

Erfolgsgarant Netzwerke?
Status quo und Entwicklungstendenzen von Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg

Untersuchung im Auftrag der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg

Bearbeitung

Wilma Frank

Dr. Martin Grundmann

Dr. Gerhard Richter

Dr. Karsten Schuldt

Claudia Temps

Teltow, Dezember 2002

Abstract

1. Qualifizierungsnetzwerke sind ein(e) intermediäre(r) und hybride(r) Organisationsform bzw. Steuerungsmechanismus von Aktivitäten, die auf die Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben und Ziele im Bereich der beruflichen Erstausbildung und/oder der Weiterbildung gerichtet sind. Die auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basierende Konfiguration von Beteiligten schließt i.d.R. Akteure unterschiedlicher Ebenen ein, die in aktiven und interdependenten Beziehungen zueinander stehen. Diese Beziehungen sind durch lose Kopplung und relative Autonomie, nicht jedoch durch vollständige Unabhängigkeit und Gleichheit charakterisiert. Da die Akteure im Netzwerk (Institutionen, Individuen) über Repräsentanten agieren, bilden Vertrauen und aktiver Dialog maßgebliche konstituierende Größen für den Zusammenhalt von Netzwerken. Die Interaktionen innerhalb der Netzwerke weisen unterschiedliche Dichten auf, so dass sich einerseits Kern- und Satellitenbereiche herausbilden können sowie andererseits vollständig und unvollständig vernetzte Akteursgeflechte zu konstatieren sind. Des weiteren zeichnen sich derartige Netzwerke durch eine schrittweise Identitätsbildung nach innen und außen auf. Die thematische Ausrichtung der Netzwerke bestimmt über deren akteursbezogene Grenzen und determiniert somit „insider“ und „outsider“. Hinsichtlich ihrer Genese ist zwischen eigeninitiierten (bottom up) und programmintiierten (top down) Netzwerken sowie bestimmten Mischformen dieser beiden Entwicklungswege zu unterscheiden, bei denen sowohl lokale und regionale als auch zentrale Aktivitäten zur Netzwerkbildung beigetragen haben. Schließlich kann – unter Berücksichtigung einer prozessorientierten Analyse – zwischen Vernetzung und Netzwerken unterschieden werden, wobei letztere Entwicklungsstufe durch eine dichtere, fortgeschrittenere Form der Interaktion zwischen den jeweiligen Akteuren charakterisiert ist. Schließlich wird Netzwerken aufgrund ihrer konstituierenden Merkmale von der Wissenschaft eine höhere Problemlösungsfähigkeit zugeschrieben als anderen Organisationsformen bzw. Steuerungsmechanismen.
2. Im Ergebnis der vorliegenden Untersuchung konnten im Land Brandenburg zum Ende des Jahres 2002 insgesamt 52 Akteurskonstellationen identifiziert werden, die maßgebliche Kriterien der Definition von Qualifizierungsnetzwerken erfüllen. Der Netzwerkgedanke findet bislang vorrangig dort guten Nährboden, wo ohnehin höhere Interaktionsdichten zwischen den Bildungsakteuren anzutreffen und starke Kompetenzträger der beruflichen Erstausbildung sowie der beruflichen Weiterbildung verortet sind. In Regionen mit einer schwächeren Ausstattung diesbezüglich relevanter Akteure sind dagegen deutlich weniger Qualifizierungsnetzwerke anzutreffen. Das Gros der Netzwerke orientiert sich auf ein mehr oder weniger enges lokales bzw. regionales Wirkungsfeld, während überregional tätige Qualifizierungsnetzwerke bislang selten sind.
3. Relativ junge Qualifizierungsnetzwerke bestimmen die Netzwerklandschaft, wobei nicht zuletzt eine große Zahl öffentlicher Akteure unterschiedlicher Ebenen und Ressorts in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung als Impulsgeber und Fördermittelgeber von Qualifizierungsnetzwerken erlangt hat. Dementsprechend kann zwischen bottom up ent-

standenen, top down generierten und durch Mischformen dieser beiden Geneseformen entwickelten Netzwerken unterschieden werden. Die öffentliche Unterstützung der jüngeren Vergangenheit zugunsten von Netzwerken hat nicht nur dazu beigetragen, allgemeine Entwicklungsimpulse auszulösen, sondern auch dazu geführt, dass die im Land entstandenen Qualifizierungsnetzwerke in neue bzw. bislang nicht besetzte Themenbereiche vorgestoßen sind. Allerdings führt die umfangreiche aber bisher wenig koordinierte Unterstützung des Netzwerkgedankens durch die unterschiedlichsten öffentlichen Akteure auch dazu, dass die ohnehin intransparente Landschaft der Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg noch unübersichtlicher wird.

4. Der Blick auf das Akteursspektrum, auf die Interaktionsdichte und auf die Steuerungsmechanismen der Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg zeigt, dass die gegenwärtig zu verzeichnenden Netzwerkkonstellationen und Entwicklungsstände häufig (noch) nicht geeignet sind, die Netzwerken von der Theorie zugeschriebenen Potenziale – die beispielsweise in der schnellen Diffusion von Informationen und Know how oder in einer hohen Problemlösungsfähigkeit liegen sollen zu heben. Mithin befindet sich die Mehrzahl der Qualifizierungsnetzwerke im Prozess der Vernetzung, also auf dem Weg zum Netzwerk. Dies hängt nicht zuletzt mit dem Umstand zusammen, dass die Netzwerklandschaft vergleichsweise jung ist. Hinzu kommt, dass die Struktur der in den Netzwerken präsenten Unternehmen sehr heterogen ist und diese eher passive denn aktive Akteure in den Qualifizierungsnetzwerken sind.
5. Ausgehend von den Funktionen bzw. Aufgaben von Qualifizierungsnetzwerken lassen sich im wesentlichen folgende Typen von Qualifizierungsnetzwerken systematisieren:
 - Netzwerke zur Steuerung von politischen und konzeptionell-planerischen Prozessen – zum Untersuchungszeitpunkt entfielen 9,6% aller identifizierten Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg auf diesen Typ.
 - Netzwerke zur Optimierung des Bildungsangebotes (7,7%).
 - Netzwerke zur Sensibilisierung und Mobilisierung von Aus- und Weiterbildungsakteuren (13,5%).
 - Wirtschaftsorientierte Netzwerke mit Problem-, Themen und/oder Zielgruppenbezug (48,1%).Eine Reihe der Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke kann keinem dieser Netzwerktypen zugeordnet werden (21,2%).
6. Die perspektivische sozioökonomische Entwicklung im Land Brandenburg und aktuelle Weichenstellungen auf bundespolitischer Ebene sprechen dafür, dass die Qualifizierungsnetzwerke im Land ihr Profil partiell verändern müssen, wollen sie auch künftig problemnah agieren und längerfristig existieren. Die bisherigen Arbeitsschwerpunkte und die dabei gesammelten Erfahrungen, die vornehmlich im Bereich der beruflichen Erstausbildung liegen, bieten diesbezüglich gute Anknüpfungspunkte für zukünftige Aktivitäten. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ist die derzeit starke Funktionalisierung der Netzwerke für Zwecke der Programmimplementation kritisch zu hinterfragen, wenngleich auch hier die vielfach erst kurze Lebensdauer der Qualifizierungsnetzwerke in Rechnung zu stellen ist.

7. Die Prozesse der „inneren“ und der „äußeren“ Identitätsbildung sind von der Mehrzahl der Qualifizierungsnetzwerke noch nicht abgeschlossen. Dies hängt einerseits mit der kurzen Lebenszeit vieler Netzwerke zusammen. Andererseits spiegelt sich darin aber auch das enge räumliche Wirkungsfeld vieler Netzwerke wider, welches die Außenwahrnehmung dieser Netzwerke nicht immer erforderlich macht. Für die Sicherung der Nachhaltigkeit von Qualifizierungsnetzwerken ist insbesondere die Herstellung der „inneren“ Identität, die Austarierung der gemeinsamen wie auch der teilweise unterschiedlichen Interessen der Netzwerkakteure unerlässlich.
8. Die bislang große Abhängigkeit von öffentlichen (Projekt)Finanzierungen kann sich perspektivisch als ein Manko in Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung vieler Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg herausstellen. Auch diesbezüglich schlägt die zumindest bislang schwache Unternehmenseinbindung durch. Nicht zuletzt die top down generierten Netzwerke müssen sich frühzeitig alternative Finanzierungsinstrumente erschließen, um auch nach Ablauf der (Projekt)Förderung weiter agieren zu können. Allerdings hängen die konkreten Finanzierungserfordernisse auch stark von den jeweiligen Zielen und Aufgaben der Qualifizierungsnetzwerke ab, so dass im Einzelfall unterschiedliche – teils umfangreiche, teils aber auch weniger umfangreiche – monetäre Mittel notwendig sein können, um die Netzwerkaktivitäten mittel- bis längerfristig zu sichern.
9. Angesichts der häufig erst kurzen Lebensdauer der Qualifizierungsnetzwerke müssen die bisher zu konstatierenden Effekte der Netzwerkaktivitäten – gemessen an den Netzwerken von der Wissenschaft zugesprochenen Potenzialen – notwendigerweise begrenzt ausfallen. Insbesondere die Beschäftigungswirksamkeit der Tätigkeit von Qualifizierungsnetzwerken ist, legt man die bisherigen Erfahrungen in Brandenburg zu Grunde, nur ausnahmsweise gegeben. Allerdings weisen einige Befunde auch darauf hin, dass regionale und thematische Schwerpunktsetzungen durchaus positive Arbeitsplatz- und Ausbildungsplatzeffekte erbringen können.

Gliederung

Einleitung	7
1 Qualifizierungsnetzwerke im Spiegel der Literatur	9
1.1 Netzwerke als Instrument hybrider Steuerung	9
1.2 Berufliche Erstausbildung und Weiterbildung als „weiches System“	11
1.3 Problemkreise in der Arbeit von Qualifizierungsnetzwerken	15
1.4 Schlussfolgerungen aus der Literatur: Bedingungen für erfolgreiche Kooperation ...	17
2 Qualifizierungsnetzwerke im Kontext der vorliegenden Untersuchung – Begriffsklärung und Definition	19
3 Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg – Zwischenbilanz 2002 und Perspektiven	21
3.1 Status quo und Typologie von Qualifizierungsnetzwerken in Brandenburg	21
3.1.1 <i>Regionale Verteilung und räumliches Wirkungsfeld</i>	22
3.1.2 <i>Gründungszeitpunkte und Netzwerkgenese</i>	24
3.1.3 <i>Akteursspektrum, Interaktionsdichte und Steuerungsmechanismen</i>	27
3.1.4 <i>Arbeitsschwerpunkte und Funktionen von Qualifizierungsnetzwerken – Versuch einer Typologie</i>	30
3.1.5 <i>Identitätsbildung nach „innen“ und „außen“</i>	34
3.1.6 <i>Finanzierung</i>	35
3.1.7 <i>Ergebnisse und Wirkungen der Aktivitäten Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke – Selbstreflexionen und analytische Befunde</i>	36
3.1.8 <i>Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg – ein vorläufiges Fazit</i>	38
3.2 Schlussfolgerungen – Förderliche und hemmende Faktoren von Qualifizierungsnetzwerken	40
3.2.1 <i>Strukturierung der Akteurskonstellationen – offen versus geschlossen, klein versus groß, homogen versus heterogen</i>	40

3.2.2	<i>Steuerung und Identität von Netzwerken – zentral versus dezentral, formell versus informell, transparent versus intransparent, gemeinsam versus konträr</i>	41
3.2.3	<i>Exkurs: Ausgewählte Aspekte der Zukunft von Qualifizierungsnetzwerken</i>	43
3.2.3.1	ZUM LEISTUNGS- UND AUFGABENSPEKTRUM VON QUALIFIZIERUNGSNETZWERKEN – SPEZIALISIERUNG VERSUS FLEXIBILITÄT	43
3.2.3.2	NACHHALTIGKEIT VON NETZWERKEN – DISKUSSION EINES PARADIGMENWECHSELS.....	44
4	Handlungsempfehlungen für die an der Netzwerkbildung beteiligten Akteure	46
5	Literatur- und Quellenverzeichnis	50

Einleitung

Netzwerke im Allgemeinen und Qualifizierungsnetzwerke im Besonderen haben, im Gegensatz zur aktuellen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Entwicklung, in der Bundesrepublik Hochkonjunktur. Allerdings sind, auch auf das Land Brandenburg bezogen, zahlreiche Fragen des status quo und der Perspektiven von Qualifizierungsnetzwerken sowohl praktisch als theoretisch unzureichend durchdrungen.

Vor diesem Hintergrund wurde im Frühsommer 2002 von der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA) das Forschungsvorhaben „Entwicklungstendenzen und Erfolgsfaktoren von Qualifizierungsnetzwerken in Brandenburg“ vergeben, welches für die im Land Brandenburg entstandenen Qualifizierungsnetzwerke¹ eine Zwischenbilanz zu ziehen hatte. Im einzelnen war es das Untersuchungsziel:

- erstens komplementär und vertiefend zur bereits bestehenden Internet-Präsentation die im Land Brandenburg aktiven Qualifizierungsnetze vollständig zu identifizieren, die derzeit verfügbaren Informationen zu den einzelnen Netzwerken inhaltlich zu ergänzen, diese Informationen nach bestimmten Kriterien zu ordnen (z.B. nach dem regionalen Wirkungsbereich, nach den bearbeiteten Themen, nach den involvierten Akteuren, nach den Schnittstellen zu Branchen oder ganzen Wirtschaftszweigen, nach den angestrebten Zielen, nach den einbezogenen Fördermitteln usw.) und in geeigneter – auch graphischer – Form in einer Dokumentation darzustellen;
- zweitens qualitative und zugleich repräsentative Aussagen in Hinblick darauf zu treffen, welche fördernden und hemmenden Faktoren die Entwicklung von Qualifizierungsnetzwerken beeinflussen, welche Zwischenbilanz die ursprünglichen Erwartungen und die bisherigen Ergebnisse der Arbeit der Netzwerke zulassen, welche Möglichkeiten aber auch Grenzen der Wirkung von Qualifizierungsnetzwerken sich gegenwärtig abzeichnen, welche gegebenenfalls vorhandenen inhaltlichen Lücken in Netzwerkstrukturen zu identifizieren sind, welche Bilanz die konkret als Modellprojekte gestarteten Qualifizierungsnetzwerke bislang ausweisen können und welche Entwicklungsoptionen insgesamt Netzwerke im Bereich der beruflichen Erstausbildung sowie der Weiterbildung entfalten können.

Die den Auftrag ausführenden Institute – PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung, IMU-Institut und schiff Beratungsgesellschaft für Betrieb und Region – nutzten für die Erfüllung dieser Aufgabenstellung einen Mix unterschiedlicher Untersuchungsmethoden, der sich im Einzelnen wie folgt gestaltete. Umfangreiche Literatur- und Internetrecherchen legten die theoretischen Grundlagen der Untersuchung. Im Rahmen einer schriftlichen, standardisierten Erhebung antworteten mehr als 150 Brandenburger Bildungsanbieter, wodurch mehr als jeder dritte Bildungsanbieter im Land erreicht werden konnte. Mit Akteuren von 38 Qualifizierungsnetzwerken wurden Interviews geführt. Diese Akteursinterviews wurden durch Doku-

¹ Zur Definition von Qualifizierungsnetzwerken im Kontext der vorliegenden Studie vergleiche Kapitel 2.

mentenanalysen ergänzt, wobei eine weitere Zahl von 14 Qualifizierungsnetzwerken zu berücksichtigen war. Mehr als 10 Expertengespräche komplettierten schließlich das Set der angewandten Untersuchungsmethoden.

1 Qualifizierungsnetzwerke im Spiegel der Literatur

1.1 Netzwerke als Instrument hybrider Steuerung

In den letzten Jahrzehnten ist ein verstärktes wissenschaftliches und politisches Interesse an (regionalen) Netzwerken zu beobachten. Anfangspunkt dieser Zuwendung waren zunächst Netzwerke von Wirtschaftsakteuren. Die Existenz von Netzwerken zwischen wirtschaftlichen Akteuren wird von der Regionalwissenschaft als eine Erklärung für die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung von Regionen herangezogen. Bekannte Beispiele hierfür sind das „Silicon Valley“ in den USA, das sogenannte „Dritte Italien“ oder – bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland – beispielsweise die Branchenvernetzungen in Baden-Württemberg².

Die positive Funktion von regionalen Netzwerken für wirtschaftliche Entwicklung wird vor allem in ihrer Unterstützerrolle für Innovationsprozesse gesehen, informelle und formelle Netzwerke werden als ein wesentliches Element „innovativer Milieus“ beschrieben. Neue Informationen werden über die Netzwerkverbindungen schnell verbreitet und erlauben den Mitgliedern abgestimmte Anpassungen an neue Anforderungen. Dabei sind es gerade die eher schwachen Bindungen, also lose Beziehungen zwischen heterogenen Akteuren, die hierzu beitragen. Starke Bindungen, d.h. (zu) enge Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren, die sich in Bezug auf Werte, Einstellungen und sozialen Status sehr ähnlich sind, befördern über die darin auch angelegte gegenseitige Kontrolle eher den Erhalt des Bestehenden. Sie können sogar Beharrungstendenzen und Innovationsfeindlichkeit fördern³. Netzwerken mit loser Kopplung werden dagegen hohe Reagibilität und Flexibilität zugeschrieben. Insbesondere für KMU werden durch die Bildung von Netzwerken Vorteile erwartet. Durch die Kooperation innerhalb des Netzwerkes sollen sie größenbedingte Defizite, z.B. in der Informationsbeschaffung oder bei der gleichmäßigen Auslastung ihrer Produktionskapazitäten, teilweise kompensieren können, ohne die Nachteile der Struktur eines Großunternehmens, wie beispielweise lange Entscheidungswege, in Kauf nehmen zu müssen. Die konkrete thematische Ausrichtung der Netzwerke bestimmt über deren akteursbezogene Grenzen und determiniert somit „insider“ und „outsider“⁴.

Diese nur kurz skizzierte regionalwissenschaftliche bzw. regionalwirtschaftliche Sicht interessiert sich vor allem für die positiven Effekte, die aus regionaler Vernetzung für die einzelnen Unternehmen und Institutionen erwachsen und die als Wachstums- und Beschäftigungseffekte positiv auf die Region insgesamt zurückwirken.

Die Wissenschaft, aber auch die Praxis hat Netzwerke aber noch unter einem weiteren Aspekt „entdeckt“, dem Aspekt der politischen Steuerung. Nachdem in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts staatliche Steuerung und Entwicklungsplanung in vielen Bereichen verbreitet und akzeptiert waren, setzte in den 80er Jahren ein Trend zur Deregulierung ein. Die Selbstregulierung durch den Markt wurde in den Vordergrund gestellt. Inzwischen ist aber

² Vergleiche dazu /Genosko 1999, S. 13-27/.

³ Ebenda, S. 32 f.

⁴ Vergleiche dazu /Wegge 1996, S. 19f./ und /Jütte 2002, S. 25/.

weitgehend unstrittig, dass nicht nur „Staatsversagen“ problematisch ist, sondern auch „Marktversagen“ existiert, d.h. dass die unerwünschten Effekte von marktwirtschaftlichen Prozessen, z.B. der Ausschluss nicht zahlungskräftiger Nachfrager von Leistungen, politische Steuerung nach wie vor notwendig machen. „Markt“ und „Staat“ sind in Reinform jeweils untaugliche Steuerungsinstrumente für Politik⁵. Daher wird nunmehr verstärkt nach solchen Instrumenten gesucht, die eine gesellschaftspolitische Steuerung von Marktprozessen erlauben, ohne durch zu starke staatliche Regulierung Verluste an Effizienz und Breite der angebotenen Leistungen und Produkte zu riskieren – Netzwerke als hybride Steuerungsform scheinen diesbezüglich einen möglichen Weg zu weisen.

Auch die Forderung nach Kooperation in der Weiterbildung – und auf Grund neuer überbetrieblicher Ausbildungsformen auch verstärkt in der beruflichen Erstausbildung – ist keineswegs eine neue Erscheinung. Bereits 1970 wurde die „umfassende Kooperation aller Beteiligten“ im Bereich der Weiterbildung vom Deutschen Bildungsrat gefordert⁶. Auch im professionellen Selbstverständnis der Bildungsanbieter ist dieser Anspruch verankert, Kooperation wird als besonderes Leistungsmerkmal dargestellt. Die Weiterbildungsforschung stellt jedoch bisher in der Regel fest, dass die Kooperationspraxis weit hinter den formulierten Ansprüchen zurück bleibt⁷.

