

# HANDLUNGSLEITFADEN (KONZEPT)

zur

## Ausgestaltung von Netzwerkstrukturen zur Unterstützung organisationalen Lernens von regionalen Bildungsdienstleistern

von

*Dr. Thomas Hartmann*

*Erarbeitet im Projekt*

„Netz-WB – Weiterbildungsverbände als lernförderliche Strukturen“

([http://tamen.de/projekte/netz\\_wb/](http://tamen.de/projekte/netz_wb/))

*Juni 2022*



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Das Projekt wurde durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

## 1. Zum Leitfadenkonzept und zu den Adressaten

Dieses Leitfadenkonzept basiert auf Erkenntnissen aus dem Projekt "Netz\_WB - Weiterbildungsverbände als lernförderliche Strukturen". Der Leitfaden ist keine abschließend ausgearbeitete Handlungsanleitung, sondern beschreibt Vorgehensweisen bei der Weiterentwicklung eines bestehenden und etablierten Netzwerkes und ordnet dessen Funktionen und Leistungsbereiche. Die Klärung und Beschreibung von Strukturen, Funktionen und Leistungen des Netzwerkes bildet die Basis für Reflexion und Analyse und ermöglicht somit gemeinsames Lernen und eine strategische Weiterentwicklung.

Zudem soll der Leitfaden als Orientierungshilfe für andere Netzwerkakteure dienen. Der Leitfaden ist als Konzept zu verstehen, insofern unbedingt offen für Präzisierungen, Erweiterungen und Änderungen sowie für notwendige Anpassungen an neue Herausforderungen. In Folgenden soll – wohlwissend, dass es sich um ein Konzept handelt – dennoch von Leitfaden geschrieben werden, der in dem Sinne eines strategischen Instruments ein „Entwurf in die Zukunft“ darstellt.

Derzeit bietet der vorliegende Leitfaden in erster Linie eine Gliederung, die im Projekt Netz\_WB sich aus mehreren moderierten Austauschen von Erfahrungen der Teilnehmenden herausarbeiten ließ.

Dieser Leitfaden dient der Unterstützung von Akteur\*innen beim Auf- und Ausbau von Netzwerken, die im Sinne einer Selbsthilfe regionaler Bildungsdienstleister und Arbeitsfördergesellschaften bei der Gestaltung einer regionalen Bildungslandschaft, bei ihrer Organisations- und Personalentwicklung, bei der Entwicklung von Angeboten und Leistungen und bei der Umsetzung von Dienstleistungen unterstützen können. Der Fokus liegt hier im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie der Arbeitsförderung. Wichtig ist das Verständnis der Akteur\*innen als Mitgestalter\*innen einer regionalen Bildungslandschaft, also der Blick über die Organisations- und Netzwerkgrenzen hinaus.

*Anmerkung: Neben den Literaturangaben gibt es zudem Verweise auf die Bildungsmodule, die im Projekt Netz\_WB entwickelt wurden und auf der Webseite: [https://tamen.de/projekte/netz\\_wb/](https://tamen.de/projekte/netz_wb/) abrufbar sind.*

## 2. Zum Netzwerkverständnis

In diesem Einleitungskapitel geht es nicht um die Beschreibung eines Netzwerkes im Sinne einer umfassenden Typologisierung (siehe z.B. Sydow et.al. 2003), sondern um die explizierende Beschreibung eines Verständnisses von Netzwerkarbeit, das der Entwicklungsarbeit im Projekt Netz\_WB zur Ausgestaltung und Erweiterung von Strukturen, Funktionen und Leistungen des bestehenden Netzwerkes Uckermärkischer Regionalverbund e.V. (URV) zugrunde lag. Aus der Reflexion dieser Netzwerkarbeit im Projekt „Netz\_WB“ werden hier auch verallgemeinerbare Erkenntnisse zum Auf- und Ausbau von Netzwerken im Bereich der Weiterbildung/Erwachsenenbildung vorgestellt. Diese Erkenntnisse werden erweitert und verbreitert durch Forschungsarbeiten v.a. von O. Schäffter, der als Partner das Projekt Netz\_WB mit beraten hat. Der Fokus liegt in diesem Leitfaden also auf Netzwerken von Bildungsdienstleistern mit Funktionen, die sowohl auf die Förderung des Lernens und die Kompetenzentwicklung ihrer Mitglieder zielen als auch auf den Aufbau von regionalen Strukturen zur Unterstützung des Lernens von Individuen und Organisationen.

Der URV hat sich 1996 gegründet, die Gründungsmitglieder waren regionale Arbeitsfördergesellschaften. Heute umfasst der URV 10 Mitgliedseinrichtungen, das sind sechs regionale Bildungsdienstleister und vier regionale Arbeitsfördergesellschaften, davon eine mit Sitz im Landkreis Märkisch-Oderland.

Wie bei fast jedem Netzwerk, das wirtschaftlich tätige Organisationen mit vergleichbaren Leistungsprofilen umfasst, ist die Netzwerkarbeit geprägt von der Balance zwischen Konkurrenz und Kooperation.

