

Dieter Gnahs, Karin Dollhausen

Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen?

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/gnahs06_01.pdf

Online veröffentlicht am: 24.01.2006

Stand Informationen: 11.01.2006

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

Dieses Dokument wird unter folgender [creative commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/)-Lizenz veröffentlicht:



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Abstract

Dieter Gnahs, Karin Dollhausen (2006): Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen?

Netzwerke sind heute ein wichtiges Element in der Bildungslandschaft. Sie entstehen als Reflex auf erhöhten Problemdruck zur gemeinsamen und damit häufig auch effektiven und effizienten Aufgabenbewältigung. Zugleich wird ihre Implementation durch Förderprogramme auf Bund- und Länderebene gestützt. Der Text widmet sich diesem Ansatz aus dem Blickwinkel der Volkshochschulen und ihrer möglichen Rolle in Netzwerken.

Es werden netzwerktheoretische Erkenntnisse und Praxisbeispiele wiedergegeben und kommentiert. So wird die Definition des Netzwerks mit der realen Gestalt von Bildungsnetzen konfrontiert, die Rolle des Netzwerkmanagements wird skizziert und verglichen mit den Zuschreibungen bei den Lernenden Regionen. Es wird ein Qualifikationsprofil für Netzwerkmanager aufgezeigt und in den Zusammenhang der existierenden Fortbildungsangebote gestellt. Schließlich wird ausgeführt, welche Rückwirkungen aus der Übernahme der Koordinierungsfunktion für die koordinierende Einrichtungen zu erwarten sind.

In den zusammenfassenden Thesen wird die Titelfrage eindeutig bejaht: Volkshochschulen sind aufgrund ihrer regionalen Funktion, ihrer kommunalen Einbindung, ihrer vielfältigen vertikalen und horizontalen Verzahnungen, ihres fachlichen Spektrums, ihrer Größe und ihres Bekanntheitsgrades besonders gut für die Rolle des Netzwerkkoordinators geeignet.

Autoren

Karin Dollhausen leitet am DIE das Programm "Organisationswandel der Weiterbildung".
Dieter Gnahs leitet am DIE das Programm "Lernen Erwachsener".

Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen?¹

Inhaltsverzeichnis

1. Was ist eigentlich ein Netzwerk?.....	3
2. Welche Gestalt können Bildungsnetzwerke in der Praxis annehmen?	5
3. Was ist „Netzwerkmanagement“?	7
4. Wie funktioniert das Netzwerkmanagement in regionalen Bildungsnetzwerken?	10
5. Was müssen Netzwerkmanager bzw. -koordinatoren lernen?	11
6. Welche Fortbildungsangebote zum Netzwerkmanagement gibt es für das pädagogische Personal?	12
7. Welche Rückwirkungen der Netzwerkkoordination auf die koordinierenden Einrichtungen sind zu erwarten?	14
8. Zusammenfassende Thesen	15
Literatur	17

¹ Überarbeitete Fassung des Vortrags gleichen Titels auf der Tagung zum 50. Jubiläum des Arbeitskreises Großstädtischer Volkshochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz am 11. November 2004 in Frankfurt/Main.

Einleitung

Kooperationsverbände bzw. Netzwerke sind im VHS-Bereich keineswegs neu. Spätestens seit den 1960er Jahren ist die Kooperation zwischen Weiterbildungseinrichtungen, speziell auch Volkshochschulen, ein bildungspolitischer Grundsatz. Wichtige Impulse gingen damals von dem im Auftrag des Kultusministers von Baden-Württemberg herausgegebenen Gutachten „Gesamtplan für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung“ (1968) aus. Mit Kooperation wurde damals vornehmlich die Effizienzsteigerung des Ressourceneinsatzes verbunden. Im Visier der Bildungsplaner stand die Vermeidung von Doppelangeboten, Überschneidungen und unproduktiven Konkurrenzen, mithin die Effektivitätssteigerung des Gesamtsystems Weiterbildung (vgl. Jütte 2002).

Sicher spielen diese Motive auch in den aktuellen bildungs- und wirtschaftspolitischen Überlegungen, Planungen und Modellprojekten zum Aufbau regionaler Bildungsnetzwerke eine Rolle. Daher liegt der Gedanke nahe, dass es sich hierbei letztlich um die Wiederbelebung eines altbekannten Entwicklungskonzepts für die Weiterbildung handelt. Dennoch gibt es auch Anzeichen dafür, dass der politisch gewünschte und gewollte Aufbau von Bildungsnetzwerken, so prominent etwa im Rahmen des BLK-Programms „Lernende Regionen“ (vgl. <http://www.lernende-regionen.info/dlr/index.php>), nicht nur eine Antwort auf die Krise des Staatshaushaltes darstellt.

Unübersehbar sind seit gut 20 Jahren in allen gesellschaftlichen Bereichen Strukturveränderungen zu beobachten, die auf das Entstehen einer global vernetzten Wissensgesellschaft hinweisen (vgl. dazu: Stehr 1994, Castells 2001). Im Zuge dieses gesellschaftlichen Transformationsprozesses verändert sich die gesellschaftliche Bedeutung von Wissen und Lernen und somit auch die Funktion der institutionalisierten Weiterbildung (vgl. Schäffter 1998). In der wissenschaftlichen Diskussion über Stand und Zukunft der Weiterbildung herrscht heute kein Zweifel mehr über den notwendigen Funktionswandel der Weiterbildung von einem öffentlich verantworteten „Versorgungsbereich“, der von Teilnehmenden okkasionell in Anspruch genommen werden kann, hin zu einem „vor Ort“ regulierten Support im Kontext des lebenslangen und lebensbegleitenden Lernens. In diesem Zusammenhang werden regionale Bildungsnetzwerke von wissenschaftlicher Seite als zukunftsweisende Formen der Koordination von Weiterbildungsorganisationen und -angeboten vorgestellt. Bildungsnetzwerke, so der Tenor der Diskussion, erweitern und erleichtern die Zugänge zum Lernen, indem sie Bildungsinteressierten ein Spektrum an Lerngelegenheiten zur Verfügung stellen, die nach Maßgabe individueller Bildungsbedarfe und Lernpräferenzen genutzt werden können (vgl. Brödel 2004). Das bildungspolitische Interesse an regionalen Bildungsnetzwerken reicht demgegenüber noch weiter. Es geht nicht allein um die Gestaltung von teilnehmer- und nachfrageorientierten Angebotskonstellationen. Es geht auch um die stärkere Einbindung der

Weiterbildung in regionale Entwicklungsprozesse. Netzwerke, so wird betont, konstituieren sich „in Prozessen der Kooperation von Akteuren und Organisationen, die ihre Handlungen und Ressourcen mit dem Ziel einer gemeinsamen Förderung und Gestaltung regionaler Entwicklungen“ koordinieren (Benz u.a. 1999, S. 11).

