



[www.treffpunktlernen.de](http://www.treffpunktlernen.de)

# In den Netzen der lernenden Organisation

## Ein einführender Gesamtüberblick <sup>1</sup>

Ortfried Schöffter <sup>2</sup>

### 1. Um es geradeheraus zu sagen ...



Vieles von dem, was im folgenden als Charakterisierung von Netzwerkstrukturen beschrieben wird, trifft auf die fluiden Strukturen der Erwachsenenbildung zu. Weiterbildungseinrichtungen verfügen vielfach schon von Hause aus über das offene Beziehungsgeflecht, das andernorts erst entwickelt werden muss – nur wurde das bisher nicht hinreichend bewußt und wertgeschätzt. Vielfach werden die locker verkoppelten Netzwerke sogar als „geringer Organisationsgrad“ und daher als defizitäre Strukturen angesehen. (vgl. kritisch Schöffter 1987; Schöffter 1994) So leben wir alle in sozialen Netzen – auch

wenn es uns nicht immer bewußt zu sein braucht. „Networking“ bezeichnet daher zunächst die Handlungsstrategie, auf latente Beziehungsnetze bewußt zurückzugreifen. *Networking als lebensweltnahe Institutionalisierungsstrategie in der Erwachsenenbildung* meint dementsprechend, wahrnehmungsfähig zu werden für die bereits vorhandenen latenten Vernetzungen, um sie als Wert anzuerkennen, sie für ein bestimmtes Vorhaben zu aktivieren und um die strukturelle Vernetzung als Qualitätskriterium für WB-Organisation berücksichtigen zu können. Im

- 
- 1 Vgl. auch folgende Beiträge in dieser Sammeldokumentation: Prof. Dr. O. Schöffter: Vernetzung auf allen Ebenen? Umrisse einer Netzwerkarchitektur; ders.: Bibliographie zum Thema „Soziale Netzwerke und Netzwerktheorie“; Dr. Wolfgang Jütte: Analyse von Netzwerken oder die Lesbarkeit vernetzter Strukturen; Dr. Sabine Jungk: Anforderungsprofile. Was ist beim Vernetzen zu beachten?; dies.: Vernetzen als professionelle Perspektive im Programmplanungshandeln.
  - 2 Prof. Dr. Ortfried Schöffter lehrt an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Rahmen des KBE-Projekts Treffpunkt Lernen (TPL) enthält dies auch die Frage, wie über bewußteres Anknüpfen an bereits vorhandene „Beziehungsnetze in lokalen und regionalen Institutionenlandschaften“ (Jütte 2001) eine institutionelle Öffnung der Weiterbildungseinrichtungen zur Lebenswelt der BildungsadressatInnen hergestellt bzw. intensiviert werden kann.

Ein bewußter Rückgriff auf das Netzwerkkonzept soll den Institutionenformen der Weiterbildung somit die Gelegenheit bieten, sich vorhandener Stärken zu vergewissern und sie im Sinne eines *positiven Leitbildes* zu berücksichtigen und bewußt zu verstärken. Netzwerke werden noch immer nicht hinreichend als „Sozialkapital“ verstanden und als Unterstützungsstruktur genutzt. „Networking“ wird noch immer nicht hinreichend als professionelle Kompetenz der MitarbeiterInnen, KursleiterInnen und BildungsadressatInnen wahrgenommen, „honoriert“ und positiv verstärkt. (vgl. Jungk 1994)

## 2. Worum geht es?

Wir sollten uns für die Klärung der Frage „Was sind Netzwerke?“ etwas Zeit nehmen und den Bedeutungshorizont dieser konzeptionellen Kategorie in seinem weiten Kreis abschreiten, um damit Gesichtspunkte zu gewinnen, die sich in den unterschiedlichen Anwendungsfragen während der Tagung nutzen lassen. Hierbei wird die Darstellung folgenden Verlauf nehmen:

- Begriffsklärung
- Bedeutungskontexte
- Kriterien zur Bestimmung sozialer Netzwerke
- Voraussetzungen für Aufbau und Entwicklung von Netzwerken
- Vernetzung als pädagogische Handlungsstrategie

Mit dieser Darstellung wird gewissermaßen das Feld eröffnet, in dem wir uns während der Tagung bewegen. Zum Abschluß der Tagung wird schließlich versucht, einige Einsichten daraufhin zu ordnen, auf welcher didaktischen Handlungsebene sich die von uns diskutierten Praxisbeispiele bewegt haben.

