
ISBN 978-3-89936-665-5

Lebenslanges Lernen und damit verbundene Forderungen stellen die klassische Angebotsorientierung vieler Weiterbildungsakteure vor neue Herausforderungen. Unter Umständen reicht die Kompetenz einzelner Anbieter nicht aus, um die Nachfrage nach innovativen Bildungsdienstleistungen zu befriedigen. Als Folge entstehen Zusammenschlüsse von Anbietern, die versuchen, in Kooperation kundenorientierte, marktfähige Angebote zu gestalten. Assoziierte Begriffe mit diesem dezentral zu beobachtenden Phänomen auf dem Weiterbildungsmarkt sind Schlagwörter

wie Bildungskoopeation, Bildungsnetzwerke oder strategische Partnerschaft im Weiterbildungsbereich.

Christine Voigtländer nähert sich dem in bisherigen Forschungsarbeiten kaum beachteten Gegenstand aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive und bezeichnet diese Zusammenschlüsse als Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung. Sie definiert diese genauer als temporäre, anreizbasierte, lose Verbünde von Kooperationspartnern aus dem öffentlichen und privaten Sektor. In ihrer Dissertation analysiert die Autorin die Funktionsweise dieser Netzwerke mit Blick auf deren Umfeldbedingungen, Geschäftsmodelle, Weiterbildungsprodukte, die Rollen der Anbieter innerhalb des Netzwerkes, die Kundengruppen und insbesondere die Bedeutung von E-Learning als technologische Unterstützung. Besonders beachtet wird dabei eine erste theoretische Fundierung des Forschungsgegenstands mittels eines Referenzmodells. Im Sinne einer hohen Praxisrelevanz hat die Identifikation von kritischen Erfolgsfaktoren sowie von Gründen des Scheiterns ebenfalls einen hohen Stellenwert. Der unterentwickelte Forschungsstand zu diesem speziellen Untersuchungsfeld lässt theoretische Anknüpfungen oder Weiterentwicklungen nicht zu. Die theoretische Basis wird aus der Literaturrecherche zu grundlegenden Erkenntnissen über dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke in anderen Branchen gebildet, wo diese über einen höheren Reifegrad verfügen. Diese Grundlagen werden daraufhin unter Berücksichtigung von Gegebenheiten, Besonderheiten und Entwicklungen im Bereich der Weiterbildung auf den Weiterbildungssektor übertragen. Die theoretischen Schlussfolgerungen dieser Literatur- und Marktanalyse werden empirisch durch eine umfangreiche Expertenbefragung ergänzt und auch überprüft. Mithilfe dieser Methode können weitere wesentliche Hinweise zur Beantwortung der Forschungsfrage generiert werden, die aufgrund der Aktualität des Themas bisher nicht dokumentiert sind. Die aus diesen Schritten abgeleiteten Erkenntnisse werden in einem Referenzmodell dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungs-

netzwerke zusammengeführt. Im Mittelpunkt stehen die Kunden, die hier als Initiatoren für Netzwerkaktivitäten gesehen werden und letztlich über den Erfolg des Netzwerks entscheiden. Um sie herum lagern sich dynamisch angelegte Haupt- und Nebenprozesse, wobei die Hauptprozesse eine integrierte Kunden-, Prozess- und IT-Sicht widerspiegeln und die Nebenprozesse vorrangig die das Netzwerk betreffenden Managementprozesse abbilden. Diesem übergeordneten Modell folgen entsprechend der Forschungsfrage untergeordnete Modelle, welche die jeweiligen Prozesse ausführlicher abbilden. Anschaulich werden diese allgemeinen Schemata im Anschluss auf konkrete Anbieterkonstellationen übertragen. In diesem Abschnitt wird das Potenzial von Hochschulen als öffentliche Weiterbildungsanbieter in verschiedenen Partnerschaften besonders deutlich. Der starke Praxisbezug dieser Arbeit kristallisiert sich im letzten Teil des Werkes heraus, in dem die Autorin Anbietern, die ein Engagement in einem Wertschöpfungsnetzwerk planen, greifbare Empfehlungen mit auf den Weg gibt, die sie aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen ableitet. Dabei werden die verschiedenen Anbieter gesondert berücksichtigt. Übergreifend sind es vor allem die Kundenorientierung, das Vertrauen der Kunden und der beteiligten Partner sowie die Reputation der Netzwerkpartner, die über den Erfolg eines Netzwerks entscheiden. Die Zusammenfassung gibt nicht nur die erarbeiteten Erkenntnisse übersichtlich wieder. In einer Prognose werden die kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungen im Umfeld dynamischer, kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiterbildung antizipiert. Es werden zunächst vermehrt Aufträge verzeichnet werden, was mittelfristig zu einer erfolgreichen Positionierung ausgewählter Netzwerke auf dem Weiterbildungsmarkt führt und langfristig eine Marktetablierung voraussagt.

Mittels durchdachter Visualisierungen und einer prägnanten Ausdrucksweise macht die Autorin auch komplexe Sachverhalte leicht zugänglich. Arbeitsschritte und Schlussfolgerungen sind durch den kohärenten Aufbau der Arbeit gut nachvollziehbar. Der konsequent

verfolgte Praxisbezug, eine herausragende Stärke dieses Werks, liefert interessierten Akteuren wertvolle anbieterspezifische Hinweise für ihre Unternehmenspraxis. Das erarbeitete Referenzmodell „muss zunächst noch als theoretisches Konstrukt verstanden werden“ (S. 320) und zeichnet sich durch einen sehr hohen Abstraktionsgrad aus, kann jedoch für künftige Forschungsarbeiten ein hilfreicher Anschlusspunkt sein und wird sich in der Anwendung bewähren müssen. Angesichts der intransparenten Datenlage bezüglich des Weiterbildungsmarktes wäre es hilfreich gewesen, die zur Marktanalyse herangezogenen Daten mit genaueren Hintergrundinformationen zu versehen und kritisch zu beschreiben, um so die Qualität der Aussagen und Prognosen besser bewerten zu können. Diese Problematik taucht noch einmal bei der Beschreibung der Stichprobe der Experteninterviews auf. Diese wird als inhaltlich repräsentativ bezeichnet, wobei „Vertreter bestimmter Einrichtungen deutlich häufiger eine Teilnahme abgelehnt haben“ (S. 185). Bezüglich dieser Ausfälle und der angeführten Schwierigkeiten bei der Recherche nach Experten überhaupt wäre die Repräsentativität der Aussagen hinsichtlich der verschiedenen Anbieter noch einmal zu beleuchten.

*Sarah Widany*