

Vernetzung und Kooperation – zwischen Modernisierungsmetapher und fachlicher Gestaltungsaufgabe

► **Gesellschaftliche Zeitdiagnosen kommen ohne den Bezug des Netzwerks nicht mehr aus.**

Auch in Verbindung mit dem Konzept lebenslangen Lernens hat das Netzparadigma in den vergangenen Jahren zunehmend an Stellenwert gewonnen. Wenngleich Netzwerke als „gesellschaftliche Modernisierungsmetapher“ durchaus kritisch betrachtet werden können, entstehen durch den Einzug netzwerkförmiger Arrangements im Bildungsbereich neue fachliche Gestaltungsaufgaben. Daraus ergeben sich für die Organisation und für das pädagogische Handeln neue Anforderungen, die in dem Beitrag beleuchtet werden. Sie umfassen u. a. neue professionellen Anforderungen an Netzwerk-Moderation und reflexiver Netzwerksteuerung. Mit der Veralltäglichung von Netzwerken als integrativer Bestandteil von Bildungsarbeit reichen bloße Problemlösungsversprechen nicht mehr aus. Angemessene Formen von Monitoring und Evaluation gewinnen an Stellenwert.

Das Netzwerk als Bestandteil des gesellschaftlichen Innovationsdiskurs

Als ein Kennzeichen moderner Gesellschaften gilt, dass sie netzartige Strukturen herausbilden und sich zunehmend in Form von horizontalen und offenen Netzwerken organisieren. Dafür hat MANUEL CASTELLS (2001) den Begriff der „Netzwerkgesellschaft“ geprägt. Netzwerke stehen für die zunehmende Differenzierung und Arbeitsteilung gesellschaftlicher Teilbereiche und den daraus resultierenden veränderten Koordinationsbedarf. Dabei wird der gesellschaftliche Innovationsdiskurs eng mit der Organisationsform des Netzwerkes verbunden (vgl. KRÜCKEN/MEIER 2003). Wegen der spezifischen Leistungen von Netzwerken – so gelten sie als wissensaustauschförderliche Organisationsform, die Markt und Hierarchie zu überwinden versprechen – entsteht für die professionell Handelnden in der Bildungspraxis ein neuer Legitimationsdruck: Durch die Gestaltung netzwerkförmiger Arrangements sollen sie zur Innovation des Feldes, insbesondere zur Gestaltung eines Systems lebenslangen Lernens, beitragen. Der Begriff des Netzwerkes ist zunächst stark im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich verwurzelt. Die Attribuierung der Verkehrsinfrastruktur und der Telekommunikation als „Netz“ weisen darauf hin. Diesen „technischen Netzen“ können „soziale Netze“ gegenübergestellt werden. Unter ihnen wird ganz allgemein ein Geflecht sozialer Beziehungen von Personen oder Organisationen verstanden. Zunehmend kommt es zu einer Vermischung von informationstechnischen und sozialen Vernetzungen (z. B. Weblogs und Wikis als Kennzeichen des Web 2.0). Sie umfasst Anwendungen, die Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit unterstützen und folgen der Logik des Tausches.

Netzwerke als Antwort auf das tieferliegende Steuerungsproblem

Netzwerke als neue Formen der Steuerung und Handlungskoordination gewinnen nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Krise staatlicher Steuerungsfähigkeit in allen pädagogischen Handlungsfeldern an Bedeutung. Sie lösen



WOLFGANG JÜTTE

Prof. Dr., Professor für Weiterbildung,
Universität Bielefeld

den in den 1970er Jahren vorherrschenden Planungs- und Kooperationsgedanken ab, wie anhand des Weiterbildungsbereichs verdeutlicht werden kann (vgl. Abb. 1). Die in dieser Zeit erlassenen Weiterbildungsgesetze gingen von einer grundlegenden Regelungsbedürftigkeit des Weiterbildungsbereiches aus. In den achtziger Jahren dringt verstärkt der Begriff der Konkurrenz in die Weiterbildung ein und wird dem der Kooperation gegenübergestellt. Es kommt zu einer Akzentverschiebung zugunsten des Markt- und Konkurrenzmodells. Zunehmend wird auf die Steuerung durch den Weiterbildungsmarkt gesetzt. Anfang der neunziger Jahre finden zunehmend Netzwerkkonzepte Eingang in die Diskussion. Sie werden auch als Rahmenbedingungen für Lernprozesse im Zuge der Diskussion um das lebenslange und das selbstgesteuerte Lernen diskutiert. Dafür steht die Forderung nach einer vernetzten Lernkultur. Offene Lernkonzepte verlangen die Überwindung isolierter Lernarrangements zugunsten vernetzter Lernräume.