*Exkurs: Entstehung des URV*

*Das zeigte sich schon bei der Gründung des URV: Mit der Entscheidung, ein Netzwerk als nachhaltige Struktur, hier als eingetragener Verein, zu gründen, sollte eine schon bestehende „informelle“ Kommunikationsstruktur, die sogenannten „Montags-Gespräche“, die schon 1991 begonnen wurden und ab 1993 dann regelmäßig einmal im Quartal stattfanden, abgesichert werden. Die Ziele einer nachhaltigeren Kommunikation und daraus resultierender Zusammenarbeit waren die Vermeidung von gegenseitigem „Auskonkurrieren“ bei immer wieder unsicheren und vor allem bei zurückgehenden Fördermitteln. Informationsaustausch, Absprachen zur Koordinierung und Verteilung von Aufgabenbereichen und damit Förderung sowie die Umsetzung gemeinsamer regionaler Entwicklungsprojekte. Die Gründungsmitglieder des URV waren 10 regionale Arbeitsfördergesellschaften. Gründungsanlass war ein gemeinsames Förderprojekt, das in Kooperation durchgeführt werden konnte. Der Druck, aus einem „informalen“ Netzwerk, die „Montags-Gespräche“, ein „formales“ Netzwerk als Verein zu gründen, lag darin, dass nur eine juristische Person das Förderprojekt durchführen konnte.*

Das Netzwerk URV wurde also gebildet von Individuen und/oder Organisationen aus einer Einsicht heraus, dass das Erreichen bestimmter Ziele und die Umsetzung bestimmter Leistungen nur über eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist, die Konkurrenzbeziehungen nicht ignoriert, aber bewusst hinterfragt und für das Erreichen bestimmter Ziele hintenanstellt. Das Netzwerk ermöglichte nicht nur Kooperation, sondern war bis heute zudem in der Lage, das in der Umsetzung von Kooperationen anwachsende Vertrauen zu bewahren und so zu stärken, dass sich kooperatives Handeln weiter entwickeln konnte.

Das Entwickeln von Vertrauen und damit die Ermöglichung von belastbaren und anhaltenden Kooperationen sind bis heute die Kernqualitäten des Netzwerks.

Auf diesen Grundlagen konnten im Projekt Netz\_WB zentrale Funktionen expliziert und weitere Funktionen gezielt entwickelt werden.

## **2.1. Voraussetzungen für den Aufbau und Entwicklung von Netzwerken**

Die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des URV lässt sich gut mit den von Schäffter (Schäffter 2001: 12) verallgemeinerten Aussagen zu den Voraussetzungen der Gründung von Netzwerken beschreiben, die

– **Vielzahl autonomer Akteure:** Konstitutive Bedingung für Vernetzung ist, dass im Handlungsfeld eine Vielzahl von Institutionalformen, Einrichtungen, Gruppen, Initiativen und Einzelpersonen agiert, die weitgehend aus „eigenem Recht“ tätig sind, d.h. für ihr Handeln eine gewisse Autonomie in Anspruch nehmen. Netzwerke setzen daher ein Mindestmaß an gewachsenen Interaktionsbeziehungen und damit an sozialer Komplexität voraus. Wenn dies nicht der Fall ist, geht es um mehr oder weniger überschaubare und in ihren konkreten Folgen einschätzbare Gruppenstrukturen oder Kooperationsbeziehungen.

– **Unterschiedlichkeit auf der Basis einer emotional tragfähigen Gemeinsamkeit:** Netzwerke beruhen auf der Verknüpfung unterschiedlicher, nicht gleicher Akteure. Für diese Verknüpfung muss jedoch eine basale Gemeinsamkeit des Interesses, der Weltanschauung, eines Entwicklungsziels oder einer

Problemdefinition aktivierbar sein. Ohne diese basale Vertrauensgrundlage entwickelt sich nicht hinreichend wechselseitiger Support.

– **Anlässe als Aktivierung latenter Beziehungsnetze:** Jede Netzwerkaktivität benötigt einen aktuellen Anlass als „Notwendigkeit“ der Aktivierung bislang latent gebliebener Beziehungen. Es geht daher darum, für „angemessene“ Anlässe wahrnehmungsfähig zu sein und sie als Energieträger zu nutzen.

– **Aktive Beziehungspflege:** Soziale Netzwerke beruhen auf wechselseitigen Sympathiebeziehungen jenseits von Nutz-Erwägungen und lassen sich nicht „herstellen“ oder erzwingen. Als Voraussetzung heißt dies, dass in der Regel ein längerer zeitlicher Vorlauf im Sinne eines gewissen Entwicklungsstands „erarbeitet“ sein muss, bevor Vernetzung Früchte trägt. Immer dann, wenn Netze als Organisation von Seilschaften oder als Abschöpfung sozialer Ressourcen erkennbar werden, verstärken sie Konkurrenz. Vokabeln wie „Erfassung“ von regionalen Ressourcen, regionales „Weiterbildungszentrum“, „flächendeckende Versorgung“ oder „Zusammenschluss“ verweisen eher auf „Interessenverbände“, d.h. auf formale Kooperationsstrukturen und nicht auf soziale Vernetzung.