Die Erwartungen an Bildungsnetzwerke sind also hoch gesteckt. Aber was bedeutet es eigentlich in der Weiterbildungspraxis Bildungsnetzwerke aufzubauen und zu organisieren? Was bedeutet es für diejenigen, die mit dieser Aufgabe betraut sind, und welche Rückwirkungen hat dies für die Einrichtungen, die an Netzwerken beteiligt sind, oder diese vielleicht sogar koordinieren? Wir wollen zu diesen Fragen unter Bezugnahme auf netzwerktheoretische Erkenntnisse und auf Befunde der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Lernende Regionen“ Stellung nehmen. Anschließend möchten wir theseartig zusammenfassen, welche Haltung und welche Kompetenzen gestärkt werden müssen, um die Teilnahme an und Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken als eine neue Aufgabe von Volkshochschulen praktisch anzugehen.

1. Was ist eigentlich ein Netzwerk?

Der Begriff „Netzwerk“ wird heute in den Sozialwissenschaften, so auch in der Pädagogik, geradezu inflationär gebraucht. Sicher ist er derzeit auch ein Modebegriff, mit dem diejenigen, die ihn zur Bezeichnung und Beschreibung von sozialen Sachverhalten benutzen, ihre Anschlussfähigkeit an aktuelle Entwicklungstendenzen in den organisierten Zusammenhängen der modernen Gesellschaft signalisieren. Aber, so betont etwa Schäffter (2004, S. 32): „Nicht jedes Beziehungsgeflecht ist ein Netzwerk“ – und mahnt damit implizit zur Vorsicht beim Gebrauch des Begriffs.

Die theoretische Ausarbeitung der Netzwerkbegrifflichkeit finden wir heute in der sozial- und betriebswissenschaftlichen Organisations- und Managementforschung vergleichsweise weit gediehen. Hier beschäftigt man sich seit geraumer Zeit mit der Frage, wie sich Unternehmen unter dem Primat der ökonomischen Gewinnung und Verwendung von Ressourcen in einer komplexer werdenden Umwelt behaupten können. In empirischen Studien ist man dabei auf die Netzwerkbildung als eine von vielen Unternehmen verfolgte Strategie der Steigerung eigener Handlungsmöglichkeiten zur erfolgreichen Bewältigung von komplexer werdenden Anforderungen gestoßen (vgl. Sydow u. a. 1995, Sydow/Windeler 2000). Hieraus wurden dann – unter Hinzuziehung von Grundlagen aus Systemtheorie (vgl. Luhmann 1984), Strukturtheorie (vgl. Giddens 1984) und Neo-Institutionalismus (DiMaggio/Powell 1991) – Charakteristika und Merkmale von Netzwerken zu bestimmen versucht. Beim heutigen Stand dieser Theoriebildungsarbeit bezeichnet der Netzwerkbegriff eine zwar eigenständige Ebene

der Systembildung, die jedoch nicht losgelöst von anderen Formen der Systembildung betrachtet werden kann. Netzwerke setzen insbesondere Gemeinschaften und Organisationen voraus, und gleichzeitig setzen sie sich von diesen Formen der Handlungskoordination ab.

Ein Netzwerk ist ein „lose gekoppeltes“ soziales System von je eigenständigen Akteuren. Mit dem Begriff der „losen“ bzw. „schwachen“ Kopplung“ (vgl. Granovetter 1973) wird darauf verwiesen, dass es sich bei Netzwerken um Beziehungsgeflechte handelt, die

- per se nicht auf Dauer und strukturelle Stabilität, sondern auf die bedarfsorientierte, flexible „Aktivierung“ von Beziehungen angelegt sind,
- nicht durch einen übergreifenden und unhinterfragten Zweck, sondern durch die Vielzahl von *akteursspezifischen Zwecksetzungen* gekennzeichnet sind,
- keine normative Verpflichtung der Beteiligten zur Herstellung einer Gruppenidentität bergen, sondern die *Selbstverpflichtung* zur gemeinsamen Verfolgung von Projekten und Zielsetzungen.

Netzwerke sind somit soziale Beziehungsgeflechte, die zu ihrer Entstehung und Erhaltung zwar auch auf bewährte Bindungsmechanismen der Organisation und der Gemeinschaft zurückgreifen, so etwa auf Formen von vertraglich geregelter Kooperation, Hierarchie und Arbeitsteilung oder auch auf Wir-Vorstellungen und Tauschbeziehungen. Doch sind dies keine konstitutiven, d. h. zwingend notwendigen Merkmale von Netzwerken, sondern eher fallbezogen entwickelte Formen der Gestaltung und Steuerung von Netzwerken (vgl. ausführlich: Sydow/Windeler 2000).

In der hier besagten Form wird von Netzwerktheoretikern zugleich der Vorteil von Netzwerken gegenüber Organisationen und Gemeinschaften gesehen. Indem sie eben gerade nicht auf formale Regelsysteme und/oder auf normative Vergemeinschaftung, sondern auf die *Selbstorganisation* und die *Selbstverpflichtung* der Beteiligten setzen, ermöglichen Netzwerke den Zusammenschluss auch zwischen solchen Akteuren, die jeweils eigene Interessen und Ziele verfolgen und die sich deshalb keiner Organisationsrationalität und keiner gemeinschaftlichen „Moral“ unterordnen können. Mit anderen Worten, die Attraktivität von Netzwerken gerade für rechtlich eigenständige Akteure besteht darin, dass sie eine Beteiligung im Eigeninteresse der Akteure ermöglichen und unterstützen. Der Grundgedanke von Netzwerken ist, dass sich jeweils eigenständige Akteure zusammenschließen, dass sie ihre jeweiligen Kompetenzen bündeln und koordinieren und sich hierdurch erweiterte Möglichkeiten zur Verfolgung gemeinsamer wie auch eigener Interessen und Ziele eröffnen (vgl. Windeler 2001, S. 19 ff.).

