

Siegrun Brink/Bettina Führmann/Michael Schuhen

# Kooperative Weiterbildungsnetzwerke von Unternehmen – Netzwerkstruktur und Problemlösungsbeitrag

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Spätestens seit den 1960er Jahren ist „Kooperation“ zu einem bildungspolitischen Grundsatz in der Weiterbildung avanciert, von dem ein bedeutendes Potenzial zur Lösung von Strukturproblemen in der Weiterbildung erwartet wird (vgl. Jütte 2002b, S. 13). Dies manifestierte sich auf der bildungspolitischen Ebene an zahlreichen Programmen und Gutachten, wie beispielsweise dem im Auftrag des Kultusministers von Baden-Württemberg herausgegebenen Gutachten „Gesamtplan für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung“ (1968), dem „Strukturplan für den Aufbau des öffentlichen Weiterbildungssystems in der Bundesrepublik Deutschland“ (1975) sowie dem Konzept der „Lernenden Regionen“ (2000) (vgl. Jütte 2002b, S. 15ff.). Auf der Ebene der Weiterbildungspraxis zeigt sich dies an den zahlreichen Netzwerken, die sich seit den späten 1990er Jahren etabliert haben (vgl. Schemmann 2006, S. 9). Nicht zuletzt haben die Begriffe der Kooperation und des Netzwerks auch Eingang in die Weiterbildungsforschung gefunden – so zum Beispiel in Studien im Sinne der wissenschaftlichen Begleitforschung zu den o.g. bildungspolitischen Programmen (Conein/Ambos/Nuissl 2002) und in Arbeiten, welche sich in lokalen oder regionalen empirischen Untersuchungen grundlegend mit Vernetzung und Weiterbildung als (sozialem) Netzwerk befassen. Zu Letzteren zählen Studien von Jütte (2002a) und Wittpoth u.a. (2003), in denen auf soziologische Netzwerkansätze und -theorien zurückgegriffen wurde (vgl. Schemmann 2006, S. 9).

Während im Rahmen der Forschung zu regionalen Bildungsnetzwerken zahlreiche Untersuchungsergebnisse zur Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen vorliegen (Schlaffke/Siehlmann 1993; Stahl 1994; Stahl/Stölzl 1994; Reuther/Weiss/Winkels 1996; Scherer 1996; Ufholz 1996; Schmidt-Lauff 2000), sind die Kooperationen zwischen Unternehmen im Bereich der Weiterbildung bislang wenig erforscht. Ausnahmen bilden u.a. Arbeiten von Weimer (1991) und Alten/Weiß (2000).

Zur Schließung dieser Forschungslücke wird in diesem Beitrag ein Weiterbildungsnetzwerk analysiert, welches ausschließlich auf Initiative von KMU initiierte wurde. Es handelt sich um eine in der Literatur als Bottom-up-Strategie der Weiterbildung bezeichnete Form von Weiterbildungsangeboten, die Unternehmen gemeinsam mit anderen Unternehmen gestalten (Butzin 2000; Oinas/Virkkala 1997). Dabei liegt ein erweitertes Verständnis der beruflichen Weiterbildung zu Grunde. Unter „beruf-

licher Weiterbildung“ wird hier die Vertiefung oder Ergänzung beruflicher Kenntnisse verstanden. Dazu zählen alle Weiterbildungsmaßnahmen, die vorausgeplantes, organisiertes Lernen darstellen und die Unternehmen vollständig oder teilweise für ihre Beschäftigten finanzieren. Neben Lehrveranstaltungen im engeren Sinne umfasst die berufliche Weiterbildung auch andere Formen von Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. Informationsveranstaltungen, Job-Rotation und Lernen am Arbeitsplatz), wobei vor allem die Rückbesinnung auf den Arbeitsort als einem Lernort im Bereich des Erwachsenenlernens an Aufmerksamkeit gewonnen hat (vgl. Statistisches Bundesamt 2008, S. 8; Grünewald/Moraal 1996; Arnold 1997; Gerstenmaier/Mandl 2009).

Der Beitrag liefert empirische Ergebnisse auf Basis einer qualitativen Studie, die die Autoren im Jahr 2008 bei Unternehmen im Landkreis Altenkirchen durchgeführt haben (ZöBiS 2008). Diskutiert werden neben den Rahmenbedingungen, Vor- und Nachteilen sowie Akteuren auch der Problemlösungsbeitrag von kooperativen Weiterbildungsnetzwerken aus Unternehmenssicht. Im Vordergrund steht die Eignung dieser Netzwerke zur Lösung der organisatorischen und inhaltlichen Probleme aus betrieblicher Sicht. Die leitende Fragestellung, unter der die Netzwerke analysiert werden, lautet: In welcher Beziehung stehen die Akteure zueinander, welches sind die Voraussetzungen für das Gelingen der Kooperationen und welchen Problemlösungsbeitrag leisten diese aus Unternehmenssicht?