## **2.2. Was charakterisiert ein Netzwerk?**

Zur Beschreibung von Netzwerken in „Abgrenzung“ zu anderen Formen von Gemeinschaft, nutzen wir auch einen von uns etwas abgeänderten Text von Schäffter (Schäffter 2004: 32), der folgende spezifischen Netzwerkmerkmale aufzeigt, die auch für unserer Netzwerkarbeit leitend waren:

### **2.2.1. Dauerhaftigkeit eines ehemals informellen Beziehungsgeflechts**

Das Konzept des sozialen Netzwerks bezieht sich nicht auf jedes Beziehungsgeflecht, sondern unterstellt ein Mindestmaß an Dauerhaftigkeit und Belastbarkeit. Insofern sind auch informelle, latente soziale Netzwerke Ausdruck von lebensweltlichen Institutionalisierungsprozessen mit langfristiger Strukturierungswirkung (vgl. Schäffter 2001: 61). Die Nachsilbe „-werk“ verweist somit auf ein Aufdauerstellen von bislang okkasionellen Beziehungen. Situative und kurzfristige Bekanntheitsbeziehungen oder Interaktionsformen (Anmerkung: Hierunter fallen auch viele sogenannte „soziale Netzwerke“, die digitalen Plattformen basieren) lassen sich zwar in ihrer Netzstruktur beschreiben, bilden in der Regel aber noch kein dauerhaftes Netzwerk. Netzwerkstrukturen sind Akteurs-übergreifend und als kollektiver Zusammenhang nicht aus der Intention eines einzelnen Akteurs gezielt herstellbar. In diesem Bezug auf kollektive Strukturzusammenhänge ergänzt der Netzwerkbegriff durch seine differenztheoretische Akzentuierung von Relationen sozialwissenschaftliche Konzepte wie „Kultur“ oder „Milieu“.

### **2.2.2. Das Netzwerk ist eine strukturelle Voraussetzung von Kooperation**

Von dem Begriff der Kooperation lässt sich der Netzwerkbegriff zweifach abgrenzen: Zum einen wird „Kooperation“ in der Regel als bi-laterale Zusammenarbeit gedacht, die bewusst zur Lösung einer spezifischen Sachaufgabe eingegangen wird. Im Vergleich dazu sind Netzwerke weniger instrumentell, sondern eher diffus. Netzwerke bieten somit häufig die basalen Voraussetzungen für Kooperationsvorhaben unterschiedlichster Art, ohne dass sie sich in ihrem Entstehen oder Aufrechterhalten auf die jeweilig aktuellen Formen der Zusammenarbeit beschränken ließen. Zum anderen reicht nicht jede Kooperationsbeziehung über die zweckgebundene bilateral gedachte Beziehung hinaus und baut entsprechend keine Netzwerkstruktur auf. Ein wichtiger Unterschied zwischen bilateralen Kooperations- und multilateralen Netzwerkstrukturen bezieht sich daher auf die

Zurechenbarkeit des wechselseitigen Nutzens. Während in Kooperationsbeziehungen der Nutzen auf den jeweiligen Partner zurückzuverfolgen ist und damit kalkulatorisch aufgerechnet werden kann, erfolgt der wechselseitige Austausch in Netzwerken über vielfältige, hochkomplexe „Querverbindungen“, in denen der Nutzen nur noch auf die eigene Position im gesamten Beziehungssystem des sozialen Netzwerks, nicht aber auf einzelne Partner zurückführbar wird. Netzwerke sind eine logisch höherstufige Form sozialer Strukturierung. Hieraus mag sich erklären, dass Kooperation eher „spezifisch“ sachdominiert und aufgabenorientiert verfolgt wird, Netzwerke hingegen eher „diffus“ beziehungsorientiert motiviert sind. Netzwerke bearbeiten überfordernde Komplexität weniger über Verhandlung und Kontrakt, sondern über systematisches Herausbilden von Vertrauen auf der Basis von Verschiedenheit. (vgl. Luhmann 1973)

### **2.2.3. Netzwerke setzen Differenz voraus – nicht Einheit**

Partizipation in Netzwerken beruht nicht auf Gemeinschaft im Sinne von Gleichheit, sondern auf der Unterschiedlichkeit der Partner, die in ihrem wechselseitigen Spannungsverhältnis akzeptiert und für übergreifende Aufgaben produktiv genutzt wird. Im Vergleich zum für die Geschichte der Erwachsenenbildung so folgenreichen Begriff des „Bundes“ setzt das Netzwerkkonzept als Voraussetzung ihres Zustandekommens deutlicher auf die Autonomie der „Knoten“ und weniger auf eine bereits zugrundeliegende Gemeinsamkeit. Bündische Strukturen stiften das Gemeinsame für die Akteure im Sinne einer objektiv vorausgesetzten Gegebenheit, soziale Netze hingegen werden erst durch die Akteure und ihre Handlungsstrategie des „networking“ gestiftet. Systemtheoretisch betrachtet ist Netzwerk somit eine „emergente Struktur“, die aus Phasen struktureller Perturbation hervorgeht und die daher „Störung“ der bisherigen Routine im Sinne von Überforderung als Bedingung ihrer Möglichkeit voraussetzt. Eine institutionentheoretische Nähe zwischen bündischen Strukturen der Gemeinschaft und sozialer Vernetzung besteht allerdings darin, dass beide auf Institutionalisierungsstrategien beruhen, die gleichermaßen von lebensweltlichen Fundierungen und alltagsweltlichen Vorstrukturierungen ausgehen. Beide haben Bewegungscharakter und verstehen sich als counter power zu den herrschenden ordnungspolitischen Funktionalisierungen. (vgl. v. Küchler/ Schäffter 1997; Schäffter 2001, Kap. 4.6)