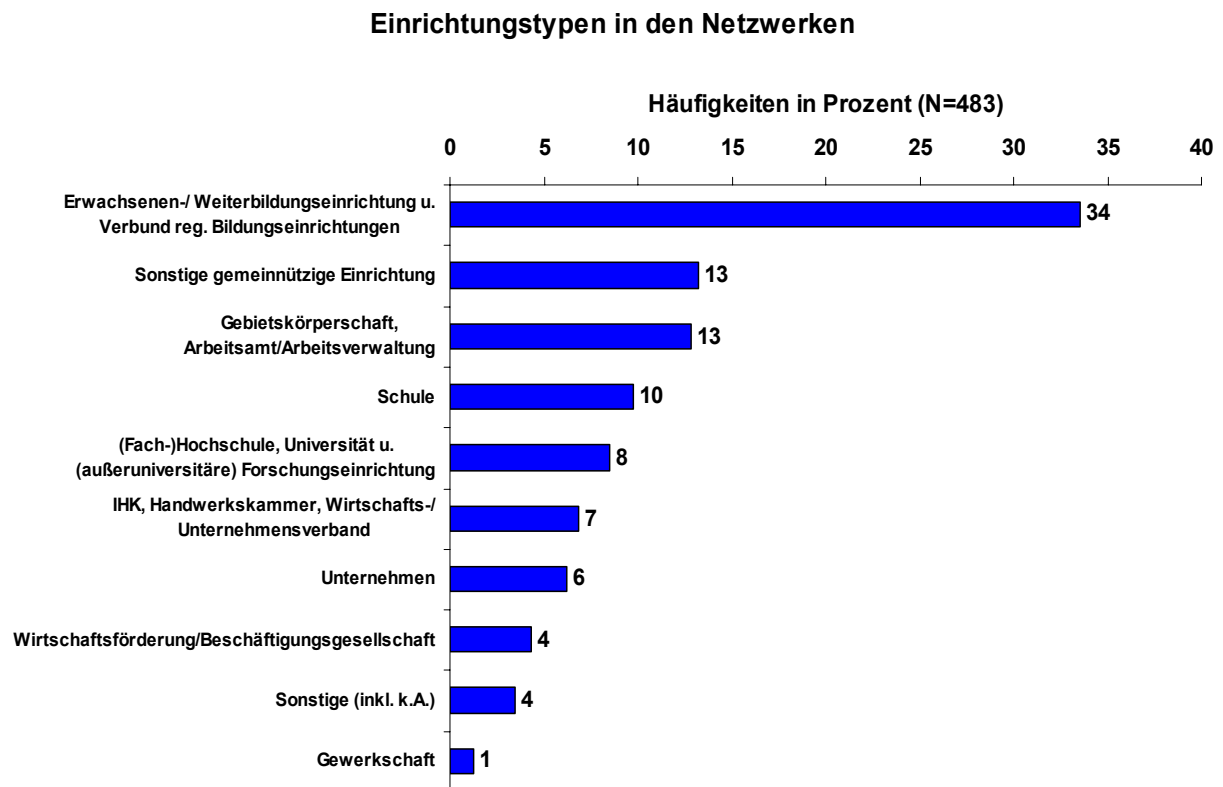
Soviel zur Theorie – aber welche Formen können Netzwerke nun in der Praxis annehmen? Welche Gestalt haben dabei insbesondere Bildungsnetzwerke?

2. Welche Gestalt können Bildungsnetzwerke in der Praxis annehmen?

Erfahrungen mit regionalen Bildungsnetzwerken oder regionalen Verbänden, wie sie früher genannt wurden, sind erstmals Mitte der 1990er Jahre untersucht worden (vgl. Gnahs 1995 und Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung 1994). Hervorgehoben wurde damals, dass sich regionalisierte Weiterbildung im Wesentlichen auf sechs Handlungsfelder konzentriert: Information, Beratung, Bedarfsanalyse, Moderation, Qualitätssicherung und Curriculumentwicklung. Die untersuchten Regionen zeigen, dass der Schwerpunkt der Aktivitäten in den Bereichen „Information“, „Beratung“ und „Moderation“ liegt. Zieht man aus diesen und den anderen Beispielen die Quintessenz, so lässt sich verallgemeinernd festhalten (vgl. Gnahs 1997, S. 26-30): Modelle einer regionalisierten Weiterbildung sind im Regelfall aus einer konkreten Problemlage (z. B. besonders hohe Arbeitslosigkeit, Intransparenz des Weiterbildungsmarktes) heraus entstanden und darauf gerichtet, das Problemlösungspotenzial der Teilnehmenden zu erhöhen und Verbesserungen ihrer Situation herbeizuführen.

Einen besonderen Schub erhielt die Idee des regionalen Bildungsverbundes durch das BMBF-Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, durch das seit 2001 bundesweit mehr als siebzig Netzwerke entstanden sind (vgl. BMBF 2004). Sie stehen unter dem besonderen Druck der Akzentsetzung und Profilierung, weil sie degressiv gefördert werden und bis zum Ablauf des Programms nachhaltige Strukturen aufgebaut haben müssen. Wie die wissenschaftliche Begleitung des Programms aufgezeigt hat (vgl. Forschungskonsortium DIE/DIW/LMU/UDE 2004), variiert die formale Gestalt der Netzwerke erheblich. Es gibt räumlich ausgedehnte und räumlich kompakte Netzwerke, solche mit wenigen und solche mit vielen Mitgliedern, es lassen sich Netze mit großer und geringer Wirtschaftsnähe unterscheiden. Auch die Zusammensetzung der Netzwerkpartner ist breitbandig, wie Abbildung 1 belegt. Weiterbildungseinrichtungen und im Besonderen auch Volkshochschulen spielen dabei eine zentrale Rolle sowohl als wichtige Mitglieder als auch als Netzwerkkoordinatoren (z. B. in Frankfurt und Papenburg).

Abbildung 1



Quelle: DIE/DIW/LMU/UDE

Am Beispiel eines Bundeslandes wie Hessen kann die inhaltliche Vielfalt der Netzwerkarbeit verdeutlicht werden. Dort werden insgesamt sieben Netzwerke durch das BMBF-Programm gefördert (vgl. Faulstich/Gnahs 2005, S. 63-64).