Mit der wachsenden Bedeutung von „networking“ als politischer Strategie gewinnt die Forderung nach Kooperation auch im Bereich der Qualifizierung im neuen Gewand der Netzwerke wieder an Bedeutung. Die Förderung und Unterstützung von Qualifizierungsnetzwerken wird als eine wichtige Möglichkeit gesehen, Entwicklungsprozesse indirekt zu steuern und politische Gestaltungsvorstellungen einzubringen. Das Setzen auf Netzwerke zur Entwicklungssteuerung wird in der Literatur unter dem Stichwort „hybride Steuerung“ diskutiert. Die folgende Übersicht stellt die Steuerungsmerkmale verschiedener Steuerungsmethoden einander gegenüber. Qualifizierungsnetzwerke, die als reine Unternehmensnetzwerke⁸ gegründet wurden, stellen demgegenüber einen besonderen Fall dar, der im folgenden nicht weiter dargestellt wird.

⁵ Vergleiche dazu /Faulstich 1997, S. 57/ und /Jütte 2002, S. 23/.

⁶ Vergleiche dazu /Jütte 2002, S.15/.

⁷ Ebenda, S. 13

⁸ Themen wie Erstausbildung und Weiterbildung sind auch ein mögliches Arbeitsgebiet für Netzwerke von Wirtschaftsunternehmen. Angesichts der Veränderung von Arbeitsorganisation und Technikeinsatz in Unternehmen wird der bedarfsgerechten, fortdauernden Anpassung der Arbeitsqualifikationen ein hoher Stellenwert beigemessen. Die Angebote zum Qualifikationserwerb, also sowohl die Möglichkeiten der betrieblichen Berufsausbildung im Dualen System, die Weiterbildung über externe und interne Lehrgänge, wie auch das Hochschulsystem erscheinen Unternehmen oft nicht bedarfsgerecht und ihren Ansprüchen gemäß. Die Kooperation innerhalb eines Netzwerkes stellt hier einen Weg dar, eigene Qualifikationsbedarfe zu identifizieren und gemeinsam diese Bedarfe selbst zu decken oder auf bildungspolitische Prozesse Einfluss zu nehmen, damit diese Bedarfe von öffentlichen und öffentlich geförderten Institutionen des Bildungssektors aufgegriffen und abgedeckt werden.

Übersicht 1 Typologie von Steuerungsformen (nach Jütte)

Steuerungsform und Merkmal	Markt (z.B. lokale Weiterbildung)	Hierarchie (z.B. politisch-administratives System)	Netzwerk (z.B. Arbeitskreise)
Koordinationsmittel	Preise	Routinen, formale Regeln, Pläne	Beziehungen, Vertrauen
Konfliktbewältigung	Recht, Reputation, Klatsch	administrativer Befehl, Kontrolle, Macht	Norm der Gegenseitigkeit
Atmosphäre („Klima“)	Misstrauen, „Beäugen“	formal, bürokratisch und informelle Wege	vertrauensfördernd, solidarisch
Zugang	offen	geregelt	begrenzt, exklusiv
Verpflichtungsgrad	niedrig	hoch	mittel bis hoch
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig	mittelfristig
Kooperation	Verträge, Koalitionen, Erschließung neuer Märkte	vorgeschriebene Formen, strategische Bündnisse	gemeinsame Kooperationsnetzwerke
Akteursbeziehung	unabhängig, autonom	abhängig	interdependent
Quelle: Jütte 2002, S. 342			

1.2 Berufliche Erstausbildung und Weiterbildung als „weiches System“

Qualifizierungsnetzwerke können als ein thematisch abgegrenzter Typ von Netzwerken verstanden und empirisch untersucht werden. Derartige Netzwerke weisen Besonderheiten auf, die aus dem fachlichen Bezug, nicht zuletzt zur (dualen) Berufsausbildung und zur Erwachsenenbildung, resultieren. Hierbei wird die Weiterbildung zwar als „4. Säule“ des deutschen Bildungssystems bezeichnet, sie ist aber wesentlich anders organisiert als die anderen Bereiche Schule, Berufsausbildung und Hochschulausbildung. Der Staat hat diesen Bereich nicht in vergleichbarer Weise geregelt und tritt in der Regel auch nicht selbst als Träger auf, wie im Schul- oder Hochschulwesen. Vielmehr ist bisher die Organisation des Weiterbildungssystems über den Markt vorherrschend, wobei aber im Bereich der Finanzierung staatliche Leistungen bislang einen wesentlichen Anteil ausmachen, beispielsweise durch die Finanzierung von Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen über die Bundesanstalt für Arbeit. Dementsprechend wird die berufliche Weiterbildung vorrangig als ein „weiches System“ zwischen Markt und Staat beschrieben, das durch folgende Punkte gekennzeichnet ist:

- geringe institutionelle Stabilität,
- kein individueller Anspruch auf Weiterbildung,
- kein gleicher Zugang, keine gleiche Grundteilnahme aller Bürger/innen,
- keine gesellschaftliche Kanonisierung der Inhalte⁹.

Hohe Komplexität der Anforderungen an das Qualifizierungssystem

Dabei sieht sich die Qualifizierungspolitik zugleich komplexen gesellschaftlichen Anforderungen gegenüber. Zum einen soll das Qualifizierungssystem zur wirtschaftlichen Innovationsfähigkeit beitragen. Die betrieblichen Anforderungen an Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen verstärkt Berücksichtigung finden, es wird mit hohem

⁹ Vergleiche dazu /Teichler 1997, S. 67/.

Aufwand versucht, Qualifizierungsbedarfe festzustellen. Die wirtschaftliche Entwicklung ist aber immer mit einem Strukturwandel verbunden, in dem Arbeitsplätze in Unternehmen verloren gehen, aber in anderen Unternehmen neue Stellen geschaffen werden. Um diesen Prozess zu begleiten, müssten Beschäftigte nicht nur für die Anforderungen ihres derzeitigen Betriebes qualifiziert werden, sondern auch präventiv für neue Arbeitsplätze, die sie perspektivisch in der Region finden könnten. Ein solcher Ansatz ist aber für Unternehmen weniger von Interesse, da ihnen solche Maßnahmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht als reine Kostenfaktoren erscheinen müssen. Es besteht also ein Widerspruch zwischen betrieblicher und individueller Perspektive, der noch dadurch verstärkt wird, dass berufliche Bildung traditionell mehr umfasst, als rein fachbezogene Qualifikationen. Auch der Bereich der politischen Bildung und die Entwicklung allgemeiner Schlüsselqualifikationen wie Sozialkompetenz sind gesellschaftlich relevant. Die Reduzierung des Weiterbildungssystems auf die Bedarfe der regionalen Wirtschaft ist also bereits von Ansatz her problematisch¹⁰.

Die Bildungsanbieter sehen sich einem weiteren praktischen Problem gegenüber. Unter dem Aspekt des technischen Wandels und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen lassen sich wesentlich höhere Weiterbildungsbedarfe ableiten, als tatsächlich von den Unternehmen nachgefragt werden. Kurzfristige Kostenüberlegungen stehen oft einer langfristigen Personalentwicklungsplanung entgegen. Es existiert eine Schere zwischen geäußerten Bedarfen und „objektiven“ Bedarfen, die berufliche Weiterbildung ist von einer „Nachfrangelücke“ geprägt. Die Anbieter müssen Bildungsbedarfe also nicht nur eruieren, sondern oft erst „wecken“. Dies gilt nicht nur für die Unternehmensebene, sondern auch in Bezug auf die Individuen: Gerade „bildungsferne Schichten“ müssten erreicht werden¹¹.

Die Träger der beruflichen Weiterbildung sehen sich daher in einem mehr oder weniger scharfen Konkurrenzkampf auf einem Markt, der strukturell kleiner ist, als gesellschaftlich gewünscht und gefordert. Dem Staat kommt hier die wichtige Rolle zu, über die finanzielle Förderung dazu beizutragen, einen Teil der Nachfrangelücke zu schließen, indem die „nicht marktgängigen“ Bildungsthemen, wie z.B. politische Bildung, gefördert werden und indem unterprivilegierten Gruppen wie Arbeitslosen ein Zugang zu Bildung eröffnet wird. Der Staat setzt in diesem Zusammenhang Rahmenbedingungen, verzichtet aber weitgehend auf inhaltliche Vorgaben. Daher wird auch von einem System der „mittleren Systematisierung“ zwischen staatlicher und reiner Marktsteuerung gesprochen¹².

Das „weiche System“ der Weiterbildung ist nach Meinung von Teichler¹³ auf das ausbalancierte Gleichgewicht zwischen den regionalen Akteuren auch angewiesen, es besteht eine besondere Empfindlichkeit gegenüber Versuchen externer Steuerung, die im Extremfall das System gefährden könnte. „Also wird jede sich abzeichnende Veränderung gegenüber der gewachsenen Balance in der Weiterbildung gleich einem Weichspülgang unterzogen.“¹⁴ Diese Feststellung korrespondiert mit den Klagen über unzureichendes Engagement in Netz-

¹⁰ Vergleiche dazu /Bosch u.a. 1997, S. 90/.

¹¹ Vergleiche dazu Beyer/Höfkes 1997: S. 143-148/.

¹² Vergleiche dazu /Teichler 1997, S. 71/.

¹³ Ebenda, S. 68 f.

¹⁴ Ebenda, S. 69

werken, die „von oben“ zur besseren Abstimmung der Weiterbildungsangebote als Instrument politischer Steuerung eingerichtet und gefördert werden.

Aufgaben von Qualifizierungsnetzwerken

Für die Nachfrager von Qualifizierungsangeboten ergibt sich aus der Struktur des oben beschriebenen weichen Systems jedoch vor allem ein Eindruck der Unübersichtlichkeit und ein Mangel an Transparenz in Bezug auf die angebotenen Leistungen. Die bislang weitgehend fehlende Zertifizierung insbesondere von Weiterbildungsanbieter trägt mit dazu bei. Durch die Bildung von Netzwerken sollen diese Defizite verringert werden. Übereinstimmend werden in der Literatur folgende Aufgaben für Qualifizierungsnetzwerke skizziert¹⁵:

- Verbesserung des Informationsflusses zwischen den beteiligten Akteuren, um über die einheitliche Bereitstellung von inhaltlichen und qualitätsrelevanten Informationen die Transparenz zu verbessern;
- Erarbeitung und Umsetzung einer kontinuierlichen, diskursiven und antizipativen Bedarfsermittlungsstrategie;
- Verbesserung der Vergleichbarkeit von Angeboten u.a. durch entsprechende Zertifikate bzw. Abschlüsse;
- Qualitätssicherung durch Erarbeitung von qualitativen und methodisch-didaktischen Standards;
- stärkere Abstimmung einzelner Angebote bis hin zu modularen Baukastensystemen;
- Umstrukturierung der Weiterbildungsangebote gemäß neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte (z.B. Aufhebung der Trennung zwischen dem gewerblich-technischen und dem kaufmännischen Bereich).

Die Strukturen des Weiterbildungssystems sind aber durchaus auch aus Sicht der Anbieter problematisch. Sie sehen sich in starker Abhängigkeit von Fördermittelgebern, insbesondere wenn Angebote für Arbeitslose und sozial Benachteiligte zu ihrem Profil gehören. Beispielsweise wird die Mittelvergabe durch die Arbeitsämter von vielen Trägern als wenig transparent beschrieben, woraus sich aus ihrer Perspektive ungleichgewichtige Beziehungen ergeben. Die aktive Arbeitsmarktpolitik, zu der auch Fortbildung und Umschulung gehören, wird als Stop-and-Go-Politik kritisiert, bei der die zur Verfügung stehenden Mittel mit der Höhe der Arbeitslosigkeit schwanken, so dass prozyklisch die Probleme am Arbeitsmarkt verschärft werden. Gleichzeitig bestehen unterschiedliche Rahmenbedingungen für private und öffentliche Träger, weil diese in der Regel über eine gesicherte Grundfinanzierung, beispielsweise durch die Kommunen, verfügen¹⁶.

¹⁵ Vergleiche dazu exemplarisches /Wegge 1996, S. 106 f./.

¹⁶ Vergleiche dazu /Jütte 2002, S. 128/. Inwieweit diese Beschreibung der Strukturen des Weiterbildungssystems auch in Zukunft gilt, muss vor dem aktuellen Hintergrund der Hartz-Gesetze sowie der veränderten Geschäftspolitik der Bundesanstalt für Arbeit offen bleiben.

Netzwerkbildung „bottom up“ versus „top down“

Netzwerkbildung seitens der Weiterbildungsträger erfolgt nicht selten „von unten“ – und zwar um so häufiger, je ungünstiger die Marktsituation ist. Durch die (selektive) Kooperation der Akteure entstehen soziale Netzwerke, die meist nicht formalisiert als Verein oder Verband existieren. Ihre Funktion liegt vor allem in der Unterstützung ihrer Mitglieder. Das Spektrum der Kooperationsfelder reicht von der gegenseitigen Information über die Durchführung gemeinsamer Tagungen bis zur gemeinsamen Interessenvertretung gegenüber Dritten und der gemeinsamen Nutzung von Gebäuden und Geräten. Die Kooperationsmotive liegen u.a. in der Gewinnung materieller und personeller Ressourcen, in der Verbesserung der Attraktivität und Qualität des eigenen Angebotes und in der Gewinnung neuer Zielgruppen, aber auch in der Vermeidung von Konkurrenz durch Absprachen. Zusammenfassend liegen die Motive also in der Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, eine Kooperation mit direkten Konkurrenten findet allerdings in der Regel nicht statt, sondern es wird nach Partnern gesucht, die das eigene Spektrum ergänzen. Gegenüber den Fördermittelgebern sollen solche Strukturen mitunter auch dazu dienen, ein Gegengewicht aufzubauen¹⁷.

Kooperations- und Netzwerkstrukturen sind mithin immer vorhanden, wenngleich die Dichte dieser Strukturen sehr unterschiedlich sein kann. Regionale Vernetzung hat also immer eine Vorgeschichte, die fortwirkt. Politik, die Vernetzung fördern möchte, muss derartige Ausgangssituationen verstehen und bei öffentlichen Interventionen beachten, um positive Entwicklungsimpulse auslösen zu können¹⁸.

Innerhalb des „weichen Systems“ der Weiterbildung können Netzwerke nach ihrer Entstehungsgeschichte und ihrer Funktion unterschieden werden. Netzwerkstrukturen entstehen aus den Kooperationsbeziehungen der Akteure „von unten“ („bottom up“) oder auf Grund politischer Vorgaben „von oben“ in einem „top down“-Prozess. Dabei können sie verschiedenen Zielsetzungen dienen. „Von unten“ gewachsene Netzwerke dienen zunächst meist der Unterstützung der Akteure, sind also sogenannte „support-Strukturen“. Die Unterstützungsfunktion kann aber auch bei „top-down“ angeregten Netzwerken im Mittelpunkt stehen. Unter dem Aspekt der Effektivierung des Weiterbildungssystems und der Verbesserung der Angebotstransparenz und Angebotsqualität wächst die Bedeutung der Entscheidungsfunktion von Netzwerken bis hin zu regionalen Weiterbildungsbeiräten, die nach Vorschlag von Faulstich auch über die Vergabe öffentlicher Initiativprojekte entscheiden sollen. Auch solche Entscheidungsnetzwerke sollten aber durch Support-Strukturen ergänzt werden¹⁹. Wer in welche Netzwerke sinnvoller Weise eingebunden werden sollte, ist u.a. in Abhängigkeit von der erwarteten Funktion des Netzwerkes zu entscheiden.

Hinzu kommt: Bei der Analyse von Netzwerken ist die Häufigkeit von Kontakten zwischen den Akteuren nur ein begrenzt aussagefähiger Indikator für die Bedeutung einer Beziehung. Die Wichtigkeit einer Beziehung ist eher davon abhängig, welche Handlungsoptionen und Ressourcen prinzipiell über diesen Weg mobilisiert werden können. Beispielsweise können

¹⁷ Ebenda, S. 129

¹⁸ Vergleiche dazu /Faulstich 1997, S. 58/ und /Jütte 2002, S. 307 f./.

¹⁹ Vergleiche dazu /Faulstich 1997, S. 58/.

Kontakte zur Ebene der Politik mit seltener Interaktion verbunden sein, aber im Bedarfsfall von großer Bedeutung für die Ressourcensicherung sein.

1.3 Problemkreise in der Arbeit von Qualifizierungsnetzwerken

In den empirischen Analysen bestehender Qualifizierungsnetzwerke werden eine Reihe von Problemen herausgearbeitet, die sich in der Etablierung und Förderung von Qualifizierungsnetzwerken stellen. Im folgenden soll auf einige ausgewählte Problemkreise kurz eingegangen werden. Diese Probleme hängen eng mit der oben skizzierten Komplexität der Akteurskonstellationen des Weiterbildungssystems zusammen.

Konkurrenz behindert Kooperation

Übereinstimmend wird beklagt, dass Netzwerke oft an den Konkurrenzverhältnissen zwischen den Akteuren scheitern oder zumindest dadurch behindert werden²⁰. Zur Lösung dieses Problems wird meist auf die Notwendigkeit des Offenlegens von Konkurrenzverhältnissen, das allmählich wachsende Vertrauen zwischen den Mitgliedern und professionelles Konfliktmanagement sowie entsprechende Themenwahl gesetzt. Damit ließe sich im Idealfall Konkurrenz sogar abbauen²¹.

Jütte weist jedoch darauf hin, dass es sich bei „Konkurrenz“ versus „Kooperation“ um eine Scheinalternative handelt. Tatsächlich sei „antagonistische Kooperation“ im sozialen Netzwerk Weiterbildung prägend, d.h. Konkurrenzsituation und Kooperation sind untrennbar miteinander verknüpft. Wo Konkurrenzlinien verlaufen, sind auch potentielle Kooperationslinien angelegt. Überschneidungen mit den Angebotsprofilen anderer Anbieter sind besondere Zonen des Interesses und der Aufmerksamkeit. Koordination wird als Absprache gesucht, um Felder und Bereiche zu segmentieren, Absprachen dienen der Vermeidung und Reduzierung von Konkurrenz. Es findet so eine Kompetenz- und daraus folgend auch Marktaufteilung statt. Kontrolle und Interesse bestimmen die Kooperation²². Es wird daher kaum möglich sein, Konkurrenzsituationen in Netzwerken zu übergehen oder über eine reine „Vertrauensspirale“ (Wegge) abzubauen. Vielmehr muss die Zielsetzung des Netzwerkes so definiert werden, dass konstruktiv die oben beschriebenen Absprachen zugelassen werden oder dass überwiegend neue Tätigkeiten, die die bestehenden Marktaufteilungen nicht berühren, im Zentrum stehen. Wenn aber Mitteleinsparung im Vordergrund steht, wird ein Netzwerk naturgemäß damit überfordert sein, zu entscheiden, welcher Anbieter sich aus bestimmten Segmenten des Marktes zurückziehen soll.

Kosten-Nutzen-Abwägung

Das Engagement bei „von oben“ initiierten Netzwerken ist nach Wegge oft eher zurückhaltend. Es wird beobachtet, dass Akteure zwar an den Aktivitäten des Netzwerkes teilnehmen, sich aber weitgehend passiv verhalten. Zur Erklärung wird die Kosten-Nutzen-Abwägung der Akteure angeführt. Bei Netzwerken, die nicht aus der Initiative der Beteiligten selbst hervor-

²⁰ Vergleiche dazu exemplarisch /Wegge 1996, S. 187/.

²¹ Ebenda, S. 148 und 194

²² Vergleiche dazu /Jütte 2002, S. 74-76/.

gegangen sind, ist für diejenigen, die zur Kooperation aufgefordert werden, zum Teil nicht erkennbar, welcher Nutzen für sie aus der Kooperation entstehen soll. Im Gegenteil wird oft befürchtet, das Netzwerk solle als Steuerungsinstrument dazu dienen, bestehende Arrangements (s.o.) aufzuheben. Dementsprechend wird der Aufwand möglichst gering gehalten, ein Ausscheiden oder die generelle Nicht-Teilnahme erscheinen aber riskant, da Sanktionen durch den Netzwerkkinitiator befürchtet werden²³.