## 3. Erläuterung und begriffliche Abgrenzung

Die begriffliche Inflationierung kann dazu führen, dass die spezifische Struktur und Logik von Netzwerken „merkwürdig nebulös“ erscheint (Wolf 2000, 97). Dennoch läßt sich der Netzwerk-Begriff von verwandten oder gegensätzlichen Konzepten abgrenzen bzw. kritisch auf sie beziehen, so dass schließlich erkennbar wird, in welcher Hinsicht er bei differenzierter Benutzung auch eine neuarti-

ge Perspektive ermöglicht. „Arbeit am Begriff“ hat in diesem Fall äußerst praktische Konsequenzen.

Im folgenden werden fünf Aspekte, wie sie in der einschlägigen Literatur diskutiert werden, zur ersten Orientierung hervorgehoben:

*(1) Dauerhaftigkeit eines 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, 62). Die Nachsilbe „-werk“ verweist somit auf ein Aufdauern von bislang occasionellen Beziehungen. Situative und kurzfristige Bekanntheitsbeziehungen oder Interaktionsformen wie Ferienbekanntschaften am Urlaubsort lassen sich zwar in ihrer Netzstruktur beschreiben, bilden in der Regel aber noch kein dauerhaftes Netzwerk. Netzwerkstrukturen sind akteursübergreifend 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) Netzwerk ist 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 zurückzufolgern 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 somit im Vergleich zu Kooperationsstrukturen

eine logisch höherstufige Form sozialer Strukturierung. Hieraus mag sich erklären, dass Kooperation eher „spezifisch“ sachdominiert und aufgabenzentriert 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)

### (3) Netzwerke setzen Differenz voraus – nicht Einheit

Partizipation in Netzwerken beruht nicht auf Gemeinschaft, 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 institutionstheoretische 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)

### (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 eine Explizierung 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.

#### *(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 zwi-

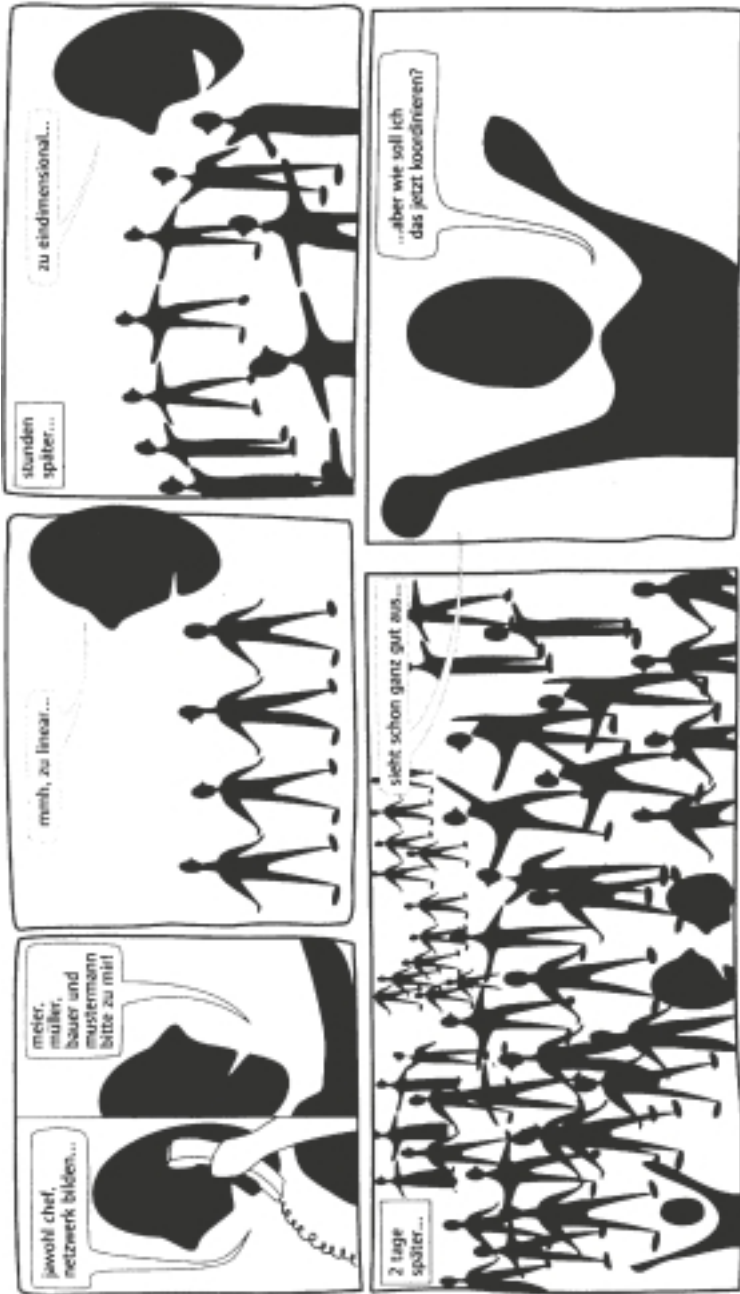
schen einem deskriptiv-analytischen und einem normativ-qualitativen Netzwerkbegriff unterscheiden.