So bietet die *Lernende Region Offenbach* ihren Bürgerinnen und Bürgern ein Selbstlernzentrum, das einen Auslastungsgrad von 80-90% erreicht, und ihren Betrieben ein Programm zur Innovations- und Potenzialförderung, das sich zum Beispiel an Gründerinnen und Gründer sowie an das Management von KMU richtet. Die *Lernende Region main-kinzig+spessart* führte eine Qualifizierung zum Kultur- und Landschaftsführer durch und erprobt zur Zeit den ProfilPASS, ein Weiterbildungspass zur Sichtbarmachung von Kompetenzen und zur Anregung, über Potenziale und Defizite nachzudenken. Die *Lernende Region Hersfeld-Rotenburg/Werra-Meißner* hat einen Fortbildungslehrgang zum „Umwelttrainerschein für Senioren“ konzipiert und ein Curriculum zur Ausbildung von Interkulturellen Vermittlerinnen/Vermittlern entwickelt. Die *Lernende Region Rheingau-Taunus* führt einmal jährlich das „Lernspaßfestival“ durch, das den Bürgerinnen und Bürgern Lust auf Lernen machen soll, und bietet für Sozialhilfeempfängerinnen, allein erziehende Frauen, Ausländerinnen und Aussiedlerinnen ein Seminar „Hilfen zur Alltagsbewältigung“ an, mit dem für Alltags- und Berufsprobleme Hilfe zur Selbsthilfe geleistet wird. Die *Lernende Region Kassel Stadt und*

Land hat eine Bildungsdatenbank entwickelt und ins Netz gestellt sowie spezielle Qualifizierungsangebote für Küchen und Servicepersonal in der Gastronomie und Hotellerie durchgeführt (Grundkenntnisse EDV, Außenpräsentation, Zielgruppenwerbung). Die *Lernende Region Waldeck-Frankenberg* bietet eine Online-Bildungsberatung und einen ersten Einstieg in E-Learning. Die *Lernende Region Frankfurt/Offenbach/Hanau* erprobt im Lernviertel Gallus neue Formen der stadtteilbezogenen Kooperation und stellt mit einem Bildungsatlas ein Orientierungssystem für Bildungsinteressierte zur Verfügung.

Soweit zur Vielgestaltigkeit von Netzwerken in der Weiterbildung. Wie aber koordinieren und regulieren sich solche Netze?

3. Was ist „Netzwerkmanagement“?

Netzwerke haben im Vergleich zu Organisationen oder Gemeinschaften geringere Zugriffsmöglichkeiten auf das Verhalten der beteiligten, je eigenständigen Akteure. Hieraus leiten die Vertreter der Netzwerktheorie ein grundsätzliches Steuerungsproblem von Netzwerken ab, das sich nicht lösen, sondern allenfalls behandeln lässt. In der Netzwerktheorie wird daher auch betont, dass „Netzwerksteuerung“ nicht in Analogie zur klassischen, rationalen Organisationssteuerung verstanden werden darf. Denn es muss gewährleistet sein, dass die im Netzwerk ermöglichten und gepflegten Beziehungen zwischen den Akteuren als Beziehungen zwischen eigenständigen und gleichberechtigten Partnern erhalten bleiben. Daher haben die Vertreter der Netzwerkdiskussion eher „weiche“ Steuerungsformen bzw. die Regulierung des Netzwerkgeschehens durch Information, Kommunikation, Beratung und Vermittlung von Kooperationsmöglichkeiten im Blick.

In diesem Zusammenhang werden in der Netzwerkliteratur (vgl. etwa: Sydow/Windeler 2000) immer wieder zentrale Prinzipien für die erfolgreiche Regulierung des Netzwerkgeschehens benannt:

Regulierungsprinzip	Beschreibung
Kooperation	= Zusammenarbeit von gleichberechtigten Partnern
Vertrauen	= Bereitschaft, mit „offenen Karten“ zu spielen in der Erwartung, dass Andere dies auch tun
Selbstverpflichtung	= das eigene Interesse und Verhalten im Netzwerk im Blick behalten und auf die Interessen und das Verhalten Anderer abstimmen; ein langfristiges Interesse an Netzwerkbeziehungen/Partnerschaften signalisieren

Verlässlichkeit	= die je eigenen, bewährten Kompetenzen dauerhaft in Netzwerkbeziehungen zur Geltung bringen
Verhandlung	= Ausloten der jeweiligen Interessen der Beteiligten Akteure in ergebnis- und lösungsorientierter Kommunikation

Die genannten Regulierungsprinzipien sollten den beteiligten Akteuren keineswegs ganz fremd sein, denn sie basieren ganz deutlich auf bekannten, bewährten und allgemein wünschbaren Prinzipien der partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass Netzwerketeiligte diese Prinzipien einfach verinnerlicht haben und sie wie selbstverständlich verfolgen. Denn gleichzeitig spielen bei all dem, was im Netzwerk kommuniziert und bearbeitet wird, stets die je eigenen Interessen der Akteure eine Rolle. Zu berücksichtigen ist auch, dass in Netzwerken mit Beteiligten zu rechnen ist, die an anderer Stelle und in anderen Kontexten in Abhängigkeits-, in Konkurrenz- oder in Vorreiter-Nachzügler-Beziehungen zueinander stehen. In diesen Konstellationen stehen die Regulierungsprinzipien des Netzwerks im Gegensatz zu bekannten und eingelebten Strategien der Wahrung von organisatorischen Alleinstellungsmerkmalen, Wettbewerbsvorteilen sowie Flexibilität (vgl. Windeler 2001, S. 246). Erfahrungsgemäß beinhalten derartige Strategien z. B. auch

- den Verzicht auf Kooperation,
- eine gezielte Informationspolitik bis hin zum Bluff,
- eine vornehmliche Verpflichtung zu eigenen Zielsetzungen,
- die strategisch verstandene Darstellung eigener Kompetenzen,
- das taktische Prozessieren und Verschieben von Problemlösungen usw.

Vor diesem Hintergrund lässt sich erahnen, dass die Mitwirkung in einem Netzwerk die Beteiligten in die Bredouille treiben kann, sich entweder der Regulierungslogik des Netzwerks zu verpflichten und damit zugleich erprobte Selbstbehauptungsstrategien infrage zu stellen oder aber eine „halbherzige“ Beteiligung anzustreben und damit auf mögliche, vielleicht sogar entscheidende Nutzeneffekte zu verzichten.

Angesichts der hier nur erwähnten Problematik wird in den neueren Beiträgen der Netzwerkforschung betont, dass Netzwerke auch dann, wenn sie die Selbstorganisation und selbstverantwortliche Koordination von Akteuren fördern und unterstützen, ein geeignetes Netzwerkmanagement brauchen. Was darunter zu verstehen ist, ist allerdings bei weitem noch nicht geklärt. Es gibt lediglich einige Hinweise auf die Art und Aufgaben des Netzwerkmanagements. Grundsätzlich unterscheidet etwa Windeler (2001, S. 39ff.) zwischen hierarchischer und heterarischer Netzwerkregulierung.