Vernetzung zielt auf Synergie und verbesserte Kommunikation von bisher getrennt handelnden Akteuren. Das kooperative und aufeinander abgestimmte Vorgehen reagiert auf die Bedarfslagen pädagogischer Zielgruppen. Die zunehmende Ausdifferenzierung auf der einen Seite verlangt auf der anderen Seite wiederum Integrationsanstrengungen, d. h. das Knüpfen von Netzen. Vor allem im Rahmen der Regionalentwicklung werden Netzwerke propagiert. Von der Etablierung lokaler und regionaler Kooperationsgeflechte werden Innovationspotenziale und Zugänge zu neuen Lernorten erwartet. Dafür stehen beispielhaft die Konzepte der „Lernenden Regionen“ und der „Learning Cities“. Durch die verstärkte Zusammenarbeit von Akteuren zwischen Bildungs-, Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik sowie anderen Politikfeldern soll es zu einer Verzahnung der Bildungsbereiche kommen und sollen neue Schnittstellen und Durchlässigkeiten zwischen den Bildungsbereichen entstehen. Diese Form der Educational Governance berührt etablierte Grenzbeziehungen und verlangt von Verbänden und Institutionen, neue Strategien zu entwickeln. Die verflüssigten institutionellen Grenzen in netzwerkförmigen Lernarrangements findet hier ihr Pendant in der vielzitierten „Entgrenzung des Pädagogischen“.

Netzwerkökonomie als Kosten-Nutzen-Bilanzierung

Aus bildungspolitischer Sicht werden von der trägerübergreifenden Zusammenarbeit Nutzeffekte für das Bildungssystem erwartet. Aus der Perspektive der Anbieterseite sind diese weitaus schwieriger zu erfassen, u. a. weil sie nicht nur materieller Natur sind. So kann zwischen kurzfristigen, mittelfristigen und längerfristigen Nutzen unterschieden werden. Während kurzfristige Konsequenzen eher ökonomischer Art sind, sind langfristige Effekte wie Innovation und

Abbildung 1 **Ordnungsprinzipien und Leitbilder in der Weiterbildung**

Zeitraum	Leitbild	Ordnungsprinzipien/ Steuerungsmittel
1970er Jahre	Kooperation, Koordination	Planungsgedanke
1980er Jahre	Konkurrenz	Marktorientierung/Selbstregulation
Seit 1990er Jahre	Regionalisierung, Netzwerk	Selbstorganisation

Legitimationsgewinn als nicht monetäre Größen schwerer zu erfassen (vgl. NUISSL 1996, S. 43). Längerfristig generieren Netzwerk-Beziehungen Handlungsressourcen. Dies ist auch die zentrale Aussage der Theorie des sozialen Kapitals, die von Soziologen wie PIERRE BOURDIEU, JAMES S. COLEMAN oder ROBERT D. PUTNAM geprägt worden ist. Allgemein formuliert sagt sie aus, dass bestimmte Beziehungen Akteuren Vorteile verschaffen können. Bezogen auf Bildungsträger und -einrichtungen hieße dies, dass ihre Handlungschancen nicht allein von ihrer materiellen Ausstattung (ökonomisches Kapital) oder der Anzahl der Mitarbeiter (Humankapital), sondern auch von ihren aufgebauten Beziehungsressourcen und ihrer sozialen Einbettung (soziales Kapital) abhängt. Diesen Umwelt- und Austauschbeziehungen der Organisation gilt es stärker in den Blick zu nehmen und auf ihre Bedeutung für alltägliche Innovation zu befragen.

Organisationsform und Steuerungsmodus von Netzwerken

Während es sich bei Kooperation allgemein um eine Zusammenarbeit zwischen einzelnen Akteuren handelt, kann unter Koordination die Abstimmung bzw. die gezielte Ausrichtung von Akteuren verstanden werden. Das Besondere von Netzwerken bzw. Netzen ist aus dieser Perspektive, dass eine Menge von (autonomen) Akteuren mittels bestimmter Beziehungen alle miteinander verbunden sind und in ihrer Gesamtheit ein System bilden, das eine horizontale, heterarchische Struktur ohne Zentren aufweist. Während sich der Begriff der Kooperation auf die Zusammenarbeit einzelner Organisationen bezieht, zielen Netzwerke auf eine Vielzahl an Kooperationspartnern ab. Grafisch sind die unterschiedlichen Steuerungsmodi in Abbildung 2 veranschaulicht.

