

Timm C. Feld

# Zur Relation von „Aufwand“ und „Bedeutung“ interorganisationaler Netzwerkteilnahmen für die Leistungserbringung von Weiterbildungseinrichtungen – Eine Typenbildung

## 1. Einleitung

Es ist ohne Zweifel, dass Konzept und Begriff des Netzwerks in den letzten zwei Jahrzehnten eine enorme Relevanzsteigerung erfahren haben – sowohl in Bezug auf die Gestaltung gesellschaftlicher Funktionssysteme als auch unter der Perspektive interdisziplinärer Forschungsreflexion. Die allbekannte Zeitdiagnose der modernen Gesellschaft als „Netzwerkgesellschaft“ (Castells 2001) oder die Betrachtung der letzten zwanzig Jahre als eine vom Netzwerk besessene Zeit (vgl. Schüttpelz 2007) sind dabei nur Zuspitzungen einer Diskussion um die Entwicklung, Regulation und Nutzbarmachung interorganisationaler Kooperation und Vernetzung.

Ein spezifischerer Blick auf den gegenwärtigen Forschungs- und Diskussionsstand innerhalb der Erwachsenenbildung verdeutlicht, dass interorganisationalen Netzwerken in Bezug auf die Realisierung lebenslangen Lernens eine enorme Bedeutung zugeschrieben wird. So wird z.B. in den abschließenden Ergebnissen zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ betont, dass regionale Netzwerke, an denen sich Weiterbildungseinrichtungen beteiligen, als quasi „neue“ Organisationsform angesehen werden können, bei der die Intensivierung lebenslangen Lernens insbesondere durch die Entwicklung integrierter Bildungsprodukte für unterschiedliche Teilnehmer- bzw. Zielgruppen unterstützt wird (vgl. Emminghaus/Tippelt 2009, S. 11).

Eine solche Funktionalität wird durch die dem Netzwerkkonzept zugeschriebenen Eigenschaften möglich, die – in Abgrenzung zu anderen Formen der Zusammenarbeit – dazu beitragen, dass Organisationen gewissermaßen unmittelbar auf zusätzliche Ressourcen zurückgreifen können, um sich darauf aufbauend schnell an neue Anforderungen anzupassen (vgl. Meyer 2010, S. 219). Im Idealfall erzeugen Netzwerke u.a. Synergien, verbessern den Informationsaustausch zwischen den vernetzten Organisationen, erhöhen die Zielerreichung der beteiligten (Weiterbildungs-)Organisationen und steigern sowohl Problemlösekompetenz als auch organisationale Flexibilität (vgl. Feld 2008, S. 4).

Allerdings stehen diesen Nutzenerwartungen auch mögliche Einschränkungen und Probleme gegenüber, die durch das Arbeiten in vernetzten Strukturen auftreten können. Mit Bezug auf die organisationale Ebene stellt Nuissl dazu z.B. fest, dass „Einrichtungen und Organisationen, die intensiv miteinander kooperieren, in ihrem

eigenen Gefüge Veränderungen erleben (...). Diese betreffen etwa Zuständigkeiten, Belastungen, Hierarchien, Arbeitsschwerpunkte und Profilelemente“ (Nuissl 2010, S. 20–21). Daraus leitet Nuissl ab: Je intensiver eine Weiterbildungseinrichtung mit anderen Organisationen zusammenarbeitet, „desto bedeutsamer wird der Einfluss der Kooperation auf das Binnengefüge der Einrichtung“ (ebd., S. 21). Für einzelne Einrichtungen besteht somit die Gefahr einer nicht voraussehbaren Komplexitätssteigerung in Bezug auf die internen und externen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse und einer (eventuell) daraus resultierenden Einschränkung der Leistungserbringung. Die Einrichtungen stehen somit vor der Herausforderung, die dauerhaften oder auch nur temporär bestehenden Vernetzungsaktivitäten so in die „Routinetätigkeiten“ zu überführen, dass keine entwicklungshemmenden Prozesse entstehen. Voraussetzung für ein solches Gestaltungshandeln ist, dass in den Einrichtungen ein Bewusstsein darüber existiert, welcher Wert den Vernetzungsaktivitäten zugemessen wird, welche Leistungen zur Realisierung erbracht werden und auch welcher Mehrwert dadurch gewonnen werden kann.