Bei *hierarchischer Netzwerkregulierung* werden folgende Managementaufgaben relevant:

- Vorgeben der Netzwerkstrategie anhand einer Zielsetzung oder einer Vision,
- Vorgeben von Netzwerkpraktiken, d. h. der Kommunikations- und Kooperationsweisen der beteiligten Akteure,
- Definition der Art, des Inhaltes und der Umsetzung der Strategie,
- Schaffung der Bedingungen für
 - die Selektion von Netzwerkpartnern,
 - die Beschaffung notwendiger Ressourcen,
 - die Evaluation von Netzwerkpraktiken,
 - die Integration der Aktivitäten an- und abwesender Akteure,
 - die Positionierung der Akteure untereinander,
 - die Festlegung der inhaltlichen, zeitlichen und sozialen Grenzen des Netzwerks.

Die Netzwerkstruktur lässt dabei offen, ob alle genannten Managementaufgaben von einer zentralen koordinierenden Stelle erfüllt werden oder ob die Aufgaben an verschiedene Stellen des Netzwerks delegiert werden. Ebenso ist es eine im Netzwerk zu entscheidende Frage, ob die koordinierende Stelle selbst ebenfalls beteiligter Netzwerkpartner ist oder ein so genannter „Broker“, der nicht inhaltlich beteiligt, sondern ausschließlich für die Vermittlung von Netzwerkaktivitäten zuständig ist.

Bei *heterarchischer Netzwerkregulierung* werden z. B. folgende Managementaufgaben relevant:

- gemeinsame Festlegung von Art, Inhalt und Ziel des Netzwerks,
- gemeinsame Aushandlung der Netzwerkpraktiken,
- gemeinsame Festlegung der koordinierenden Akteure/Gremien,
- Unterstützung zur Herstellung wechselseitiger (Selbst-)Bindungen,
- kollegiale Beratung und Führung,
- Weitergabe und Austausch von Erfahrungen,
- wechselseitige Präferenz bei der Auswahl von Kooperationspartnern.

Deutlich wird, dass die heterarchische Netzwerksteuerung vor allem die Gemeinsamkeit, die wechselseitige Unterstützung und die Partizipation aller Beteiligten betont. Gleichwohl werden auch hier herausgehobene koordinierende Akteure/Gremien relevant, die auf eine gewisse, womöglich zeitlich befristete Hierarchisierung hinweisen.

4. Wie funktioniert das Netzwerkmanagement in regionalen Bildungsnetzwerken?

Die Installation und der Erfolg regionaler Netzwerke sind in hohem Maß vom Netzwerkmanagement abhängig. Diese Einschätzung wird durch ein Ergebnis der wissenschaftlichen Begleitung des BMBF-Programms „Lernende Regionen“ gestützt. Bei der Frage nach den förderlichen Faktoren der Netzwerkentwicklung schälen sich bei den rund 400 befragten Netzwerkpartnern der ersten Förderwelle die folgenden heraus (vgl. Forschungskonsortium DIE/DIW /LMU/UDE 2004, S. 10):

- | | |
|------------------------------------|-----|
| • bestehendes Netzwerkmanagement | 52% |
| • räumliche Nähe | 46% |
| • Projektförderung | 40% |
| • Vertrauen unter Netzwerkpartnern | 38% |
| • Netzwerkpartner vorab bekannt | 36% |

Dem Netzwerkmanagement wird also die führende Rolle bei den Erfolgsfaktoren zugewiesen. Des Weiteren ist nun zu fragen, wie das Management gestaltet werden muss, um produktiv für das Netzwerk zu werden. Aufschluss darüber geben mehrere Untersuchungen.

Reuling (2000) nennt bei seinem Vergleich deutscher und niederländischer „lernender Regionen“ die folgenden Erfolgsfaktoren:

- „bottom-up“-Steuerung
- „Partnership“ (offene, unhierarchische Strukturen)
- direkte Kommunikation („face to face“)
- neutrale Initiierung und Koordination.

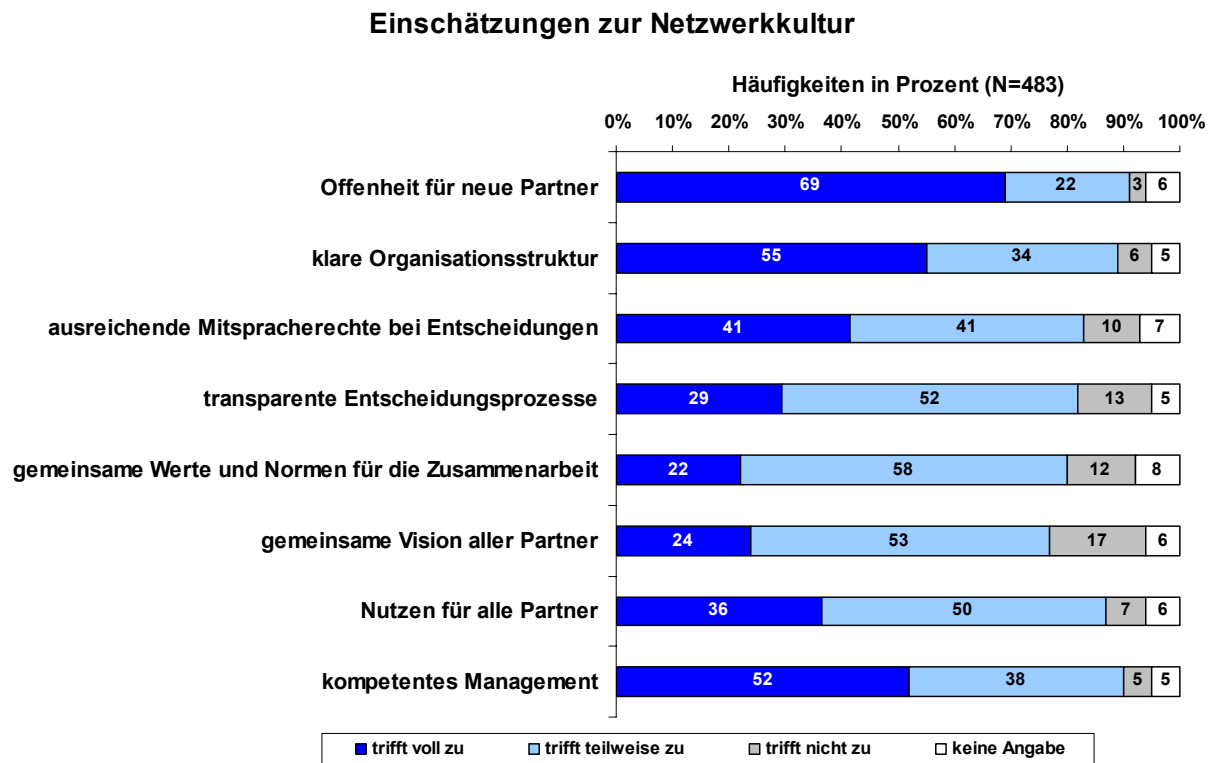
Faulstich, Vespermann und Zeuner (2001, S. 51) kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Zu den oben genannten lassen sich aus dieser Studie noch die Kriterien

- Offenheit des Leistungsspektrums und
- Verknüpfung verschiedener Politikfelder

hinzufügen.