## 4. Bedeutungskontexte von Netzwerkkonzepten

„Netzwerk“ ist aufgrund seiner Bildlichkeit populär, positiv besetzt und umfaßt recht unterschiedliche Bedeutungszusammenhänge. Mittlerweile spricht man sogar schon von „Network-Society“ (Castells 2000) oder analysiert „Japan als Netzwerkgesellschaft“ (Botzenhardt 1997). Es scheint daher wenig sinnvoll, diesen komplexen Begriff in Form einer trennscharfen Bestimmung für einen der folgenden Bedeutungskontexte zu reservieren. Im Sinne einer produktiven Nutzung des Netzwerk-Konzepts für die Institutionalisierung von Weiterbildung wird es statt dessen darum gehen, die meist noch getrennt betrachteten Bedeutungsfelder inhaltlich aufeinander zu beziehen und sie als Orientierungsrahmen für Organisationsberatung in Einrichtungen der Weiterbildung zu benutzen. Gerade in der Verknüpfung unterschiedlicher Bedeutungskontexte von Vernetzung scheint der innovative Kern des Netzwerk-Paradigmas für erwachsenenpädagogische Organisationstheorie zu liegen. Innovative Verknüpfung bislang getrennter Kontexte setzt jedoch zunächst ihre analytische Unterscheidung voraus. In welchen Bedeutungszusammenhängen wird also der Netzwerk-Gedanke relevant?

### *(1) Informationsnetze: Strukturen der Wissensgesellschaft*

Zu Beginn war Informationstechnologie noch als zentralisiertes Netz mit hierarchischer Spitze strukturiert, wie dies z.B. im deutschsprachigen Begriff des „Rundfunks“ aufscheint. Weiteres Wachstum führte indes zu einem Maß an Komplexität, das rasch den Übergang zu dezentralen bzw. polyzentrischen Netzen auch in der Informationstechnologie notwendig machte. Es entstanden Publikationsnetze, Telefon-Netze und radio-networks, eine Entwicklung, die sich in firmeneigenen „intra-nets“, vor allem aber folgenreich im Netz aller Netze – im Internet – schließlich global wiederholte (vgl. Wolf 2000, 98). Auf Probleme der linearen Steuerung wird bei wachsender Komplexität in allen Informationstechnologien rasch mit polyzentrischer Struktur geantwortet, die schließlich ihre eigene Entwicklungslogik und technologische Generativität strukturdeterminierter Selbststeuerung ausbildet (vgl. Reichard 1994). Es entsteht hierdurch jedoch folgendes Kontrollparadox: die Überforderung durch Komplexität wird mit hochkomplexen Technologien der „Selbst“-Steuerung beantwortet, die ihrerseits nicht mehr unmittelbar, d.h. von einem Zentrum her zu kontrollieren sind. Begriffe wie „navigieren“, „Suchmaschine“, „Link“ oder „surfen“ verweisen auf neuartige Formen des Umgangs mit hochkomplexen Informationssystemen, die tiefgreifende Veränderungen im Kontrollbewußtsein verlangen. Auch die



entnommen aus GdWZ, 12. Jg., 3/2001, S. 115



modische Überbetonung von Konzepten „selbstorganisierten“ und „selbstgesteuerten“ Lernens und ihre Affinität zu medientheoretischen Konzepten erhalten aus den hochkomplexen Kommunikationszusammenhängen ihr Motiv.

### (2) *Versorgungsnetze: Flexible Infrastruktur gesellschaftlicher Dienstleistungen*

Versorgungsengpässe treten bevorzugt immer dort auf, wo Lagerhaltung prinzipiell nicht möglich oder unwirtschaftlich ist. Eine bilaterale Ankoppelung an Versorgungssysteme, die neben Zeiten geringen oder mäßigen Bedarfs gleichzeitig auch Kapazitäten für Spitzennachfrage vorhalten müssen, erweist sich rasch als strukturelle Überforderung. Das Problem verlangt nach Support durch Vernetzung im Sinne von „Pufferstrukturen“ und gilt im Sinne eines grenzüberschreitenden Netzes der Energieversorgung (Stromnetz) oder der Wasserver- und -entsorgung mittlerweile als selbstverständlich.