An dieser Stelle setzt der vorliegende Aufsatz an: Auf Basis qualitativ-empirischen Materials wird der Frage nach der Relation von *Aufwand* und *Bedeutung* interorganisationaler Netzwerkteilnahmen für die Leistungserbringung von Weiterbildungseinrichtungen nachgegangen. Thematisiert wird somit nicht nur, welchen Einfluss die Teilnahme an Netzwerken auf die Erstellung von Bildungsangeboten hat, sondern auch, welcher Aufwand von den einzelnen Weiterbildungseinrichtungen betrieben wird (bzw. werden muss), um die Netzwerkaktivitäten erfolgreich zu realisieren. Eine solche relationale Betrachtung ist umso relevanter, da sich zeigt – so viel sei aus den Ergebnissen vorweggenommen – dass sich für eine Gruppe von Einrichtungen ein negatives, entwicklungshemmendes Mißverhältnis zwischen Aufwand und Bedeutung identifizieren lässt.

Um die Ausgangsfrage zu beantworten, wird in Abschnitt 2 zunächst skizzenhaft auf Netzwerke als Thema in der Erwachsenenbildung eingegangen. Dabei werden sowohl die zentralen Begriffe definiert als auch die Hauptlinien der aktuellen Diskussion und Forschung dargestellt. In Abschnitt 3 folgen die Beschreibung des empirischen Datenmaterials, auf das im vorliegenden Aufsatz zurückgegriffen wird, sowie die Erläuterung des methodischen Vorgehens. Das Datenmaterial gestattet es, in Abschnitt 4 eine Typenbildung vorzustellen, bei der deutlich wird, dass sich Weiterbildungseinrichtungen in drei Gruppen einteilen lassen, die sich u.a. in Bezug auf die Bedeutungszuschreibung, die Verfahren zur Realisierung der Netzwerk- und Kooperationsarbeit sowie in Hinblick auf den Ressourceneinsatz voneinander unterscheiden. Abschnitt 5 identifiziert als Fazit erste Hinweise auf Herausforderungen, die bei der Ausgestaltung leistungsförderlicher Netzwerkteilnahmen für Weiterbildungseinrichtungen relevant werden.

## 2. Netzwerke in der Erwachsenenbildung

Wie angedeutet, gewinnen Vernetzungen von (Weiter-)Bildungseinrichtungen sowohl in internationaler als auch in nationaler Perspektive und sowohl in Bezug auf die Entwicklung der einzelnen Organisationen selbst als auch für die Überwindung sektoraler Differenzierungen an Bedeutung (Longworth 2006, Bienzle 2007, Schwarz/Weber 2010). Ein interorganisationales Netzwerk lässt sich unter einer allgemeinen Perspektive als „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“ verstehen (Wohlfart 2006, S. 13).

Kooperationen bzw. Vernetzungen sind schon seit längerem Thema in der Erwachsenenbildungspraxis (vgl. Jütte 2002, S. 13–25). Die grundlegende Auffassung, dass sich Netzwerkpartner gezielt zusammenschließen, um „Probleme gemeinsam zu identifizieren und zu bearbeiten, bislang parzellierte Informationen zu nutzen und Aktivitäten zu koordinieren“ (Faulstich 2002; zit. nach Minderop/Solzbacher 2007, S. 7), wurde allerdings insbesondere durch die größeren bildungspolitischen Förderprogramme der letzten Jahre verstärkt. So ist es z.B. Ziel des Programms der „Lernen-Regionen“, Synergieeffekte herzustellen, um insgesamt die Rahmenbedingungen und Angebote Lebenslangen Lernens zu verbessern (BMBF 2008).

Aktuelle Einschätzungen und Untersuchungen zeigen zudem, dass die Folgen des Ausbaus von Kooperationen und Netzwerken im vergangenen Jahrzehnt nicht nur zu einem „spürbaren Entwicklungsschub“ (vbw 2011, S. 167) in der Weiterbildungslandschaft führten, sondern dass auch die in den Einrichtungen verantwortlich handelnden Personen Kooperation und Vernetzung als eine der wichtigsten organisationalen Behauptungsstrategien (vgl. wbmonitor 2009, S. 296) wahrnehmen und als Mittel zur Einrichtungsprofilierung aktiv nutzen.

Kooperationen und Vernetzungen von Weiterbildungseinrichtungen mit anderen (Weiter-)Bildungseinrichtungen und regionalen Akteuren eröffnen aber nicht nur Synergieeffekte – wie z.B. durch die gemeinsame Nutzung von Räumen, den Austausch von Lehrenden oder bzgl. der kollektiven Erhebung von Nachfrageentwicklungen und Weiterbildungsbedarfen (vgl. vbw 2011, S. 167) –, sondern sie werden in den Einrichtungen zunehmend auch zum Reflexionsgegenstand bisherigen Steuerungshandelns, organisationskultureller Praktiken und grundlegender Zielsetzungen.