## 1.2 Methodik

Die vorliegende Analyse erfolgt vor dem theoretischen Hintergrund der Netzwerkanalyse. Netzwerke werden als gewollte und initiierte Kooperationsverbünde aufgefasst, die besonders dazu geeignet sind, bestimmte Aufgaben oder Funktionen zu übernehmen (Sydow u.a. 2003). In Anlehnung an Jütte (2002b) wird in diesem Beitrag ein sozialwissenschaftlicher Netzwerkbegriff verwendet, der Netzwerk nicht als eine „Organisations-Kategorie“, sondern als eine analytische Kategorie erfasst. Er dient dem heuristischen Zweck, lokal gebundene Beziehungsnetzwerke in der Weiterbildung zu erkennen (vgl. Jütte 2002b, S. 29). Die Studie ist als Analyse eines Gesamtnetzwerks angelegt, wobei die Beziehung einzelner Akteure, hier die Unternehmen, im Mittelpunkt steht. Dabei wird nur die Unternehmenssicht betrachtet, indem die Unternehmensnetzwerke in Interviews mit Inhaber/inne/n, Geschäftsführer/inne/n bzw. Personalverantwortlichen beleuchtet werden. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der Organisationsstruktur der Region und den sozialen Beziehungen gewidmet, die zu den Kooperationsstrukturen der kleinen Netzwerke geführt haben.

In der Literatur finden sich zahlreiche Versuche, soziale Netzwerke zu klassifizieren. Die vorliegende Analyse basiert auf den folgenden analytischen strukturellen und funktionalen Kategorien:<sup>1</sup> Motive und Ziele der Netzwerke sowie Ordnungsprinzip im Sinne der Selbstorganisation vs. Planung. Außerdem werden die Koopera-

---

1 Zu den zentralen Merkmalskategorien der Netzwerkanalyse siehe beispielsweise Schenk (1995).

tionspartner, deren Beziehungsstrukturen sowie die Kooperationsfelder und -inhalte betrachtet. Tiefere Dimensionen, wie die Intensität von Kooperationen und die Dichte des Netzes, konnten dagegen auf Grund mangelnder Informationen nicht analysiert werden.

Grundlage der empirischen Analyse sind die Daten, welche im Rahmen des Forschungsprojekts „Weiterbildungsmonitoring für den Landkreis Altenkirchen“ von Januar bis Juni 2008 erhoben wurden (ZöBiS 2008). Der Landkreis Altenkirchen wurde als Untersuchungsgegenstand gewählt, da die dort ansässigen Unternehmen in besonderem Maße vor den Herausforderungen sich wandelnder Märkte und Produktionsprozesse sowie des demographischen Wandels stehen: Laut Regionalranking der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft ist der Anteil der Hochqualifizierten mit 4,2 Prozent bei einem Bundesdurchschnitt von 7,5 Prozent relativ gering. Entsprechend besteht ein dringender Bedarf, diesen Mangel auszugleichen, um positive Impulse für die Wirtschaft der Region zu erzeugen und den Investitionsstandort attraktiver zu machen (INSM 2006).

Ziel der qualitativen Datenerhebung war es, die Anforderungen an die und die Probleme bei der berufliche(-n) Weiterbildung in KMU zu analysieren und erfolgreiche Strategien im Umgang mit dem oben erläuterten Problem zu identifizieren. Dazu wurde auf das spezifische Wissen der Beteiligten zurückgegriffen. Als methodischer Zugang wurde dementsprechend die qualitative Einzelfallstudie im Sinne einer einfachen beschreibenden Fallstudien gewählt (Yin 2003a; Yin 2003b). Der Einsatz dieser Forschungsmethode stellt in Bezug auf eine derartige Analyse einen geeigneten Ansatz dar: Die Fallstudie ist eine holistische Forschungsmethode, mit der Fälle unter Einbeziehung ihres Kontextes und unter Verwendung verschiedener Datenquellen und Erhebungsverfahren umfassend untersucht werden (vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 193). Es wurde ein explorativer Zugang gewählt, um an das Forschungsfeld heranzutreten und neue Erkenntnisse bezüglich der komplexen Fragestellungen zu gewinnen (vgl. Lamnek 2005): Dieses Vorgehen eröffnet die Möglichkeit, Erfahrungen und Einschätzungen zum Problem der Weiterbildung in das Forschungsprojekt zu integrieren und adäquate bzw. innovative Lösungswege zu identifizieren und für andere Unternehmen und Organisationen zugänglich zu machen (vgl. Bick/Kummer 2010, S. 69). Als Verfahren der Datenerhebung wurden semi-strukturierte problemzentrierte Akteursinterviews gewählt, die dann in einer qualitativen Inhaltsanalyse als Einzelfallstudien im Sinne einer offenen, deskriptiven und interpretativen Methodik analysiert wurden (Mayring 1993; Früh 2007).