In eigeninitiierten Netzwerken hingegen ist die Motivation meist wesentlich höher, sie sind aus einem erkannten Kooperationsbedarf heraus entstanden. Dabei kann der angestrebte Nutzen eher pragmatisch-kurzfristiger Natur sein, z.B. die gemeinsame Nutzung von Ressourcen wie Räumen oder Technik. In der Regel sind sich die Akteure aber auch dessen bewusst, dass der Nutzen erst in weiterer Zukunft liegen kann. Der Aufbau eigeninitiiertter Netzwerke wird zwar als aufwendig erfahren, durchaus aber auch als „Investition“ begriffen, die sich längerfristig amortisiert, beispielsweise im Rahmen der oben beschriebenen „Gegenmachtstrategien“²⁴.

Instabilität von Netzwerken

Mit Schwierigkeiten verbunden ist nicht nur der Aufbau eines Netzwerkes, sondern auch die dauerhafte Stabilisierung. Immer wieder ist zu beobachten, dass Netzwerke entweder ihre Aktivitäten stillschweigend einstellen oder auch durch Konflikte auseinander brechen. Die Stabilität von Netzwerken ist natürlich eng mit den oben beschriebenen Kosten-Nutzen-Aspekten verbunden²⁵. Kooperationsbeziehungen sind als soziale Beziehungen auf Reziprozität, d.h. Gegenseitigkeit, angewiesen. Es besteht aber immer die Möglichkeit, dass einzelne Akteure sich Vorteile davon versprechen, im Netzwerk getroffene Vereinbarungen zu brechen. Spieltheoretisch wird dieses Problem als „Gefangenen-Dilemma“ diskutiert²⁶. Hierbei wird unterstellt, dass einer Gruppe von gemeinsam Angeklagten nur eine geringe Strafe droht, solange alle schweigen. Wenn aber jemand als Kronzeuge auftritt, geht er straffrei aus und die anderen müssen mit höheren Strafen rechnen. Das Problem ist, dass keine Möglichkeit zu verbindlichen Absprachen besteht, jeder muss damit rechnen, dass ein anderer „Verrat“ begeht und vor diesem Hintergrund in einer Situation der Unsicherheit entscheiden, wie er selbst handeln will. Dies ist insofern auf Netzwerke übertragbar, als auch hier keine Möglichkeit besteht, Vereinbarungen verpflichtend zu machen. Das Netzwerk beruht auf freiwilliger Kooperation, ein Hintergehen von Absprachen zum eigenen Vorteil kann nur durch Ausschluss aus dem Netzwerk sanktioniert werden. Je stärker der Verdacht besteht, andere würden zu einem solchen „Verrat“ bereit sein, desto größer ist der Druck, ihnen quasi zuvor zu kommen und selbst egoistisch zu handeln und desto geringer ist die Stabilität des Netzwerkes. Die Stabilität des Netzwerkes hängt also auf Dauer tatsächlich vor allem davon ab, inwieweit es gelingt, Vertrauen zwischen den Akteuren aufzubauen.

²³ Vergleiche dazu /Wegge 1996, S. 148 f./.

²⁴ Vergleiche dazu /Jütte 2002, S. 81-83/.

²⁵ Vergleiche dazu /Genosko 1999, S. 60-83/.

²⁶ Ebenda, S. 70

Beteiligung von Unternehmen

Bei Qualifizierungsnetzwerken, die einen regionalwirtschaftlichen Effekt haben sollen, wird in der Regel auch die Beteiligung von Unternehmen aus der regionalen Wirtschaft angestrebt. Deren spezifische Bildungsbedarfe sollen ja stärker in den Weiterbildungsangeboten berücksichtigt werden. Die Gewinnung solcher Unternehmen, also von Nicht-Weiterbildungsunternehmen, erweist sich in der Praxis jedoch als schwierig. Wenn sie überhaupt für das Netzwerk gewonnen werden können, beschränkt sich ihre Mitarbeit häufig auf repräsentierende Anwesenheit, insbesondere in der Anfangsphase, eine aktive Beteiligung wird jedoch nur selten erreicht. Für KMU erscheint der Aufwand einer teilweisen Freistellung von Mitarbeitern für diese Aufgabe zu hoch, größere Unternehmen verfügen jedoch zum Teil schon über eigen Ausbildungs- und Weiterbildungsabteilungen, so dass die aus dem Netzwerk zu erzielenden Vorteile nicht mehr so groß erscheinen²⁷. Eine Unternehmensbeteiligung in den formalen Strukturen eines Netzwerkes wird daher nicht immer zu realisieren sein. Der Kontakt zu Unternehmen muss dann im Bedarfsfall punktuell gesucht werden, z.B. in der klassischen Form der Unternehmensbefragung.

Promotoren von Netzwerken

Bei erfolgreich arbeitenden Netzwerken ist häufig festzustellen, dass einzelne Personen, die in der Region über besondere Reputation verfügen, in der Gründung und im Ausbau des Netzwerkes besonders engagiert waren. Gerade bei eigeninitiierten Netzwerken spielen solche „Promotoren“ eine große Rolle. Bei durch die Politik initiierten Netzwerken wird die Rolle der Promotoren in der Regel durch eine geförderte Koordinierungsstelle übernommen, die u.U. noch nicht über eine entsprechende Reputation verfügt. Umso wichtiger ist es hier, dass für alle Akteure die Neutralität der Koordinierungsstelle offensichtlich ist. Sie sollte daher nicht bei Anbietern von Weiterbildung angesiedelt sein²⁸.

1.4 Schlussfolgerungen aus der Literatur: Bedingungen für erfolgreiche Kooperation

Zusammenfassend können folgende Bedingungen benannt werden, die dazu beitragen, ein Netzwerk erfolgreich aufzubauen und längerfristig zu stabilisieren:

- Die Unterstützungsfunktion sollte bei den Zielen der Netzwerkbildung im Vordergrund stehen. Auch wenn Netzwerke zur Effizienzsteigerung eines Systems beitragen können, sind sie keine geeigneten Instrumente, eine Marktbereinigung herbei zu führen. Wenn Doppelangebote abgebaut werden müssen, sollten Alternativen für die Anbieter im Sinne der Erschließung neuer Marktfelder erarbeitet werden. Die Zielsetzung des Netzwerkes sollte von Beginn an klar herausgearbeitet werden.
- Bei „top down“-Ansätzen sollte den Beteiligten ein ersichtlicher „Mehrwert“ angeboten werden. Dies können z.B. zusätzliche Mittel für innovative Bildungsprojekte im Sinne ei-

²⁷ Vergleiche dazu /Wegge 1996, S. 122/.

²⁸ Vergleiche dazu /Wegge 1996, S. 170 ff./ und /Jütte 2002, S. 199/.

ner Anschubförderung sein, die nur vergeben werden, wenn das gesamte Netzwerk den Antrag befürwortet, so dass eine „egoistische“ Aneignung ausgeschlossen ist.

- Jedes Netzwerk bedarf einer Koordinierungsinstanz. Bei „bottom up“-Netzwerken übernimmt diese Rolle häufig der Promotor, der das Netzwerk auch initiiert hat. Gleichwohl gilt, dass eine solche (neutrale) Koordinationsinstanz den Idealfall darstellt, die nicht in bestehende Konkurrenzbeziehungen eingebunden ist.

Allerdings gibt es für den Erfolg von Kooperationsversuchen im Rahmen von Netzwerken keine Garantien: „Die Vorteile des Austausches führen die Menschen zusammen und Anreize, sich die Tauschvorteile einseitig anzueignen, treiben sie tendenziell auseinander.“²⁹

²⁹ Kliemt zitiert nach /Jütte 2002, S. 77/.

2 **Qualifizierungsnetzwerke im Kontext der vorliegenden Untersuchung – Begriffsklärung und Definition**

Netzwerkanalysen, Netzwerkansätze und Netzwerke sind, wie bereits skizziert, seit einigen Jahren sowohl in der Theorie als auch in der Praxis „en vogue“ geworden. Die fast wahllos erscheinende Verwendung dieser Begrifflichkeiten im Alltag führt allerdings zu Unklarheiten über die konstituierenden Merkmale von Netzwerken. Aber auch in der inzwischen umfangreichen Fachliteratur zum Thema finden sich nur selten umfassende und konsistente Definitionen, die zudem häufig sogar voneinander abweichen.

Dieser grundsätzliche theoretische Mangel gilt gleichermaßen für Netzwerke, die sich mit den unterschiedlichsten Aspekten der beruflichen Bildung befassen und vorrangig mit solchen Begriffen wie „Weiterbildungsnetzwerke“, „Qualifizierungsnetzwerke“, „Bildungsnetzwerke“ oder auch „Netzwerke Lebenslanges Lernen“ bezeichnet werden. Letztlich hängt diese unbefriedigende theoretische Durchdringung von Netzwerken auch damit zusammen, dass deren empirische Erfassung einerseits erst am Anfang steht und andererseits – aufgrund maßgeblicher konstituierender Merkmale von Netzwerken – a priori schwierig ist.

Im Kontext des Projektauftrages – dessen Schwerpunkt die Bestandsaufnahme und systematische Analyse der gegenwärtig im Land Brandenburg existenten Netzwerke in der beruflichen Erstausbildung und in der beruflichen Weiterbildung bildete – und in Auswertung der einschlägigen Fachliteratur sollen Qualifizierungsnetzwerke, unter besonderer Berücksichtigung der in der Literatur vorzufindenden Gemeinsamkeiten, wie folgt definiert werden:

Qualifizierungsnetzwerke sind ein(e) intermediäre(r) und hybride(r) Organisationsform bzw. Steuerungsmechanismus³⁰ von Aktivitäten, die auf gemeinsame Aufgaben und Ziele gerichtet sind – im Falle von Qualifizierungsnetzwerken werden komplexe oder spezifische Probleme der beruflichen Erstausbildung und/oder der Weiterbildung bearbeitet. Die auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basierende Konfiguration von Beteiligten schließt i.d.R. Akteure unterschiedlicher Ebenen ein, die in aktiven und interdependenten Beziehungen zueinander stehen. Diese Beziehungen sind durch lose Kopplung und relative Autonomie, nicht jedoch durch vollständige Unabhängigkeit und Gleichheit charakterisiert. Da die Akteure im Netzwerk (Institutionen, Individuen) über Repräsentanten agieren, bildet Vertrauen und aktiver Dialog eine maßgebliche konstituierende Größe für den Zusammenhalt von Netzwerken. Die Interaktionen innerhalb der Qualifizierungsnetzwerke weisen unterschiedliche Dichten auf, so dass sich einerseits Kern- und Satellitenbereiche herausbilden können sowie andererseits vollständig und unvollständig vernetzte Akteursgeflechte zu konstatieren sind. Des weiteren zeichnen sich derartige Netzwerke durch eine schrittweise Identitätsbildung nach innen und außen auf. Die thematische Ausrichtung der Netzwerke bestimmt über deren akteursbezogene Grenzen und determiniert somit „insider“ und „outsider“.

³⁰ Daneben gelten der „ungerechte“ Markt sowie die „tönerne“ staatliche Hierarchie als weitere klassische Steuerungsmechanismen. Netzwerke haben damit auch die Funktion, die nicht intendierten Effekte der Marktkoordination einerseits und der hierarchischen Koordination andererseits zu reduzieren.

Hinsichtlich ihrer Genese ist zwischen eigeninitiierten (bottom up) und programminitiierten (top down) Qualifizierungsnetzwerken sowie bestimmten Mischformen dieser beiden Entwicklungswege zu unterscheiden, bei denen sowohl lokale und regionale als auch zentrale Aktivitäten zur Netzwerkbildung beigetragen haben. Schließlich kann – unter Berücksichtigung einer prozessorientierten Analyse – zwischen Vernetzung und Netzwerken unterschieden werden, wobei letztere Organisationsform insbesondere durch eine dichtere, fortgeschrittenere Form der Interaktion zwischen den jeweiligen Akteuren charakterisiert ist.

Zusammenfassend können somit folgende Merkmale von Qualifizierungsnetzwerken festgehalten werden:

1. Bearbeitung komplexer und/oder spezifischer Probleme der beruflichen Erstausbildung und/oder Weiterbildung,
2. Vorhandensein eines Steuerungsmechanismus,
3. Interaktion und Dialog der Netzwerkakteure,
4. Prinzip der Freiwilligkeit bei der Mitarbeit im Netzwerk,
5. Verschiedenartigkeit der Akteure im Netzwerk – vertikal oder horizontal,
6. Identitätsbildung nach innen und außen,
7. Gemeinsame Aufgaben und Ziele.

In der Theorie wird Netzwerken gemeinhin eine höhere Leistungs- und Problemlösungsfähigkeit zugeschrieben, die auf ihrer schnelleren Reagibilität, der höheren Flexibilität und den komplementären Kompetenzen der verschiedenen Netzwerkakteure beruhen sollen. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass die kontinuierliche Mitarbeit in einem Netzwerk nur dann erfolgt, wenn die Netzwerke über ihre (definierten) gemeinsamen Aufgaben und Ziele hinaus auch materiellen oder immateriellen Nutzen für die einzelnen Netzwerkakteure abwerfen.

Wie stellt sich nun, gemessen an diesen definierten – idealtypischen – Maßstäben, die Netzwerklandschaft in Brandenburg dar?

3 Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg – Zwischenbilanz 2002 und Perspektiven

3.1 Status quo und Typologie von Qualifizierungsnetzwerken in Brandenburg

Durch einen Mix verschiedenster Methoden – von einer umfangreichen Bildungsträgerbefragung über Expertengespräche sowie Befragungen und Recherchen in Förderinstitutionen bis hin zu Literatur- und Internetrecherchen³¹ – konnte in einem ersten Schritt die Identifizierung von 85 vermeintlichen Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg erfolgen.

In einem nächsten Schritt wurde überprüft, ob diese Akteurskonstellationen tatsächlich die für Qualifizierungsnetzwerke definierten Kriterien³² erfüllen – dies erfolgte zumeist auf der Grundlage von Akteursinterviews. Im Ergebnis dieser vertiefenden Untersuchungen zeigte sich, dass

- 21 Akteurskonstellationen wesentliche Merkmale der zu Grunde gelegten Netzwerkdefinition nicht erfüllen,
- 7 Netzwerke zwar wichtige Kriterien der Definition erfüllen, aber weder vorrangig noch maßgeblich³³ in der beruflichen Erstausbildung und/oder Weiterbildung tätig sind und
- 5 Netzwerke nicht mehr oder noch nicht aktiv sind.

Mithin konnte insgesamt festgestellt werden, dass im Herbst 2002 im Land Brandenburg 52 Akteurskonstellationen in der beruflichen Erstausbildung und/oder Weiterbildung aktiv sind und dabei netzwerkartige Ansätze verfolgen.

Aufgrund der Spezifika von Netzwerken – so insbesondere des exklusiven bzw. begrenzten Zugangs³⁴ – ist zwar davon auszugehen, dass nicht alle im Bereich der Qualifizierung tätigen Netzwerke identifiziert werden konnten. Unter Berücksichtigung der bislang verfügbaren Informationen sowie ähnlich angelegter, bundesweiter Erhebungen³⁵ ist allerdings davon auszugehen, dass mit der vorliegenden Untersuchung ein hoher Abdeckungsgrad der im Land Brandenburg aktiven Qualifizierungsnetzwerke erreicht werden konnte.

³¹ Vergleiche dazu ausführlicher die Einleitung zur vorliegenden Studie.

³² Vergleiche dazu Kapitel 2.

³³ Die Ausschreibung der LASA zielte darauf ab, nicht nur Netzwerke zu identifizieren und zu analysieren, die hauptsächlich in der beruflichen Erstausbildung sowie Weiterbildung tätig sind, sondern auch solche Netzwerke, die – aufgrund qualitativer Merkmale – als maßgeblich tätig in diesen Bildungsbereichen bezeichnet werden können.

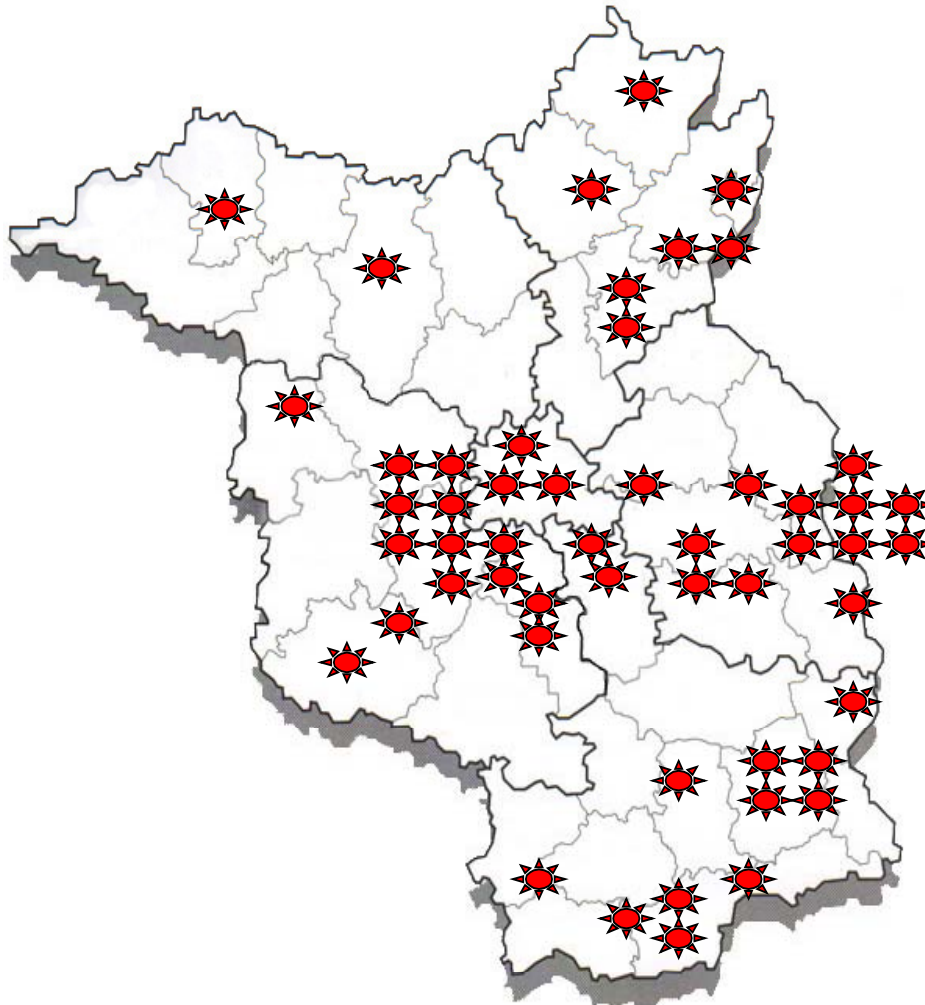
³⁴ Vergleiche dazu Übersicht 1.

³⁵ Vergleiche dazu insbesondere /Faulstich 2001/.

3.1.1 Regionale Verteilung und räumliches Wirkungsfeld

Für die 52 identifizierten Qualifizierungsnetzwerke ist, wie die folgende Abbildung auf der Grundlage des Standortes der Netzwerkpromotoren bzw. Netzwerkmanager verdeutlicht, eine sehr ungleichmäßige Verteilung im Flächenland Brandenburg zu verzeichnen.

Übersicht 2 Regionale Verteilung von Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg nach dem Standort der Promotoren bzw. Manager



Quelle: PIW-Erhebung 2002

Entsprechend dieser Betrachtungsweise sind mit 14 allein 26,9% aller Qualifizierungsnetzwerke im Arbeitsamtsbezirk Potsdam angesiedelt. Auf die Arbeitsamtsbezirke Cottbus und Frankfurt/Oder entfallen mit jeweils 13 bzw. 25% ebenfalls relevante Anteile der identifizierten Qualifizierungsnetzwerke. Demgegenüber sind in den Arbeitsamtsbezirken Eberswalde (7 bzw. 13,5%) und vor allem Neuruppin (2 bzw. 3,8%) erheblich weniger Qualifizierungsnetzwerke aktiv. Die übrigen drei Qualifizierungsnetzwerke (5,8%) werden von Berlin aus geführt.