Organisationen stehen vor der Herausforderung, Netzwerke als bedeutungsvoll und somit den organisationalen Wandel begünstigende Umwelt wahrzunehmen und produktiv zu bearbeiten. So sind die Einrichtungen damit konfrontiert, die durch den Kontakt mit den anderen am Netzwerk beteiligten Organisationen entstehende Kommunikation durch Selektion so zu strukturieren, dass sich die aus der Vernetzung ergebenden Arbeitsaufgaben auch mit einem angemessenen Ressourcen- und Handlungsaufwand bewältigen lassen. Dies gilt in ähnlicher Weise für die parallel laufenden Angleichungs- und Abgrenzungsprozesse. Eine vernetzte Weiterbildungseinrichtung

muss Aufwendungen erbringen, um das jeweilige kooperative Bildungsarrangement gemeinsam mit den anderen Netzwerkpartnern erfolgreich zu gestalten. Gleichzeitig muss sie aber immer auch darauf achten, als eigenständige „Weiterbildungs-Kompetenz“ (für Teilnehmende, Konkurrenz, Kapitalgeber etc.) sichtbar und profiliert zu bleiben. Nicht zuletzt bedarf eine erfolgreiche Netzwerkteilnahme auch des organisationsinternen Aufbaus tragfähiger und verbindlicher Kommunikations-, Informations- und Entscheidungsprozesse (Feld 2011).

### 3. Methodisches Vorgehen

Das für den vorliegenden Aufsatz verwendete Datenmaterial entstammt einem aktuellen qualitativ-empirischen Forschungsprojekt<sup>1</sup>, bei dem untersucht wird, inwieweit sich Weiterbildungseinrichtungen durch die Teilnahme an interorganisationalen Netzwerken in ihren strukturellen, strategischen und kulturellen Ausprägungen verändern (Feld 2011). Zudem wird erfasst, welche Handlungsoptionen den Einrichtungen zur Auswahl stehen, um auf diese Beeinflussungen zu antworten, und welche der Optionen real angewendet werden. In dem Projekt wurden bisher 20 Experteninterviews mit Personen durchgeführt, die bezogen auf „Netzwerk“ sowie auf „Organisation“ eine *Schnittstellenfunktion* erfüllen. Die Expert/inn/en sind somit zum einen Mitglied einer Weiterbildungseinrichtung und dort für die Organisationsgestaltung bzw. -entwicklung (mit-)verantwortlich. Zum anderen sind die Befragten in die Steuerung eines interorganisationalen Netzwerks mit eingebunden (z.B. als Netzwerkmanager/in oder als Vertretung der Einrichtung).

Die Auswertung der Interviews<sup>2</sup> innerhalb des oben genannten Projekts ließ die Vermutung aufkommen, dass bei den thematischen Ausprägungen einzelner Kategorien signifikante Zusammenhänge bestehen. Das entsprechende empirische Teilmaterial wurde daraufhin noch einmal *neu* (also unabhängig der spezifischen Projektausrichtung) unter der Fragestellung nach der Relation von Aufwand und Bedeutung interorganisationaler Netzwerkteilnahmen für die Leistungserbringung von Weiterbildungseinrichtungen betrachtet. Hierzu wurde das methodische Verfahren einer Typenbildung herangezogen, da diese es nicht nur ermöglicht, in „umfangreiches exploratives Datenmaterial Struktur und Ordnung“ zu bringen (Tippelt 2010, S. 115), sondern auch dazu beiträgt, durch das Identifizieren signifikanter Zusammenhänge zwischen einzelnen Kategorien Interpretationsräume zu eröffnen.

---

1 Netzwerkfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen: Organisationale Beeinflussung und Anregungen für eine netzwerkorientierte Organisationsentwicklung.

2 Es wurde eine interpretativ-reduktive Inhaltsanalyse mit vier Auswertungsschritten angewendet: Auf der Grundlage theoretischer Vorüberlegungen wurde zunächst ein grobes Kategoriensystem gebildet. Anhand eines ersten Materialdurchlaufs wurden die Kategorien ergänzt sowie Kodierregeln festgelegt. In einem zweiten Arbeitsschritt erfolgte ein weiterer Materialdurchlauf mit der Zuordnung der relevanten Textbestandteile zu den Kategorien. Der dritte Arbeitsschritt umfasste die Identifizierung thematischer Ausprägungen innerhalb der Kategorien. In einem vierten Arbeitsschritt wurden die Ausprägungen systematisiert, interpretiert und verschriftlicht (vgl. Feld 2011, S. 48–49).