Dieser Entwicklungsstand ist allerdings noch lange nicht in allen Bereichen der Lebensvorsorge erreicht: Versorgung mit einem Grundangebot der Weiterbildung oder bildungsbereichsübergreifende regionale Netzwerke im Sinne einer „Infrastruktur“ lebensbegleitenden Lernens sind gegenwärtig noch unerreichte Leitbilder. Innovationshemmend wirkt sich möglicherweise die Analogie zum Versorger materieller Güter aus, während kommunikative Vernetzungen von Dienstleistungen, wie sie gegenwärtig von den Informationstechnologien ermöglicht werden, die soziale Phantasie beflügeln. Entscheidend ist hierbei die Tatsache, dass Dienstleister-Netzwerke aus ihrer kommunikativen Struktur heraus die Nutzer notwendigerweise als mitgestaltende Akteure zu berücksichtigen haben. Konzepte einer „Infrastruktur lebensbegleitenden Lernens“ lassen sich daher daran unterscheiden, an welchem Bedeutungskontext von Vernetzung sie sich orientieren: am substantiell gefaßten Versorgungsparadigma oder am entwicklungsbegleitenden Kommunikationsparadigma (vgl. Hagedorn 1994, 137).

### (3) *Netzwerkanalyse: Sozialtheorien des „Zwischen“*

Ansätze einer „relationalen Sozialwissenschaft“ verstehen Vergesellschaftung als Beziehungsstruktur zwischen unterschiedlichen, teilautonomen sozialen Elementen. So hat bereits Georg SIMMEL 1908 in seinem „Exkurs: wie ist Gesellschaft möglich?“ Sozialität als komplexe Wechselwirkung charakterisiert, die sich aus unterschiedlicher Perspektive deuten läßt – als soziale Struktur und als subjektive Intention. Netzwerkanalyse in einem soziologischen oder ethnologischen Verständnis bezieht sich somit auf eine intermediäre Ebene zwischen personalem und sozialem System und ist daher für pädagogische Fragestellungen und sozial-pädagogische Intervention von hoher Bedeutung. Soziale Netzwerkanalyse hat damit neben einem allgemein sozial-strukturellen Erkenntnisinteresse unmittelbare Bedeutung für das Verständnis alltagsweltlicher Support-

strukturen und ihrer pädagogischen Förderung auf unterschiedlichen Interventionsebenen (vgl. Nestmann 2000).

Als empirische Forschungsmethode (vgl. Pappi 1987; Schweizer 1989; Jansen 1999) stellt sie Instrumente und Verfahren einer formalisierten Rekonstruktion der sozialen Netzwerksstruktur aus der Perspektive einer Person, Familie, Gruppe, Organisation, Region etc. zur Verfügung. Ziel ist es u.a., spezifische Konfigurationen der Beziehungsstruktur zwischen den Netzwerkknoten herauszuarbeiten (z.B. Brückenfunktion zwischen getrennten Teilnetzen wie „gatekeeper“, „Makler“, Position im sozialen Netzwerk) und deren Funktion für spezifische Interessen auszudeuten (Unterstützungsnetzwerk, Austausch-/ Versorgungsnetzwerk, Interessennetzwerk, Ereignisnetzwerk). Sozialwissenschaftliche Netzwerkanalysen bieten somit die methodischen Voraussetzungen, mit denen sich die Akteure über ihr Beziehungspotential bewußter werden können und dieses „Sozialkapital“ im Sinne von Empowerment-Strategien für die Beteiligten planvoller verfügbar machen können (Herriger 1995). Insofern stehen sozialwissenschaftliche Methoden der Netzwerkanalyse in enger Verbindung mit Arbeitsfeldern und Konzepten sozialer Netzwerkarbeit, vorausgesetzt allerdings, sie folgen im Sinne einer „sozialen Unterstützungsforschung“ (Nestmann 2000) einem sozialpädagogischen Erkenntnisinteresse.

Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung sind in bezug auf ihren Netzwerkcharakter bisher gar nicht erforscht. (Konzeptionelle Vorarbeiten finden sich bei Blättner 1994; Harney 1994; Jungk 1994; Reichard 1994; Schäffter 1994) Gegenwärtig befindet sich die Habilitationsschrift von Wolfgang JÜTTE kurz vor der Drucklegung, in der die Netzwerkanalyse einer norddeutschen Region konzeptionell und inhaltlich im Mittelpunkt steht.