### **2.2.4. Organisation und Netzwerke bedingen sich wechselseitig**

Im Vergleich zur Organisation befinden sich Netzwerke auf einem niedrigeren Grad der Formalisierung. Ihre eigentümliche Stärke liegt gerade in latenten Strukturierungen von stillschweigend vorausgesetzten Vertrauensbeziehungen, die nicht immer ein Explizieren zulassen. Besondere Beachtung verdienen soziale Netzwerke auf der Organisationsebene: Im Unterschied zu den formalisierten Beziehungen der „Entlohnung“ in der Erwerbsarbeit beruht Vernetzung auf „social support“, also auf gegenseitiger Hilfe und auf Unterstützungsleistungen zur Abfederung von Überforderung. Aufgrund ihres höheren Grades an persönlichem Vertrauen und sozialer Nähe zwischen den Akteuren lassen sich soziale Netzwerke zwischen den Arbeitsbereichen einer Organisation nicht instrumentell organisieren, sondern nur aus einer Beteiligtenperspektive heraus in ihrem Entwicklungsverlauf initiieren und fördern. Es handelt sich um wenig transparente Beziehungsverhältnisse im Sinne eines komplementären Nebeneinanders der Sozialstrukturen. (Harney 1994) Die offene Ambivalenz zwischen Autonomie und wechselseitiger Abhängigkeit muss selbst dann noch auf einer personengebundenen Ebene wechselseitigen Vertrauens mitgetragen werden, wenn es um Netzwerke zwischen mehreren Organisationen geht. In diesen Fällen ist darauf zu achten, ob sie tatsächlich auf einer von sozialer Nähe getragenen Beziehung beruhen oder ob es sich nicht um formelle Verbände oder organisationsübergreifende Zweckbündnisse handelt. Es gilt

daher, zwischen der Qualität „sozialer“ und „institutioneller Netzwerke“ zu unterscheiden. Dies gilt insbesondere, wenn sich formale Verbandsstrukturen mit Begriffen wie „Bund“, „Arbeitsgemeinschaft“ oder „Netzwerk“ schmücken, ohne dieser Sozialstruktur zu entsprechen. Hier handelt es sich um Fragen ideologischer Etikettierung, wie sie in Selbstbeschreibungen wie „Betriebsgemeinschaft“ oder „Firma als große Familie“ bekannt sind.

### **2.2.5. Macht und Konkurrenz erhalten in Netzwerken eine spezifische Bedeutung**

Netzwerke bilden sich als „Win-Win-Strukturen“ heraus, in denen der wechselseitige Nutzen unverzichtbare Bedingung ist, ansonsten lösen sie sich spontan auf. Sie schließen daher ruinöse Konkurrenz im Sinne eines „Nullsummenspiels“ aus. Allerdings lebt jedes Netzwerk von der Verschiedenheit der Teilzentren und damit von einem gewissen Wettbewerb zwischen den Beteiligten um ein attraktives Profil und ihre Position im Netzwerk. Typischerweise kommt das Machtgefälle in Netzwerken weniger in einem vertikalen Unterordnungsverhältnis zum Ausdruck, sondern stärker in Interessenkonflikten zwischen „Zentrum“ und „Peripherie“ – sei es hinsichtlich des Zugangs zu relevanten Informationen, sei es in Bezug auf zentrale bzw. randständige Positionen im Netzwerk. Dies gilt vor allem für Prozesse der Entscheidungsfindung oder Ressourcenverteilung. Der synergetische Überschuss entsteht in Netzwerken daraus, dass sich Wechselseitigkeit des Nutzens nicht mehr auf eine bilaterale Bilanzierung beschränken muss, sondern dass nun das Prinzip des „Ringtauschs“ eine strukturelle Basis findet. Jeder Beteiligte erhält Vorteile und gibt sie gleichzeitig an andere im Netz weiter, ohne dass unmittelbare Verpflichtungen oder Abhängigkeiten entstehen müssen. Dies hat andererseits jedoch zur Konsequenz, dass nicht jeder Knotenpunkt in gleicher Weise aus der Vernetzung Nutzen ziehen kann. Netzwerkähnliche Strukturvarianten wie „Seilschaften“, „Vetterles-Wirtschaft“, „Mafiosi“ und „Cliquesbildung“ lassen sich als nach außen geschlossene, sich abgrenzende Beziehungsgeflechte beschreiben, die sich als Antwort auf gemeinsame externe Konkurrenten bilden. Sie lassen sich ggf. als internes Netzwerk interpretieren, nach außen haben sie keinen Netzwerkcharakter. Bereits hier ließe sich zwischen einem deskriptiv-analytischen und einem normativ-qualitativen Netzwerkbezug unterscheiden.

## **3. Strategieentwicklung**

Im Folgenden geht es um Strategieentwicklung auf mehreren Ebenen. Zunächst um die strategische Netzwerkentwicklung selbst, dann um die Rolle des Netzwerks als Ermöglicher und Unterstützer einer strategischen Organisations- und Personalentwicklung der Mitgliedsorganisationen und zum dritten um die Rolle des Netzwerks bei regionalen Entwicklungsstrategien. Nicht zuletzt können daraus auch Folgerungen die Weiterentwicklung politischer und v.a. bildungspolitischer Strategien abgeleitet werden.

### **3.1. Was sind Strategien?**

„Es genügt nicht, an einem Strick zu ziehen, sondern es müssen alle auch in dieselbe Richtung ziehen.“

Strategien beschreiben Ziele und die Schritte zum Erreichen dieser bestimmten Ziele. Die Entwicklung und Veröffentlichung von Strategien ermöglichen, dass in einer Organisation bzw. einem Netzwerk die Mitarbeiter\*innen bzw. Mitglieder koordiniert und zielgerichtet zur Erreichung gemeinsam vereinbarten Zielsetzungen zusammenarbeiten.