In der Praxis erweisen sich die Beziehungsmodi von Netzwerken allerdings als weitaus komplexer und keineswegs eindeutig. So haben Netzwerkforscher weit über 100 verschiedene Formen von Netzwerken charakterisiert. Netzwerkmäßige Kooperationsformen schließen hierarchische Steuerung nicht unbedingt aus oder ersetzen sie generell. Netzwerke werden zunehmend nach hybriden Mustern organisiert. Das bedeutet, dass verschiedene Steuerungsmuster wie Hierarchie und Heterarchie nebeneinander auf-

treten und sich verschränken können. Erfolgreich sind Netzwerke häufig dann, wenn sie nicht nur eine Vielzahl kompetenter Partner umfassen, sondern auch ein starkes Zentrum aufweisen und ihre Kontakte zur Peripherie gut pflegen.

Als idealtypische Merkmale von Netzwerken, „die Stärken und Schwächen gleichermaßen bedeuten können“ führen HAGEDORN/MEYER (2001, S. 235) an:

- „horizontale, heterarchische Struktur (keine Zentren, sondern Knotenpunkte),
- Selbstbestimmung und Unabhängigkeit der Akteure (auch partielle Teilnahme),
- hohes Maß an Selbstverantwortung und Engagement,
- Verteilung von Kompetenzen und Ressourcen,
- Partizipation, Einbeziehung unterschiedlicher Partner,
- Transparenz und hohe (informelle) Informationsdurchlässigkeit,
- Flexibilität, Veränderbarkeit,
- Zweckbestimmung durch gemeinsame Übereinkünfte und Konsensbildung,
- dezentrale Risikostreuung“.

Die komplexen Beziehungsmodi als Moderations-Aufgabe

Bei der Organisationsform des Netzwerks handelt es sich um eine zeitlich begrenzte vertrauensvolle Kooperation, die besondere Anforderungen an das professionelle Handeln stellt. Die vermeintliche Leichtigkeit des Vernetzungsbegriffs übertüncht die mit der Realisierung verbundenen Probleme und Konflikte. Insofern rückt mit der Zunahme netzwerkförmiger Arrangements auch verstärkt die Frage nach spezifischen (Management-)Kompetenzen, um Netzwerke aufzubauen, zu moderieren und zu transformieren, stärker in die Diskussion (vgl. bspw. BIENZLE u. a. 2007; DIETRICH/GILLEN 2004); erste Fortbildungsangebote und -materialien werden bereits entwickelt.

Die sich idealtypisch ergebenden Aufgaben der Steuerung und Moderation hat SYDOW (1999, S. 295 f.) prägnant zusammengeführt (vgl. Abb. 3).

Danach können zumindest vier Funktionen der Netzwerksteuerung unterschieden werden:

- **Selektion:** Die Frage nach der Selektion betrifft die Partner im Netzwerk und die Frage

nach den Beteiligten im Geschehen: Wer soll dabeisein? ist eine sehr zentrale und frühzeitig zu regulierende Frage.

- **Allokation:** Hier stehen die Zuordnung von Aufgaben und Ressourcen sowie die Verteilung von Verantwortung auf die Partner im Vordergrund.
- **Regulation:** Diese Funktion betrifft die Zusammenarbeit im Netzwerk und sieht die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln zwischen den Organisationen vor.
- **Evaluation:** Das gesamte Netzwerk oder ausgewählte Regeln der Zusammenarbeit in Netzwerken sind auf Feedbackschleifen angewiesen.

Zugleich lassen sich nach SYDOW (2004) acht Spannungsverhältnisse feststellen, die in Vernetzungsprozessen regulierungsbedürftig sind bzw. an denen auch Netzwerkkooperationen scheitern können:

