

## Bildungsnetzwerke optimal gestalten Ein Leitfaden für die Netzwerkarbeit

► **Netzwerkbildung ist ein Lösungsansatz, mit dem Bildungsträger vor allem im Berufsbildungsbereich versuchen, auf neue Marktanforderungen zu reagieren. Gerade in Ostdeutschland ist dies bedingt durch den raschen demografischen Wandel und die damit einhergehende Veränderung der Geschäftsfelder ein wichtiger Handlungsansatz. Der Beitrag stellt einen im Rahmen von Modellversuchsarbeiten entwickelten Leitfaden eines „optimalen“ Bildungsnetzwerks vor, der auf der Grundlage einschlägiger Ansätze aus der Unternehmensführung ausgestaltet wurde. Er kann als Orientierungshilfe dienen, um die Rahmenbedingungen in Netzwerken auf zentrale Erfolgsmerkmale hin zu untersuchen. Der Leitfaden wurde auch bei der im Modellversuch zu leistenden Netzwerkevaluation eingesetzt. Die erzielten Ergebnisse werden am Schluss des Beitrags kurz vorgestellt.**



**NADINE MÖHRING-LOTSCH**

Dipl.-Hdl., Otto-von-Guericke-Universität  
Magdeburg, Institut für Berufs- und Betriebs-  
pädagogik



**THOMAS SPENGLER**

Prof. Dr., Otto-von-Guericke-Universität  
Magdeburg, Lehrstuhl für Betriebswirtschafts-  
lehre, insbes. Unternehmensführung und  
Organisation

### Ausgangssituation

Marktgerecht operierende Bildungsdienstleister stehen häufig vor der Herausforderung, einander ergänzende Angebotsprofile zu entwickeln und damit in einem Netzwerkverbund Dienstleistungsangebote aus einer Hand anbieten zu können. Anliegen des Wirtschaftsmodellversuches „Von der Verbundausbildung zum überregionalen Bildungsnetzwerk“ (V-Net) ist es, einen Trägerverbund bei diesem Prozess zu unterstützen. Diese Zielsetzung wird in drei Handlungsfeldern verfolgt:

- Durch unterschiedliche Dienstleistungen rund um die Berufsausbildung werden Maßnahmen zur Förderung der Ausbildungsqualität in kleinen und mittleren Unternehmen implementiert.
- Mit sogenannten „adaptiven Lernmodulen“ werden an aktuellen Unternehmensbedarfen orientierte modulare Bildungsangebote entwickelt.
- Die Bildungsdienstleister arbeiten bei der Entwicklung und Etablierung eines Unternehmensverbundes, der als gemeinsam agierendes Trägernetzwerk auf dem Markt auftritt, zusammen.

Das Bildungsnetzwerk V-Net besteht im Kern aus vier verschiedenen Bildungsdienstleistern, die im Rahmen des Modellversuchs jeweils kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vier verschiedener Branchen (Wirtschaft/Verwaltung, Metalltechnik, IT, Umwelttechnik) bei der Vorbereitung und Durchführung betrieblicher Berufsausbildung unterstützen. Hinzu kommen weitere Netzwerkpartner (vgl. Abb. 1).

### Acht Bedingungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit

Ein Bildungsnetzwerk ist ein komplexes Gebilde mit Netzwerkpartnern, die in unterschiedlichen Rollen und mit unterschiedlichen Interessen zusammenarbeiten. Der auf Grundlage einschlägiger betriebswirtschaftlicher Literatur entwickelte Leitfaden enthält acht sogenannte „notwendige“ Bedingungen zur Gestaltung eines „optimalen“ Bil-

### Der Wirtschaftsmodellversuch „V-Net“

Das Netzwerk:	Ausbildungsverband der Wirtschaftsregion Braunschweig/Magdeburg e. V., Standort Magdeburg, und drei weitere überbetriebliche Bildungseinrichtungen
Netzwerkpartner:	Berufsbildende Schulen, ca. 200 kleine und mittlere Unternehmen, Arbeitsverwaltung und zuständige Wirtschaftskammern der Ausbildungsregion
Ziel des Netzwerks:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimierung der bestehenden Aus- und Weiterbildungsstrukturen;</li><li>• Unterstützung der betrieblichen Partner beim Ausbau der betrieblichen Ausbildung;</li><li>• Qualitative Absicherung bestehender Ausbildungsaktivitäten Ausbildungsmodernisierung durch sog. „adaptive Lernmodule“, die sich an den spezifischen Bedürfnissen regionaler KMU orientieren</li></ul>
Regionale Verbreitung:	Wirtschaftsregionen Magdeburg und Braunschweig
Laufzeit:	1.10.2005 bis 31.12.2008
Wissenschaftliche Begleitung:	Prof. Dr. Klaus Jenewein; Otto-von-Guericke-Universität Madeburg; Lehrstuhl für Fachdidaktik technischer Fachrichtungen, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik
Fachliche Betreuung:	Dr. Egon Meerten, Bundesinstitut für Berufsbildung