Strategien geben damit Orientierung und verleihen dem Handeln Sinn, sie fördern dazu nach innen Gemeinsamkeit im Sinne von „Corporate Identity“ und ermöglichen nach außen Erkennbarkeit im Sinne von „Corporate Design“.

Strategien haben immer „Entwurfscharakter“, denn die Ziele, die erreicht werden sollen, liegen in der Zukunft, über die wir kein gesichertes Wissen haben können. Auch unser gegenwärtiges gesellschaftliches Umfeld ist auf Grund der hohen Komplexität weitgehend intransparent, so dass die Strategieentwicklung selbst ein Instrument darstellt, um „Unternehmen zur expliziten Profilierung von Erwartungshorizonten bzw. zu periodischen Korrekturen derselben zu befähigen. Denn nur an Erwartungen bzw. an daran geknüpfte Ziele und an deren Bestätigung bzw. Enttäuschung kann die eigene Situation eingebettet in eine komplexe Umwelt abgelesen werden.“ (Nagel/Wimmer 2009: 16, 17). Strategien dienen dazu, das Handeln von Organisationen so auszurichten, dass sie nicht nur für die Bewältigung kommender Herausforderungen und Aufgabenstellungen gut gerüstet sind, sondern dass sie fähig sind, Zukunft im Sinne der jeweiligen Zielsetzungen mitzugestalten.

Das bedeutet, dass Zielsetzungen und davon abgeleitete Strategien immer wieder hinterfragt und neu ausgerichtet oder gar vollständig geändert werden müssen. Strategisches Handeln muss eingebettet sein in flexible lernförderliche Strukturen, die kontinuierliche Reflexion und die Revision von Entscheidungen ermöglicht. Die größte Herausforderung des Managements einer Organisation oder eines Netzwerkes besteht darin, das Verhältnis zwischen Flexibilität und Stabilität, zwischen Veränderung und Kontinuität zur Absicherung einer zielgerichteten Zusammenarbeit auszubalancieren.

### **3.2. Strategische Netzwerkentwicklung**

Ein Netzwerk ist kein statisches Gebilde, sondern eine sich weiterentwickelnde Struktur, die in der Regel auch offen ist für Neuaufnahmen bzw. sogar auf Erweiterungen angewiesen ist, um ihre Synergien und Erfolge durch eine breitere Vernetzung zu erhöhen.

Zweck- und Zielsetzungen – bestimmt durch die Interessen der Mitgliedsorganisationen – geben die Orientierungen für die Weiterentwicklung eines Netzwerks vor. Dadurch, dass, wie oben beschrieben, gerade die Unterschiedlichkeit der Mitgliedsorganisationen im Wesentlichen die Potentiale eines Netzwerks darstellen, sind kontinuierlichen Explizierungs- und Klärungsprozesses der einzelnen Interessenlagen von zentraler Bedeutung, um ein Netzwerk in einem gemeinsamen Sinne weiterzuentwickeln. Das erfordert wiederum bei jeder Mitgliedsorganisation ein ausreichendes Bewusstsein über die eigenen Funktionen, Ressourcen, Kompetenzen und Leistungen sowie eine Organisations- und Personalentwicklung, für die -wie noch ausgeführt werden wird (Kap....) das Netzwerk selbst eine wichtige Reflexions- und Unterstützungsfunktion haben kann.

Netzwerkziele liegen auf einer „höheren“ Stufe als die Ziele der Mitgliedorganisationen, denn sie ergeben sich in Verständigungs- und Aushandlungsprozessen zwischen den Netzwerkmitgliedern, in die jedes seine Interessen einbringt. Aus der Integration der Einzelinteressen ergeben sich gemeinsame Interessen. Auf Grundlage dieser gemeinsamen Interessen lassen sich auch gemeinsame Visionen und Leitbilder entwickeln und Entwicklungsziele für das Netzwerk beschreiben.

Die Netzwerkentwicklung wird aber nicht nur von den Interessen und Zielen der Mitglieder bestimmt und vorangetrieben, sondern es gibt immer auch netzwerkexterne Bedingungen, die diese Entwicklung mit „steuern“. Um eine solche Fremdsteuerung nicht dominant werden zu lassen und eine bewusste, von den Netzwerkakteuren selbstbestimmte Entwicklung zu ermöglichen, bedarf es einer

kontinuierlichen Reflexion aller Einflüsse und einer moderierten Kommunikation über die Zweck- und Zielsetzungen der Netzwerkaktivitäten und -strukturen.

### 3.3. Warum ein Strategieentwicklung?

Im Projekt Netz\_WB war der Anlass, sich mit der strategischen Weiterentwicklung des Netzwerkes URV zu befassen, die Einsicht, dass eine sich transformierende Gesellschaft auf eine kontinuierliche Entwicklung ihrer Lerndienstleister, hier der Weiterbildungseinrichtungen und Arbeitsfördergesellschaften, angewiesen ist, um mit immer komplexeren Veränderungsprozessen umzugehen und um den wachsenden Herausforderungen begegnen zu können.