Unter einer „Typenbildung“ wird allgemein verstanden, dass Objekte auf der Basis von Gleichartigkeiten in spezifisch ausgewählten Merkmalsausprägungen zu unterschiedlichen Typen zusammengefasst werden. Die Objekte eines Typs sind dabei idealerweise möglichst ähnlich, die verschiedenen Typen untereinander hingegen möglichst unähnlich (vgl. Kuckartz 2010, S. 555–556). Es geht somit um die Identifizierung *interner Homogenität* auf Ebene des Typs und *externer Heterogenität* auf Ebene der Typologie (vgl. Kluge 1999, S. 26–31). Da die Herstellung interner Homogenität sowie externer Heterogenität durch die Kombination von Merkmalen erfolgt, die durch Kausal- und Sinnadäquanz charakterisiert sein sollten, liegt jeder Typologie ein gewisser *Merkmalsraum* zugrunde, der somit eine Kombination von ausgewählten Merkmalen und (optionalen) Merkmalsausprägungen darstellt (vgl. Kluge 2000, S. 2).

Der konkrete Prozess der Typenbildung, wie er für den vorliegenden Aufsatz vollzogen wurde, orientiert sich an vier allgemeinen Stufen der Typenbildung (vgl. Kluge 1999, S. 257–283; Kelle/Kluge 2010, S. 91–107):

1. Erarbeitung bedeutsamer Vergleichsdimensionen,
2. Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten,
3. Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge,
4. Darstellung der gebildeten Typen.

Das Interviewmaterial ergab für die Klärung des spezifischen Erkenntnisinteresses einen Merkmalsraum mit zwei relevanten Vergleichsdimensionen und mehreren zugeordneten Subdimensionen. Neben der Dimension „Aufwand“, welche die von einer Weiterbildungseinrichtung geleisteten Aktivitäten zur Realisierung erfolgreicher Netzwerkteilnahmen erfasst, ist die Dimension „Bedeutung“ wesentlich, bei der die Relevanz der durchgeführten Netzwerkteilnahmen für die Leistungserbringung der Weiterbildungseinrichtung betrachtet wird.

Für die Dimension des Aufwands wurden die Art der internen Kommunikationsgestaltung, der Entscheidungsregelung (jeweils in Bezug zu netzwerkrelevanten Inhalten) sowie auch Umfang und Form des Ressourceneinsatzes als Subdimensionen identifiziert. Die Dimension der Bedeutung untergliedert sich dagegen in die Subdimensionen des von den befragten Expert/inn/en vermuteten Einflusses von kooperativen Verbindungen auf die Leistungserbringung und in den Grad der Verankerung von Auf- und Ausbau kooperativer Strukturen im Rahmen der offiziellen Strategien der Weiterbildungseinrichtung.

Das Aufspannen eines solchen induktiv entwickelten Merkmalsraums mit den entsprechenden Fallzuordnungen sowie der Analyse empirischer Regelmäßigkeiten und inhaltlicher Sinnzusammenhänge ergab eine Typologie mit drei Gruppierungen,<sup>3</sup> die – in Bezug auf die genannten Vergleichsdimensionen „Aufwand“ und „Bedeutung“

3 Als ein „Fall“ wurde die jeweilige Weiterbildungseinrichtung der interviewten Personen betrachtet. Somit sind 20 Fälle zu drei Typen gruppiert worden. Die Zuteilung der Fälle zu den Typen erfolgte anhand der inhaltlichen Passung der aus den Interviews entnommenen Textbestandteile zu den Dimensionen des Merkmalsraums.

tung“ als auch auf die Subdimensionen mit den entsprechenden Ausprägungen – intern *möglichst* homogen und extern *möglichst* heterogen sind.

Nur eine solche „polythetische“ Typenbildung erlaubt die Anwendung eines vieldimensionalen Merkmalsraums, bei dem die einem Typ zugeordneten einzelnen Fälle mit dem Muster des jeweiligen Typs mal mehr, mal weniger übereinstimmen (vgl. Kuckartz 2010, S. 559–560). Vorteil und Nutzen einer solchen Typenbildung liegen zum einen im Erzeugen von Orientierungswissen und zum anderen in dem mitgeführten Potenzial zur Beschreibung und Deutung sozialer Phänomene (vgl. ebd., S. 556).