#### **(4) Vernetztes Denken: Verknüpfen bislang getrennter Wissensstrukturen**

„Vernetztes Denken“ ist Antwort auf eine Problemlage, bei der auf die Überkomplexität von Wissen nicht reduktionistisch, sondern produktiv durch Strategien offener Verknüpfungen zu reagieren ist. Vernetztes Denken hat große Nähe zu ökologischem Denken (Vester 1980), zu Kreativitätstechniken wie mind-mapping und zu systemischen Ansätzen. Im Rahmen von Bildungsorganisation geht es um die produktive Verknüpfung von Fragestellungen, Themen und Kompetenzen, die bisher curricular getrennt wurden, sowie um fachbereichsübergreifende und „interdisziplinäre“ Arbeit. (Blättner 1994) Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie insgesamt das gesellschaftlich geteilte Wissen als Netzwerk rekonstruiert und durch Wissensvernetzung neu strukturiert werden kann. Dieser Strukturwandel läßt sich als Kompetenzanforderung an die MitarbeiterInnen in Kultur- und Bildungseinrichtungen formulieren. (Jungk 1994) Erwachsenenbildung erhält hier die Funktion eines gesellschaftlichen, entwicklungsbezogenen „Wissensmanagements“, das weit über einen instrumentell

gedachten Einsatz elektronischer Medien hinausreicht. Vernetztes Denken in der Erwachsenenbildung im Sinne einer Verknüpfung bislang getrennter Wissensbestände läuft vielmehr auf eine lernförderliche Bearbeitung wechselseitiger Fremdheit und innergesellschaftlicher Kulturdifferenz hinaus. Institutionalformen von Kultur und Bildung erhalten hierdurch die Funktion von „Kommunikationsagenturen“ (Hagedorn 1994) oder „Kompetenzzentren“.

(5) *Vernetzung (networking): Strukturelle Intervention als pädagogische Handlungsstrategie*

Netzwerke können selbst einen politischen Wert darstellen und hierdurch für die darin Handelnden als normatives Leitbild orientierend wirken. Die „Neuen Sozialen Bewegungen“ haben in diesem Sinne „networking“ als basisdemokratische Strategie praktiziert und Netzwerkstrukturen als Institutionalisierung einer counter-culture verstanden, die aufgrund ihrer Beziehungsorientierung und Lebensweltnähe eine formale wie inhaltliche Alternative zur Entfremdung funktionaler Systeme bieten sollte. Besonders galt dies im Sinne eines politisch motivierten Empowerments für Minoritätengruppen, mit denen Unterstützungsnetzwerke zur Verbesserung ihrer Partizipationschancen aufgebaut wurden. Dieser Aspekt ist auch weiterhin von Bedeutung und hat sich in der Sozialpädagogik in Methodenkonzeptionen sozialer Netzwerkarbeit (vgl. Bullinger/Nowak 1998) professionalisiert.

In politischer Bedeutung – wenn auch unter einer technokratisch verengten Steuerungsphilosophie – wird heute Vernetzung primär als Rationalisierungsstrategie empfohlen. Grundsätzlich läßt sich feststellen, dass die Suche nach einer wieder stärkeren lebensweltlichen Fundierung institutionalisierter Erwachsenenbildung unübersehbar nach Alternativen oder Ergänzungen zum traditionellen Organisationsverständnis von Weiterbildung verlangt. Bildungspolitische Programme, die auf dezentrale Strukturen und auf gestaltende Funktionen regionaler Weiterbildungsbeiräte oder Netzwerke zielen, lassen sich in diesem Zusammenhang als Reaktion auf eine überfordernde Komplexität von Aufgaben und auf den Bedarf nach einem synergetischen Überschuß innerhalb einer Mangelsituation verstehen. (Reichard 1994) Die politische Bedeutung von Netzwerken hat somit eine deutliche Drift erfahren: weg von einem basisdemokratischem Verständnis und hin zu ihrer funktionalen Nutzbarkeit. Doch mit dieser Akzentuierung auf Ressourcenmanagement droht dem politischen Netzwerkkonzept genau das verloren zu gehen, was seine politische Stärke war: der alltagspolitisch wirksame Aspekt des Empowerments. (Herriger 1995)

## 5. Kriterien zur Bestimmung sozialer Netzwerke

Für die Selbstklärung in Einrichtungen der Erwachsenenbildung und beruflichen Weiterbildung im Rahmen beiläufiger oder bewußt organisierter Organisationsentwicklung ist es sicherlich hilfreich, wenn die Diskussion in bezug auf den Netzwerkcharakter der eigenen Institution auf einige Kriterien zurückgreifen kann, wie sie aus der vorangegangenen Begriffsklärung zusammenfassend erkennbar wurden. Eine erwachsenenpädagogische Institutionsanalyse – sei sie angeleitet oder aus dem kollegialen Zusammenhang heraus selbstreflexiv betrieben – wird sich auf folgende Definition zu beziehen haben:

### **Soziales Netzwerk (Definition):**

*Lockerer Verknüpfen eigenständiger und differierender Einheiten zu einer für alle Beteiligten vorteilhaften Beziehungsstruktur auf der Basis einer hierdurch aktivierten Gemeinsamkeit.*

In dieser Definition sind folgende Merkmale enthalten:

– *Polyzentrische Struktur*

Es gibt eine Vielzahl sich wechselseitig profilierender Einzelzentren „aus eigenem Recht“ und das bedeutet, dass keine Position über eine privilegierte Definitionsmacht in bezug auf die Gesamtstruktur verfügen kann. Informationell und praktisch zugänglich wird ein soziales Netzwerk nur aus der Binnenperspektive und somit nur aus der besonderen Position eines der Beteiligten.