Im Mittelpunkt des Projekts Netz\_WB stand die Erkenntnis, dass Bildungsdienstleister nicht nur professionelle Unterstützer des Lernens von Individuen und Unternehmen sind, sondern dass sie selbst „Betroffene“ von Veränderungsprozessen sind: Auch sie müssen lernen, mit innovativen Techniken umzugehen, auch sie haben zu kämpfen mit Fachkräftemangel, sie haben Strategien zu entwickeln und Maßnahmen zu ergreifen zur Bindung von Mitarbeiter\*innen und zur Entwicklung ihrer Fachkräfte. Dabei spielen das Lernen der Organisation und die Kompetenzentwicklung des Personals eine zentrale Rolle. Allerdings gibt es einen entscheidenden Unterschied zu anderen Unternehmen: Wir haben es beim Lernen der Weiterbildungseinrichtungen immer mit Spiegelungen zu tun: Der pädagogische Umgang mit sich selbst sollte Vorbild und Ausgangspunkt sein für die Entwicklung ihrer Bildungsdienstleistungen für die Unterstützung des Lernens anderer. Unterstützung des eigenen Lernens bedeutet somit professionelle Selbstanwendung. Für die Unterstützung dieses als Selbstanwendung verstandenen eigenen organisationalen und organisationsbezogenen individuellen Lernens sollte nicht auf externe Hilfe zurückgegriffen werden: Die Unterstützungsstruktur für diese Lernen sollte ein „Selbsthilfestruktur sein - ein Netzwerk.

Dieses Ziel, den URV als Unterstützungsstruktur für das Lernen der Mitgliedseinrichtungen zu entwickeln, lieferte den Anstoß, alle möglichen und wünschenswerten Netzwerkfunktionen in den Blick zu nehmen und dafür eine strategische Entwicklung auf den Weg zu bringen.

#### 3.3.1. Elemente einer strategischen Netzwerkentwicklung

Wenn es im Folgenden um strategische Weiterentwicklung von Netzwerken geht, können Instrumente und Verfahren von Organisationentwicklung durchaus Anwendung finden, aber der Unterschied zu Organisationen, die stärker formalisiert und in ihren Funktionen und Strukturen „eindeutiger“ sind, ist dabei immer zu beachten.

Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung kann/sollte eine **Vision** sein: Eine Vision beschreibt eine langfristige positiv formulierte Vorstellung eines Zustandes, den die Mitglieder für ihr Netzwerk erreichen wollen. Mit einer Vision wird die Richtung angegeben, in die sich das Netzwerk entwickeln soll. Eine Vision umfasst mehr als die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens und kann als **Mission**, als motivierender Auftrag, in dem die Vision mit den Werten, für die das Netzwerk steht, abgeglichen und verbunden wird, formuliert werden. Daraus ergeben sich dann die operationalisierbaren mittel- und langfristigen **Ziele**.

Die **Strategie** beschreibt die Ausgangslage und ordnet die Ziele und beschreibt die Umsetzungsschritte sowie die Kriterien und Indikatoren zur Beurteilung der Umsetzungserfolge.



### 3.3.2. Verfahren der Strategieentwicklung

Zur Orientierung für die Operationalisierung der Strategieentwicklung soll hier die Strategieschleife nach Reinhard Nagel (Nagel 2009: 14-23), die sieben „Denkschritte“ oder Phasen enthält. Das Bild der „Schleife“ soll verdeutlichen, dass es notwendig ist, um in ein strategisches Denken und eine „Strategiepraxis“ zu kommen, eine Unterbrechung, ein Auftauchen aus dem Alltagsgeschäft braucht. Dafür müssen zeitliche Ressourcen eingeplant werden. Zudem verdeutlicht die Schleife, dass es nicht um einen einmaligen Sonderprozess geht, sondern dass strategisches Denken und Handeln immer wieder ein „Auftauchen“ aus den „Tagesroutinen“ brauchen, ein regelmäßiges Überprüfen, Überdenken der strategischen Orientierungspunkte und ein kontinuierliches „Nachjustieren“. Der „rote Faden“, der durch die folgenden Schritte gebildet wird, dient der Orientierung, bedeutet aber nicht eine einzuhaltende Schrittfolge. Die zeitliche Abfolge kann entsprechend einer effektiven Strategiepraxis durchaus variieren.

Diese „Strategieschleife“ wurde allerdings für Unternehmen entwickelt, d.h. für die Entwicklung einer Netzwerkstrategie ist sie nur bedingt zu nutzen. Der große Unterschied eines Netzwerkes in unserem Sinne zu einem Unternehmen liegt sicherlich darin, dass das Unternehmen seine Produkte und Leistungen an „externe“ Kund\*innen verkauft und zudem in einem Wettbewerbs- und Konkurrenzverhältnis zu anderen Anbietern steht. Unternehmensstrategien sind somit darauf auf das Ziel ausgerichtet, wie sich das Unternehmen Vorteile gegenüber Konkurrenten auf einem „umkämpften“ Markt verschafft.

Ein Netzwerk von Unternehmen, hier Weiterbildungsdienstleistern, richtet sich mit seinen Leistungen v.a. nach innen, dient also den Mitgliedsorganisationen und hat das zentrale Ziel, die Entwicklungs- und Leistungsfähigkeit der Mitgliedsorganisationen durch Synergien, die aus der Kooperation im Netzwerk resultieren, zu fördern. Das Netzwerk kann und sollte durchaus auch Leistungen nach außen entwickeln, aber das sind in der Regel keine „vermarktbareren“ Leistungen im Rahmen eines Wettbewerbs um Kund\*innen, sondern, wie im Folgenden noch dargelegt werden wird, Leistungen zur Mitgestaltung eines regionalen bzw. wirtschaftlichen Umfeldes. Dazu gehört, im Falle des URV, als zentrales Ziel der Aufbau von Strukturen einer regionalen Bildungslandschaft. Konkurrenzen mit anderen Akteuren entstehen am ehesten im Wettbewerb um Fördermittel. Überwiegend ist das Ziel aber die Entwicklung von regionalen Infrastrukturen in Kooperation mit anderen regionalen Akteuren.