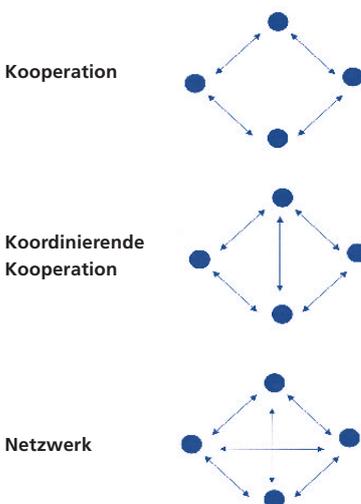
- **Vielfalt – Einheit:** Wie kann eine Balance geschaffen werden zwischen der Vielfalt der beteiligten Akteure und ihrer Integration zur Einheit?
- **Flexibilität – Spezifität:** Wie flexibel ist das Netzwerk hinsichtlich seiner Zielsetzungen und Selbstverständnisse, wie spezifisch ist es ausgerichtet?
- **Autonomie – Abhängigkeit:** Wie viel Autonomie ist möglich, und worin besteht sie, wie viel Abhängigkeit ist gegeben, und worin besteht sie?
- **Vertrauen – Kontrolle:** Wie viel Vertrauen und welches Vertrauen ist gegeben, was wird wie über Kontrollmechanismen reguliert?
- **Kooperation – Wettbewerb:** Welche Rolle spielen Kooperation und Wettbewerb? Wie wird das Verhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb angelegt?
- **Stabilität – Fragilität:** Welche Rolle spielen Stabilität und Fragilität? Wie werden sie erzeugt? Auf welche Weise und mit welchen Regulationsmechanismen?
- **Formalität – Informalität:** Wie wird das Verhältnis von Formalität und Informalität reguliert, welches Verhältnis gehen sie miteinander ein?
- **Ökonomie – Herrschaft:** In welchem Verhältnis stehen funktionale und herrschaftliche Arrangements – auf welche Weise werden herrschaftliche Muster hergestellt?

Als spezifische Beschaffenheit von Netzwerken sind diese Spannungsverhältnisse nicht auflösbar, sondern strukturell verankert (Strukturdilemma); sie können jedoch produktiv verarbeitet und in produktive Balance gebracht werden. Dies wirft zugleich den Blick auf die dafür benötigten professionellen Kompetenzen des Netzwerkmanagements.

Reflexive Netzwerkentwicklung als Aufgabe

Ungeachtet ihrer Bedeutungszuschreibung darf konstatiert werden, dass die Erfolge vieler öffentlich geförderter Netz-

Abbildung 2 Steuerungsformen



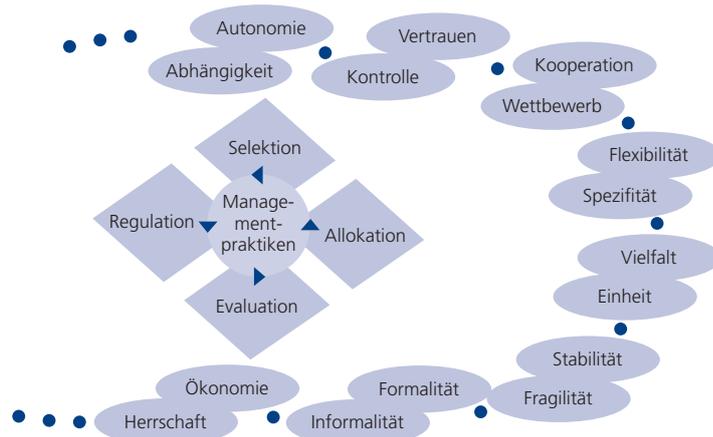
Quelle: Dietz 1999, S. 211 f.

werke unterhalb der erhofften hohen Erwartungen liegen. Einer der Gründe hierfür scheint darin zu liegen, dass viele Koordinatoren, aber auch Auftraggeber und Initiatoren von Netzwerken, keine hinreichend differenzierte Vorstellung von einem Netzwerk als besonderer Kooperations- und Kommunikationsstruktur haben, die der ständigen reflexiven Steuerung bedarf.

Insofern geht es längst nicht mehr darum, die Organisationsform des Netzwerkes als ein neues Leitbild zu entwerfen, sondern sich auch mit den Verheißungen und Innovationserwartungen kritisch auseinanderzusetzen. Dementsprechend steigt der Bedarf nach angemessenen Formen der Evaluation und des Monitoring (vgl. dazu Weber 2006), damit die mit Netzwerken verbundenen Problemlösungsversprechen empirisch überprüft werden können. Für alle Beteiligten wächst die Bedeutsamkeit, sich des eigenen „Vernetzungsniveaus“ zu vergewissern. Die Herausforderung besteht in der Entwicklung pragmatisch orientierter Untersuchungsinstrumente. Zu denken wäre beispielsweise an Formen im Sinne eines „self audit tool“. Auch gilt es stärker als bisher zu berücksichtigen, dass es nicht mehr nur um Netzwerke als neue, zumeist extern initiierte Organisationsform geht. Vielmehr geht es darum, den alltäglichen Einzug netzwerkförmiger Arrangements in die Bildungspraxis stärker in den Blick zu nehmen und auf professionstheoretische Implikationen zu befragen.