## 4. Typendarstellung

Die Auswertung des oben dargestellten Merkmalsraums gestattet eine explorative Beschreibung von drei Gruppen von Organisationen hinsichtlich der Relation des Aufwands, interorganisationale Netzwerkteilnahmen zu realisieren, sowie der Bedeutung der Netzwerkteilnahmen für die Leistungserbringung einer Weiterbildungseinrichtung.

### 4.1 Drei Typen in Bezug auf „Aufwand“ und „Bedeutung“

#### *Typ 1: Hoher Aufwand und hohe Bedeutung*

Kennzeichnend für die diesem Typ zuzuordnenden Organisationen ist eine Korrelation zwischen einer hohen Bedeutung von Netzwerkaktivitäten für die Leistungserbringung und einem hohen Aufwand, die entsprechenden Netzwerkaktivitäten zu realisieren und in die vorhandenen Aufbau- und Ablaufstrukturen zu integrieren.

Der im Vergleich zu den anderen Einrichtungen relativ hohe Aufwand zeigt sich u.a. dadurch, dass die Einrichtungen häufig klare und verbindliche Informations- und Kommunikationssysteme installiert haben, um organisationsintern über kooperations- und netzwerkrelevante Themen und Ereignisse informieren und diskutieren zu können. Genutzt werden regelmäßig u.a. Gesamtkonferenzen und Teambesprechungen und unregelmäßig Veranstaltungsformate wie Innovationswerkstätten oder Zukunftskonferenzen. Zudem gibt es z.T. Verfahren, die exklusiv zur Information über kooperations- und netzwerkbezogene Themen aufgebaut wurden (z.B. spezielle hierarchie- und funktionsübergreifende Arbeitsgruppen). Bei der Entscheidungsfindung – etwa zu der Frage, ob und in welcher Form an einem Netzwerk teilgenommen wird – lassen sich zwar keine festgelegten, grundsätzlich geregelten Prozesse identifizieren, allerdings wird Wert darauf gelegt, dass möglichst alle relevanten Mitarbeitenden frühzeitig und umfassend in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden. Die Einrichtungen sind zudem bereit, über die eventuell durch Förderprogramme bereitgestellten Projektgelder auch kontinuierlich eigene Ressourcen (Personal bzw. Arbeitszeit) zur organisationsinternen Realisierung und Koordinierung der Netzwerkaktivitäten aufzubringen.

Der hohe Aufwand führt bei den Organisationen dieses Typs dazu, dass Netzwerkaktivitäten auch eine hohe Bedeutung bei der Leistungserbringung haben. Die entsprechenden Einrichtungen realisieren somit nicht nur viele der Weiterbildungs- und Programmangebote mit Partnerorganisationen, sondern weisen den Auf- und Ausbau kooperativer Strukturen – in unterschiedlichen Formulierungen – auch als ein bedeutungsvolles Element der offiziellen Organisationsstrategien aus.

### *Typ 2: Geringer Aufwand und geringe Bedeutung*

Die sich hier sammelnden Organisationen betreiben im Gegensatz zu denen des ersten Typs einen nur geringen Aufwand, um Netzwerkaktivitäten zu initiieren bzw. erfolgreich zu gestalten. Gleichzeitig schätzen Expert/inn/en die Bedeutung kooperativer Strukturen für die Leistungserbringung der Einrichtungen allerdings auch als gering ein.

In den Einrichtungen dieses Typs werden kooperations- und netzwerkrelevante Themen und Ereignisse i.d.R. ohne systematische Herangehensweise, in unregelmäßigen Abständen und ohne vorgeschaltete Reflexionsleistungen kommuniziert. Darüber hinaus herrscht sowohl in Bezug auf die Initiierung neuer Kooperationen als auch auf die Realisierung der konkreten, aus Kooperationen und Netzwerken entstehenden Projekte und Arbeiten eine nur geringe Verbindlichkeit unter den Mitarbeitenden. Netzwerkarbeit wird demnach unter organisationskultureller Perspektive nicht so sehr als Querschnittsaufgabe aller Mitarbeitenden, sondern als Spezialaufgabe einzelner Personen – also mit einer hohen Personenabhängigkeit – betrachtet. Ressourcen, die über bereitgestellte Gelder von Förderprogrammen hinausgehen, werden nur gelegentlich und in begrenztem Maße aufgebracht.