Hier werden nur die Schritte der „Strategieschleife“ ausgeführt, die im Projekt Netz\_WB für das Netzwerk eine Rolle spielten. Die Schritte, in denen es v.a. um Analysen und Perspektive zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit geht, werden nur benannt.

#### 3.3.2.1. Analyse

Am Beginn einer Strategieentwicklung steht die Analyse der aktuellen Situation. Das umfasst die eigene Organisation sowie bei Netzwerken auch die Mitgliedsorganisationen, die relevante Umwelt sowie Recherchen zu prognostizierbaren Entwicklungen.

#### Methoden und Instrumente:

##### Organisationsanalyse

Im Falle eines Bildungsdienstleisters bzw. eines Netzwerkes von Bildungsdienstleistern empfiehlt sich eine Selbstreflexion anhand der Heuristik des „Organisationalen Feldes“ mit den drei Aspekten Funktion, Konstitution und Leistung (Verweis: Netz\_WB Modul 1)

## SWOT Analyse

zur bewertenden Unternehmens- (Stärken (Strength), Schwächen (Weaknesses)) und Umfeldanalyse (Chancen (Opportunities), Risiken (Threats)) (siehe z.B: <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>)

## Stakeholder-Analyse und Akteurslandkarte

Interessen- bzw. Akteursgruppen werden in Beziehung zueinander und zum Netzwerk gestellt, um Einflüsse, Kooperationsmöglichkeiten, Konkurrenzen etc. zu identifizieren.

## Umwelt-/Umfeldanalyse (als regionales Netzwerk, geht es v.a. um regionale Umwelten)

(Daten-)Recherchen zu wirtschaftlicher Entwicklung, demografischer Entwicklung, Fach-, Arbeitskräfteentwicklung, Zu- und Abwanderung, Integration, ökologische Umwelten, Politik/Administration u.a.

Ziel: Herausforderungen auf Grundlage eines gemeinsamen Bildes von dem was das Netzwerk ist und kann definieren.

### **3.3.2.2. Zukunft „erfinden“ – strategische Optionen entwickeln**

Businessmodelle (Unternehmen)

### **3.3.2.3. Zwischen Optionen entscheiden**

Betriebswirtschaftliche Bewertung, Risikoeinschätzung (Unternehmen)

### **3.3.2.4. Zukunftsbild zeichnen**

Vision beschreiben und Leitbild entwickeln

Die Beschreibung der Vision bzw. des Leitbilds ist ein Ergebnis der Organisationsanalyse als Ergebnis der Klärung der drei Organisationsaspekte Funktion, Konstitution und Leistung. Im Falle des Netzwerks kann das Leitbild eine übergreifende Zusammenfassung der Leitbilder Mitgliedsorganisationen sein.

*Beispiele:*

*Im Falle des URV, der regionale Bildungsdienstleister und Arbeitsfördergesellschaften als Mitglieder umfasst, wurde im Projekt Netz\_WB ein übergreifendes Leitbild aus dem zusammenfassenden Leitbild der Bildungsdienstleister und dem zusammenfassenden Leitbild der Arbeitsfördergesellschaften formuliert. Das hier dargestellten Leitbilder sind als Beispiele zu verstehen und sind Grundlage für eine Weiterentwicklung des URV Leitbildes:*

*Regionale Bildungsdienstleister (rBDL)*

- *sind resonanzfähig auf aktuelle und sensibel für kommende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse,*
- *können diese aus einer pädagogischen Perspektive charakterisieren,*
- *sind in der Lage, Lernanlässe und entsprechend Bildungsbedarfe zu beschreiben, zu entwickeln und*

- mit herkömmlichen sowie mit innovativen dialogischen und partizipativen Verfahren, entsprechend dem Charakter der Veränderungsprozesse, in denen sich ihre Adressat\*innen befinden, Bildungsangebote und Bildungsformate zu entwickeln und umzusetzen.
- rBDL verstehen sich selbst immer als Lernende.

#### *Regionale Arbeitsfördergesellschaften (rAFG)*

- rAFG verstehen sich als gemeinnützige Dienstleister für Kommunen und regionale Unternehmen im Bereich der Entwicklung und Pflege regionaler Infrastrukturen, des Schutzes von Natur und Umwelt sowie für die Verbesserung der Daseinsvorsorge.
- Sie verstehen sich als professionelle Schöpfer sinnvoller, sinnstiftender und perspektivreicher Arbeit für die Kompetenzentwicklung von Menschen, die ausgegrenzt sind von „herkömmlicher“ Erwerbsarbeit und die soziale Unterstützung benötigen.
- Um diesen wieder ein Leben in Selbstbestimmung zu ermöglichen, werden ökonomisch tragfähige soziale Unternehmen in der Regel als Genossenschaft gegründet.