Wenngleich die Verteilung der Qualifizierungsnetzwerke nach dem Sitz der Promotoren oder Manager nicht in jedem Fall das tatsächliche räumliche Wirkungsfeld widerspiegelt, zeigten die weiteren Analysen gleichwohl nur geringfügige Abweichungen von diesem – in der vorstehenden Übersicht skizzierten – Verteilungsmuster.

Übersicht 3 Regionale Verteilung von Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg im Vergleich von Sitz der Promotoren bzw. Manager und räumlichem Wirkungsfeld

Arbeitsamtsbezirk	Netzwerke nach Sitz der Promotoren bzw. Manager		Netzwerke nach räumlichem Wirkungsfeld	
	Anzahl	Verteilung in %	Anzahl*	Verteilung in %
Cottbus	13	25,0	23	24,0
Eberswalde	7	13,5	16	16,7
Frankfurt/Oder	13	25,0	25	26,0
Neuruppin	2	3,8	12	12,5
Potsdam	14	26,9	20	20,8
Berlin	3	5,8	-	-
insgesamt	52	100	96	100

* Mehrfachnennungen durch überregional tätige Netzwerke

Quelle: PIW-Erhebung 2002

Die Betrachtung nach Arbeitsamtsbezirken zeigt, wie bereits erwähnt, nur geringfügige Abweichungen hinsichtlich der regionalen Verteilung der Qualifizierungsnetzwerke nach dem Sitz der Netzwerkpromotoren bzw. Netzwerkmanagern einerseits und dem räumlichen Wirkungsfeld der Netzwerke andererseits. Die liegt letztlich darin begründet, dass der Aktionskreis der Mehrzahl der im Land Brandenburg aktiven Qualifizierungsnetzwerke eher begrenzt und nicht selten sogar punktuell ist. Demgegenüber sind nur wenige Qualifizierungsnetzwerke überregional tätig oder gar (aktiv) in bundesweite Akteursgeflechte eingebunden.

Im einzelnen gestaltet sich das räumliche Wirkungsfeld der identifizierten Qualifizierungsnetzwerke wie folgt:

- einen räumlich eng begrenzten, nämlich lokalen Aktionsradius haben 10 bzw. 19,2% der Qualifizierungsnetzwerke;
- 27 bzw. 51,9% der Qualifizierungsnetzwerke haben ein regionales Wirkungsfeld unterhalb der Arbeitsamtsbezirksebene, wobei dieses von gemeindeübergreifenden bis hin zu landkreisüberschreitenden Aktivitäten reichen kann;
- für 6 bzw. 11,5% der Qualifizierungsnetzwerke ist der jeweilige Arbeitsamtsbezirk das Aktionsfeld;
- 9 bzw. 17,3% der Qualifizierungsnetzwerke sind überregional tätig³⁶, davon sind vier Netzwerk landesweit aktiv und zwei weitere sind in bundesweite Netzwerke eingebunden.

³⁶ Räumliches Kriterium hierfür ist das Überschreiten der Grenzen eines Arbeitsamtsbezirkes.

Damit sind mehr als 70% aller Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg tendenziell kleinräumig bzw. regional orientiert, während knapp 30% überregional agieren.

Räumliche Begrenzung einerseits oder überregionale Einbindung andererseits sind per se allerdings keine zwingenden Erfolgskriterien für Netzwerke. Während für die eine Variante – räumlich begrenzte oder punktuell agierende Netzwerke – solche Aspekte wie die höhere Bedarfsnähe und sogenannte Fühlungsvorteile sprechen können, verfügt die andere Variante – überregionale Netzwerke – möglicherweise über größere Transferpotenziale: Das sind Vorzüge bei der Einbeziehung überregionalen, in engen räumlichen Akteursgeflechten nicht verfügbaren Know-hows einerseits und Vorteile bei der Verbreitung, gegebenenfalls auch dem Mainstreaming eigener Erfahrungen andererseits. Letztlich hängt ein diesbezügliches pro und contra, so unsere Erfahrungen mit den analysierten Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg, vom konkreten Aufgabenzuschnitt und von den Zielen eines Netzwerkes ab.

Unter räumlichen Verteilungsaspekten betrachtet ist auffällig, dass der Netzwerkgedanke in den Oberzentren des Landes und in Räumen mit überdurchschnittlicher Bevölkerungsdichte offenbar auf besonders fruchtbaren Boden stößt. Demgegenüber sind in den bevölkerungsarmen und dünn besiedelten Regionen des Landes Brandenburg Qualifizierungsnetzwerke eher selten. Vor allem die nordwestlichen Teile des Landes, die Landkreise Prignitz und Ostprignitz-Ruppin, sind zumindest unter dem Aspekt der Verbreitung des Netzwerkgedankens betrachtet, weniger präsent.

Zwischenfazit: Der Netzwerkgedanke findet im Land Brandenburg bislang (vorrangig) dort guten Nährboden, wo (ohnehin) höhere Interaktionsdichten zwischen den Bildungsakteuren anzutreffen und starke Kompetenzträger der beruflichen Erstausbildung sowie der beruflichen Weiterbildung verortet sind. In Räumen mit einer schwächeren Ausstattung diesbezüglich relevanter Akteure³⁷ sind dagegen deutlich weniger Qualifizierungsnetzwerke anzutreffen. Das Gros der Netzwerke orientiert sich auf ein mehr oder weniger enges lokales bzw. regionales Wirkungsfeld, während überregional tätige Qualifizierungsnetzwerke bislang selten sind.

3.1.2 Gründungszeitpunkte und Netzwerkgenese

Das Gründungsgeschehen der identifizierten 52 Qualifizierungsnetzwerke verlief, sowohl was die Zeitpunkte als auch die Genese betraf, sehr unterschiedlich.

Wie zeitliche Analyse des Gründungsgeschehens zeigt, dominieren junge Akteurskonstellationen die Brandenburger Netzwerklandschaft: Immerhin haben sich mit 34% gut ein Drittel der Netzwerke vor 2000 konstituiert. Dementsprechend sind 66% der Qualifizierungsnetzwerke erst ab dem Jahr 2000 gegründet worden, d.h. erst vergleichsweise jung. Im einzelnen wurden 10% der identifizierten Netzwerke im Jahr 2000 gegründet, weitere 21% im Jahr 2001 und 35% im Jahr 2002.

³⁷ Vergleiche dazu /Schuldt 1999, S. 29 ff./.

Neben der zeitlichen Einordnung der Gründung lassen sich die Qualifizierungsnetzwerke auch nach der vorherrschenden Art des Gründungsimpulses differenzieren. Hierbei kann unterschieden werden zwischen top down initiierten, bottom up entstandenen oder als Mischformen der beiden vorgenannten Impulse generierten Netzwerke.

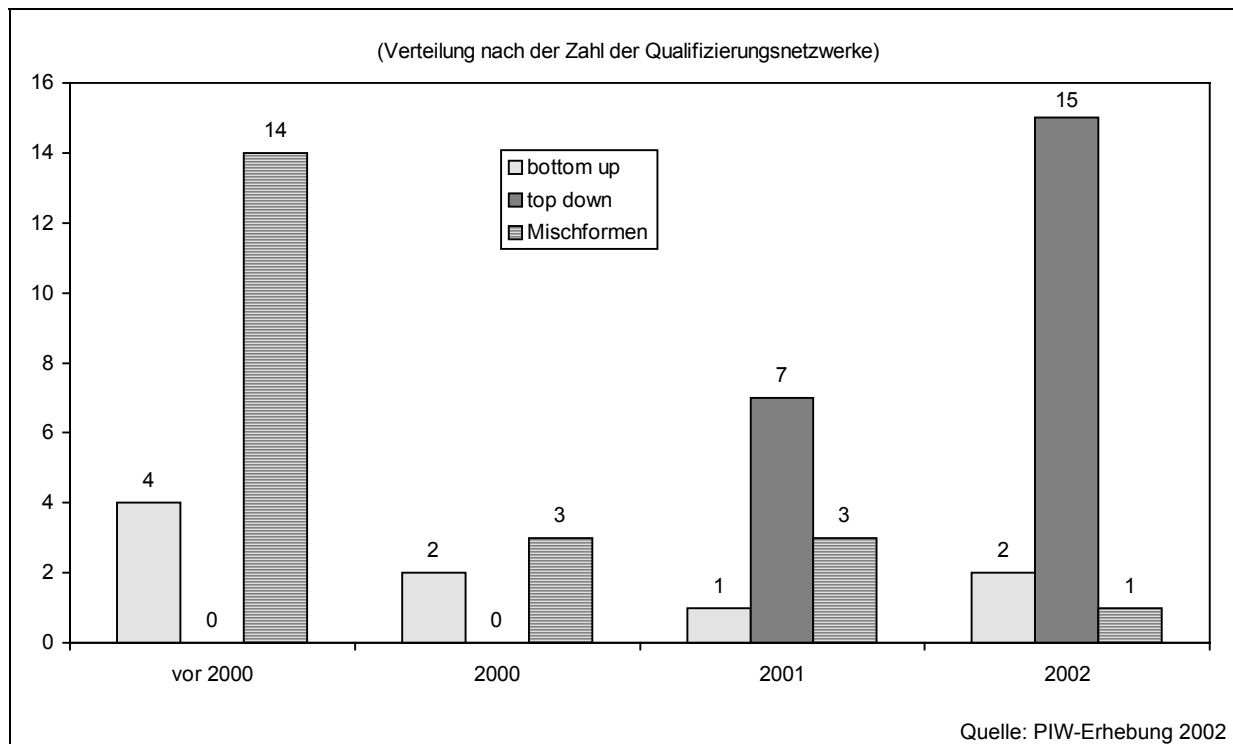
Mit 21 (40,4%) als Mischformen und 9 (17,3%) bottom up entstandenen Qualifizierungsnetzwerken dominieren gegenwärtig die durch lokale und regionale Akteure initiierten Netzwerke. Die Zahl der top down generierten Qualifizierungsnetzwerke, d.h. maßgeblich durch Förderaktivitäten von Bund und/oder Land angestoßenen Akteurskonstellationen, liegt derzeit bei 22 (42,3%).

An der Genese der top down initiierten Netzwerke sind zahlreiche öffentliche Akteure der Bundes- und der Landesebene unmittelbar oder mittelbar beteiligt gewesen, wobei dabei unterschiedliche Ressorts in Erscheinung getreten sind. Zu den wichtigsten öffentlichen Impulsgebern gehören auf der Bundesebene das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA). Dabei spielten vornehmlich die Programme „Lernende Regionen“ sowie die Gemeinschaftsinitiative EQUAL eine aktivierende Rolle, aus denen allein jeweils sechs Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg entstanden sind. Auf der Landesebene ist das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (MASGF) der wichtigste Impulsgeber, wobei insbesondere die INNOPUNKT-Wettbewerbe als Unterstützungsinstrument eingesetzt wurden. Auf der Ebene des Landes sind des Weiteren das Ministerium für Bildung und Sport (MBS) sowie das Ministerium für Wirtschaft (MW) zu nennen. Darüber hinaus sind das Landesarbeitsamt Berlin-Brandenburg und die fünf Arbeitsämter im Land Brandenburg als öffentliche Impulsgeber und vor allem Finanziers von top down generierten Qualifizierungsnetzwerken in Erscheinung getreten. Die Unterstützung der letztgenannten Akteure wurde maßgeblich aus Mittel des § 10 SGB III – der sogenannten freien Förderung – geleistet.

Anzumerken bleibt bezüglich der top down entstandenen Qualifizierungsnetzwerke, dass auch diese – und nicht nur die bottom up oder die als Mischformen entstandenen Netzwerke – zumindest partiell auf bereits existente Ideen bzw. Arbeitsfelder (häufiger) und/oder bestehende Akteurskonstellationen (weniger) zurückgreifen konnten.

Interessant ist in diesem Kontext die Zusammenführung von Gründungszeitpunkt und Genese der Qualifizierungsnetzwerke. Diesbezüglich ergibt sich ein klarer Befund – es lassen sich für das Land Brandenburg zwei deutlich von einander abweichende Phasen der Genese von Netzwerken in den Bereichen berufliche Erstausbildung und Weiterbildung konturieren: Während bis zum Jahr 2000 bottom up oder als Mischformen entstandene Qualifizierungsnetzwerke das „Gründungsgeschehen“ dominierten, sind nach 2000 top down initiierte Qualifizierungsnetzwerke in der Überzahl.

Übersicht 4 Gründungszeitpunkt und Gründungsimpuls der Qualifizierungsnetzwerke



Auffällig ist dabei, dass fast ausnahmslos alle überregional aktiven Qualifizierungsnetzwerke nicht top down, sondern (vorrangig) als Mischformen oder (nachrangig) bottom up entstanden sind. Im übrigen ist festzustellen, dass mit den top down generierten Netzwerken vornehmlich auf die berufliche Weiterbildung ausgerichtete Akteurskonstellationen unterstützt worden sind. Damit wurde seitens der beteiligten Initiatoren auf Landesebene offenbar gezielt versucht, Lücken in der beruflichen Weiterbildung im Land Brandenburg zu schließen – einerseits konzentrierten sich die vor dem Jahr 2000 entstandenen Qualifizierungsnetzwerke auf die berufliche Erstausbildung, andererseits war für Brandenburg seit längerem eine unterdurchschnittliche Weiterbildungsbeteiligung festzustellen³⁸.

Zwischenfazit: Relativ junge Qualifizierungsnetzwerke bestimmen die Netzwerklandschaft in Brandenburg, wobei eine große Zahl öffentlicher Akteure unterschiedlicher Ebenen und Ressorts in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung als Impulsgeber und Fördermittelgeber von Qualifizierungsnetzwerken erlangt hat. Der (kurze) zeitliche Hintergrund der Mehrzahl der Netzwerke trägt dazu bei, dass die Einschätzung der Wirksamkeit und der Perspektiven von Qualifizierungsnetzwerken – wie noch zu zeigen sein wird³⁹ – auf Grenzen stößt, die sich notwendigerweise aus eben dieser kurzen Existenz- und damit Wirkungshistorie ergeben. Die öffentliche Unterstützung der jüngeren Vergangenheit zugunsten von Netzwerken hat nicht nur dazu beigetragen, allgemeine Entwicklungsimpulse auszulösen, sondern auch dazu geführt, dass die im Land entstandenen Qualifizierungsnetzwerke in neue bzw. bislang nicht besetzte Themenbereiche vorgestoßen sind. Allerdings führt die umfangreiche aber bisher

³⁸ Vergleiche dazu exemplarisch /MASGF 2000/.

³⁹ Vergleiche dazu Abschnitt 3.2.3.2.

wenig koordinierte Unterstützung des Netzwerkgedankens durch die unterschiedlichsten öffentlichen Akteure auch dazu, dass die ohnehin intransparente Landschaft der Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg noch unübersichtlicher wird.

3.1.3 Akteursspektrum, Interaktionsdichte und Steuerungsmechanismen

In Qualifizierungsnetzwerken können grundsätzlich die verschiedensten Akteure präsent sein. Im Einzelnen wurden die identifizierten Netzwerke nach der Präsenz folgender, für Fragen der beruflichen Erstausbildung und der beruflichen Weiterbildung besonders relevanter, Akteursgruppen gefragt: (1) private Bildungsdienstleister (Bildungsträger und Unternehmensberatungen), (2) öffentliche Bildungsanbieter (allgemein bildende Schulen, Oberstufenzentren, Überbetriebliche Berufsbildungsstätten, Hochschulen u.ä.), (3) Unternehmen, (4) Verbände / Interessenvertretungen der Arbeitgeber bzw. Arbeitnehmer, (5) Arbeitsämter, (6) Öffentliche Behörden, Verwaltungen und Ministerien, (7) Intermediäre (z.B. öffentliche Beratungsinstitutionen der Wirtschafts- und Arbeitsförderung), (8) Initiativen von Lerninteressierten, (9) andere, institutionalisierte Nichtregierungsorganisationen sowie (10) sonstige Akteure.

Wie die nachstehende Übersicht verdeutlicht, ist in vielen Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg (25 bzw. 48,1%) mit ein bis drei beteiligten Akteursgruppen ein begrenztes Akteursspektrum vertreten. Akteursseitig stark ausdifferenzierte Netzwerke, in denen sieben oder mehr Akteursgruppen präsent sind, finden sich demgegenüber nur in wenigen Fällen (6 bzw. 11,5%). Die übrigen Qualifizierungsnetzwerke (21 bzw. 40,4%) verfügen mit vier bis sechs vertretenen Akteursgruppen über ein mittleres Akteursspektrum.

Die Wahl der jeweiligen Netzwerkpartner ergibt sich vor allem aus bereits vor der Netzwerkgründung bestehenden Arbeitskontakten der beteiligten Akteure einerseits und, soweit es sich um öffentlich geförderte Qualifizierungsnetzwerke handelte, aus den Programmanforderungen andererseits.

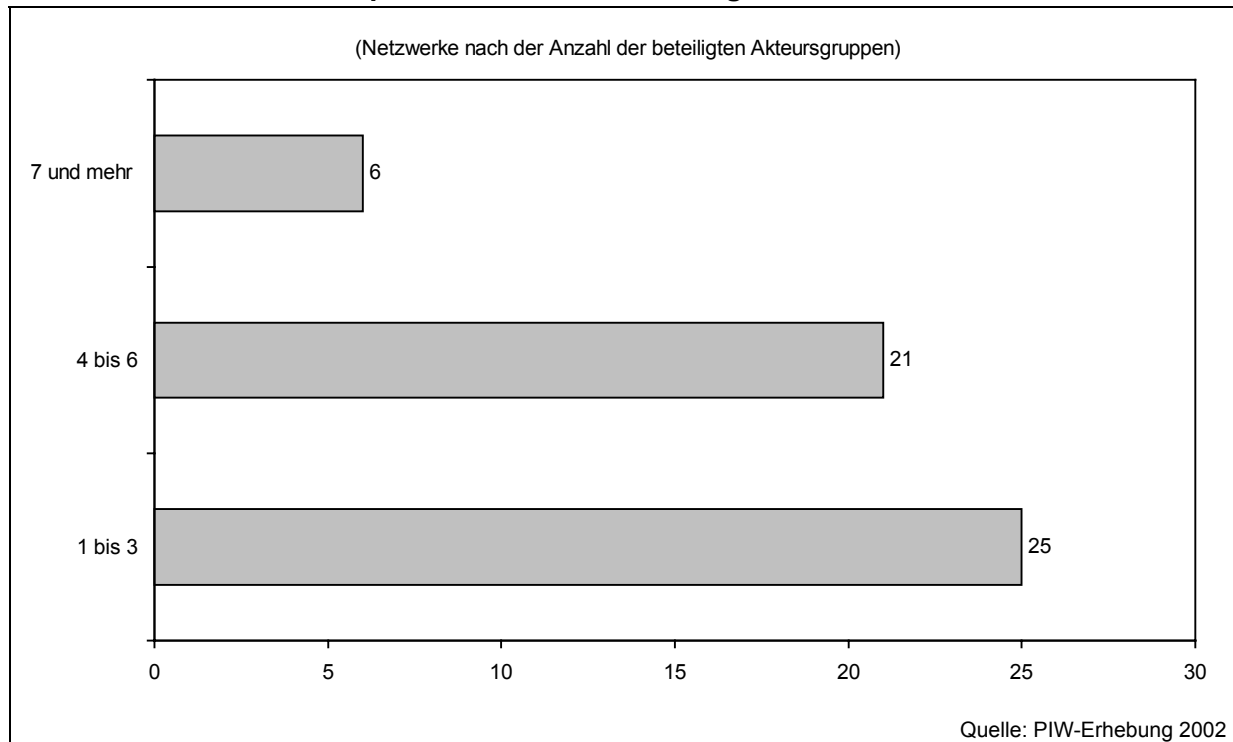
Auffällig sind in diesem Zusammenhang zwei weitere Befunde:

- Erstens sind in nahezu jedem Qualifizierungsnetzwerk private Bildungsanbieter präsent, und zwar häufig sogar in einer aktiven Rolle. Dieses starke Gewicht privater Bildungsanbieter wurde durch die im Herbst 2002 von den Gutachtern durchgeführte Erhebung bestätigt: Danach bezeichneten sich von mehr als 150 befragten privaten Bildungsanbietern 39 bzw. ein Viertel als in Qualifizierungsnetzwerken aktiv.
- Zweitens konnte festgestellt werden, dass in einer großen Zahl von Qualifizierungsnetzwerken Unternehmen zwar vertreten sind, diese aber zumeist eine passive Rolle spielen. Insbesondere in Hinblick auf Ergebnisse und Wirkungen der Netzwerkarbeit wird zu prüfen sein, wie sich die häufig lediglich passive Einbindung von Unternehmen in Qualifizierungsnetzwerke auswirkt⁴⁰.