Neben dem geringen Aufwand, der betrieben wird, um Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten zu verwirklichen, ist es für die Organisationen des zweiten Typs auch charakterisierend, dass kooperativ erstellte Bildungsprodukte nur eine geringe Bedeutung für die Leistungserbringung haben. Handlungsleitend wirken für die Einrichtungen dieses Typs eher Faktoren wie Orientierung an der eigenen Stärke, ein klar ersichtliches Einrichtungsprofil oder das bereits erfolgreiche Bestehen auf einem durch Konkurrenz geprägten Weiterbildungsmarkt. In diesem Zusammenhang geben die entsprechenden Weiterbildungseinrichtungen den Auf- und Ausbau kooperativer Strukturen nicht oder nur in vernachlässigter Form als strategisches Ziel aus.

### *Typ 3: Hoher Aufwand, aber geringe Bedeutung*

Charakteristisch für die Organisationen des dritten Typs ist zum einen der verhältnismäßig hohe Aufwand, der betrieben wird, um die Teilnahme an interorganisationalen Netzwerken erfolgreich zu gestalten, und zum anderen die nur geringe Bedeutung von Vernetzungsaktivitäten für die Leistungserbringung der Weiterbildungseinrichtungen.

Die Organisationen dieses Typs betreiben, ähnlich wie die Organisationen des ersten Typs, umfangreiche Aktivitäten, um u.a. einen Zugang zu interorganisationalen Netzwerken zu bekommen, bereits bestehende Netzwerkteilnahmen erfolgreich aufrechterhalten sowie insgesamt die eigenen Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten zu professionalisieren. Auch die erbrachten Leistungen bzgl. der Informations- und Kommunikationsgestaltung und der Entscheidungsregelung sind mit denen der Organisationen des ersten Typs vergleichbar. So wird z.B. immer auch versucht, möglichst frühzeitig und organisationsumfassend über kooperations- und netzwerkrelevante Themen und Ereignisse zu informieren, die Informationen als Grundlage entsprechender Reflexions- und Diskussionsprozesse zu verwenden sowie wichtige Ergebnisse in organisationale Speichermedien (wie etwa Netzwerkberichte oder Projektdokumentationen) zu überführen. Nicht selten werden auch eigene Ressourcen aufgebracht – dies insbesondere durch die kontinuierliche Bereitstellung von Mitarbeitenden, die sich mit der erfolgreichen Realisierung der anfallenden Kooperations- und Netzwerkaktivitäten beschäftigen.

Allerdings ist im Gegensatz zu den Organisationen des ersten Typs bei den Organisationen des dritten Typs auffallend, dass Expert/inn/en die Bedeutung kooperativer Beziehungen für die Leistungserbringung der Weiterbildungseinrichtung als gering einschätzen. Es erfolgt zwar durchaus der Hinweis, dass verschiedene Bildungs- und Programmangebote auch über die Teilnahme an interorganisationalen Netzwerken oder in Kooperation mit Partnerorganisationen erstellt werden, allerdings wird darauf hingewiesen, dass solche kooperativen Verbindungen immer nur ergänzend zum Hauptprogramm zu betrachten sind. Die Einrichtungen sehen sich selbst vielmehr gut in der Lage (und verpflichtet), eigenständig ein umfassendes Weiterbildungsprogramm entwickeln und anbieten zu können.

## 4.2 Interpretative Ausdeutung

Die beiden ersten Typen zeigen sich als zu erwartende Antworten auf ein bildungspolitisches Vernetzungspostulat. So gibt es Einrichtungen, die verstärkte Kooperation und Vernetzung als nachhaltige Entwicklungsstrategie der eigenen organisationalen Leistungsfähigkeit *aktiv* und *bewusst* forcieren, und es gibt auch Einrichtungen, die eine solche Strategie nicht wählen.