Die neuesten Daten liefert das Konsortium zur wissenschaftlichen Begleitung des BMBF-Förderprogramms „Lernende Regionen“. Danach äußern sich über 400 Netzwerkpartner aus der ersten Förderwelle zur Netzwerkkultur in der folgenden Weise (vgl. Forschungskonsortium DIE/DIW/LMU/UDE 2004, S. 7):

Abbildung 2



Quelle: DIE/DIW/LMU/UDE

Die Vielfalt und Leistungsfähigkeit der Arbeit in den geförderten Netzwerken wird hingegen plastisch, wenn auf die zehn Reportagen und die Kurzporträts in der BMBF-Broschüre Bezug genommen wird (vgl. BMBF 2004, S. 11-74). Für das Oldenburger Netzwerk „lernenfürsleben“ wird das so zum Ausdruck gebracht: Die Arbeit ist transparent und klar strukturiert. Das Netzwerkbüro wird als zuverlässiger und fester Ansprechpartner gesehen, der sich durch Termintreue, Verlässlichkeit und Produktorientierung auszeichnet. Eine Netzwerkmanagerin bringt das erfolgreiche Netzwerkmanagement auf die folgende einfache Formel: "Wir versuchen vorzuleben, was wir uns von den anderen Partnern wünschen" (a.a.O., S. 29).

5. Was müssen Netzwerkmanager bzw. -koordinatoren lernen?

Diese Frage ist sicherlich nicht in Form von Rezepten für gute Netzwerkkoordination zu beantworten. Denn wie wir bereits gesehen haben, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, Netzwerke zu gestalten. Es gibt, der Grundidee des Netzwerks folgend, vielleicht einige basale Kompetenzen, die Netzwerkkoordinatoren im Auge behalten bzw. entwickeln und verbessern sollten. Sie seien hier nur allgemein zusammenfassend erwähnt:

- *Inhaltliches Basiswissen*: Grundlagen des systemischen Denkens, netzwerktheoretische Grundlagen
- *Fachkompetenz*: Erfahrungen und Kenntnisse der Branche, Region und des Feldes von Akteuren, in denen bzw. in dem das Netzwerk aufgebaut und erhalten werden soll, und Fähigkeiten zum Projektmanagement
- *Soziale Kompetenz*: Fähigkeit zur Initiierung und Moderation von Kommunikations- und Kooperationsprozessen, Fähigkeiten zur Teamentwicklung und zum Konfliktmanagement sowie Beratungskompetenz
- *Methodenkompetenz*: Kenntnisse über Verfahren und Instrumente der Netzwerkbildung (z. B. Gruppenmoderation, Verhandlungsführung, Mediation, Evaluation)
- *Personale Kompetenz*: Kreativität, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz, Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, Diagnose- und Analysefähigkeit sozialer Prozesse

Die genannten Kompetenzen weisen – zusammengefasst – auf zwei übergreifende bzw. zentrale Kompetenzen des Netzwerkmanagements hin, nämlich

- die Fähigkeit, die verschiedenen Perspektiven, Zielsetzungen und Interessen der beteiligten Akteure zu erkennen und deren Bedeutung und Funktion im Netzwerkkontext zu bestimmen sowie
- die Fähigkeit, das Netzwerkmanagement konsequent unter dem Gesichtspunkt der Ermöglichung von selbstorganisierten, kooperativen Aktivitäten der beteiligten Akteure zu betreiben, wozu letztlich auch die Anerkennung von Grenzen der Steuerbarkeit gehört.

6. Welche Fortbildungsangebote zum Netzwerkmanagement gibt es für das pädagogische Personal?

Für viele Verantwortliche in den Netzwerkgeschäftsstellen und bei den Netzwerkpartnern ist Netzwerkmanagement eine neue Aufgabe, auf die sie nur bedingt vorbereitet sind. Deshalb sind für diesen Personenkreis unterstützende Fortbildungsangebote gemacht worden. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang eine Initiative des Landesinstituts für Qualifizierung NRW (LfQ), das eine berufsbegleitende Qualifizierung zum Management von Netzwerken und Kooperationsverbänden entwickelt hat. Mit ihr wird das Ziel verfolgt, „das Wissen sowie die Kompetenzen zu vermitteln und zu stärken, die zum erfolgreichen Management und zur gekonnten Steuerung ergebnisorientierter Zusammenarbeit in Netzwerken befähigen“ (Wohlfahrt/Hüser o. J., S. 1).

Das Angebot besteht aus vier dreitägigen Seminarblöcken, aus vier halbtägigen Treffen von regionalen Praxisgruppen zur kollegialen Beratung und aus einem Informations- und Erfah-

rungsaustausch via Intranetplattform. Die Teilnehmenden erhalten nach erfolgreichem Abschluss ein Abschlusszertifikat „Netzwerkmanager/in“. Das inhaltliche Spektrum setzt sich laut Veranstaltungsflyer des LfQ wie folgt zusammen:

- Strukturmerkmale von Netzwerken
- Spezifische Herausforderungen in der Arbeit
- Grundlagen systemischen Denkens
- Netzwerkprozesse
- Rolle und Identität des Netzwerkmanagers/der Netzwerkmanagerin
- Prozessgestaltung und Kommunikationsstrukturen
- Standortbestimmungen und Situationsklärungen
- Zielvereinbarungen
- Effektive Formen der Zusammenarbeit, Spielregeln und Kooperationsvereinbarungen
- Organisation von Öffentlichkeitsarbeit
- Konkurrenz und Konfliktpotenziale

Neben dieser zentralen Veranstaltung werden auch Workshops „vor Ort“ angeboten, die sich auf konkrete bzw. akute Aufgaben und Problemlagen beziehen (so genannte *flying workshops*). Für schon erfahrene Netzwerkmanager bietet das LfQ seit Ende 2005 ein neues Format an: das „Lernforum Netzwerkmanagement“. Es dient vorrangig dem gezielten Erfahrungsaustausch, der Aufnahme neuer und innovativer Impulse und der Bearbeitung spezieller Herausforderungen.