– *Netzwerk*

Es geht nicht um occasionelle Interaktionsbeziehungen auf Zeit, sondern um eine institutionalisierte Beziehungsstruktur, die kollektiven Charakter hat und somit nicht ausschließlich von individuellen Beziehungsdefinitionen abhängig ist.

– *Beziehungspotential*

In dieser Kennzeichnung liegt die Betonung auf „-potential“. Die Beziehungsstruktur befindet sich in ihrer komplexen Gesamtheit in der Latenz – sie wirkt im Sinne von implizitem Wissen. Beobachtbar werden Netzwerkstrukturen immer nur insoweit, wie sie anlassbezogen konfiguriert werden. Dabei hängt es deutlich vom Anlass ab, welche Beziehungsstrukturen konfiguriert werden. (Dies gilt auch für Interviews in der Netzwerkanalyse). Dies bedeutet, dass soziale Netze im Gegensatz zu Kooperationsbeziehungen nicht zielabhängig – je nach Bedarf – aufgebaut werden, sondern im Sinne alltagsweltlicher Vorstrukturierungen bereits in unspezifischer Weise vorhanden sind, so dass auf sie fallweise zurückgegriffen werden kann. Netzwerkanalyse läßt latente Be-

ziehungsnetze als soziale Ressourcen (Soziales Kapital) erkennen und macht sie einem bewußteren Zugriff zugänglich.

– *Potentielles Tauschprinzip*

Der Nutzen beruht auf Gegenseitigkeit (Symbiose), jedoch nicht notwendigerweise im Sinne von bilateraler Wechselseitigkeit, sondern als kollektives Austauschverhältnis im Kontext einer komplexen Netzwerkstruktur. (Prinzip des Ringtauschs)

– *Komplementarität zu formalen Beziehungen*

Vernetzung ist eine zusätzliche Ebene organisationalen Handelns, nicht aber sein prinzipieller Gegensatz. Es gilt daher zu untersuchen, ob sich im Rahmen eines sozialen Netzwerks unterschiedliche Organisationen herausbilden oder ob im umgekehrten Fall Organisationen den Kontext zur Herausbildung „informeller“ Beziehungsgeflechte bieten. Im Rahmen von Organisationsentwicklung ist hier die Unterscheidung zwischen fluiden und kristallinen Organisationsstrukturen von praktischer Bedeutung. (v.Küchler/ Schöffter 1997, 80)

– *Synergie*

Netzwerke ermöglichen Synergieeffekte durch Strukturaufbau; sie bieten daher eine Alternative zu klassischen Rationalisierungsstrategien durch Strukturabbau.

– *Handlungsstrategie*

Im Sinne einer gender-Interpretation ist networking eine eher „weibliche“ als „männliche“ Strategie sozialer Strukturierung und professionellen Handelns.

## 6. Voraussetzungen für den Aufbau und die Entwicklung von Netzwerken

Ähnlich wie die Weiterentwicklung formaler Organisation die gegebenen sozial-strukturellen Voraussetzungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu berücksichtigen hat, so gilt dies für Vernetzung als professionelle Handlungsstrategie. Insbesondere im Rahmen einer erwachsenenpädagogischen Institutionsanalyse von Weiterbildungseinrichtungen geht es zunächst um eine möglichst realistische Einschätzung ihrer Konstitutionsbedingungen. Erst auf der Grundlage einer Strukturanalyse lassen sich Ziele und Ansätze des networking ableiten. Auf welche Voraussetzungen gilt es daher zunächst zu achten?

– *Vielzahl autonomer Akteure*

Konstitutive Bedingung für Vernetzung ist, dass im Handlungsfeld eine Vielzahl von Institutionenformen, 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 „Interessenverbünde“, d.h. auf formale Kooperationsstrukturen und nicht auf soziale Vernetzung.