dungsnetzwerks. Dem Leitfaden liegt die Annahme zugrunde, dass alle nachfolgend beschriebenen acht Bedingungen erfüllt sein müssen, um ein Bildungsnetzwerk erfolgreich realisieren zu können.

#### 1. SIND DIE AKZEPTANZBEDINGUNGEN ERFÜLLT?

Das Akzeptanztheorem von DRUMM/SCHOLZ (2000) besagt, dass fünf Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die Einführung eines Bildungsnetzwerks akzeptiert und unterstützt wird.

- *Existiert ein allen Akteuren bewusster Problemdruck?* Die erste Akzeptanzbedingung verlangt, dass in den am Bildungsnetzwerk beteiligten öffentlichen und privaten Organisationen ein Problemdruck vorherrschen muss, der allen Beteiligten bewusst ist. Gleichzeitig muss der Problemdruck so groß sein, dass die davon Betroffenen ihn vollständig beseitigen wollen. Dabei kann es sich beispielsweise um eine sehr angespannte Wettbewerbssituation handeln oder auch um zu geringe Kapazitäten, um eine Berufsausbildung im Unternehmen selbst durchführen zu können.
- *Wird durch die Einführung des Bildungsnetzwerkes der Problemdruck beseitigt?* Die zweite Akzeptanzbedingung besagt, dass durch die aktive Beteiligung am Bildungsnetzwerk der herrschende Problemdruck in einer effektiven und effizienten Weise beseitigt werden kann. Davon müssen die beteiligten Akteure überzeugt sein.
- *Existiert ein Team aus Fach- und Machtpromotor innerhalb der am Bildungsnetzwerk beteiligten Organisationen?* Der Netzwerkgedanke muss durch sogenannte Macht- und

Fachpromotoren innerhalb der beteiligten Organisationen verankert sein. Es muss mindestens eine Person vorhanden sein, die aufgrund ihrer hierarchischen Stellung das Bildungsnetzwerk in der Organisation einführt und durchsetzt (Machtpromotor) und zudem das erforderliche Budget zur Verfügung stellt. Daneben bedarf es mindestens einer weiteren Person, die aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen in der Lage ist, das Bildungsnetzwerk in der Organisation einzuführen und zu gestalten (Fachpromotor).

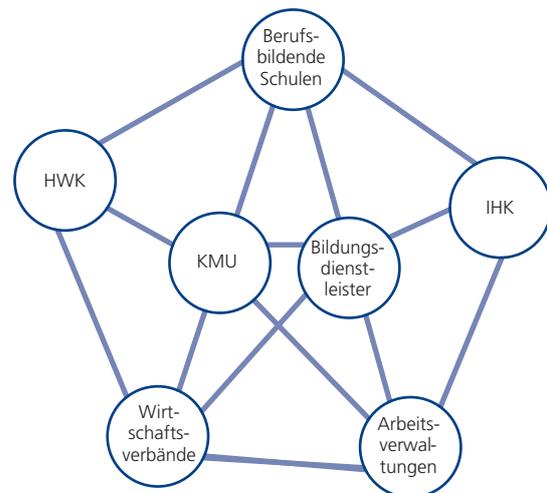
- *Wurde die Implementationskette berücksichtigt?* Alle von der Implementation eines Bildungsnetzwerks betroffenen Akteure sind einzubeziehen. Hierzu gehören neben den Entwicklern eines Bildungsnetzwerks die Mitarbeiter der beteiligten Organisationen, Kunden, Auszubildende etc..
- *Besteht die Möglichkeit, vorhandene Kompetenzängste abzubauen?* Diese Bedingung erfordert die Analyse, ob sich Akteure durch die Einführung des Bildungsnetzwerks in ihren Kompetenzen eingeschränkt oder bedroht fühlen. Ist dies der Fall, müssen Maßnahmen zum Abbau vorhandener Kompetenzängste vorgesehen werden.