⁴⁰ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.7.

Anknüpfend an den letztgenannten Befund ist zu ergänzen: Unternehmen sind zwar fast immer Akteur in den analysierten Qualifizierungsnetzwerken (seltener) oder zumindest unmittelbare Zielgruppe⁴¹ der Netzwerk-Aktivitäten (häufiger). Jedoch stehen die in den Netzwerken präsenten Unternehmen nur selten in aktiven Beziehungen zueinander. Zumeist handelt es sich um sehr heterogen zusammengesetzte, nicht in Marktbeziehungen zueinander stehende und wenig komplementäre Unternehmen. Nur in einigen wenigen Fällen können die in die Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke eingebundenen Unternehmen dagegen auf regionale und/oder sektorale Cluster- bzw. Wertschöpfungsbeziehungen verweisen.

Übersicht 5 Akteursspektrum der Qualifizierungsnetzwerke



Mit dem Befund eines vielfach engen Akteursspektrums in den Brandenburger Qualifizierungsnetzwerken korrespondieren, neben der zumeist begrenzten regionalen Reichweite⁴², weitere Erhebungsbefunde.

So gilt, dass die Interaktionsdichte der Netzwerke bislang mehrheitlich gering ist. Häufig dominieren bilaterale Kontakte, vor allem vom „Zentrum“ des jeweiligen Qualifizierungsnetzwerkes – vom Manager oder vom Moderator – zu den anderen Partnern im Netz. Vielfältige bi-, tri- und multilaterale, also tatsächlich netzwerkartige, Beziehungen gibt es nur in wenigen Fällen. Insofern verwundert es auch nicht, dass netzwerk(ideal)typische, selbstregulierende Steuerungsmechanismen die Ausnahme sind. Vielmehr gilt bislang, dass das als Projekt gemanagte Netzwerk vorherrscht. Dieser Befund hängt zum einen damit zusammen, dass das Gros der Qualifizierungsnetzwerke erst jüngeren Datums ist und insofern erst am Anfang der Entwicklung steht – ein Hinweis auf die Vorläufigkeit des oben angeführten Befundes.

⁴¹ Vergleiche dazu im folgenden Abschnitt die Ausführungen zur Funktion von Qualifizierungsnetzwerken, insbesondere zur Funktion der Programmimplementation.

⁴² Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.1.

Zum anderen ist die vielfach vorgefundene „Projektstruktur“ der Netzwerke auch auf deren Genese zurückzuführen⁴³.

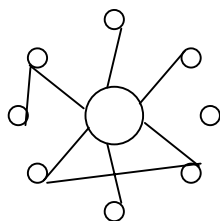
Regelmäßige und intensive Kontakte zwischen (mehr oder weniger) allen Netzwerkpartnern sind im wesentlichen nur bei denjenigen Qualifizierungsnetzwerken zu finden:

- die – weil thematisch diversifiziert – in Arbeitsgruppen, Unterprojekten o.ä. arbeiten und diese Teilbereiche daher zwingend koordinieren müssen oder
- die im Rahmen ihrer Netzwerkarbeit periodisch bestimmte Entscheidungen zu treffen haben, die von hoher Relevanz für alle Akteure im Netzwerk sind.

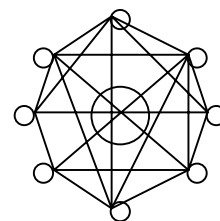
Das Gros der analysierten Netzwerke „lebt“ demgegenüber vor allem vom Engagement einiger weniger Aktivisten: Häufig sind dies lediglich zwei bis drei Akteure bzw. Akteursgruppen, nicht selten sind es sogar ausschließlich einzelne Promotoren, die die Arbeit der Qualifizierungsnetzwerke voran treiben – bei top down generierten Netzwerken ist dies sehr häufig der Projektträger, bei bottom up entstandenen Qualifizierungsnetzwerken zumeist der Initiator.

Zwischenfazit: Der Blick auf das Akteursspektrum, auf die Interaktionsdichte und auf die Steuerungsmechanismen der Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg zeigt, dass die (gegenwärtig) zu verzeichnenden Netzwerkkonstellationen und Entwicklungsstände häufig (noch) nicht geeignet sind, die Netzwerken von der Theorie zugeschriebene Potenziale – die beispielsweise in der schnellen Diffusion von Informationen und Know how oder in einer hohen Problemlösungsfähigkeit liegen sollen⁴⁴ – zu heben. Mithin befindet sich die Mehrzahl der Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke im Prozess der Vernetzung, also auf dem Weg zum Netzwerk. Dies hängt nicht zuletzt mit dem Umstand zusammen, dass die Netzwerklandschaft in Brandenburg vergleichsweise jung ist⁴⁵. Hinzu kommt, dass die Struktur der in den Netzwerken präsenten Unternehmen sowie deren tatsächliche Einbindung in die Netzwerkarbeit die möglichen Ergebnisse und Wirkungen der Qualifizierungsnetzwerke begrenzt.

Graphisch gefasst, ähneln die Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg bislang eher hierarchisch angeordneten und/oder marginal verknüpften Gebilden ...



... als dem charakteristischen Angesicht eines feingliedrigen und weit verzweigten Netzwerk unzähliger Kontakte.



⁴³ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.2.

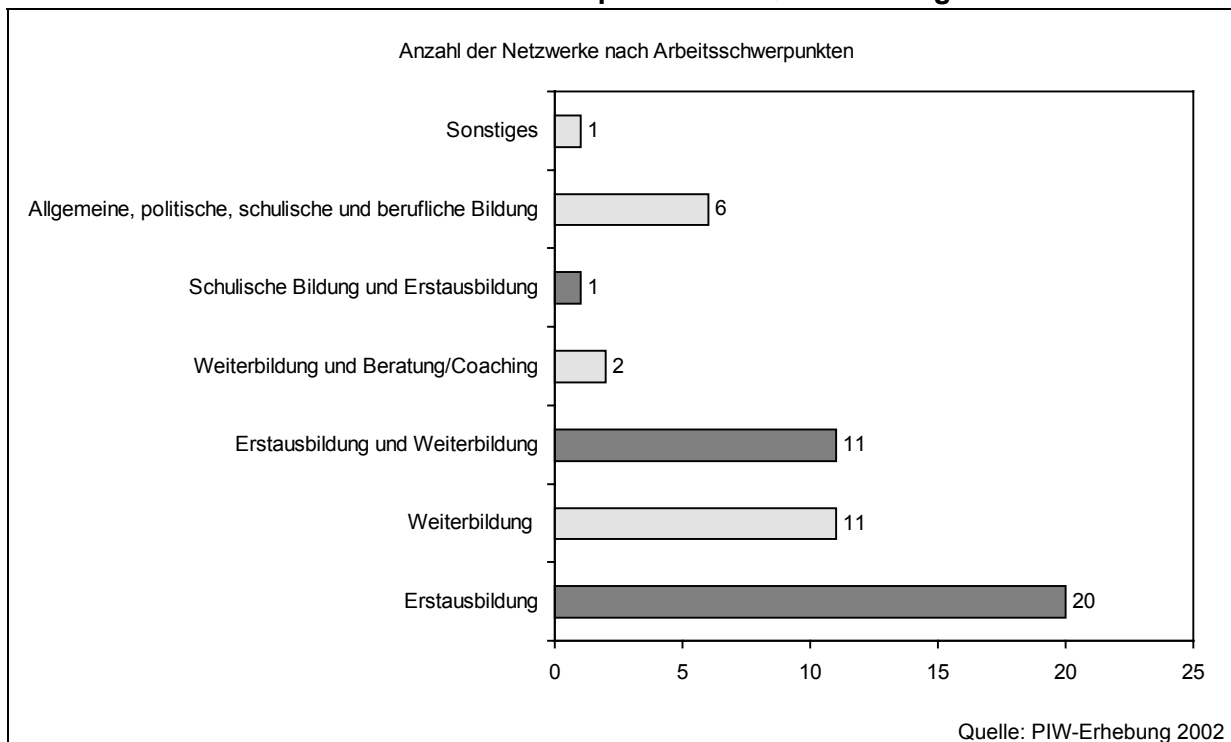
⁴⁴ Vergleiche dazu ausführlich Kapitel 1.

⁴⁵ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.2.

3.1.4 Arbeitsschwerpunkte und Funktionen von Qualifizierungsnetzwerken – Versuch einer Typologie

Ein sehr großer Teil der in Brandenburg agierenden Qualifizierungsnetzwerke befasst sich mit dem Thema „Berufliche Erstausbildung“. Immerhin 32 bzw. 61,5% der analysierten Netzwerke benannten diesen Bereich als einen Schwerpunkt ihrer Tätigkeit, wobei die Mehrfachnennung von Arbeitsschwerpunkten möglich war. Auf das Themenfeld „Berufliche Weiterbildung“ entfiel ebenfalls eine relevante Anzahl von Nennungen, diesbezüglich engagieren sich insgesamt 24 bzw. 46,1% der Qualifizierungsnetzwerke. Andere Themenfelder – wie beispielsweise „(Unternehmens)Beratung/Coaching“, „Schulische Bildung“, „Politische Bildung“ und „Allgemeine Bildung“ – sind demgegenüber, wie die folgende Übersicht verdeutlicht, von nachrangiger Bedeutung.

Übersicht 6 Inhaltliche Arbeitsschwerpunkte der Qualifizierungsnetzwerke



Diese dominante Stellung des Themenbereiches „Berufliche Erstausbildung“ in den Qualifizierungsnetzwerken spiegelt die sozioökonomische Situation und die politischen Präferenzen der letzten Dekade im Land Brandenburg wider und war – angesichts des erheblichen Mangels an (betrieblichen) Ausbildungsstellen und der damit verbundenen Probleme an der sogenannten 1. Schwelle – insofern gerechtfertigt.

Mit Blick in die (nahe) Zukunft, insbesondere unter Berücksichtigung des ab den Jahren 2007/2008 zu erwartenden Nachwuchskräftemangels im Land⁴⁶, ist bezüglich der von den

⁴⁶ Aufgrund der massiven Abwanderung junger Menschen aus den peripheren Räumen des Landes, hervorzuheben sind diesbezüglich insbesondere die Landkreise Elbe-Elster, Oberspreewald-

Qualifizierungsnetzwerken zu bearbeitenden Themenfelder jedoch partielles Umsteuern erforderlich⁴⁷. So gilt es insbesondere der beruflichen Weiterbildung von Beschäftigten und von Arbeitslosen aus mittleren und höheren Altersgruppen mehr Augenmerk zu schenken als bislang. Erste erfolgreiche Schritte in dieser Richtung wurden bereits von den nach dem Jahr 2000 entstandenen – vielfach top down generierten – Netzwerken vollzogen.

Weitere Zukunftsanforderungen an Qualifizierungsnetzwerke werden sich in den nächsten Wochen, Monaten und Jahren aus den Veränderungen auf bundespolitischer Ebene ergeben, insbesondere aus den sogenannten Hartz-Gesetzen und aus der neuen Geschäftspolitik der Bundesanstalt für Arbeit. Welche konkreten Anforderungen dies sein werden, kann aus gegenwärtiger Sicht noch nicht abgeschätzt werden. Angesichts des erkennbaren Rückzuges der Bundesanstalt für Arbeit aus versicherungsfremden Leistungen dürfte es jedoch, um nur ein Beispiel zu nennen, erforderlich werden, arbeitsmarktpolitische Zielgruppen künftig noch stärker in den Fokus von Netzwerkaktivitäten zu rücken. Unterstützungsleistungen beim Umgang mit dem neuen Instrument der Bildungsgutscheine können dabei ein Aspekt sein.

In der Theorie werden Netzwerken vor allem zwei Funktionen zugeordnet: Netzwerke können einerseits eine konstituierende Größe „innovativer Milieus“⁴⁸ sein und andererseits (politische aber auch andere) Steuerungsfunktionen ausfüllen⁴⁹. Legt man die konkrete Netzwerklandschaft in Brandenburg zu Grunde, so tritt eine dritte wichtige Funktion hinzu – die der Programmimplementation.

Im Einzelnen zeigt sich, dass mit 29 bzw. 55,8% derzeit das Gros der Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg vor allem zum Zwecke der Programmumsetzung gebildet wurde. 18 Netzwerke bzw. 34,6 % dienen vorrangig der Schaffung „innovativer Milieus“. Demgegenüber nehmen 5 Qualifizierungsnetzwerke bzw. 9,6% Steuerungsfunktionen wahr. Während die letztgenannten Netzwerke eine sehr klar umrissene (steuernde) Funktion ausfüllen, bestehen zwischen den beiden Funktionen „Programmimplementation“ sowie „Schaffung innovativer Milieus“ und den entsprechenden Qualifizierungsnetzwerken häufig größere Schnittmengen. Hier wird die weitere Entwicklung der Netzwerke zeigen müssen, ob die maßgeblich zum Zwecke der Programmimplementation gebildeten und dabei zumeist top down initiierten Netzwerke Nachhaltigkeit erlangen und damit perspektivisch zu konstituierende Größen „innovativer Milieus“ werden.

Ergänzt und modifiziert man die drei oben benannten Funktionen bzw. Aufgaben von Qualifizierungsnetzwerken auf der Grundlage der Brandenburger Praxis, so lassen im wesentlichen folgende Typen von Qualifizierungsnetzwerken systematisieren:

Lausitz, Ostprignitz-Ruppin, Prignitz, Spree-Neiße und Uckermark, droht der prognostizierte Nachwuchskräfte-mangel in einigen Landesteilen bereits deutlich früher.

⁴⁷ Vergleiche dazu /Frank 2003, S. 26 ff./.

⁴⁸ Dieser Begriff bzw. diese Funktion wurde in erster Linie von der Regionalwissenschaft in Zusammenhang mit regionalen und/oder sektoralen Clustern geprägt.

⁴⁹ Vergleiche dazu Abschnitt 1.1.

(1) Netzwerke zur Steuerung von politischen und konzeptionell-planerischen Prozessen;

Solche Netzwerke müssen aufgrund ihrer Funktion im Regelfall über einen sehr breites Akteursspektrum verfügen. Beispielhaft hierfür sei auf die für jeden Brandenburger Arbeitsamtsbezirk eingerichteten „Regionalen Arbeitskreise Berufsbildung“ verwiesen. Diese tragen u.a. jährlich dazu bei, die Berufsstruktur der Schüler/-innen im Kooperativen Modell entsprechend den regionalen Bedarfslagen zu konzipieren. Zudem unterstützen sie die organisatorisch-technische Kooperation der an diesem Erstausbildungsmodell beteiligten Akteure – Arbeitsämter als Vermittlungsstellen für die ausbildungsinteressierten Schulabgänger/-innen, MASGF als Fördermittelgeber, MBS als Berufsschulaufsicht, Oberstufenzentren als berufsschulischer Lernort, Bildungsträger als fachpraktische Ausbildungsstätten und Kammern als Prüfungsinstanz um nur die wichtigsten zu nennen.

(2) Netzwerke zur Optimierung des Bildungsangebotes;

Derartige Konstellationen gehen insbesondere private Bildungsdienstleister, d.h. vor allem Bildungsträger und Unternehmensberatungen untereinander ein. Exemplarisch für Brandenburg sei auf die Zusammenschlüsse von Bildungsanbietern im Raum Cottbus („www.bildung-2000.de“) bzw. im Raum Fürstenwalde („Bildungsnetzwerk Fürstenwalde“) verwiesen.

(3) Netzwerke zur Sensibilisierung und Mobilisierung von Aus- und Weiterbildungsakteuren;

Grundsätzlich sind solche Netzwerke darauf gerichtet, unterschiedliche Zielgruppen für die systematische Gestaltung von beruflichen Erstausbildungs- und/oder Weiterbildungsprozessen zu gewinnen. Die konkreten Akteure und Ziele dieser Netzwerke können jedoch sehr heterogen sein. Brandenburger Beispiele sind u.a.: Das vom Landesarbeitsamt Berlin-Brandenburg unterstützte Netzwerk „p.net“ versucht insbesondere KMU in Hinblick auf eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung zu beraten. Das vom BMBF geförderte Netzwerk „Regionale Kompetenz Ausbildung“ hingegen ist vorrangig auf die Mobilisierung zusätzlicher Erstausbildungsplätze bei allen dafür relevanten Akteuren ausgerichtet.

(4) Wirtschaftsorientierte Netzwerke mit Problem-, Themen und/oder Zielgruppenbezug.

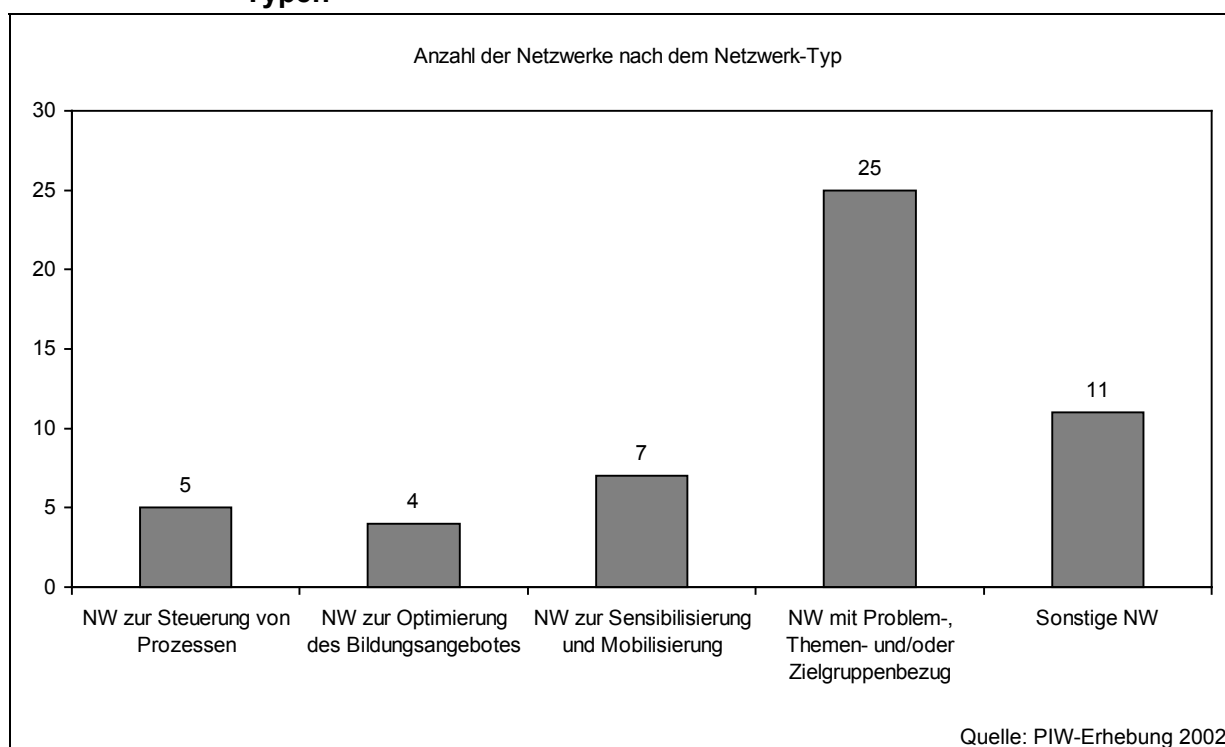
Dieser Netzwerktyp fußt systematisch auf der Zusammenarbeit von Wirtschaftsunternehmen, zu denen sowohl Bildungsanbieter als auch Unternehmen anderer Wirtschaftszweige gehören können. Auch hier ist eine vergleichsweise große Heterogenität festzustellen – je nach Genese, Aufgaben und Zielen des Netzwerkes. Die Spannweite wird einerseits markiert durch branchen- bzw. clusterorientierten Netzwerke, deren thematische Ausrichtung aber häufig weit über den Qualifizierungsbereich hinaus reicht. Hierfür steht beispielsweise das aus dem Ausbildungsverbund Prenzlau hervorgegangene „Netzwerk Armaturen- und Metallindustrie Prenzlau“. Andererseits sind themen- oder zielgruppenfokussierte Netzwerke zu nennen. Hierzu gehören Ausbildungsverbände zur Sicherung und Schaffung von betrieblichen Ausbildungsplätzen (exemplarisch sei ver-

wiesen auf die folgenden: „Ausbildungsverbund PCK Schwedt“, „Ausbildungsverbund Rüdersdorfer Zement“, „Ausbildungsverbund Südbrandenburg“) und zielgruppenorientierte Netzwerke wie die „Entwicklungspartnerschaft ENFOR“, einem EQUAL-Netzwerk unter Beteiligung des Berufsförderungswerkes des Oberlinhauses Potsdam-Babelsberg.