#### *Regionale Bildungsdienstleister und regionale Arbeitsfördergesellschaft im URV*

- Die regionalen Bildungsdienstleister und die regionalen Arbeitsfördergesellschaften (AFG) verstehen sich als aktive Gestalter und Akteure einer regionalen Bildungslandschaft.
- Sie arbeiten dazu in unterschiedlichen Funktionen auf Augenhöhe zusammen:
  - AFG sind im Hinblick auf die Adressatengruppe Langzeitarbeitsloser durch ihre personenbezogenen Betreuungs-, Beratungs- und Coaching-Dienstleistungen im Dialog und können somit Lernanlässe klären, über die Beschäftigung Perspektiven entwickeln und damit Anschlüsse an Bildung oder/und Erwerbsarbeit generieren.
  - Für diese Übergängen schaffen sie gemeinsam mit den rBDL und anderen Akteuren und Netzwerken entsprechende Strukturen (Sozialbetriebe und Arbeitgeberzusammenschlüsse (Arbeitgeberkooperationen) zur Integration und Qualifizierung.

*Die Beispiele sind als Zwischenstand zu verstehen und werden in der weiteren Arbeit an der Strategie des URV ergänzt und geschärft.*

### **3.3.2.5. Organisation umbauen bzw. ausbauen**

Dazu werden auf Grund der Netzwerkanalyse und der in mehrere Workshops der identifizierten und geordneten Funktionen des Netzwerks Arbeitsschritte definiert und Zuständigkeiten festgelegt.

*Beispiel:*

*Im Folgenden ein Überblick über die im Rahmen von Netz\_WB strukturierten Funktion des URV. Diese Funktionen sind z.T. schon seit Jahren mit Zuständigkeiten „besetzt“ und werden als Leistungen umgesetzt, andere sind lediglich im Anfangsstadium und es wurde erst im Projekt Netz\_WB dafür Zuständigkeiten festgelegt, um die Funktionen als Leistungsfelder zu entwickeln und entsprechende Kompetenzen und Strukturen für die Umsetzung auszubilden.*

### **I. Funktionen nach innen**

- a) *URV als Unterstützungsstruktur für das Lernen der Mitgliedsorganisationen*
- *Gemeinsame Bildung (eher Personalentwicklung)*
  - *Gemeinsam Lernen – kollegiale Beratung (eher Organisationsentwicklung)*

*Anmerkung: Ziel: Pädagogische Professionalisierung, Lernende Organisationen, Möglichkeit zu einer strategischen Organisationsentwicklung*

- b) *URV als Initiator, Organisator und Koordinator von Kooperationen*
- *Gemeinsame Angebotsentwicklung*
  - *Gemeinsame Ressourcennutzung*
  - *Kooperative Personalentwicklung/-management*
  - *Strategische Weiterentwicklung des URV*

### **II. Funktionen nach außen**

- c) *Lobby, Vertretung – gemeinsame Akquisition, Mitgestaltung von Rahmenbedingungen*  
d) *Öffentlichkeitsarbeit/ Webseite*

### **III. Funktionen in der Region**

- e) *Weiterentwicklung des URV als regionaler Akteur*  
f) *Durchführung regionaler Projekte*  
g) *Strukturen für innovative Bedarfsentwicklung, dialogische Angebotsentwicklung und reflexive Bildungsformate*  
h) *Entwicklung von regionalen Strategien*  
i) *Umsetzung von regionalen Managementfunktionen /-aufgaben*

Organisations- „umbau“, „ausbau“ oder „weiterentwicklung“ heißt auch, neue Strukturen zu etablieren oder Strukturen zu erweitern und entsprechend mit „Rollen“ und Verantwortlichkeiten zu hinterlegen. Dazu müssen Entscheidungen getroffen und eine entsprechende Kommunikation der Umsetzungsschritte verabredet werden.

#### **3.3.2.6. Strategisches Controlling**

Zwischen den strategischen Entscheidungen und Festlegungen und dem nächsten Schritt, der Implementierung und Umsetzung der Strategie sollten auch die Formen und die Indikatoren für ein strategisches Controlling verabredet werden. Hierzu sollten Indikatoren, die sich teilweise aus dem ersten Schritt, der „Analyse“, herauskristallisieren lassen, und die dann auf die Strategischen Ziele abgestimmt werden müssen, erarbeitet und verabschiedet werden. Diese Indikatoren und Kriterienraster können dann zu einem Monitoring führen, das periodisch bestimmte Daten zur Bewertung abfragt. Ein solches datenbasiertes Monitoring ist als ein Instrument einer formativen Evaluation zu verstehen, die als kontinuierliche reflexive Begleitung des strategischen Handelns mit implementiert werden sollte. Ziel ist ein strategisch agierendes und lernendes Netzwerk.

### **3.3.2.7. Implementierung**

Die Implementierung der erarbeiteten Strategie erfordert sowohl Organisations- als auch Personalentwicklung. Neue Prozesse, neue Aufgaben und das Erbringen neuer Leistungen erfordern entsprechend neue bzw. veränderte Strukturen und die Ausbildung von Kompetenzen.

## **4. Literatur**

- Küchler, Felicitas von / Schäffter, Ortfried: Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. In: Studientexte für Erwachsenenbildung. Frankfurt am Main 1997
- Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart 1973
- Nagel, Reinhard: Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart 2009
- Nagel, Reinhard; Wimmer, Rudolf: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart 2009
- Schäffter, Ortfried: In den Netzen der lernenden Organisation Ein einführender Gesamtüberblick. In: Dokumentation der KBE-Fachtagung „Vernetzung auf allen Ebenen“ vom 10./11. 5. 2001
- Schäffter, Ortfried: Auf dem Weg zum Lernen in Netzwerken. In: Brödel, Rainer (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Reihe: Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen. Bielefeld 2004
- Sydow, Jörg; Duschek, Stephan; Möllering, Guido; Rometsch, Markus: Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Eine typologische Studie. Wiesbaden 2003