#### 2. ENTSPRECHEN DIE ZIELE DER SMART-FORMEL?

Die zweite Bedingung des Leitfadens bezieht sich auf die Ziele des Bildungsnetzwerks. SMART stellt im Englischen ein Akronym für „Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely“ dar und wird vor allem im Bereich des Projektmanagements verwendet (vgl. BREISIG 2002, S. 292 ff.; GRAU 1998). Ziele müssen somit

- eindeutig definiert (spezifisch),
- überprüfbar (messbar),
- nicht zu leicht erreichbar (anspruchsvoll), jedoch

Abbildung 1 **Beteiligte Partner im Modellversuch „V-Net“**



- grundsätzlich erreichbar (realistisch) sein und
- eine klare Terminvorgabe besitzen (terminiert).

Die Erfüllung dieser Bedingung führt dazu, dass Maßnahmen und Arbeitsanweisungen effektiver und effizienter gestaltet werden können und der Zielerreichungsgrad fortlaufend festzustellen ist.

**3. IST GENUG VERTRAUEN VORHANDEN?**

Vertrauen stellt einen wichtigen Aspekt in Bildungsnetzwerken dar, die auch häufig als Vertrauensorganisationen bezeichnet werden. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn die am Netzwerk beteiligten Partner ähnliche Zielgruppen ansprechen und ähnliche Produkte anbieten. In einem aus mehreren Bildungsträgern bestehenden Netzwerk passiert es häufig, dass die Partner mitunter in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Wenn diese sich während der gemeinsamen Netzwerkarbeit nicht ausreichend vertrauen, führt das zu aufwendigen vertraglichen Regelungen und Kontrollmechanismen und wirkt sich negativ auf die Kosten-Nutzen-Bilanz des Bildungsnetzwerks aus.

**4. SIND DIE KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN STIMMIG?**

Die Kommunikationsstruktur innerhalb eines Bildungsnetzwerkes wird u. a. durch den Grad seiner Zentralität bestimmt und beeinflusst gleichermaßen die Zufriedenheit im Netzwerk. Der Begriff der Zentralität ist wie folgt definiert: Ein Mitglied hat eine umso zentralere Stellung im Netzwerk, je besser seine Zugangsmöglichkeiten zu netzwerkrelevanten Informationen im Vergleich zu anderen Mitgliedern sind. Wie in Abbildung 2 dargestellt, nimmt mit zunehmender Zentralität die Gruppenzufriedenheit ab. Die größtmögliche Zentralität ist durch die Sternstruktur gekennzeichnet, in der die beteiligten Akteure nur über einen zentralen Akteur miteinander kommunizieren können. Der Vorteil dieser Kommunikationsstruktur ist in der zentralen Informationssammelstelle zu sehen. Der Nachteil liegt in zum Teil sehr langen Kommunikationswegen, die kurzfristige Absprachen erschweren, sowie dem hohen

Arbeits- und Kommunikationsaufwand für den zentralen Akteur. Die Gruppenzufriedenheit ist in der Sternstruktur hingegen am geringsten. Am größten ist die Gruppenzufriedenheit in der Vollstruktur, in der jeder Akteur mit jedem anderen direkt kommunizieren kann. Hier liegt vollkommene Dezentralität vor. Der Vorteil dieser Kommunikationsstruktur liegt in der Möglichkeit, kurzfristige Absprachen zeitnah und direkt mit dem jeweils relevanten Akteur zu treffen. Ein wesentlicher Nachteil der Vollstruktur ist in der Gefahr zu sehen, dass z. B. Informationen verlorengehen könnten.

Für Bildungsnetzwerke existiert keine „optimale“ Kommunikationsstruktur, die auf alle gleichermaßen zutrifft. Mit zunehmender Anzahl der am Netzwerk beteiligten Partner empfiehlt sich eine zentrale Kommunikationsstruktur, um den Kommunikationsaufwand und den Informationsfluss überschaubar zu gestalten.

**5. SIND DIE ANREIZE ANGEMESSEN, SIND DIE TRANSAKTIONSKOSTEN GERING UND DIE SYNERGIEEFFEKTE HOCH GENUG?**

Private und öffentliche Institutionen und deren Akteure beteiligen sich nur an Bildungsnetzwerken, wenn sie einen Nutzen aus der Beteiligung ziehen können. Dieser Nutzen kann vielgestaltig sein, er reicht von ausschließlich ökonomischen Aspekten bis hin zu sozialem Engagement. Unabhängig von der Art des Nutzens müssen die Anreize, die die Beteiligung am Bildungsnetzwerk bietet, mindestens so hoch sein, dass sie die entstehenden Kosten aus der Beteiligung ausgleichen (vgl. SIMON 1957). Solche Kosten entstehen durch den erhöhten Arbeitsaufwand, durch vertragliche Regelungen, administrative Vorgänge usw. Ein Bildungsnetzwerk ist nur dann erfolgreich, wenn die Anreize/der Nutzen, die jeder Akteur aus dem Bildungsnetzwerk erhält, mindestens genauso groß ist wie die ihm entstehenden Beiträge/Kosten.