Die semi-strukturierten problemorientierten Einzelinterviews fanden in der achten und neunten Kalenderwoche des Jahres 2008 statt. Es wurden insgesamt 17 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes des Landkreises Altenkirchen befragt, wobei die Unternehmen so ausgewählt wurden, dass sie größtmögliche Unterschiede in Struktur und Größe aufwiesen. Die Befragung wurde unter Zuhilfenahme eines Interviewleitfadens in Form eines Gruppeninterviews durchgeführt. Diese Vorgehensweise wurde gewählt,

um keine Antwortmöglichkeiten vorzugeben und so die freien Assoziationen und Probleme der Befragten erfassen zu können. Der flexible Interview Rahmen des semi-strukturierten problemzentrierten ermöglicht es, möglichst viele Informationen im Gespräch zu generieren, was dem explorativen Charakter der Studie Rechnung trägt.

Um die Validität der Auswertung zu gewährleisten, haben die Interviewer/innen ihre Eindrücke in der Interviewsituation protokolliert und später bei der Auswertung abgeglichen (Bortz/Döring 2006). Die qualitativen Daten wurden zunächst im Verfahren der wörtlichen Transkription aufbereitet, woran sich – entsprechend den klassischen Analyseschritten der Inhaltsanalyse – die Einzelanalyse und schließlich die generalisierende Analyse anschlossen (vgl. Kepper 1996, S. 56f.).

Der vorliegende Beitrag gliedert sich wie folgt: Zunächst werden die Anforderungen und Probleme der beruflichen Weiterbildung aus Unternehmenssicht ausgeführt. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird dann anhand der beschriebenen Analysedimensionen auf das Lernen in Unternehmensnetzwerken als Lösungsansatz für die herausgearbeiteten Probleme eingegangen und es werden Grenzen bzw. Nachteile des Ansatzes aufgezeigt. Abschließend wird der Beitrag zur Weiterbildungsfor-schung skizziert.

## **2. Anforderungen und Probleme beruflicher Weiterbildung aus Unternehmenssicht**

### **2.1 Anforderungen an die berufliche Weiterbildung**

Aus Sicht der Betriebe soll berufliche Weiterbildung dazu beitragen, den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden zu decken und die vorhandenen Qualifikationen an die technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen anzupassen (Moraal 2007). Dazu zählen beispielsweise die Zunahme wissensintensiver Tätigkeiten und notwendiger Kompetenzen in internationaler Kooperation sowie die steigende Bedeutung von Dezentralisierung, Selbstorganisation und vernetzter Kooperation (vgl. Schiersmann 2007, S. 17f.). In der Folge wird auch im mittleren Qualifikationsniveau zunehmend betriebswirtschaftliches Denken, ein Gesamtüberblick über Produktionsprozesse und Arbeitsaufgaben eines Unternehmens sowie die verstärkte Übernahme von Verantwortung gefordert.

Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen sehen die befragten Unternehmen im Landkreis Altenkirchen den dringlichsten Qualifizierungsbedarf im Bereich der wissensintensiven, technologisch orientierten Kompetenzen. Einen ebenso großen Bedarf sehen sie an Maßnahmen zum Projektmanagement, in denen Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie (Selbst-)Organisation vermittelt werden. Als ebenfalls dringend erforderlich zeigt sich der Qualifizierungsbedarf in den Bereichen Kaufmännische Kompetenzen, Management/Organisation, IT sowie bei überfachlichen Kompetenzen, wie z.B. Moderation, Präsentation und Gesprächsführung.

Neben den inhaltlichen Präferenzen in Bezug auf die beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen äußern die Vertreter/innen der befragten Unternehmen auch sehr genaue Vorstellungen bezüglich der organisatorischen Ausgestaltung ihrer Betriebe. Hier besteht ein großer Bedarf an kurzfristigen, arbeitsplatznahen und projektorientierten Schulungen. Damit geht es den Unternehmen in erster Linie um (kurzfristige) Kompetenzentwicklung und somit nicht um eine Reduzierung der Weiterbildung auf Wissensvermittlung im Rahmen von Schulungen, Seminaren und anderen Weiterbildungsangeboten. Diese Sichtweise entspricht dem eingangs eingeführten erweiterten Verständnis von Weiterbildung.