In der Praxis wird das vernetzte Arbeiten „noch immer nicht hinreichend als professionelle Kompetenz der Mitarbeiter, Kursleiter und Bildungsadressaten wahrgenommen, ‚honoriert‘ oder positiv verstärkt“ (SCHÄFFTER 2004, S. 42). Dabei ist die Fähigkeit und Bereitschaft, berufliche Kontaktnetze und kooperative Beziehungen aufzubauen und zu halten, für die Bewältigung der alltäglichen Arbeit wichtig. Durch „Professionellen-Netzwerke“ entstehen erweiterte Möglichkeiten der fachlichen Kommunikation, die auch Rückwirkung auf das eigene Arbeitsverhalten haben, das oft durch Vereinzelung („Bild des Einzelkämpfers“) gekennzeichnet ist. Aus einer professionstheoretischen Perspektive stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Einbindung der Akteure in vernetzte Handlungskontexte auf ihr berufliches Selbstverständnis hat. So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass fachliche Arbeitskreise zahlreiche Funktionen übernehmen (JÜTTE 2002, S. 204 ff.). Diese haben nicht nur eine wichtige Informations- und Beziehungsanbahnungsfunktion, sondern auch eine Entlastungs- und Unterstützungsfunktion. So erfährt man in Arbeitskreisen nicht nur etwas Neues, sondern kommuniziert mit Kolleginnen und Kollegen, die unter ähnlichen Bedingungen arbeiten oder mit vergleichbaren Problemlagen konfrontiert sind. Auch kann der fachliche Austausch im Sinne „kollegialer Diskurse“ (vgl. u. a. PETERS 1999) zur Entwicklung eines pädagogischen Handlungsethos beitragen. ■

Abbildung 3 Steuerungs- und Moderationsaufgaben



Quelle: Sydow 2004

Literatur

- BIENZLE, H. u. a.: *Die Kunst des Netzwerkes. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich*. Wien 2007
- CASTELLS, M.: *Elemente einer Theorie der Netzwerk-Gesellschaft*. In: *Sozialwissenschaftliche Literatur-Rundschau* 23 (2000) 41, S. 37–54
- DIETRICH, A.; GILLEN, J.: *Netzwerkmoderatoren in unterschiedlichen Netzwerktypen. Funktionen, Aufgaben, Qualifikationsanforderungen*. In: ELSHOLZ, U.; DEHNBOSTEL, P. (Hrsg.): *Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht*. Berlin 2004, S. 187–202
- DIETZ, B.: *Vernetzung als Steuerungsinstrument kommunaler Gesundheits- und (Alten-)Pflegerpolitik*. In: DIETZ, B.; EISSEL, D.; NAUMANN, D. (Hrsg.): *Handbuch der kommunalen Sozialpolitik*. Olpladen 1999, S. 203–222
- HAGEDORN, F.; MEYER, H. H.: *Netzwerke*. In: ARNOLD, R.; NOLDA, S.; NUSSL, E.: *Wörterbuch Erwachsenenpädagogik*. Bad Heilbrunn 2001, S. 234–235
- JÜTTE, W.: *Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften*. Bielefeld 2002
- KRÜCKEN, G.; MEIER, F.: *Wir sind alle überzeugte Netzwerktäter. Netzwerke als Formalstruktur und Mythos der Innovationsgesellschaft*. In: *Soziale Welt* 54 (2003) 1, S. 71–92
- NUSSL, E.: *Kooperation und Konkurrenz*. In: *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung* 3 (1996) 1, S. 43
- PETERS, R. (1999): *Erwachsenenbildnerisches Handlungsethos*. In: *Hessische Blätter für Volksbildung* 49 (1999) 1, S. 31–39
- SCHÄFFTER, O.: *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 2004, S. 29–48
- SYDOW, J.: *Management von Netzwerkorganisationen. – Zum Stand der Forschung*. In: SYDOW, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. Wiesbaden 1999, S. 279–305
- SYDOW, J.: *Management von Unternehmensnetzwerken – Auf dem Weg zu einer reflexiven Netzwerkentwicklung*. In: ELSHOLZ, U.; DEHNBOSTEL, P. (Hrsg.): *Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht*. Berlin 2004, S. 217–238
- WEBER, S. M.: *Systemreflexive Evaluation von Netzwerken und Netzwerk-Programmen. Eine methodologische Perspektive*. In: *Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* 29 (2006) 4, S. 17–25