Darüber hinaus gibt es naturgemäß eine Reihe weiterer Netzwerke, die keinem dieser Typen zugeordnet werden können.

Für das Land Brandenburg ergibt sich entlang dieser Typologie gegenwärtig die in der nachfolgenden Übersicht dargestellte Struktur von Qualifizierungsnetzwerken.

Übersicht 7 Verteilung Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke nach Netzwerk-Typen



Bei der Bewertung dieser Struktur ist zum einen zu berücksichtigen, dass sich die große Anzahl der wirtschaftsorientierten Netzwerke mit Problem-, Themen- und/oder Zielgruppenbezug vor allem aus der starken Präsenz von Ausbildungsverbänden resultiert, welcher wiederum sozioökonomische Kontextbedingungen zu Grunde liegen⁵⁰. Zum anderen ist angesichts der Aussagen in den geführten Expertengesprächen davon auszugehen, dass die Zahl der identifizierten Netzwerke zur Optimierung des Bildungsangebotes unter deren tatsächlicher Zahl liegt. Die aktuellen Veränderungen auf bundespolitischer Ebene (Hartz-Gesetze, Geschäftspolitik der Bundesanstalt für Arbeit) werden dazu führen, dass die Bereitschaft der Bildungsdienstleister sich untereinander zu vernetzen bzw. miteinander zu kooperieren sprunghaft zunehmen wird – allerdings bei Berücksichtigung der eigenen Interessenlage und der sich verschärfenden Konkurrenzsituation.

⁵⁰ Vergleiche dazu die Ausführungen am Beginn des aktuellen Abschnittes.

Zwischenfazit: Die perspektivische sozioökonomische Entwicklung im Land Brandenburg und aktuelle Weichenstellungen auf bundespolitischer Ebene sprechen dafür, dass die Qualifizierungsnetzwerke im Land ihr Profil partiell verändern müssen, wollen sie auch künftig problemnah agieren und längerfristig existieren. Die bisherigen Arbeitsschwerpunkte und die dabei gesammelten Erfahrungen, die vornehmlich im Bereich der beruflichen Erstausbildung liegen, bieten diesbezüglich gute Anknüpfungspunkte für zukünftige Aktivitäten. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ist die derzeit starke Funktionalisierung der Netzwerke für Zwecke der Programmimplementation kritisch zu hinterfragen, wengleich auch hier die vielfach erst kurze Lebensdauer der Qualifizierungsnetzwerke in Rechnung zu stellen ist.

3.1.5 Identitätsbildung nach „innen“ und „außen“

Identitätsbildung von Netzwerken sowohl nach „innen“ als auch nach „außen“ wird vor allem durch die Einigung aller Netzwerkpartner auf gemeinsame Ziele erreicht. Gravierende Interessenkonkurrenzen, aber auch die Abstinenz gemeinsamer Interessen behindern dagegen die Identitätsbildung nach „innen“ und „außen“ oder stehen einer solchen sogar völlig entgegen. Das bedeutet jedoch nicht zwingend, dass zwischen allen Netzwerkpartnern Interessenskongruenz in Bezug auf alle Ziele der Netzwerkaktivitäten gegeben sein muss.

In Brandenburg haben mit 25 Qualifizierungsnetzwerken knapp die Hälfte der untersuchten Akteurskonstellationen den Prozess der „inneren“ Identitätsbildung (erfolgreich) abgeschlossen. Dies ist überproportional häufig bei solchen Netzwerken der Fall, die sich bottom up oder als Mischform und nicht mit dem vorrangigen Blick auf die (extern vorgegebenen) Ziele nutzbarer Förderprogramme konstituiert haben.

Eine breite Außenwahrnehmung – d.h. eine „äußere“ Identität – ist hingegen, nicht zuletzt aufgrund des vielfach begrenzten räumlichen Aktionskreises⁵¹ und entsprechend begrenzter Ziele der Netzwerke, bislang erst bei einigen wenigen Qualifizierungsnetzwerken gegeben. Dazu tragen, neben der erst kurzen Lebensdauer des Gros der Netzwerke⁵², auch die weitgehende Abstinenz von homogen zusammengesetzten, in regionalen und/oder sektoralen Cluster- bzw. Wertschöpfungsbeziehungen stehenden Unternehmen in den Brandenburger Netzwerken bei⁵³. Hinsichtlich der Identitätsbildung nach „außen“ ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese kein zwingendes Merkmal von Netzwerkbildung sein muss. Dies deshalb, weil – in Abhängigkeit von den konkreten Aufgaben und Zielen der Qualifizierungsnetzwerke – eine breite und stimmige Außenwahrnehmung durch netzwerkexterne Akteure für den Erfolg der Netzwerkarbeit teilweise überhaupt nicht erforderlich ist.

Zwischenfazit: Die Prozesse der „inneren“ und der „äußeren“ Identitätsbildung sind von der Mehrzahl der Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg noch nicht abgeschlossen. Dies hängt einerseits mit der kurzen Lebenszeit vieler Netzwerke zusammen. Andererseits spiegelt sich darin aber auch das enge räumliche Wirkungsfeld vieler Netzwerke wider, wel-

⁵¹ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.1.

⁵² Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.2.

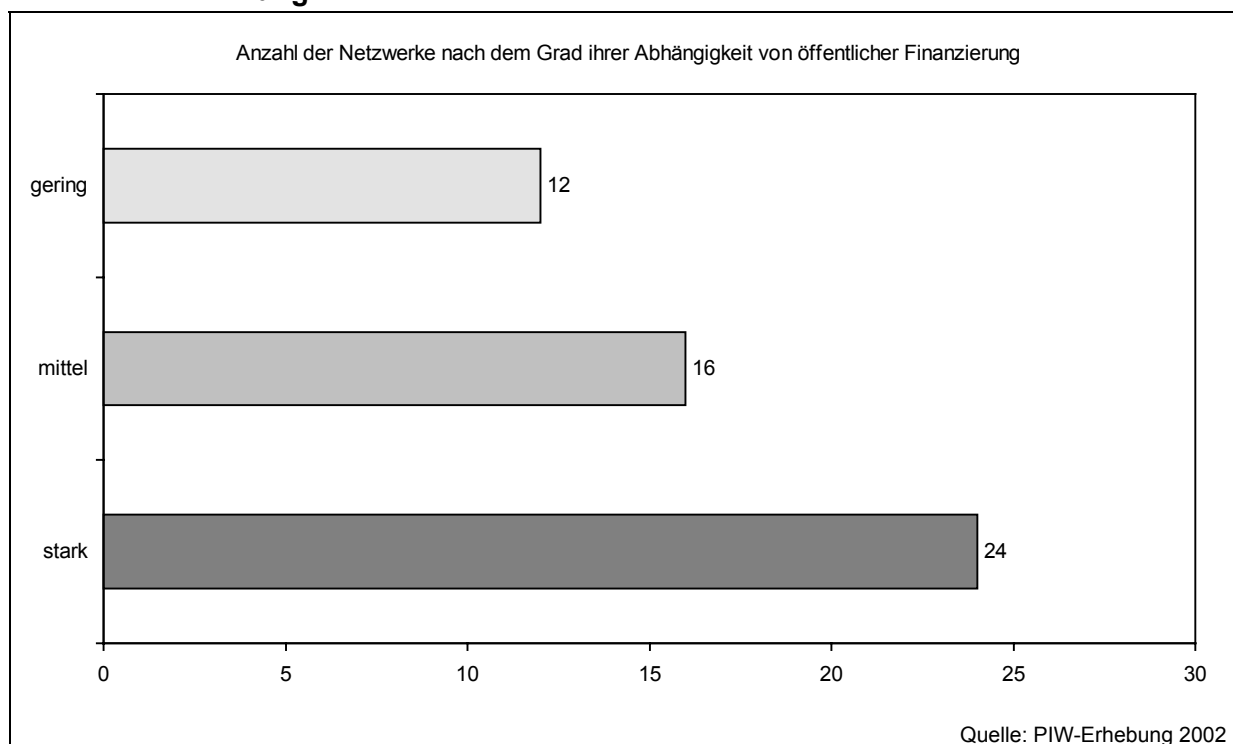
⁵³ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.3.

ches die Außenwahrnehmung dieser Netzwerke nicht immer erforderlich macht. Für die Sicherung der Nachhaltigkeit von Qualifizierungsnetzwerken ist insbesondere die Herstellung der „inneren“ Identität, die Austarierung der gemeinsamen wie auch der teilweise unterschiedlichen Interessen der Netzwerkakteure unerlässlich.

3.1.6 Finanzierung

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind mit 24 bzw. 46,2% fast die Hälfte aller Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke in starkem Maße von öffentlichen Finanzierungsquellen abhängig, um ihre Aktivitäten monetär absichern zu können.

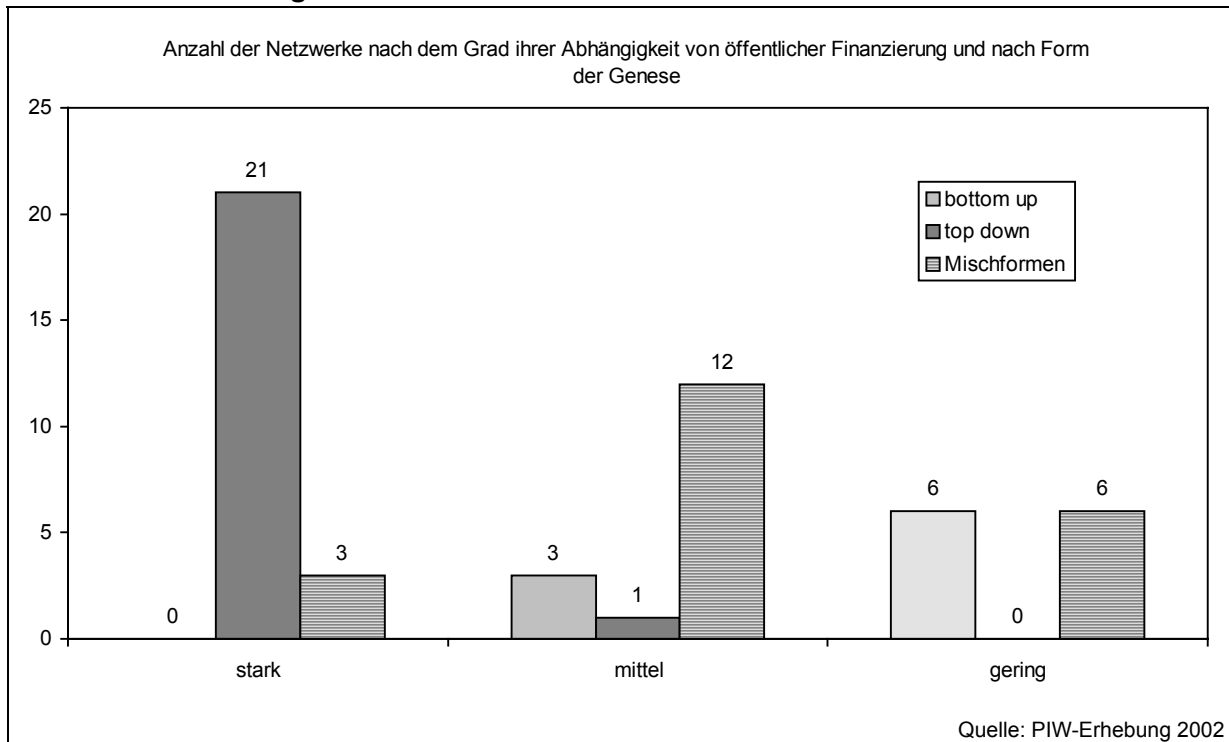
Übersicht 8 Abhängigkeit der Qualifizierungsnetzwerke von öffentlicher Finanzierung



Dies gilt, wie die nachfolgende Übersicht verdeutlicht, insbesondere für Qualifizierungsnetzwerke, die top down initiiert wurden. Die Abhängigkeit von öffentlichen Finanzierungen ist demgegenüber bei bottom up oder als Mischformen entstanden Netzwerken erheblich geringer – hierbei ist jedoch die unterschiedliche Lebensdauer dieser Entstehungsformen von Qualifizierungsnetzwerken zu berücksichtigen⁵⁴. Auffällig ist in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass Netzwerke, die sich bottom up gebildet haben, nur selten Förderprogramme für ihre Supportstruktur akquirieren konnten – teilweise verfolgten derartige Qualifizierungsnetzwerke ein solches Ziel aber auch bewusst nicht.

⁵⁴ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.2.

Übersicht 9 **Abhängigkeit der Qualifizierungsnetzwerke von öffentlicher Finanzierung nach Form der Genese**



Zwischenfazit: Die bislang große Abhängigkeit von öffentlichen (Projekt)Finanzierungen kann sich perspektivisch als ein Manko in Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung vieler Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg herausstellen. Auch diesbezüglich schlägt die zumindest bislang schwache Unternehmenseinbindung durch. Nicht zuletzt die top down generierten Netzwerke müssen sich frühzeitig alternative Finanzierungsinstrumente erschließen, um auch nach Ablauf der (Projekt)Förderung weiter agieren zu können. Allerdings hängen die konkreten Finanzierungserfordernisse auch stark von den jeweiligen Zielen und Aufgaben der Qualifizierungsnetzwerke ab, so dass im Einzelfall unterschiedliche – teils umfangreiche, teils aber auch weniger umfangreiche – monetäre Mittel notwendig sein können, um die Netzwerkaktivitäten mittel- bis längerfristig zu sichern.

3.1.7 **Ergebnisse und Wirkungen der Aktivitäten Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke – Selbstreflexionen und analytische Befunde**

41 bzw. 78,8% der befragten Qualifizierungsnetzwerke sehen einerseits konkrete Ergebnisse und Wirkungen ihrer Tätigkeit – dies ist angesichts der zumeist erst kurzen Lebensdauer⁵⁵ durchaus erfreulich und ein positiver Befund der aktuellen Zwischenbilanz.

Andererseits sah sich zum Untersuchungszeitpunkt mit 11 bzw. 21,2% aller analysierten Qualifizierungsnetzwerke mehr als jede fünfte Akteurskonstellation (noch) nicht in der Lage, konkrete Aussagen zu den (bisherigen) Ergebnissen und Wirkungen ihrer Tätigkeit zu tref-

⁵⁵ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.2.

fen. Auch dies liegt zweifelsohne an der erst kurzen Entwicklungsgeschichte vieler Netzwerke⁵⁶. Darüber hinaus steht der letztgenannte Befund auch damit in Zusammenhang, dass viele Qualifizierungsnetzwerke bislang vorrangig von den Aktivitäten einiger weniger Promotoren leben und daher kaum (Breiten)Wirksamkeit entfalten können⁵⁷ – dementsprechend bestehen nicht zuletzt hier Anknüpfungsmöglichkeiten für die verbesserte Performance der Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke.

Die von den Netzwerken vorgenommenen Aussagen zu den Ergebnissen und Wirkungen ihrer bisherigen Aktivitäten enthalten vor allem qualitative Aussagen und beziehen sich dementsprechend zumeist auf „weiche“ Effekte. Im Einzelnen wurden, entsprechend der Häufigkeit der Nennungen, folgende Ergebnisse und Wirkungen von den Qualifizierungsnetzwerken selbst reflektiert:

- Sensibilisierung unterschiedlicher Zielgruppen – z.B. Unternehmen, Beschäftigte, Arbeitslose und (bislang) bildungsferne Personengruppen – für lebenslanges Lernen,
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen,
- Verstärkung der Zusammenarbeit lokaler bzw. regionaler Akteure,
- modellhafte Erprobung neu entwickelter Qualifizierungsmaßnahmen sowie Lehr- und Lernformen,
- Generierung von Qualifizierungsangeboten, die bedarfsnäher und qualitätsvoller sind,
- Sicherung von Arbeitsplätzen,
- Initiierung der Kooperation von mehreren Bildungsanbietern,
- Flexibilisierung betrieblicher Abläufe durch qualifiziertere Mitarbeiter/-innen,
- Entwicklung transferierbarer best-practice bei der Ermittlung von Bildungsbedarfen,
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit durch größere Arbeitsplatzsicherheit einerseits und Kompetenzzuwachs andererseits,
- durch Ressourcenbündelung der Netzwerkpartner Finanzierung von Projekten, die ansonsten nicht realisierbar gewesen wären,
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen,
- Transfer bzw. Übernahme von best-practice an bzw. von andere(n) Akteure(n) und Netzwerke(n),
- Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze.

Auffällig ist in diesem Kontext der (bisherigen) Wirksamkeit von Qualifizierungsnetzwerken, dass in lediglich einem Fall „harte“ arbeitsmarkt- bzw. beschäftigungspolitische Wirkungen – in diesem Fall die Schaffung zusätzlicher betrieblicher Ausbildungsplätze – konkret quantifiziert wurden. Allerdings ist dabei in Rechnung zu stellen, dass viele der vorgenannten Ergebnisse und Wirkungen zumindest indirekt auch positive Arbeitsplatz- und Ausbildungsplatzeffekte nach sich ziehen.

Berücksichtigt man neben den durchaus kritischen Selbstreflexionen der Netzwerke die Aussagen der Expertengespräche sowie die Befunde von Einzeluntersuchungen, so hellt sich das Bild weiter auf: Vor allem die bereits längere Zeit existierenden Qualifizierungsnetzwerke

⁵⁶ Ebenda.

⁵⁷ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.3.

ke, und hierbei insbesondere die in der beruflichen Erstausbildung aktiven Akteurskonstellationen, können auf einige Erfolge verweisen. So ist es in Regionen mit starken Ausbildungsverbänden gelungen, die Zahl der betrieblichen Ausbildungsplätze zu stabilisieren – angesichts der insgesamt sehr ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein sehr positives Ergebnis.

Zwischenfazit: Angesichts der häufig erst kurzen Lebensdauer der Qualifizierungsnetzwerke und der damit verbundenen eingeschränkten Relevanz ergebnis- bzw. wirkungsbezogener Aussagen müssen die bisher zu konstatierenden Effekte der Netzwerkaktivitäten – gemessen an den Netzwerken zugesprochenen Potenzialen⁵⁸ – notwendigerweise begrenzt ausfallen. Insbesondere die Beschäftigungswirksamkeit der Tätigkeit von Qualifizierungsnetzwerken ist, legt man die bisherigen Erfahrungen in Brandenburg zu Grunde, nur ausnahmsweise gegeben. Allerdings weisen einige Befunde auch darauf hin, dass regionale und thematische Schwerpunktsetzungen durchaus positive Arbeitsplatz- und Ausbildungsplatzeffekte erbringen können.

3.1.8 Qualifizierungsnetzwerke in Brandenburg – ein vorläufiges Fazit

Die gegenwärtig im Land Brandenburg vorzufindenden Qualifizierungsnetzwerke befinden sich mehrheitlich im Prozess der Vernetzung, auf dem Weg zum Netzwerk. Nur einige wenige Akteurskonstellationen sind heute bereits tatsächliche Netzwerke in einem (annähernd) idealtypischen Sinne mit hoher Interaktionsdichte, großer Leistungsbreite, verbindlichen Organisationsformen, diversifiziertem Akteursspektrum, zahlreichen „Netzwerkaktivisten“ und stabilen Finanzierungsstrukturen. Die folgende Übersicht stellt – als Durchschnitt aller analysierten Qualifizierungsnetzwerke – den gegenwärtigen Entwicklungsstand an Hand von sechs Indikatoren dar, die versuchen, die wesentlichen Merkmale von Netzwerken⁵⁹ zu operationalisieren. Dies sind im einzelnen:

- die Anzahl der Aktivisten im Netzwerk (von 0=wenige bis 5=viele),
- die Interaktionsdichte im Netzwerk (von 0=gering bis 5=hoch),
- die thematische Leistungsbreite des Netzwerkes (von 0=speziell bis 5=vielfältig),
- die Organisationsform der Arbeit im Netzwerk (von 0=unverbindlich bis 5=verbindlich),
- das Spektrum der im Netzwerk vertretenen Akteure (von 0=eng bis 5=breit) sowie
- die Finanzierungsstruktur des Netzwerkes (von 0=einseitig bis 5=ausgewogen).