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die Unternehmen differenzierte Weiterbildungsangebote benötigen, die an ihre speziellen Bedürfnisse angepasst sind und sich durch Praxisnähe, maßgeschneiderte Inhalte und zeitliche Flexibilität auszeichnen.

## 2.2 Hindernisse in der beruflichen Weiterbildung

Dem Bedarf der Unternehmen nach kurzfristigen, zeitlich und inhaltlich flexiblen Weiterbildungsmaßnahmen steht im Landkreis Altenkirchen von Seiten der „traditionellen“ Weiterbildungsanbieter nur sehr bedingt ein passendes Angebot gegenüber. Während dem Bedarf an Fremdsprachen, IT-Kenntnissen und persönlichen Kompetenzen – zumindest teilweise – ein entsprechendes Angebot gegenübersteht, fehlt es an Angeboten zu spezifischen technischen Kompetenzen, Logistik und Management/Organisation. Neben dem Mangel an passenden Angeboten führt auch der begrenzte Zeithorizont, der den Beschäftigten zur Weiterbildung zur Verfügung steht, zu einer nur geringen Inanspruchnahme traditioneller Maßnahmen. So handeln KMU meist reaktiv und schulen ihre Mitarbeitenden bei Bedarf. Häufig benötigen sie schnelle Informationen und Weiterbildungsmaßnahmen, die im klassischen Weiterbildungsbereich in der Regel nicht abgedeckt werden. Die meisten Anbieter von Weiterbildungsleistungen halten überwiegend formale Weiterbildungsformen wie Kurse, Seminare und Lehrgänge sowie spezielle Fachlehrgänge vor. Die Inhalte der meisten angebotenen Maßnahmen sind festgelegt und lassen nur wenig Spielraum für die speziellen Bedürfnisse der Teilnehmenden. Außerdem werden die Kurse in der Regel bereits im Vorjahr geplant und angekündigt und umfassen einen Zeitraum von mehreren Wochen oder Monaten. Aufgrund des hohen Formalisierungsgrads ist die Mehrheit der befragten Unternehmen mit dem bestehenden Weiterbildungsangebot unzufrieden.

Die befragten Unternehmen bemängeln darüber hinaus die Praxisferne institutionalisierter Aus- und Weiterbildungsformen, welche nicht den Anforderungen der Arbeitswelt entsprechen und nicht zu den gewünschten beruflichen Veränderungen führten, so dass das Problem des mangelnden Lerntransfers bestehe. Sie fordern u.a., dass es mehr Weiterbildungsangebote in den Betrieben vor Ort geben müsse, um zum einen den langen Fehlzeiten der Beschäftigten durch Weiterbildung an anderen Orten angemessen zu begegnen und zum anderen eine Dualisierung, d.h. praxisorientiertes Lernen am Arbeitsplatz, zu bewirken.

Das fehlende bzw. unpassende Angebot stellt insofern besonders für KMU ein Problem dar, als sie auf externe Angebote angewiesen sind: Aufgrund der kleinen Betriebsgröße stellen sie kein eigenes Weiterbildungsangebot bereit, und auch die kritische Maße für Inhouse-Schulungen kommt in diesen Betrieben selten zustande. KMU haben in der Regel keine Personalabteilungen bzw. keine ausschließlich für die Organisation von Weiterbildung zuständigen Personen, die Qualifizierungsbedarfe ermitteln und notwendige Maßnahmen planen und umsetzen. Zudem scheitern KMU bei der Suche nach unternehmensspezifischen Weiterbildungen oft an der hohen Marktintransparenz und der damit verbundenen, oft zeit- und kostenintensiven Suche nach der geeigneten Bildungseinrichtung.

### **3. Lernen in Unternehmensnetzwerken als Lösungsstrategie?**

#### **3.1 Die Struktur der Netzwerke**

Um das Problem der unpassenden Weiterbildungsangebote zu lösen, sind die befragten Unternehmen im Landkreis Altenkirchen in den vergangenen Jahren verstärkt dazu übergegangen, spezifische Weiterbildung in Kooperationen bzw. kooperativen Netzwerken zu organisieren. Als zentrale Voraussetzung für das Zustandekommen dieser Unternehmenskooperationen nennen die befragten Unternehmen einen großen, gleichgerichteten Problemdruck und das persönliche Vertrauen: Viele Unternehmen der analysierten Region sehen ihre Wettbewerbsposition gefährdet, wenn es ihnen nicht gelingt, ihre Mitarbeitenden entsprechend den neuen Anforderungen zu schulen, da sie keinen nennenswerten Zuzug an qualifizierten Fachkräften erwarten. Zudem haben viele Unternehmen einen ähnlich gelagerten Weiterbildungsbedarf, was u.a. auf die Branchenstruktur im Landkreis Altenkirchen zurückgeführt werden kann. Daraus ergibt sich ein gewisses „kollegiales Verständnis“ für die jeweilige Situation, welches – aus Sicht der befragten Unternehmen – das Zustandekommen von Kooperationen neben dem gegenseitigen Vertrauen als eine zentrale Voraussetzung fördert.