Interessant ist nun, dass sich ein dritter Organisationstyp zeigt, bei dem zum einen ein „hoher Aufwand“ und zum anderen nur eine „geringe Bedeutung“ festzustellen ist.<sup>4</sup> Es drängt sich die Frage auf, warum sich diese Einrichtungen – bzw. die verantwortlich handelnden Akteure – überhaupt an Vernetzungen beteiligen, wenn dies nur geringe Bedeutung für die organisationale Leistungserbringung hat. Dazu lässt sich vermuten, dass es auf der einen Seite den Organisationsmitgliedern, die netzwerk- und

---

4 Ein vierter Typ mit der Kombination „geringer Aufwand“ und „hohe Bedeutung“ konnte anhand des empirischen Materials nicht nachgewiesen werden.



kooperationsbezogene Tätigkeiten ausführen, nicht gelingt, kontinuierliche Synergien zu generieren, und dass auf der anderen Seite auch die vorhandenen Organisationsstrukturen nicht dazu beitragen, eine interne Reflexionskultur über die Bedeutung und Ausgestaltung des Arbeitens in Kooperationsbeziehungen anzuregen. So ist es auch den Einrichtungen häufig gar nicht bewusst, dass sie zwar relativ viel investieren, dies aber eigentlich gar nicht bräuchten, da sie das gleiche Leistungsniveau auch ohne so vielfältige Kooperations- und Netzwerkteilnahmen erreichen würden. Die Einrichtungen unterliegen in diesem Kontext einer gewissen Blockade, die sich u.a. darin ausdrückt, dass zwar Leistungen für das Netzwerk erbracht werden – also der Erfolg des Gesamtnetzwerks unterstützt wird –, wobei jedoch die produktive Nutzbarmachung der Netzwerkarbeit für die Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung nicht oder nur eingeschränkt gelingt. In einer solchen Interpretation zeigt sich, dass die „Innovationspotenziale“, die ein erfolgreiches Netzwerk aufbauen und ausnutzen können (vgl. Bogenstahl/Imhoff 2009, S.2), zumindest auf der Ebene der einzelnen Organisation unsicher sind. Der dritte Typ bestätigt somit bereits vorhandene (Forschungs-)Erkenntnisse, nach denen Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten oft nicht so reibungslos ablaufen wie erhofft (Arnold/Lehmann 1996; Matthiesen/Reutter 2003; Vollmer 2006).

Hinzu kommt, dass für einzelne Organisationen des dritten Typs ein Beteiligungs- oder auch Kooperationsdruck ersichtlich wird: Bei Einrichtungen, die tief in die regionale bzw. kommunale Weiterbildungslandschaft integriert und dort als wichtige Akteure etabliert sind, wird die Schwierigkeit deutlich, sich *auch mal nicht* an neu entstehenden kooperativen Bildungsarrangements zu beteiligen. Die Einrichtungen verfügen in diesem Zusammenhang anscheinend über keine Argumentations- bzw. Handlungsstrategien, um eine Nichtteilnahme ausreichend zu vertreten.

## 5. Handlungspraktische Konsequenzen

Mit Blick auf die vorgestellten Ergebnisse lässt sich festhalten, dass Weiterbildungseinrichtungen insgesamt vor der Herausforderung stehen, die eigenen kooperations- und netzwerkbezogenen Aktivitäten kontinuierlich auf Leistbarkeit, Sinnhaftigkeit und organisationalen Eigennutzen hin zu überprüfen. Insbesondere gilt es – vonseiten der Einzelorganisationen sowie eines etwaigen Netzwerkmanagements – bei der Initiierung und Ausgestaltung kooperativer Bildungsarrangements darauf zu achten, ob eine Beteiligung nicht auch gleichzeitig zu entwicklungshemmenden Mehrbelastungen führt. Es geht also zum einen darum, die Relation zwischen Aufwand und Bedeutung interorganisationaler Netzwerktätigkeit zu erfassen und zum anderen darum, organisationsbezogene Entwicklungsprozesse aus dem Wissen um diese Relation abzuleiten (z.B. in Form einer Strategieranpassung oder eines Abbruchs blockierender Kooperationsbeziehungen). Ein solches organisationsbezogenes Handeln setzt allerdings sowohl die Förderung der kooperations- und netzwerkbezogenen Professionalität der

relevanten Akteure voraus als auch die Entwicklung und den Einsatz von netzwerkbezogenen Leistungsbeurteilungs- und Analyseinstrumentarien.