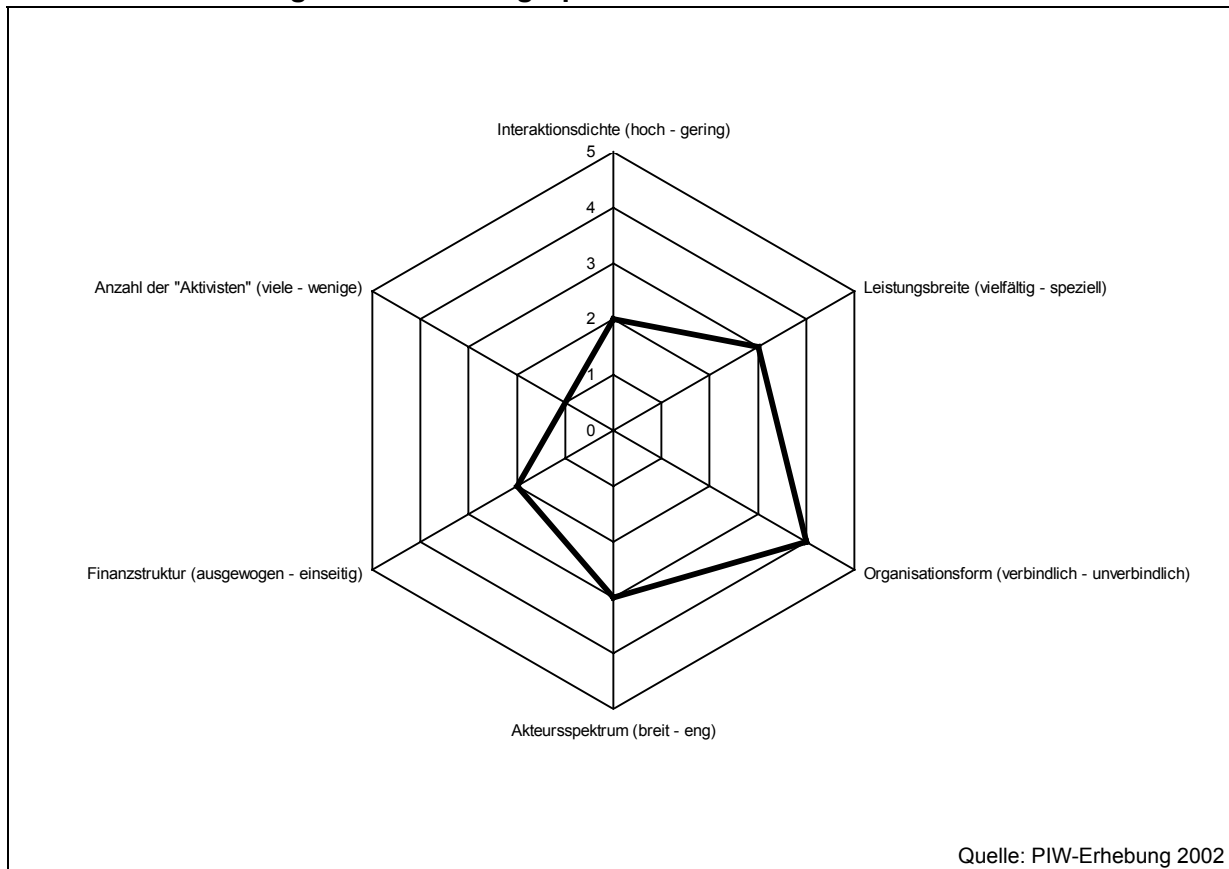
Auf die Ergebnisse und Wirkungen der (Qualifizierungs)Netzwerkarbeit wird in diesem Zusammenhang nicht eingegangen, da angesichts der bisher zu verzeichnenden Effekte eine abermalige Darstellung verzichtbar erscheint⁶⁰.

⁵⁸ Vergleiche dazu Kapitel 1.

⁵⁹ Vergleiche dazu Kapitel 2.

⁶⁰ Vergleiche dazu den vorhergehenden Abschnitt.

Übersicht 10 Vorläufiges Netzwerkfazit – Charakteristika Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke im graphischen Überblick



Die vorstehende Übersicht verdeutlicht, dass die Merkmale „Organisationsform“ und „Akteursspektrum“ bzw. „Leistungsbreite“ gut (Wert 4) bzw. mittel (Wert 3) ausgeprägt sind. Die Merkmale „Finanzierungsstruktur“ sowie „Interaktionsdichte“ kommen demgegenüber jeweils nur auf einen Wert von 2 und sind damit bislang weniger gut entwickelt. Den schwächsten Wert weist mit 1 das Merkmal „Anzahl der Aktivisten“ aus.

Diese sicherlich nur schematische Darstellung der gegenwärtigen Stärken und Schwächen der Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke offenbart gleichwohl die entscheidenden Ansatzpunkte für Verbesserungen: Insbesondere die für Netzwerke besonders bedeutsamen Charakteristika – ein möglichst großer Kreis von Netzwerkaktivisten und eine hohe Interaktionsdichte zwischen der Mehrzahl der Netzwerkakteure – sind in den Netzwerken bislang noch zu wenig ausgeprägt und müssen daher weiter entwickelt werden. Auch dieser Befund stützt das Untersuchungsergebnis, wonach sich die Mehrzahl der Brandenburger Akteurskonstellationen im Prozess der Vernetzung befindet und auf dem Weg zum Netzwerk ist.

3.2 Schlussfolgerungen – Förderliche und hemmende Faktoren von Qualifizierungsnetzwerken

Aus der Analyse der Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke sowie aus der inzwischen außerordentlich umfangreichen Netzwerk-Literatur ergeben sich zahlreiche Hinweise auf förderliche aber auch auf hemmende Faktoren von Qualifizierungsnetzwerken. Die wichtigsten dieser praktischen und theoretischen Erkenntnisse sollen nachfolgend zusammenfassend dargestellt werden.

3.2.1 Strukturierung der Akteurskonstellationen – offen versus geschlossen, klein versus groß, homogen versus heterogen ...

Allgemeine, für alle Qualifizierungsnetzwerke geltende Aussagen bezüglich optimaler Akteurskonstellationen lassen sich zwar nur begrenzt treffen, gleichwohl sind einige grundsätzliche Schlussfolgerungen möglich.

Entscheidende Determinante für die optimale Zusammensetzung des Netzwerkes ist dessen – inhaltlich und räumlich abgrenzbares – Leistungs- bzw. Aufgabenspektrum. Um die gesetzten Aufgaben realisieren und die angestrebten Ziele erfüllen zu können, sollten möglichst alle dafür relevanten Akteure aktiv im Qualifizierungsnetzwerk vertreten sein. Da Netzwerke selbst auch Entwicklungsprozessen unterliegen, können sich im Verlauf der Netzwerkarbeit Aufgaben und Ziele ändern. Möglich ist darüber hinaus, dass bei Konstituierung des Netzwerkes dessen Leistungs- und Aufgabenspektrum noch nicht umfassend bestimmt werden kann. Aus diesen Unwägbarkeiten ergibt sich, dass Netzwerke permanent akteursoffen sein sollten. Dies schließt ein, dass ein effektives Netzwerkmanagement gezielt verhindern muss, dass mit dieser Offenheit verbundene Risiken, wie Störanfälligkeit und Unbeständigkeit, um sich greifen.

Das Votum für eine permanente Akteursoffenheit resultiert neben den genannten Argumenten darüber hinaus aus der Erfahrung, dass geschlossene Netzwerke, in denen für die gestellten Aufgaben und Ziele relevante Akteure fehlen, nicht selten auch gegenläufig agierende Akteurskonstellationen provozieren. Hinzu kommt, dass akteurseitig statische Netzwerke häufig Abschottungstendenzen entwickeln und den Transfer von „Neuem“, Akteuren einerseits und Know how andererseits, behindern.

Mit den vorstehenden Ausführungen ist zugleich logisch verbunden, dass Aussagen zu einer optimalen Größe von Netzwerken, gemessen an der Zahl der involvierten Akteure, nicht möglich sind. Hier ist allein zu beachten, dass einerseits die für die Aufgabenstellung des Netzwerkes erforderliche „kritische Masse“ von Netzwerkakteuren vorhanden bzw. schrittweise aufgebaut werden muss. Andererseits darf die Anzahl der Netzwerkpartner nicht so groß sein, dass Transparenz und Steuerbarkeit verloren gehen: Verwiesen sei diesbezüglich auf einige – allerdings nicht in Brandenburg liegende – „Lernende Regionen“ und „EQUAL-

Entwicklungspartnerschaften, deren Netzwerke mit bis zu 200 Akteuren kaum noch gesteuert werden können.

Auch über die etwaigen Vor- und Nachteile homogen oder heterogen zusammengesetzter Netzwerke lassen sich keine allgemein gültigen Aussagen treffen. Über das jeweilige Optimum entscheidet – nicht allein aber vorrangig – das Aufgaben- und Leistungsspektrum des Netzwerkes. Allerdings soll angemerkt werden, dass die bislang vorliegenden Erfahrungen darauf hindeuten, dass die Bündelung komplementärer Kompetenzen und Ressourcen stabilisierend auf Netzwerke wirkt und einen förderlichen Einfluss auf die Zielerreichung ausübt. Analytisch ist zu beachten, dass die formale Homogenität oder Heterogenität der Netzwerkakteure allein kein Hinweis auf das Vorhandensein oder aber auf die Abstinenz komplementärer Kompetenzen und Ressourcen ist: Das Beispiel eines sektoralen Netzwerkes in Brandenburg zeigt, dass ungeachtet der vorrangigen Präsenz von Unternehmen im Netzwerk ein hohes Maß an Komplementarität besteht – mithin trotz formaler Homogenität ein hohes Maß an horizontaler Heterogenität gegeben ist.

Verwiesen sei im vorgenannten Kontext abschließend darauf, dass über Förderprogramme initiierte Netzwerke – fördertechisch bedingt – die erforderliche Akteursoffenheit häufig nicht besitzen (können), so lange die Netzwerke zuwendungsbedingt auf bestimmte Aufgaben, Strukturen, Akteure und Finanzen de facto verpflichtet sind. Allerdings zeigen einzelne Beispiele – wie das BMBF-Programm „Lernende Regionen“ – gleichwohl, dass auch fördertechische Optionen bestehen, zumindest grundsätzlich für Akteursoffenheit zu sorgen.

3.2.2 Steuerung und Identität von Netzwerken – zentral versus dezentral, formell versus informell, transparent versus intransparent, gemeinsam versus konträr ...

Die analysierten Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke weisen recht unterschiedliche Organisations-, Steuerungs- und Koordinationsmodelle auf. Die formale Basis der Zusammenarbeit reicht von unverbindlichen Absprachen bis hin zu stark formalisierten, vertraglich abgesicherten Formen der Netzwerkarbeit. Die Steuerung der Netzwerkaktivitäten erfolgt teilweise durch informelle Absprachen aller oder auch nur einzelner, das Netzwerk „beherrschender“ Akteure. In anderen Fällen sind gemeinsame Sitzungen die Arbeitsgrundlage, ein weiteres Modell stellen bindende Beschlüsse dar. Bezüglich der Koordinationsstrukturen ist im wesentlichen zwischen zentralen Modellen, z.B. Entscheidungen durch ein (starkes) Netzwerkmanagement, und dezentralen Modellen sowie diversen Mischformen zu unterscheiden.

Stellt man diesen verschiedenen Modellen die bislang erreichten bzw. die absehbaren Ergebnisse und Wirkungen gegenüber, so ergeben sich zwar keine verbindlichen Hinweise auf optimale Organisations-, Steuerungs- und Koordinationstypen, gleichwohl sind bestimmte grundsätzliche Schlussfolgerungen möglich. Netzwerke mit stark autoritären Strukturen und zentralistischer Steuerung, die keine weiteren Netzwerkakteure in Entscheidungsprozesse einbinden, scheinen weniger erfolgreich zu sein als – im idealtypischen Sinne – netzwerker-

tig agierende Akteurskonstellationen. Im übrigen reagieren autoritäre und zentralistische Netzwerke störanfälliger auf sich plötzlich ändernde externe Einflüsse. Darüber hinaus machen sich bei diesem Netzwerktyp häufig Zentrifugalkräfte bemerkbar, die die Existenz des Netzwerkes in Frage stellen können. Nicht zuletzt dies ist ein Hinweis darauf, dass „Macht“, „Hierarchie“ und „Konflikt“ in Netzwerken keineswegs Fremdwörter und aufgehoben sind. Insofern ist es auch wichtig, dass innerhalb von Netzwerken offen und produktiv mit, letztlich nie gänzlich zu vermeidenden, Konflikten umgegangen wird – auf der Basis von Vertrauen⁶¹ eine Kultur der Konfliktbehandlung entwickelt wird.

Mit diesen Befunden geht einher, dass – so bestätigen auch die Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke – es günstiger ist, wenn die Netzwerkarbeit von vielen Aktivisten, von einem leistungsfähigen Kern getragen wird als nur von einem oder wenigen Promotor(en). Dies darf jedoch nicht die Abstinenz eines schlagkräftigen Netzwerkmanagements bedeuten. Vielmehr ist ein konsequentes Management – welches möglichst alle Netzwerkpartner intensiv betreut, partizipativ einbindet und die Bildung einer elitären Clique im Netzwerk verhindert – gleichfalls ein förderlicher Faktor. Scholl bezeichnet dies als „konstruktives Netzwerkmanagement“ – umfassende Aktivierung des Netzwerkes durch das Managements einerseits sowie weitreichende Transparenz der Managementtätigkeiten andererseits sind deren wichtigste Merkmale⁶². Zusammengefasst zeichnen sich erfolgreiche Netzwerke durch starke Interaktion bzw. dichte Kooperationsstrukturen mit einem klaren Zentrum aus⁶³.

Wirkungsvolle Netzwerkarbeit setzt des weiteren Vertrauen zwischen den beteiligten Partnern bei gleichzeitiger Transparenz voraus. Während die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses in aller Regel aber ein lang andauernder Entwicklungsprozess ist, muss Transparenz innerhalb des Netzwerkes von Anfang an gesichert werden. Um diese erforderliche Transparenz zu erreichen, bedarf es eines effektiven Netzwerkmanagements und der entsprechenden Offenheit aller Netzwerkpartner – insofern sind Vertrauen und Transparenz zwei Seiten von ein und derselben Medaille.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass fehlendes Vertrauen ein hohes Risiko bezüglich der nachhaltigen Arbeit von Netzwerken darstellt. Ähnliches gilt für die fehlende Sozialkompetenz, im Netzwerk zu agieren.

Schließlich gilt, dass alle Partner im Netzwerke zumindest einen Mindestkanon gemeinsamer Ziele verfolgen müssen. In diesem Sinne haben die Aufgaben und Ziele eines Netzwerkes für alle Partner klar und nachvollziehbar, vor allem aber attraktiv – im Sinne einer machbaren Vision – zu sein.

Diese grundsätzliche Gemeinsamkeit muss auch für die „Früchte“ der Netzwerkarbeit gelten. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, und dies ist längst nicht für alle analysierten Qualifizierungsnetzwerke selbstverständlich, dass der abrechenbare Nutzen der Netz-

⁶¹ Siehe dazu weiter unten.

⁶² W. Scholl (Humboldt-Universität Berlin) in seinem Redebeitrag auf der Tagung der SPD-Landtagsfraktion „Netzwerk trifft Netzwerk“ am 1. Oktober 2002 in Potsdam.

⁶³ Ebenda.

werkarbeit deren Kosten übersteigen muss. Jeder Akteur im Netzwerk sollte daher, über kurz oder lang, an der Leistungsfähigkeit der Akteurskonstellation partizipieren und von den Ergebnissen profitieren. Dies muss nicht zwingend für alle Netzwerkpartner in gleichem Maße und zur gleichen Zeit gelten, aber – der individuelle Nutzen für die einzelnen Netzwerkpartner muss langfristig mit dem Systemnutzen für das Netzwerk insgesamt in Einklang stehen.

3.2.3 Exkurs: Ausgewählte Aspekte der Zukunft von Qualifizierungsnetzwerken

3.2.3.1 Zum Leistungs- und Aufgabenspektrum von Qualifizierungsnetzwerken – Spezialisierung versus Flexibilität

Die Erkenntnisse zu den 52 analysierten Qualifizierungsnetzwerken im Allgemeinen sowie die Untersuchungsbefunde zu den Ergebnissen und Wirkungen der Netzwerkarbeit im Besonderen deuten darauf hin, dass ein breites, zumindest aber ein flexibles bzw. anpassungsfähiges Leistungs- und Aufgabenspektrum einen Erfolgsfaktor von Netzwerken darstellt. Exemplarisch ist dies mit Blick auf den ab 2007/2008 im Land Brandenburg zu erwartenden Nachwuchskräftemangel dargestellt worden⁶⁴.

Die Entwicklungsvorteile thematisch breiter und flexibler Netzwerke resultieren in erster Linie daraus, dass derart aufgestellte Netzwerke sich ändernde Bedarfssituationen schnell aufgreifen und in Aktivitäten umsetzen können. Eine solche Anpassungsfähigkeit ist bei stark spezialisierten Netzwerken, dies zeigen beispielsweise Erfahrungen aus einzelnen Projekten des ersten INNOPUNKT-Wettbewerbes „Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg“, nicht in erforderlichem Maße gegeben⁶⁵. Die Notwendigkeit hoher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ergibt sich aus der spezifischen sozioökonomischen Situation der neuen Bundesländer, so auch Brandenburgs. Diese sozioökonomische Realität ist einerseits durch eine stagnierende Wirtschafts- sowie Arbeitsmarktentwicklung und andererseits durch sich sehr rasch, teilweise auch überraschend ändernde Anforderungen an die privaten, intermediären sowie öffentlichen Wirtschafts- und Arbeitsmarktakteure charakterisiert, welche wiederum aus der fragilen Lage ausnahmslos aller neuen Bundesländer resultieren.

Insbesondere mit Blick auf die Netzwerken zugesprochenen arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Wirkungen, erfordern Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der von uns untersuchten (Qualifizierungs)Netzwerke jedoch nicht nur eine möglichst breite Abdeckung der Themenfelder „Berufliche Erstausbildung“ und „Berufliche Weiterbildung“, vielmehr sollte das Leistungs- und Aufgabenspektrum – zumindest potenziell – weit darüber hinaus gehen (können) ohne beliebig zu werden. So verdeutlichen erfolgreiche Beispiele sektoral aufgestellter Netzwerke, dass es vielfach Erfordernisse nach einem Nebeneinander verschiedener Netzwerkaufgaben gibt. Fragen der beruflichen Erstausbildung, der Personalentwicklung usw.

⁶⁴ Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.4.

⁶⁵ So musste festgestellt werden, dass zahlreiche der angesprochenen Unternehmen weniger einen Bedarf an Arbeitszeitberatung benötigten als vielmehr einen Unterstützungsbedarf in Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung hatten.

gehören zu solchen Erfordernissen, zu nennen sind aber im gleichen Atemzug solche Leistungen sowie Aufgaben wie Produkt- und Verfahrensinnovationen, Marketing u.a.m. Auch top down generierte Netzwerke können eine derartige thematische Breite aufweisen, wie einige der im Rahmen des Aktionsprogramms „Kompetenz in Branche und Region“ des Brandenburger Ministeriums für Wirtschaft geförderten sektoral und/oder regional verankerten Netzwerke verdeutlichen.