Was dabei als „vertrauensförderlich“ gilt, wird individuell unterschiedlich bewertet. Für den einen gehören das Verbindliche und die Verlässlichkeit in den Arbeitsbeziehungen zum Qualitätsmerkmal des Vertrauens, für den anderen ist es die persönliche Wertschätzung (vgl. Gambetta 1988, S. 217f.). In den Interviews tritt eine lokalspezifische Dimension zutage: Die Befragten betonen die Besonderheiten lokaler Akteurskonstellationen. Die originäre Ausprägung lokaler Weiterbildung, d.h. die Situation vor Ort, wird u.a. mittels des Verweises auf andere Regionen unterstrichen. Als besonders wichtig wird das kollegiale Verständnis für die jeweilige Situation bzw. für den Problemdruck angesehen. Anhand der hier betrachteten Dimensionen der Netzwerkanalyse ergibt sich für die vorliegende Fallstudie des Landkreises Altenkirchen die folgende Netzwerkstruktur:

### *Ziele und Motive*

Auf Grundlage des gegenseitigen Vertrauens und Verständnisses ergibt sich die Zweckbestimmung der Kooperation durch gemeinsame Übereinkünfte und Konsensbildung. Das selbsterklärte Ziel solcher Unternehmenskooperationen ist die Schaffung eines gemeinsamen Weiterbildungsangebots, welches den Unternehmensanforderungen (zeitliche Flexibilität, Praxisnähe und inhaltliche wie organisatorische Passung) entspricht. Die Motive der Kooperation ergeben sich aus dem Mangel an geeigneten Angeboten von Seiten der traditionellen Weiterbildungsanbieter sowie aus dem diskutierten Problemdruck in den einzelnen Unternehmen im Kreis Altenkirchen.

### *Ordnungsprinzip*

Das Ordnungsprinzip der Unternehmensnetzwerke kann als dezentrale, horizontale, heterarchische Struktur bezeichnet werden. Die einzelnen Akteure zeichnen sich durch ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Unabhängigkeit aus. Es existiert keine vertragliche oder ähnlich formalisierte Übereinkunft über die Teilnahme an dem Netzwerk und/oder dessen Organisation. Die Zusammenarbeit erfolgt zumeist anlassbezogen und geht häufig auf Initiative einzelner Unternehmer/innen zurück. Da das Netzwerk nicht über eine zentrale Steuerungseinheit verfügt, hängt das Zustandekommen und Gelingen der Kooperation in hohem Maße von der Selbstverantwortung und dem Engagement einzelner Akteure ab.<sup>2</sup>

### *Kooperationspartner*

Teilnehmer dieser Netzwerke sind KMU der Region, die zumeist in der gleichen – mindestens aber einer ähnlichen – Branche tätig sind. Die Anzahl der Kooperationspartner innerhalb eines Weiterbildungsnetzwerkes variiert dabei sehr stark. Zum einen wird die Anzahl über den Inhalt bestimmt, da die Kooperation vorwiegend innerhalb einer Branche entsteht. Zum anderen beeinflusst die räumliche Nähe die Anzahl der Teilnehmenden. Die Zusammenarbeit erfolgt also in erster Linie fallweise und nicht institutionalisiert. In Fällen, in denen ein Unternehmen seine Türen für Mitarbeitende aus einem anderen Unternehmen öffnet, um ihnen die Möglichkeit zu bieten, bestimmte Fertigungstechniken zu erlernen, besteht die Kooperation nur zwischen zwei Unternehmen. Seminare zu speziellen Themen, zu denen externe Dozent/inn/en eingeladen werden, stehen dagegen einer größeren Anzahl von Unternehmen offen. Aufgrund der räumlichen Struktur des Kreises Altenkirchen, der beispielsweise nicht an überregionale Verkehrswege angeschlossen ist, handelt es sich bei den betrachteten Netzwerken jedoch insgesamt um eine geschlossene Gruppe von Unternehmen, die ihre Weiterbildungsmaßnahmen vergleichsweise regelmäßig gemeinsam gestalten und deren Vertreter/innen sich seit vielen Jahren persönlich kennen.

---

2 Inzwischen wurde eine Plattform installiert, die von der Wirtschaftsförderung des Kreises Altenkirchen betrieben und koordiniert wird.