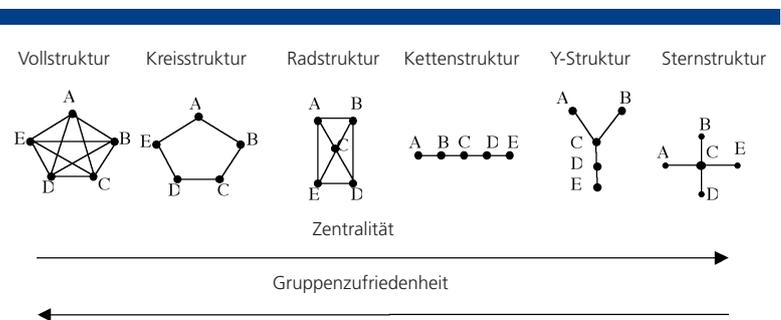
**6. SIND HINREICHENDE EVALUATIONEN MÖGLICH?**

Evaluationen sind Bestandteile des Controllings und dienen dazu, Netzwerkaktivitäten und Zwischenziele zu ermitteln, mit den Zielen des Bildungsnetzwerkes zu vergleichen und die Ergebnisse zu bewerten. Der Vergleich von Soll und Ist offenbart Defizite und ermöglicht den Akteuren, Optimierungsbedarfe zu erkennen sowie Maßnahmen zu entwickeln und zu implementieren, um letztlich die Netzwerkziele in einer effektiven und effizienten Weise zu erreichen. Sind hinreichende Evaluationen nicht möglich, besteht die Gefahr, dass die Netzwerkaktivitäten nicht zielführend sind.

**7. IST DAS SYSTEM STABIL BEI ÄNDERUNGEN?**

Veränderungen können inflexible Systeme zum Einsturz bringen. Ist ein Bildungsnetzwerk nicht in der Lage, Veränderungen wie personelle Fluktuation, Kapazitätsengpässe oder andere unvorhergesehene Ereignisse abzufangen

Abbildung 2 Kommunikationsstrukturen in Netzwerken



Quelle: in Anlehnung an STAEBLE 1999, S. 305

und auszugleichen, wird dies zur Folge haben, dass es seine Aktivitäten bei Eintritt von unvorhergesehenen Änderungen nicht mehr zielführend fortführen kann.

#### 8. SIND AUSREICHEND RESSOURCEN VORHANDEN?

Die letzte Bedingung im Leitfaden eines optimalen Bildungsnetzwerkes bezieht sich auf vorhandene Ressourcen. Ein Bildungsnetzwerk wird nur dann erfolgreich sein, wenn es über die für die Ausübung seiner Aktivitäten benötigten Ressourcen verfügt. Zu diesen gehören ausreichend Zeit, genügend Kapital, angemessen qualifiziertes Personal sowie andere materielle Güter wie Räumlichkeiten und Werkzeuge. Es leuchtet unmittelbar ein, dass ein nicht ausreichend mit Ressourcen ausgestattetes Bildungsnetzwerk nicht hinreichend erfolgreich sein kann.

### Einsatz des Leitfadens im Modellversuch „V-Net“

Der vorgestellte Leitfaden wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs V-Net parallel zum Netzwerkaufbau entwickelt und in der Modellversuchsarbeit eingesetzt. Er diente zum einen als Instrument einer handlungsorientierten Prozessevaluation (vgl. CLEMENT 2006, S. 666 f.), zum anderen als Strukturierungselement für die Ergebnisevaluation, so dass eine Reihe von Erfahrungen gewonnen werden konnte. Bewährt hat sich der Leitfaden insbesondere bei der Identifizierung und Analyse von „Knackpunkten“ im Netzwerk. Mit Hilfe des Leitfadens konnte beispielsweise bereits im Modellversuchsverlauf eine beträchtliche Anzahl von Konstruktionsfehlern im Trägernetzwerk offengelegt werden. Diese bezogen sich u. a. auf eine für die Rahmenbedingungen des Netzwerks wenig geeignete Kommunikationsstruktur und auf eine zu unklare und zu wenig operationalisierbare Zielprojektion. Daher wurde angeregt, eine Zielvereinbarung zu erarbeiten, die von allen Netzwerkpartnern gemeinsam getragen und von den jeweiligen Machtpromotoren in den beteiligten Unternehmen unterzeichnet wurde. Damit sollte eine gemeinsame Verständigung über die Gesamtziele des Modellversuchs hergestellt werden. Darüber hinaus konnte ein über Leitungs- und Steuerkreisstrukturen realisiertes Organisationskonzept entwickelt werden, mit dem sowohl die Fach- und Machtpromotorenebene in die Modellversuchsverantwortung als auch die zu den anderen Modellversuchspartnern aufgebauten Kommunikationsstrukturen eingebunden werden konnten.