## **7. Professionelle Gründe und Motive für Vernetzung**

Die Handlungsstrategie, in bestimmten Fällen bewußt und planvoll auf Beziehungsnetze zurückzugreifen, kann aus sehr verschiedenen Gründen sinnvoll sein. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine Erhöhung von Wahrnehmungsfähigkeit für die Beziehungsgeflechte, in denen wir uns ständig bewegen. Sie gilt es zunächst als Wert („Sozialkapital“) zu erkennen, um sie für ein bestimmtes Vorhaben aktivieren und ausbauen zu können. In einem institutionentheoretischen Sinne läßt sich daher der Grad an planvoller Vernetzung als ein zusätzliches Qualitätskriterium für Weiterbildungs-Organisation betrachten und – z.B.

bei Finanzierungsregelungen – bildungspolitische Berücksichtigung finden. Networking kann dabei aus drei unterschiedlichen Handlungsperspektiven betrieben werden, wodurch jeweils andere Kontexte einer Institutionalisierung von Erwachsenenbildung entstehen:

### *(1) Support-Perspektive*

Networking erfolgt mit dem Ziel, aus der Perspektive der positionsgebundenen Interessenlage einer bestimmten Weiterbildungseinrichtung eine Unterstützungsstruktur zu aktivieren oder zu fördern. „Netzwerkmanagement“ bildet auf mittlere Sicht „Sozialkapital“ bei strategisch relevanten Unterstützerguppen heraus und versucht dies anlassbezogen durch geeignete Supportstrukturen zur Organisation der Bildungsarbeit zu nutzen.

Bekannte Leitsätze von Netzwerk-Management sind: „Betroffene zu Beteiligten machen“; „Gegner als Verbündete gewinnen“; wichtigen Anspruchsgruppen („stakeholdern“) geeignete Möglichkeiten zur Mitwirkung geben.

### *(2) Dienstleister-Perspektive*

Networking erfolgt unter Betonung von Wechselseitigkeit. Die eigene Position (Weiterbildungsorganisation) wird bewußter aus der Interessenslage und Wahrnehmung von Anspruchsgruppen oder anderer Einrichtungen analysiert. Die strategische Stärke der Weiterbildungseinrichtung beruht auf einer sensiblen Wahrnehmung und aktiven Berücksichtigung der eigenen Position als Knoten im Netzwerk anderer. Hierdurch erhöht sich das Passungsverhältnis zwischen (vorausschauender) Bedarfsermittlung, Angebotsentwicklung und den lebensweltlichen Verwendungsbereichen bei den BildungsadressatInnen.

### *(3) Systemische Perspektive*

Networking wird als handelnde Bezugnahme auf ein Referenzsystem verstanden, das die eigene Einzelperspektive übergreift und durch das die Teilperspektive der Bildungseinrichtung eine höhere Wirksamkeit und Legitimation erhält. Die einzelnen Weiterbildungsorganisationen erscheinen hierdurch als spezifische „Knotenpunkte“ in einem übergeordneten Netzwerk, für das sie ihre je besonderen Kompetenzen und Kontakte „einbringen“. Die übergeordneten Netzwerke können Strukturierungsleistungen für unterschiedliche (einrichtungsübergreifende) Kontexte bereitstellen. Territorial geht es um ein kommunales oder regionales Netzwerk. Beobachtbar sind aber auch aufgabenbereichsbezogene, zielgruppenbezogene oder thematisch-fachliche Netzwerke.

## Zitierte Literatur

- Blättner, B. (1994):** Vom Fachbereich zum Projekt. Komplexe Themen und vernetzte Bildungsangebote in der Volkshochschule. In: F. Hagedorn u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Zukunftsstudien Bd. 14. Weinheim/Basel, S. 93-108
- Botzenhardt, A. (1998):** Japan als Netzwerkgesellschaft. München
- Bulliger, H./ Nowak, J. (1998):** Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau
- Burmeister, K. u.a. (1991):** Netzwerke. Vernetzungen und Zukunftsgestaltung. In: Zukunftsstudien Bd. 2. Weinheim/Basel
- Castells, M. (2000):** The Rise of the Network Society. (The Information Age, Vol.I) Cambridge/Oxford
- Dietz, B. (1999):** Vernetzung als Steuerungsinstrument kommunaler Gesundheits- und (Alten-)Pflegethemen. In: ders. (Hrsg.): Handbuch der kommunalen Sozialpolitik. Oppladen, S. 203-222
- Hagedorn, F. (1994):** Bildung und Kultur als öffentliche Aufgabe. Voraussetzungen für ein neues Aufgabenverständnis. In: ders. u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Zukunftsstudien Bd. 14. Weinheim/Basel, S. 129-144
- Harney, K. (1994):** Form und Gegenform. Zur Funktion sozialer Netzwerke. In: F. Hagedorn u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. In: Zukunftsstudien Bd. 14, Weinheim/Basel, S. 31-44
- Jütte, W. (2000):** Diplom-PädagogInnen als „Netzwerker“. Sich und andere vernetzen als professionelle Anforderung. In: Der pädagogische Blick, H. 3, S. 161-173
- (2001): Beziehungsgeflechte in lokalen Institutionenlandschaften. Eine ethnographische und netzwerkanalytische Betrachtung von Sozialstrukturen in der Weiterbildung. In: P. Faulstich u.a. (Hrsg.): Wissen und Lernen, didaktisches Handeln und Institutionalisierung. Dokumentation der Jahrestagung 2000 der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Beiheft zum Report. Bielefeld
  - (2001): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Beziehungsstrukturen lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld (Habilitationsschrift in Vorbereitung).
- Jungk, S. (1994):** Kooperation und Vernetzung. Strukturwandel als Kompetenzanforderung. In: F. Hagedorn, F. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Zukunftsstudien Bd. 14. Weinheim/Basel, S. 61-76
- Herriger, N. (1995):** Empowerment – oder wie die Menschen Regie über ihr Leben gewinnen. In: Sozialmagazin, 1, S. 34-40
- Jansen, D. (1999):** Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Oppladen