### *Beziehungsstrukturen und Kooperationsfelder/-inhalte*

Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen erfolgt informell und basiert auf persönlichen Absprachen, die auf Ebene der Unternehmensleitung bzw. der Unternehmer/innen angesiedelt sind. Sie basiert auf regelmäßigen direkten Kommunikationskontakten zwischen den einzelnen Akteuren und konstituiert somit eine hohe Beziehungsdichte innerhalb des Netzwerkes. Die Kooperationen zwischen den Unternehmen erstrecken sich im betrachteten Kontext vor allem auf die berufliche Weiterbildung im technischen Bereich. Dies ist nicht zuletzt auf die Strukturen im betrachteten Landkreis zurückzuführen: Die Betriebe sind schwerpunktmäßig im Bereich der Fertigung und/oder industrienahen Dienstleistung tätig und sehen hier ihre größten Qualifizierungsbedarfe. Im Mittelpunkt steht dabei die Vermittlung von technischem Know-How in Bezug auf neue Fertigungsverfahren oder -prozesse.

### **3.2 Beitrag der Weiterbildungsnetzwerke zur Lösung KMU-spezifischer Probleme im Bereich der Weiterbildung**

Aus Unternehmensicht bietet nur die Zusammenarbeit in Qualifikationsnetzwerken im Kreis Altenkirchen die Möglichkeit, die notwendige kritische Masse an Kursteilnehmenden zu erreichen, eine gemeinsame Infrastruktur (z.B. Räumlichkeiten und Technik) zu nutzen und die Kosten hierfür zu teilen. Über die Kooperationen zwischen Unternehmen wird auf diese Weise ein Ansatzpunkt gefunden, um die größenspezifischen Nachteile von KMU gegenüber Großunternehmen auszugleichen und eine Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition zu erreichen.

Zudem erhoffen sich die Unternehmen von diesen kleinen, branchenspezifischen und regionalen Weiterbildungsnetzwerken eigene, auf die Betriebe zugeschnittene Curricula. Die Befragten bezeichneten diese Form der Weiterbildung als „Lernen auf Augenhöhe“ bzw. als „Unternehmen lernen von Unternehmen“, bei dem keine vorgefertigten Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, sondern spezifische und passgenaue Angebote entstehen. Aufgrund der teilweise langjährigen persönlichen Verflechtungen wird eine genaue inhaltliche Passung der Weiterbildungsmaßnahmen an die Bedürfnisse der beteiligten Unternehmen hergestellt. Nach Ansicht der befragten Unternehmen wird das bereits angesprochene und geforderte „Lernen auf Augenhöhe“ im Sinne eines gegenseitigen Lernangebots (im Gegensatz zu den klassischen Weiterbildungsformen wie Kursen und Seminaren) nur so zu schnelleren und den (spezifischen Defiziten entsprechenden) Unternehmensbedürfnissen besser angepassten Weiterbildungsmaßnahmen führen. Weiterbildungsmaßnahmen werden häufig zuerst bilateral vereinbart und später gegebenenfalls für weitere Unternehmen geöffnet. Bereits hieran werden die Organisationsstruktur und die Kooperationslinien des im Fokus stehenden KMU-Netzwerkes deutlich, die sich womöglich als prototypisch für KMU-Netzwerke in regional geschlossenen Räumen etablieren lassen.

Die befragten Unternehmen nennen jedoch zum Teil auch sehr klare Grenzen in der Zusammenarbeit: Erstens betonen alle Unternehmen, dass Kooperationen in der



Weiterbildung nur im vorwettbewerblichen Raum möglich seien. Zwar fürchten die befragten Unternehmen anders als in anderen Studien (Weimer 1991) keine Wettbewerbsnachteile durch Know-How-Abfluss an die Partnerbetriebe und mögliche Abwerbung von Fachkräften, doch ist ihre Bereitschaft zur Kooperation begrenzt. Sobald die Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen die Kernkompetenzen des Unternehmens berühren, lehnen sie eine Kooperation ab.

Zweitens können Probleme, mit denen nur einzelne Unternehmen in der Region konfrontiert sind, durch die skizzierten Unternehmensnetzwerke nicht gelöst werden und sind u.U. nur durch den Einkauf von spezifischem Know-How zu lösen. Kooperatives Lernen in der hier skizzierten Form lässt sich also nur für bestimmte Weiterbildungsinhalte realisieren. Als besonderes geeignet erscheint es für kurzfristiges, individuelles Lernen in einer Arbeitssituation, welches dem Anspruch der Unternehmen nach Qualifizierung mit möglichst großem Lerntransfer gerecht wird.