3.2.3.2 Nachhaltigkeit von Netzwerken – Diskussion eines Paradigmenwechsels

Nachhaltigkeit ist eine seit mehreren Jahren formulierte Anforderung an jegliche sozioökonomische Aktivität. Diese Forderung zielt, nachdem zunächst Umweltaspekte im Vordergrund standen, inzwischen auf den Dreiklang von ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Nachhaltigkeit ab und gilt nicht zuletzt auch dann, wenn öffentliche Interventionen und Fördermittel im Spiel sind. Beispielhaft sei darauf verwiesen, dass Nachhaltigkeit eines der von der Europäischen Kommission geforderten Querschnittsziele beim Einsatz der Europäischen Strukturfonds geworden ist. Was bedeutet vor diesem Hintergrund die Forderung nach der Nachhaltigkeit von Netzwerken?

In Ergänzung zu der im Kontext öffentlicher Interventionen vielfach geführten Debatte, wonach sich die Nachhaltigkeit von Netzwerken daran misst, dass die unterstützten Akteurskonstellationen auch nach Ablauf der (öffentlichen) Förderung Bestand haben, gehen wir von einer erweiterten Auffassung von Nachhaltigkeit aus. U.E. ist Nachhaltigkeit dann gegeben, wenn:

- der institutionell-finanzielle Fortbestand des unterstützten Qualifizierungsnetzwerkes auch nach Ende der öffentlichen Förderung – unter Rückgriff auf selbst erwirtschaftete, eigene oder durch Dritte bereitgestellte Mittel – gegeben ist und/oder
- die von den Netzwerken formulierten arbeitsmarkt-, beschäftigungs- und wirtschaftspolitischen Aufgaben und Ziele erfüllt worden sind sowie diese Zielerreichung dauerhaft (nach)wirkt.

Eine so verstandene Nachhaltigkeit kann, muss aber nicht zwingend die dauerhafte Fortexistenz der Netzwerke selbst bedeuten.

Dieses erweiterte Verständnis von Nachhaltigkeit ergibt sich zwangsläufig aus der Definition von Netzwerken selbst, insbesondere aus der Funktion von Netzwerken. Vergegenwärtigen wir uns, dass Netzwerke ein(e) intermediäre(r) und hybride(r) Organisationsform bzw. Steuerungsmechanismus zwischen Markt und Hierarchie sind⁶⁶, so wird klar, dass die Gleichsetzung von Nachhaltigkeit mit dauerhaften Bestand tautologisch ist – niemand würde auf die Idee kommen, die nachhaltige Wirkung von hierarchischen Organisations- und Steuerungsformen mit deren dauerhaften Existenz zu begründen.

⁶⁶ Vergleiche dazu ausführlich Kapitel 1 sowie zusammenfassend Kapitel 2.

Vielmehr gilt u.E.: Netzwerke sind Instrumente zur Realisierung bzw. Erreichung solcher Aufgaben und Ziele, die ohne (netzwerkartige) Verknüpfung verschiedener relevanter Akteure gar nicht, nicht zum erforderlichen Zeitpunkt oder nicht so effizient erreicht werden können. Mithin sind Netzwerke Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck. Ergebnisse des DIW aus den Evaluierungen der BMBF-Programme „InnoRegio“ und „Lernende Regionen“ scheinen dieses unser Verständnis zu bestätigen. So formuliert Hagen: „Zum anderen stellt sich viel prinzipieller die Frage, ob das Besondere an Netzwerken nicht gerade ist, dass sie sich nicht von vornherein auf Dauer konstituieren und ob die von vielen vermuteten Vorteile von Netzwerken gegenüber anderen Kooperationsformen, gerade durch eine erwartete Nachhaltigkeit verloren gehen könnten.“⁶⁷

⁶⁷ Kornelia Hagen (DIW) in ihrem Redebeitrag auf dem LASA-Workshop „Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg“ am 9. Dezember 2002 in Potsdam.

4 Handlungsempfehlungen für die an der Netzwerkbildung beteiligten Akteure

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte keine abschließende Bewertung der gegenwärtig in Brandenburg existenten Qualifizierungsnetzwerklandschaft vorgenommen werden. Gleichwohl zeichnen sich wichtige Befunde ab, aus denen erste Handlungsempfehlungen für die verschiedenen – in die Netzwerkbildung – involvierten Akteure abgeleitet werden können. Diese Handlungsempfehlungen sollen nachfolgend skizziert werden, während sich Hinweise an die Qualifizierungsnetzwerke selbst bereits vorrangig in den Ausführungen an anderer Stelle finden⁶⁸.

1. Abstimmung zwischen den zahlreichen, Qualifizierungsnetzwerke unterstützenden öffentlichen Fördermittelgebern

Aus der zu konstatierenden – nicht zuletzt durch diverse öffentliche Fördermittelgeber verstärkten – Unüberschaubarkeit von Qualifizierungsnetzwerken leitet sich zwingend die Forderung nach einer besseren Abstimmung aller derjenigen (öffentlichen) Akteure ab, die auf den verschiedenen Ebenen und in den unterschiedlichen Formen die Initiierung sowie die (weitere) Entwicklung von Qualifizierungsnetzwerken unterstützen. Entsprechende Abstimmungen haben sowohl ressortübergreifend zwischen den diesbezüglich besonders aktiven Ministerien im Land Brandenburg (MASGF, MBSJ, MW) als auch zwischen dem Land und den wichtigsten Fördermittelgebern auf der Bundesebene (BMBF, BMWA) stattzufinden. Nur durch gezielte Abstimmungen aller seitens der Öffentlichen Hand beteiligten Akteure können die verschiedenen Strategien zur Unterstützung von Netzwerken zielgerichtet konzeptioniert, implementiert und effizienter gestaltet werden. Nicht zuletzt können derartige Abstimmungen dazu beitragen, thematische und/oder räumliche Überschneidungen von Qualifizierungsnetzwerken – wie sie gegenwärtig teilweise zu konstatieren sind – künftig weitgehend zu verhindern, zumindest soweit dies top down generierte Netzwerke betrifft.

2. Konsolidierung bestehender vor Initiierung neuer Qualifizierungsnetzwerke

In den letzten Jahren ist – teilweise durch öffentliche Förderung – eine große Zahl von Qualifizierungsnetzwerken mit unterschiedlicher Leistungsfähigkeit entstanden. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, den Einsatz öffentlicher Fördermittel zukünftig eher auf die Konsolidierung der derzeit bestehenden Netzwerklandschaft zu konzentrieren und weniger auf die Initiierung neuer Qualifizierungsnetzwerke zu richten. Dies schließt jedoch die Förderung neuer Netzwerke im Einzelfall nicht grundsätzlich aus. Eine solche Unterstützung von neuen Qualifizierungsnetzwerken ist jedoch nur dann ins Auge zu fassen, wenn auf der Grundlage identifizierter regionaler und/oder sektoraler Problemlagen strukturpolitisch wirksame Akzente gesetzt werden könnten und zudem bereits perspektivreiche Ansatzpunkte für Akteurskonstellationen existieren, die bereit und in der

⁶⁸ Vergleiche dazu Kapitel 3 im Allgemeinen und die Abschnitte 3.2.1, 3.2.2., 3.2.3.1 sowie 3.2.3.2 im Besonderen.

Lage sind, solchen Problemlagen entgegen zu wirken. Diese Empfehlung basiert nicht zuletzt auf dem Befund, dass Qualifizierungsnetzwerke bei entsprechenden Bedarfslagen durchaus bottom up oder als Mischformen entstanden sind und das deren Wirksamkeit – nach unseren Erkenntnissen – durch geeignete öffentliche Unterstützung⁶⁹ erhöht werden kann. Diese Handlungsempfehlung impliziert letztlich auch den Verzicht auf einen flächendeckenden Aufbau von Qualifizierungsnetzwerken, wie er möglicherweise aus deren ungleicher Verteilung im Land abgeleitet werden könnte. Entscheidendes Kriterium für die öffentliche Unterstützung des Aufbaus neuer Netzwerke sollte vielmehr die Identifizierung von sozioökonomischen Problemlagen sein, denen es aus arbeitsmarkt-, beschäftigungs-, struktur- und wirtschaftspolitischen Interessenlagen entgegen zu wirken gilt.

3. *Stärkung des Unternehmens- und Sektorbezuges von Qualifizierungsnetzwerken*

Eine Achillesferse der Brandenburger Qualifizierungsnetzwerke, und zwar weitgehend unabhängig vom Netzwerktyp, ist deren geringe unternehmensseitige und/oder sektorale Verankerung. Dieses Manko ist der strukturelle Hauptgrund dafür, dass die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungswirkungen der analysierten Qualifizierungsnetzwerke bislang begrenzt blieben. Die deutlich intensivere Zusammenarbeit der diesbezüglich wichtigsten Ressorts der Landesregierung Brandenburg – des MASGF und des MW – sowie die bessere Verzahnung aller humankapital- sowie netzwerkorientierten Förderinstrumente dieser beiden Ministerien wird als eine wesentliche Voraussetzung dafür angesehen, an diesem kritischen Entwicklungspunkt der Qualifizierungsnetzwerke im Land Brandenburg systematisch weiter zu kommen. Letztlich geht es bereits im Prozess der Entstehung, spätestens aber während der Entwicklung von Netzwerken darum, möglichst komplementäre sowie wertschöpfungsseitig miteinander verflochtene Unternehmen zusammen zu führen. Dabei sind sowohl vertikale als auch horizontale Verflechtungen von Relevanz. Dieser Ansatz stellt nicht zuletzt in Rechnung, dass nur über eine derart gezielte Vernetzung von Unternehmen die Betriebsgrößennachteile der Vielzahl von Klein- und Kleinstbetrieben im Land kompensiert werden können. Die Einbindung von mittleren oder gar großen Unternehmen in solche Netzwerke kann, so zeigen insbesondere die Erfahrungen mit Ausbildungsverbänden, nicht nur allgemein stabilisierend wirken, sondern auch zum Kristallisationspunkt der Entwicklung von Qualifizierungsnetzwerken werden. Darüber hinaus sind durch die Landespolitik in stärkerem Maße als bisher strukturpolitische Akzente zu setzen. Diese müssen an die im Land Brandenburg vorhandenen oder aber an gestaltbaren Potenzialen anknüpfen und durch die abgestimmte Förderpolitik beider Ressorts instrumentell untersetzt werden.

4. *Unterstützung von Qualifizierungsnetzwerken durch Schaffung von Transfermöglichkeiten und durch Beratungsangebote*

Die Empfehlung zur Konsolidierung bestehender und nur noch selektiven Initiierung neuer Qualifizierungsnetzwerke impliziert nicht jegliche Einstellung öffentlicher Unterstützung. Vielmehr wird die Eröffnung von Möglichkeiten des Erfahrungs- und Know

⁶⁹ Vergleiche dazu die folgenden Handlungsempfehlungen.

how-Transfers zwischen den bestehenden Netzwerken als effiziente Form der Unterstützung betrachtet, sofern die Akteure nicht selbst zusammen finden. Transfermöglichkeiten können auf unterschiedliche Art und Weise eröffnet werden. Dazu gehört beispielsweise der Ausbau und die präzisere Gestaltung der bestehenden Internetplattform „kooperationsnetze.de“. Zu nennen sind aber auch systematisch organisierte und zielgerichtet moderierte Foren des persönlichen Austausches. So organisiert der Freistaat Sachsen regelmäßig sogenannte „Statuskonferenzen“ der sächsischen Lernenden Regionen. Darüber hinaus sollten durch öffentliche und intermediäre Institutionen Beratungsangebote entwickelt werden, die z.B. durch Coaching und neutrale professionelle Moderation dazu beitragen, dass Qualifizierungsnetzwerke in stärkerem Maße als bisher externen Sachverstand in ihrer Netzwerkarbeit berücksichtigen. Bei derartigen Hilfestellungen ist den unterschiedlichen Strukturen, Aufgaben und Zielen von top down generierten Netzwerken einerseits und bottom up entstandenen Qualifizierungsnetzwerken andererseits Rechnung zu tragen, wobei sich die Angebote für die erstgenannte Netzwerkform vor allem auf die Begleitung des Übergangs von der geförderten in die ungeförderte Phase der Netzwerkentwicklung konzentrieren sollten. Alle angeregten Unterstützungsformen können, wie Erfahrungen aus anderen Bundesländern zeigen, zur verbesserten Anpassungs- und Leistungsfähigkeit von Qualifizierungsnetzwerken beitragen.

5. *Inhaltliche Neuausrichtung von Qualifizierungsnetzwerken*

Die gegenwärtig stattfindenden fundamentalen Veränderungen arbeitsmarktpolitischer Instrumente und Institutionen auf bundespolitischer Ebene – zu nennen sind insbesondere die sogenannten Hartz-Gesetze und die neue Geschäftspolitik der Bundesanstalt für Arbeit – werden gravierende Konsequenzen für alle an Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik beteiligten Akteure nach sich ziehen, und zwar auf allen Ebenen. Nach dem aktuellen Kenntnisstand werden die benannten Prozesse nicht zuletzt zu einer nachhaltigen Veränderung des Zusammenspiels von Bundes-, Landes- und Regionalakteuren führen, wobei die bundespolitische Ebene in wichtigen Bereichen Einschränkungen des bisherigen arbeitsmarkt- und berufsbildungspolitischen Instrumentariums vornehmen wird (Fokussierung auf Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen mit hohen Verbleibschancen für die Maßnahmenteilnehmer/-innen; Ausstieg aus sogenannten versicherungsfremden Leistungen, wie z.B. der Förderung der außerbetrieblichen Erstausbildung von Marktbenachteiligten). In anderen Bereichen sind partielle Erweiterungen zu erwarten (Existenzgründungsförderung durch ICH-AG). Fachdiskussionen deuten darauf hin, dass einige der geplanten bundespolitischen Veränderungen insbesondere an den sozioökonomischen Problemlagen der neuen Bundesländer vorbei gehen. Damit dürften sich teilweise völlig neue arbeitsmarkt- und berufsbildungspolitische Rollen für die Landes- und Regionalebene ergeben, die sich wiederum notwendigerweise auch auf die inhaltliche Ausrichtung von Qualifizierungsnetzwerken auswirken werden. So werden sich Netzwerke beispielsweise im Bereich der beruflichen Weiterbildung künftig vermutlich stärker zielgruppenspezifisch ausrichten müssen, da sich die Geschäftspolitik der Bundesanstalt für Arbeit offenbar an kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Maßstäben orientiert und damit den Zugang von arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen zu Fort- und Wei-

terbildungsmaßnahmen deutlich erschwert – angesichts der Segmentationstendenzen am Arbeitsmarkt einerseits und des permanenten Wissenszuwachses sowie der damit verbundenen Konsequenzen für ein lebenslanges Lernen andererseits eine fatale Entwicklung. Welche weiteren Anforderungen sich für die bereits existierenden und gegebenenfalls neu entstehende Qualifizierungsnetzwerke aus den derzeit erst skizzenhaft absehbaren Entwicklungen ergeben, kann derzeit noch nicht abgeschätzt werden – muss aber permanent beobachtet werden, um rechtzeitig die erforderlichen Schlussfolgerungen ziehen zu können.

BBJ, Hrsg. (2001)

Kooperation in Netzwerken.- BBJ-Dokumentation Heft 12, Workshop am 13.9.2001.- Potsdam

BBJ, Hrsg. (2000)

Vernetztes Handeln – Entwicklung von Partnerschaften zur Vorbereitung der GI EQUAL.- BBJ-Dokumentation Heft 4, Workshop am 21.9.2000.- Potsdam

Beyer; Höfkes (1997)

Bildungsträger als Akteure regionaler Weiterbildungspolitik.- In: Dobischat, R.; Husemann, R. (Hrsg.): Berufliche Bildung in der Region. Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension.- Berlin.- S. 139-158

Bleicher, A.; Fischer, J.; Gensior, S.; Steiner, R. (1999)

Strukturen und Stabilitätsbedingungen regionaler Vernetzung – Zwischenergebnisse aus einem empirischen Forschungsprojekt?.- Forschungs- und Arbeitsberichte 99-02 Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie der BTU Cottbus.- Cottbus

Bosch, G.; Dobischat, R.; Husemann, R. (1997)

Berufliche Weiterbildung und regionale Innovation.- In: Dobischat, R.; Husemann, R. (Hrsg.): Berufliche Bildung in der Region. Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension.- Berlin.- S. 87-103

Faulstich, P.; Vespermann, P.; Zeuner, C. (2001)

Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbände / Netzwerke im Bereich Lebensbegleitenden Lernens in Deutschland.- Hamburg

Faulstich, P.

„Netze“ als Ansatz regionaler Qualifikationspolitik.- In: Dobischat, R.; Husemann, R. (Hrsg.): Berufliche Bildung in der Region. Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension.- Berlin.- S. 53-64

Frank, W. et. al. (2003)

Planungsgutachten – Entwicklung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten als Lernorte.- unveröff. Manuskript.- Teltow, 2003

Genosko, J. (1999)

Netzwerke in der Regionalpolitik.- Marburg

Genosko, J. (1998)

Eine Bestandsaufnahme und theoretische Würdigung von „Netzwerken“ als Instrument regionaler Strukturpolitik.- Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Katholische Universität Eichstätt.- Eichstätt

Heinze, R.G.; Minssen, H., Hrsg. (1998)

Regionale Netzwerke – Realität oder Fiktion.- Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft Ruhr-Universität Bochum 98-4.- Bochum

Hellmer, F.; Friese, C.; Kollros, H.; Krumbein, W. (1999)

Mythos Netzwerke – Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel.- Berlin

Hentrich, J.; Hoß, D., Hrsg. (2002)

Arbeiten und Lernen in Netzwerken – Eine Zwischenbilanz zu neuen Formen sozialer und wirtschaftlicher Kooperationen.- RKW-Diskurs.- Eschborn

Hilpert, U. (2001)

Standort, Unternehmenskompetenz und Netzwerkbildung – Bedingungen unterschiedlicher betrieblicher Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklungen und ihre regionalen Auswirkungen. Ein Vergleich zentraler Standorte und peripherer Regionen in Ostdeutschland im Auftrag der Otto Brenner Stiftung.- Berlin

Jütte, W. (2002)

Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften.- Reihe Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung.- Bielefeld

MASGF, Hrsg. (2000)

Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg – Ergebnisse der fünften Welle des Betriebspanels Brandenburg.- In: Reihe Forschungsberichte des MASGF Nr. 19.- Potsdam

Potthoff, K. (2001)

Guiding principles for specific network-building and network-management. International Summer Academy “The Baltic Sea Region in the New Europe”.- Powerpoint Dokument

Schöne, R. (2000)

Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen – Ein Leitfaden.- Chemnitz

Schubert, H. (2002)

Aus der Praxis des Netzwerkmanagements – Beitrag zur Auftaktveranstaltung der zweiten Runde des BMBF-Programms „Lernende Regionen“ am 13.Juni 2002 in Bonn.- Bonn

Schubert, H.; Fürst, D.; Rudolph, A.; Spieckermann, H. (2001)

Regionale Akteursnetzwerke. Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover.- Opladen

Schuldt, K. (1999)

Vernachlässigte Märkte – Eine Analyse der Angebotsprofile Brandenburger Bildungsträger zur Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen.- LASA-Studie Nr. 34.- Potsdam

Stahl, T. (2002)

Lernende Regionen: Regionale Innovationsnetzwerke – Vortrag zur Auftaktveranstaltung der zweiten Runde des BMBF- Programms „Lernende Regionen“ am 12.Juni 2002 in Bonn.- Bonn (Weitere Informationen unter: www.isob-regensburg.de/dat/text/lernende_region/lernende_region.htm)

Teichler, U. (1997)

Politikprozesse, öffentliche Verantwortung und soziale Netzwerke.- In: Derichs-Kunstmann, K.; Faulstich, P.; Schiersmann, C.; Tippelt, R. (Hrsg.): Weiterbildung zwischen Grundrecht und Markt. Rahmenbedingungen und Perspektiven.- Opladen.- S. 67-76

RWTH Aachen, Hrsg. (2001)

seneka – service netzwerke für aus- und weiterbildungsprozesse – Netzwerk-Kompendium – Erfahrungen in Netzwerken.- Version vom 15.6.2001.- Aachen

Wegge, M. (1996)

Qualifizierungsnetzwerke – Netze oder lose Fäden? Ansätze regionaler Organisation beruflicher Weiterbildung.- Opladen