Der Projektträger des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt DLR, hat schon sehr früh zahlreiche unterstützende Angebote für die Netzwerkverantwortlichen gemacht. Zu erwähnen sind vor allem zwei Workshops, die im Herbst 2001 in Hamburg und Eisenach unter dem Titel „Netzwerke erfolgreich entwickeln“ stattfanden und ausführlich dokumentiert sind (vgl. DLR 2002). Als Themenschwerpunkte wurden dort behandelt:

- Visionen und Ziele
- Gründung
- Kontakte
- Qualität und Qualitätssicherung
- Netzwerkaufbau
- Erfolg
- Controlling
- Kennzahlen/Statistiken

Derartige Veranstaltungen sind seitdem im Dauerangebot des Projektträgers. Die inhaltlichen Akzente haben sich etwas verschoben: Standen am Anfang noch eher Fragen der Netzwerkgründung und -ausformung im Vordergrund, so sind aktuell eher Probleme der Balancierung von Kooperation und Konkurrenz und Fragen des Finanzmanagements im Blickpunkt. Hilfreich für die Praxis sind zudem die ausführlichen Dokumentationen solcher Workshops unter der Homepage <http://www.lernende-regionen.info/dlr/index.php>.

7. Welche Rückwirkungen der Netzwerkkoordination auf die koordinierenden Einrichtungen sind zu erwarten?

Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass die Koordination von Netzwerken Rückwirkungen auf die Einrichtungen hat, die sich dieser Aufgabe widmen. Denn die Koordination von Netzwerken nimmt Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch und erfordert – wie wir deutlich gemacht haben – die Herausbildung und Entwicklung spezifischer Kompetenzen des „Netzwerks“. Insofern ist zu erwarten, dass dort, wo die Netzwerkkoordination als ausdifferenzierte Aufgabe etabliert wird, auch strukturelle Änderungen vorgenommen werden müssen, wie z. B.

- Freistellung von Personalkapazitäten
- Einrichtung von Stellen
- Bereitstellung von finanziellen, räumlichen und technischen Ressourcen
- Integration der Zuständigkeit für Netzwerkkoordination in die Organisationshierarchie und in das arbeitsteilig strukturierte Organisationsgeschehen

Es ist zu vermuten, dass diese Maßnahmen wiederum Auswirkungen auf das organisatorische Gesamtgefüge der Einrichtungen haben. Wahrscheinlich ist, dass mit der kontinuierlichen Wahrnehmung der Koordinationsaufgabe auch das Umfeld der Einrichtungen, d. h. die Branche, die Region, das Feld relevanter Akteure usw. in ein neues, möglicherweise sogar anderes Licht gerückt wird, was dann wiederum Gelegenheit für strategische Überlegungen in Bezug auf die je eigene Organisationsentwicklung bietet.

Zweifellos ist die Übernahme der Koordinationsaufgabe für die betreffenden Einrichtungen auch ein möglicher, doch keineswegs zwingender Anlass zur Reflexion und Revision eingespielter Praktiken der Führung, Kommunikation und Kooperation in den Einrichtungen. Zumindest liegt es nahe – wie es das oben zitierte Oldenburger Netz belegt –, dass mit dem Engagement für Bildungsnetzwerke auch die Frage aufgeworfen wird, welche Regulierungsformen in der eigenen Organisation mit welchen Effekten vorherrschend sind. Die Aufgabe der Netzwerkkoordination kann einen Anstoß zur Arbeit an der eigenen Organisationskultur geben – sie muss es aber nicht. Fraglich ist allerdings, ob und inwieweit sich Einrichtungen,

die – vermittelt durch die Koordinationsaufgabe – nach außen hin ihre Verpflichtung zum Netzwerkgedanken deutlich machen, nach innen hin andere, z. B. bürokratisch geprägte Führungs-, Kommunikations- und Kooperationsvorstellungen, vertreten können – ohne sich dem Vorwurf der „Zweigleisigkeit“ oder gar „Doppelzüngigkeit“ auszusetzen.

Nicht zuletzt ist die Netzwerkkoordination auch ein Anlass, um die Personalentwicklung im eigenen Haus stärker in den Blick zu nehmen und mindestens dort systematisch zu betreiben, wo es um die Verbesserung der organisationalen Wissens- und Kompetenzbasis in Bezug auf das Netzwerkmanagern geht.

Bis auf die organisationsstrukturellen Implikationen bei der Wahrnehmung der Netzwerkkoordination sind die genannten Rückwirkungen auf die koordinierenden Einrichtungen möglich, aber nicht zwangsläufig. Es muss letztlich immer den betreffenden Einrichtungen überlassen bleiben, in welchem Umfang sie die mit der Koordinationsaufgabe einhergehenden Anregungen zur Selbstveränderung nutzen. Dabei ist nach dem heutigen Stand der wissenschaftlichen Netzwerkdiskussion davon auszugehen, dass sich die Einrichtungen mit der Umstellung von organisationsbezogenen auf netzwerkorientierte Entwicklungsperspektiven auch neue, wirtschaftliche wie pädagogische Handlungsmöglichkeiten erschließen.

8. Zusammenfassende Thesen

Unter Würdigung der skizzierten Anforderungen und unter Berücksichtigung vorhandener Erfahrungen lässt sich die im Titel gestellte Frage „Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen?“ nur bejahen. Im übrigen beweisen Volkshochschulen jetzt schon in vielen Lernenden Regionen oder ähnlich gestalteten regionalen Verbänden, dass sie in der Lage sind, die Koordinationsaufgabe in derartigen Netzwerken auszufüllen. Es gibt sogar eine Reihe von Faktoren, die Volkshochschulen in besonderer Weise für die Koordinationsfunktion geeignet machen:

- Volkshochschulen sind regional verankert und kennen die Gegebenheiten in ihrem regionalen Zuständigkeitsbereich.
- Volkshochschulen sind durch ihre kommunale Anbindung in der Lage, die Querverbindungen zu anderen Politikfeldern (z.B. Kulturpolitik, Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarktpolitik) vergleichsweise einfach herzustellen.
- Volkshochschulen sind häufig schon vertikal mit anderen Bildungsbereichen verzahnt (z.B. den allgemeinbildenden oder berufsbildenden Schulen, den Universitäten und Fachhochschulen), sodass die notwendige und fruchtbare sektorübergreifende Zusammenarbeit gute Voraussetzungen hat.