- Jütte, W. (2001):** Beziehungsgeflechte in lokalen Institutionslandschaften. Eine ethnographische und netzwerkanalytische Betrachtung von Sozialstrukturen in der Weiterbildung. (Erscheint im Beiheft zum Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung)
- Keupp, H./ Röhrle, B. [Hrsg.] (1987):** Soziale Netzwerke. Frankfurt am Main
- Keupp, H. (1988):** Riskante Chancen. Das Subjekt zwischen Psychokultur und Selbstorganisation. Heidelberg
- Küchler, F. von / Schöffter, O. (1997):** Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. In: Studientexte für Erwachsenenbildung. Frankfurt am Main
- Lenz, A. (2000):** Förderung sozialer Ressourcen – eine gemeindepsychologische Perspektive. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H.3, S. 277-302
- Luhmann, N. (1973):** Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. (2.Aufl.) Stuttgart
- Meyer, H. H. (1994):** Kommunale Entwicklung und Partizipation. Politik als kultureller Lernprozeß. In: F. Hagedorn u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Zukunftsstudien Bd. 14. Weinheim/Basel, S.45-57
- Nestmann, F. (1989):** Förderung sozialer Netzwerke – eine Perspektive pädagogischer Handlungskompetenz. In: Neue Praxis, Jg.19, S.107-123
- (1998): Soziale Netzwerk- und Unterstützungsanalyse. ZSE, Jg. 18, H.2,S.216-221
  - (2000): Netzwerkintervention und soziale Unterstützungsförderung – konzeptioneller Stand und Anforderungen an die Praxis. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H. 3, S.259-275
- Reichard, Chr. (1994):** Dienstleistungsunternehmung Kommune. Strategien und Konzepte eines neuen Verwaltungsmanagements am Beispiel Volkshochschule. In: F. Hagedorn u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Zukunftsstudien Bd. 14. Weinheim/Basel, S. 109-126
- Pappi, F.U. [Hrsg.] (1987):** Methoden der Netzwerkanalyse. In: Techniken der empirischen Sozialforschung Bd. 1. München
- Schöffter, O. (1987):** Organisationstheorie und institutioneller Alltag der Erwachsenenbildung. In: H. Tietgens (Hrsg.): Wissenschaft und Berufserfahrung. Zur Vermittlung von Theorie und Praxis in der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, S. 147-171
- (1994): Zwischen Einheit und Vollständigkeit. Weiterbildungsorganisation – ein locker verkoppeltes Netzwerk. In: F. Hagedorn u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Zukunftsstudien Bd. 14. Weinheim/Basel, S. 77-92
  - (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Baltmannsweiler
- Schenk, M. (1983):** Das Konzept des sozialen Netzwerks. In: F. Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 25, S. 88-104
- (1984): Soziale Netzwerke und Kommunikation. Tübingen
- Schweitzer, Th. (1989):** Netzwerkanalyse. Ethnologische Perspektiven. Berlin

**Vester, F. (1980):** Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, Stuttgart

**Wolf, H. (2000):** Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose. In: Arbeit, Jg.9, H. 2, S. 95-104

**Redaktion:** Annette Mörchen, KBE

## **Kontakt**

Prof. Dr. Ortfried Schäffter  
Institut für Wirtschafts- und Erwachsenenpädagogik  
Abtlg. Erwachsenenbildung/ Weiterbildung  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Geschwister-Scholl-Str. 7  
10099 Berlin  
Tel.: 030/ 2093-4136  
Fax: 030/ 2093-4175  
eMail: [ortfried.schaeffter@rz.hu-berlin.de](mailto:ortfried.schaeffter@rz.hu-berlin.de)