Auch im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung diente die Leitfadenstruktur als Grundlage für die summative Evaluation zum Modellversuchsabschluss. So konnte herausgearbeitet werden, dass sich die im Trägernetzwerk identifizierten Stabilitätsprobleme auf verschiedene Aspekte zurückführen lassen konnten; so u. a. auf

- die nicht genügende Gewährleistung von Akzeptanzbedingungen (vgl. Punkt 1 des Leitfadens): bei den Netzwerkpartnern bestand ein auf völlig unterschiedlichem Niveau ausgeprägter Problemdruck;
- die ungenügend ausgeprägten Vertrauensbasis (vgl. Punkt 3 des Leitfadens): nicht bei allen Netzwerkpartnern war es gelungen, Machtpromotoren zu gewinnen, die die Brücke zwischen Netzwerk und beteiligter Organisation herstellen konnten, um die Entwicklungsziele und -perspektiven des Bildungsnetzwerks in das jeweilige Unternehmen zu tragen;
- die nicht hinreichende Änderungsstabilität des Bildungsnetzwerks angesichts massiver Personalfuktuation (vgl. Punkt 7 des Leitfadens).

Aus Sicht der Autoren hat sich der Leitfaden als ein sehr hilfreiches Instrument herausgestellt und zwar bei

- der Strukturierung von Bildungsnetzwerken,
- der Ausgestaltung von (unter-)stützenden Einzelmaßnahmen bereits während des Prozesses der Netzwerkkonstruktion und -implementation sowie
- der Evaluation bestehender Netzwerkstrukturen.

Eine frühzeitige und konsequente Berücksichtigung der hier aufgeführten Rahmenbedingungen bietet für alle beteiligten Partner eine nachhaltige Verbesserung der Investitionssicherheit und für die ergriffenen Maßnahmen eine erhebliche Verbesserung der Erfolgsaussichten. Zudem bietet der Leitfaden bei der wissenschaftlichen Begleitforschung eine gute inhaltliche Grundlage für die Entwicklung von Evaluationsinstrumenten und für die Unterstützung von Netzwerkakteuren durch die Entwicklung von Handlungsempfehlungen und bei der Erarbeitung von Aktionsplänen. ■

---

#### Literatur

- BREISIG, T.: Zielvereinbarungen als partizipatives Steuerungsinstrument. In: DEHNOSTEL, P. u. a.: *Vernetzte Kompetenzentwicklung*. Berlin 2002
- CLEMENT, U.: *Partizipatives Entwickeln*. In: RAUNER, F. (Hrsg.): *Handbuch Berufsbildungsforschung*. Bielefeld 2006, S. 664–671
- DRUMM, H. J.: *Personalwirtschaft*. Berlin 2000, 4. Auflage
- GRAU, N.: *Projektziele*. In: *Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Projektmanagementfachmann*. 1. Bd. Eschborn 1998, S. 151–184, 4. Auflage
- HORN, C.; MÖHRING-LOTSCH, N.: *Von der Verbundausbildung zum überregionalen Bildungsnetzwerk. Vierter Zwischenbericht des Projektträgers und der wissenschaftlichen Begleitung für den Zeitraum vom 1.1.2007 bis 31.12.2007*. Magdeburg 2008 – RL: [www.v-netz.net/fileadmin/dwld/vierterZB.pdf](http://www.v-netz.net/fileadmin/dwld/vierterZB.pdf) (Stand: 1.2.2009)
- MÖHRING-LOTSCH, N.; SPENGLER, T.: *Effizienz in Bildungsnetzwerken*. In: *berufsbildung* 62 (2008) 113/114, S. 59–62
- MÖHRING-LOTSCH, N.; SPENGLER, T.: *Zur Ökonomie von Bildungsnetzwerken*. In: *FEMM: Faculty of economics and management Magdeburg; working paper series*. No. 36. Magdeburg 2008
- SIMON, H. (Hrsg.): *Models of Man: Social and Rational*. New York 1957
- STAEHLE, W. H.: *Management*. München 1999, 8. Auflage