- Volkshochschulen sind fachlich breit angelegt und richten ihre Arbeit an ein großes Spektrum von Zielgruppen, was ihnen eine kompetente und verständnisvolle Einschätzung der Arbeit tatsächlicher und möglicher Kooperationspartner erleichtert.
- Volkshochschulen, im Besonderen großstädtische, weisen eine Größe auf, die die für die Netzwerkarbeit nötige Bereitstellung organisatorischer Differenziertheit und personeller Kompetenz möglich macht.
- Volkshochschulen genießen im Regelfall einen guten fachlichen Ruf und sind von daher als Koordinator für die anderen Netzwerkpartner leicht akzeptierbar.
- Volkshochschulen sind bei der Bevölkerung bekannt als wichtiger Anbieter von Bildungsdienstleistungen und von daher als Knotenpunkt eines Netzwerks gut geeignet, das darauf ausgerichtet ist, neue Zielgruppen zu erschließen oder neue Bildungsformen zu platzieren.
- Volkshochschulen sind häufig bereits in der Rolle des zentralen regionalen Anbieters (besonders im ländlichen Raum), sodass sich die Funktion des Netzwerkkoordinators geradezu aufdrängt.

Die genannten Argumente legen nahe, dass Volkshochschulen die gestellte Herausforderung annehmen sollten. Dies gilt auch dann, wenn im konkreten Netzwerk Schwierigkeiten zu schultern sind und die angestrebte Koordinationsfunktion von anderen bestritten oder gar streitig gemacht wird. Intensive Konkurrenz, die Befürchtung, dominiert zu werden, menschliche und fachliche Vorbehalte – all das können Gründe sein, die von Netzwerkpartnern ins Feld geführt werden (können).

Auch in Anbetracht des mittlerweile unbestrittenen Strukturwandels der Weiterbildung erscheint es uns plausibel, dass Volkshochschulen die Herausforderung „Netzwerkkoordination“ annehmen. Wenn sie ihre führende Rolle als regionales Bildungszentrum beibehalten oder gar ausbauen wollen, werden sie die Vernetzung mit anderen Weiterbildungseinrichtungen und – mindestens genauso wichtig – mit Einrichtungen aus anderen Bildungssektoren anstreben müssen. Das Leitbild des lebenslangen Lernens bedingt, dass die bildungssektorübergreifende Zusammenarbeit und die darüber hinaus gehende Einbeziehung anderer gesellschaftlicher Bereiche (wie z. B. der Wirtschaft) intensiviert werden, weil nur so die nötige Stärkung des Humanpotenzials erreicht werden kann. Die Nutzung von Synergien aus multipler Vernetzung kommt der heute geforderten Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit (*employability*), der Erweiterung des Möglichkeitsraums zur persönlichen Entfaltung und

der Ausweitung der gesellschaftlichen Teilhabe gleichermaßen zugute und bleibt zugleich anschlussfähig an traditionelle Bildungsvorstellungen. Netzwerkarbeit ist somit auch eine Möglichkeit, die Modernisierung im VHS-Bereich voranzutreiben, und gleichzeitig die hier entwickelten Kompetenzen und Werthaltungen auch für zukünftiges Handeln wirksam werden zu lassen.

Literatur

- Benz, A./Fürst, D./Kilper, H./Rehfeld, D. (1999): Regionalisierung. Theorie – Praxis - Perspektiven. Opladen
- BMBF (2004): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Bonn/Berlin
- Brödel, R. (Hrsg.) (2004): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Bielefeld
- Castells, M. (2001): Das Informationszeitalter: Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. 3 Bde. Opladen
- DIE/DIW/LMU/UDE (2004): Ausgewählte Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, Manuskript. Bonn. Online im Internet auf der Website des Projektträgers <http://www.lernende-regionen.info> unter http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/Lernende_Regionen_-_Empfehlungen_wiss_Begleitung_0704.pdf (letzter Zugriff: 18.01.06)
- DiMaggio, P./Powell, W. W. (Hrsg.) (1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago
- DLR (Hrsg.) (2002): Dokumentation der Workshops “Netzwerke erfolgreich entwickeln”. Köln
- Faulstich, P./Gnahn, D. (2005): Weiterbildungsbericht Hessen. Lebensbegleitendes Lernen: Weiterbildungsstrukturen und -trends. Herausgegeben vom Landeskuratorium für Weiterbildung Hessen in Zusammenarbeit mit dem Hessischen Kultusministerium. Frankfurt/Main. Online im Internet unter http://weiter.bildung.hessen.de/laku/laku_material/wb_bericht_hessen_2005.pdf (letzter Zugriff: 18.01.06)
- Faulstich, P./Vespermann, P./Zeuner, C. (2001): Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbände/Netzwerke im Bereich lebensbegleitenden Lernens in Deutschland. Hamburger Hefte der Erwachsenenbildung I/2000. Hamburg

- Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung (Hrsg.) (1994): Lernende Region. Kooperationen zur Verbindung von Bildung und Beschäftigung in Europa. Salzgitter
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Cambridge
- Gnahn, D. (1997): Die lernende Region als Bezugspunkt regionaler Weiterbildungspolitik. In: Dobischat, R./Husemann, R. (Hrsg.): Berufliche Bildung in der Region. Berlin, S. 25-38
- Gnahn, D. (1995): Regionalisierung in der beruflichen Weiterbildung. IES-Bericht 122.94. Hannover
- Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. In: American Journal of Sociology 78, S. 1360-1380.
- Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld
- Kulturministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (1968): Gesamtplan für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung. Empfehlungen zur Neugestaltung und Koordinierung. Vorgelegt vom Arbeitskreis Erwachsenenbildung des Kultusministeriums Baden-Württembergs. Villingen
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main
- Reuling, J. (2000): Regionalisierungsstrategien in der Berufsbildung – eine deutsch-niederländische Diskussion. In: BWP 2/2000, S. 24-28
- Schäffter, O. (2004): Auf dem Weg zum Lernen in Netzwerken – institutionelle Voraussetzungen für lebensbegleitendes Lernen. In: Brödel, R. (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung, Bielefeld, S. 29-48
- Stehr, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt/Main
- Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Lose, A./Well, B. van (1995): Organisation von Netzwerken. Opladen
- Windeler, A. (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Wiesbaden
- Wohlfahrt, U./Hüser, H. (o. J.): Ein neues Modell fachlicher Begleitung. Unterstützung der NRW-Projekte des Bundesprogramms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Vervielfältigtes Manuskript. Soest