Übergreifend ergibt sich somit die Herausforderung, die Handlungsmöglichkeiten der in den Einrichtungen verantwortlich entscheidenden Akteure durch die Fundierung einer netzwerkbezogenen Organisationsentwicklung zu erweitern. Die dargestellte Typologie ermöglicht dazu einen ersten differenzierten Einstieg.<sup>5</sup>

## Literatur

- Arnold, R./Lehmann, B. (1996): Kooperation und Konkurrenz in der Weiterbildung. Über Verschiebungen von Kooperations- und Konkurrenzmodell vor dem Hintergrund von Marktorientierung in der Weiterbildung. In: DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 20–23
- Bienzle, H. u.a. (2007): The Art of Networking. European Networks in Education. Wien. URL: <http://archive.niace.org.uk/euoweaving/docs/The-Art-of-Networking.pdf> (Stand: 30.06.2011)
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung 2008. Bonn
- Bogenstahl, C./Imhof, H. (2009): Erfolgsfaktoren des Managements interorganisationaler Netzwerke – eine narrative Metaanalyse. URL: [http://www.wm.tu-berlin.de/fileadmin/fg101/TIM\\_Working\\_Paper\\_Series/Volume\\_2/TIM\\_WPS\\_Erfolgsfaktoren\\_des\\_Managements\\_interorganisationaler\\_Netzwerke.pdf](http://www.wm.tu-berlin.de/fileadmin/fg101/TIM_Working_Paper_Series/Volume_2/TIM_WPS_Erfolgsfaktoren_des_Managements_interorganisationaler_Netzwerke.pdf) (Stand: 12.09.2011)
- Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter. Bd. 1, Opladen
- Emminghaus, C./Tippelt, R. (2009): Zusammenfassung. In: Dies. (Hg.): Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Abschließende Ergebnisse zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld, S. 9–21
- Faulstich, P. (2002): Attraktive Wissensnetze. In: Faulstich, P./Wilbers, K. (Hg.): Wissensnetzwerke. Bielefeld, S. 21–40
- 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](http://www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf) (Stand: 30.06.2011)
- Feld, T.C. (2011): Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld
- Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld
- Kelle, U./Kluge, S. (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2. Aufl., Wiesbaden
- Kluge, S. (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen
- Kluge, S. (2000): Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung. URL: [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1124/2498](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1124/2498) (Stand: 30.06.2011)
- Kuckartz, U. (2010): Typenbildung. In: Mey, G./Muck, K. (Hg.): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden, S. 553–568
- Longworth, N. (2006): Learning Cities, Learning Regions, Learning Communities. Lifelong Learning and Local Government. London
- Matthesen, U./Reutter, G. (2003): Lernende Regionen – Mythos oder lebendige Praxis? Bielefeld
- Meyer, H.H. (2010): Netzwerke. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. 2. Aufl., Bad Heilbrunn, S. 218–220

5 Es ist auf die Notwendigkeit weiterer Forschung hinzuweisen. Die vorgestellte Typenbildung ist ein explorativer Versuch, empirische Unterschiede in Bezug auf die Ausgangsfrage offenzulegen. Eine hieran anschließende Forschung müsste nicht nur die einzelnen Typen klarer ausdifferenzieren (bzw. widerlegen oder erweitern), sondern auch die entsprechende Fallzahl erhöhen.

- Minderop, D./Solzbacher (2007): Ansätze und Dimensionen – eine Einführung. In: Solzbacher, C./Minderop, D. (Hg.) (2007): Bildungsnetzwerke und regionale Bildungslandschaften. Ziele und Konzepte, Aufgaben und Prozesse. München, S. 3–13
- Nuissl, E. (2010): Stichwort: Strategische Kooperationen. In: DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 20–21
- 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, S.M. (2010): Erwachsenenbildungswissenschaftliche Netzwerkforschung. In: Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 65–90
- Tippelt, R. (2010): Idealtypen konstruieren und Realtypen verstehen – Merkmale der Typenbildung. In: Ecarius, J./Schäffer, B. (Hg.): Typenbildung und Theoriegenerierung. Methoden und Methodologien qualitativer Bildungs- und Biographieforschung. Opladen/Farmington Hills, S. 115–126
- vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hg.) (2011): Bildungsreform 2000 – 2010 – 2020. Wiesbaden
- Vollmer, A. (2006): Konflikt: eine Struktur- und Prozessqualität in der interorganisationalen Kooperation. In: Ders. (Hg.): Kooperatives Handeln zwischen Kontinuität und Brüchen in neuen Tätigkeitssystemen. Lengerich u.a., S. 110–228
- wbmonitor (2009): Aktuelle Strategien zum Erfolg. Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010. URL: [www.bibb.de/dokumente/pdf/wbmonitor\\_umfrage-2009\\_Beitrag\\_Datenreport\\_201005.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wbmonitor_umfrage-2009_Beitrag_Datenreport_201005.pdf) (Stand: 30.06.2011)
- 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 Praxis-einblicke. Bielefeld, S. 13–28