Drittens lässt sich die zuvor skizzierte Netzwerkstruktur nur für eine vergleichsweise kleine Gruppe von Unternehmen realisieren. Wird eine kritische Masse an Akteuren überschritten, stößt das Prinzip der Ad-hoc-Selbstorganisation an seine Grenzen. Damit bleibt einer Reihe von Unternehmen die Teilnahme am Netzwerk verwehrt, was wiederum positive Spill-over-Effekte für die Region behindert.

Fraglich ist außerdem, inwiefern das einseitige, eher kurzfristige Weiterbilden der Mitarbeitenden eine nachhaltige Strategie für den Unternehmenserfolg darstellt. Zwar kann dadurch in bestimmten Bereichen flexibel und schnell ein passendes Weiterbildungsangebot bereitgestellt werden, langfristiger komplexer Schulungsbedarf lässt sich jedoch auf diese Weise nicht abdecken. Zudem wurde die skizzierte Zusammenarbeit der Unternehmen in erheblichem Maße durch die vergleichsweise homogene Branchenstruktur des Landkreises sowie die persönlichen Kontakte der Unternehmer begünstigt. In Regionen mit stärker diversifizierter Unternehmensstruktur erscheint Weiterbildung in Unternehmensnetzwerken ein wenig praktikables Modell darzustellen.

#### **4. Beitrag zur Weiterbildungsforschung**

Die hier vorgestellte Netzwerkanalyse bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte bei der Gestaltung formaler Weiterbildungsnetzwerke wie beispielsweise der „Lernenden Region“. Zum einen verdeutlicht sie das Beziehungspotenzial informeller Netze im Bereich der Weiterbildung und zeigt so die Möglichkeit des bewussten Anknüpfens an bereits vorhandene Beziehungsnetze und -strukturen auf. Zum anderen hebt sie jedoch auch die Grenzen des informellen Netzes hervor, wodurch sich Ansatzpunkte für die Einbeziehung weiterer Akteure wie Weiterbildungsträger oder zentrale Steuerungseinheiten ergeben. Vor diesem Hintergrund könnten die Unternehmensnetzwerke als ein Baustein größerer Netzwerke aufgefasst und Möglichkeiten ihrer stärkeren Einbindung ausgelotet werden.

Zudem macht die Netzwerkanalyse neben persönlichen Strukturen, wie persönliches Vertrauen und Bekanntheit der Akteure untereinander, auch die strukturellen

Rahmenbedingungen, wie ein hoher Problemdruck und gleichgerichteter Weiterbildungsbedarf, sichtbar. Dabei werden die soziale und strukturelle Bedingtheit kooperativen Handelns von Unternehmen im Bereich der beruflichen Weiterbildung deutlich.

## Literatur

- Alten, W./Weiß, R. (2000): Neue Wege für das Management von KMU – Kompetenzentwicklung durch Beratung, Weiterbildung und Kooperation. In: Kailer, N./Walger, G. (Hg.): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe. Wien, S. 71–104
- Arnold, R. (1997): Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster/New York/München/Berlin, S. 253–309
- BDI-Mittelstandspanel (2008): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2008. Berlin u.a.
- Bellmann, L./Krekel, E.M./Stegmeier, J. (2010): Aus- und Weiterbildung – Komplemente oder Substitute? Zur Bildungsbeteiligung kleinerer und mittlerer Betriebe in Deutschland. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, H. 1, S. 41–54
- Bellmann, L./Leber, U. (2005): Betriebliche Weiterbildung – denn wer da hat, dem wird gegeben. In: IAB-Forum, H. 2, S. 52–55
- Bick, M./Kummer, T.-F. (2010): Untersuchungen von Nutzenpotentialen und Akzeptanzproblemen ambienter Technologien in Krankenhäusern. Erfahrungsbericht eines Mixed-Methods-Projekts. In: ZfB-Special Issue, H. 5, S. 59–88
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Berlin
- Butzin, B. (2000): Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region: Perspektiven für die regionale Entwicklungsplanung? In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 44, S. 149–166
- Conein, S./Ambos, I./Nuissl, E. (2002): Lernende Regionen – wissenschaftlich begleitet. In: Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 50, S. 44–57
- Früh, W. (2007): Inhaltsanalyse. 6. Aufl. Konstanz
- Gambetta, D. (1988): Can we trust trust? In: Ders. (Hg.): Trust. Making and breaking cooperative relations. New York/Oxford, S. 213–237
- Gerstenmaier, J./Mandl, H. (2009): Konstruktivistisch Ansätze in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung. In: Tippelt, R./Hippel, A. von (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3. Aufl., Wiesbaden, S. 169–178
- Grünewald, U./Moraal, D. (1996): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Gesamtbericht. In: Bundesinstitut für Berufsbildung: Berichte aus dem FORCE-Programm. Bielefeld/Berlin
- Harp, S. (2000): Weiterbildung: Fragen der Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Hoffmann, T./Kohl, H./Schreurs, M. (Hg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Neuwied, S. 163–177
- Heidemann, W. (2010): Der Betrieb als Ort des Lebensbegleitenden Lernens? In: WSI Mitteilungen, H. 4, S. 210–213
- Hoffmann, T./Kohl, H./Schreurs, M. (Hg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Neuwied
- Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin/Heidelberg
- INSM Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (2006): Regionalranking 2006. URL: [www.insm-regionalranking.de](http://www.insm-regionalranking.de) (Stand: 10.01.2011)
- IW Institut der deutschen Wirtschaft (2007): Bildungsmonitor 2007. Köln
- Jütte, W. (2002a): Die Netzwerkanalyse als Methode zur Untersuchung von Kooperationsstrukturen in der Weiterbildung. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, H. 3, November (URL: [www.bwpat.de/ausgabe3/juette\\_bwpat3.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe3/juette_bwpat3.pdf))
- Jütte, W. (2002b): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld

- Kepper, G. (1996): Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4., vollst. überarb. Aufl. Weinheim/Basel
- Mayring, P. (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim
- Moraal, D. (2007): Berufliche Weiterbildung in Deutschland, URL: [www.bibb.de/de/30130.htm#sprungmarke17](http://www.bibb.de/de/30130.htm#sprungmarke17) (Stand: 06.09.2010)
- Oinas, P./Virkkala, S. (1997): Learning, Competitiveness and Development – Reflections on the Contemporary Discourse on „Learning Regions“. In: Eskelinen, H. (Hg.): Regional Specialisation and Local Environment – Learning and Competitiveness. Stockholm, S. 263–277
- Reuther, U./Weiss, R./Winkels, S. (1996): Kundenorientierung in der Weiterbildung – Neue Formen der Kooperation zwischen Betrieben und Bildungsträgern. Köln
- Schemmann, M (2006): Weiterbildungsnetzwerke aus Sicht des soziologischen Neo-Institutionalismus. In: Report, H. 4. URL: [www.die-bonn.de/doks/schemann0602.pdf](http://www.die-bonn.de/doks/schemann0602.pdf) (Stand: 07.10.2011)
- Schenk, M. (1995): Soziale Netzwerke und Massenmedien: Untersuchungen zum Einfluß der persönlichen Kommunikation. Tübingen
- Scherer, L.A. (1996): Partnerschaftliche Weiterbildung für Führungskräfte aus schweizerischen KMU. Bern
- Schiersmann, C. (2007): Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden
- Schlaffke, W./Siehlmann, G. (1993): Strukturwandel und wachsender Qualifikationsbedarf: Neue Konzepte betrieblicher Weiterbildung und regionaler Weiterbildungsverbundsysteme. In: ARL (Hg.): Berufliche Weiterbildung als Faktor der Regionalentwicklung. Bd. 191, Hannover, S. 173–186
- Schmidt-Lauff, S. (1999): Kooperationsstrategien in der betrieblichen Weiterbildung. Unternehmen und Bildungsanbieter als Partner? München
- Stahl, T./Stölzl, M. (1994): Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Bielefeld
- Stahl, T. (1994): Auf dem Weg zur Lernenden Region. In: Friedrichsdorfer-Büro-für-Bildungsplanung (Hg.): Lernende Region – Kooperation zur Verbindung von Bildung und Beschäftigung in Europa. Berlin, S. 22–35
- Statistisches Bundesamt (2008): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen. Dritte europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3). Wiesbaden
- Sydow, J. u.a. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken – Eine typologische Studie. Wiesbaden
- Ufholz, B. (1996): Klein- und Mittelbetriebe als lernende Unternehmen. In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Klein- und Mittelbetriebe als lernende Unternehmen – Formen der Zusammenarbeit von Bildungsträgern und KMU. Bielefeld
- Weimer, S. (1991): Kooperative Unternehmensstrategien unter Kleinbetrieben: Das Beispiel Weiterbildungskooperation. In: Hilpert, J./Widmaier, B./Bandemer, S.V. (Hg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft: Können Konkurrenten Partner werden? Opladen, S. 83–94
- Wittpoth, J. (2003): Einführung in die Erwachsenenbildung. Opladen
- Yin, R. K. (2003a): Applications of case study research. 2. Aufl. Kalifornien
- Yin, R. K. (2003b): Case study research, design and methods. 3. Aufl. Kalifornien
- ZöBIS Zentrum für ökonomische Bildung in Siegen (2008): Weiterbildungsmonitoring für den Landkreis Altenkirchen. Siegen