

Netzwerksupport durch Netzwerkberatung

1. Netzwerke als Steuerungsmedien

Kooperation und Vernetzung von Bildungsorganisationen wurden bereits im Jahr 1970 im „Strukturplan für das Bildungswesen“ als wichtige Elemente einer Bildungspolitik markiert, die sich um eine Abstimmung der im Bildungssystem realisierten Angebote mit den gesellschaftlichen Bedarfen bemühte. Den absehbaren Unzulänglichkeiten einer zentralistisch-hierarchischen Steuerung des Bildungssystems wurde durch die Forderung nach einem geregelten Zusammenwirken der verschiedenen Anbieter-, Abnehmer und sonstigen Stakeholdergruppen (vgl. Deutscher Bildungsrat 1970, S. 208) ein vernetzt-kooperatives Regulativ entgegen- bzw. zur Seite gestellt. In den 1990er Jahren intensivierte sich die Diskussion u.a. auf der Grundlage verschiedener Gutachten (Faulstich u.a. 1991; Faulstich/Teichler/Döring 1996), welche die Bedeutung von Netzwerken und Kooperation für die Weiterbildung betonen. Es war die Phase einer umfassenden Neuordnung politischer Steuerung: Deregulation, Privatisierung und die Adaption marktförmiger Koordinationsmechanismen im öffentlichen Sektor führten auch in der Weiterbildung zu veränderten Finanzierungs- und Steuerungsstrukturen, die stärker auf Konkurrenzbeziehungen zwischen den verschiedenen (öffentlichen wie privaten) Bildungsanbietern aufbauen. Doch gerade durch diesen verschärften Wettbewerb am Weiterbildungsmarkt erhalten Kooperation und Vernetzung eine strategische Qualität für Weiterbildungsanbieter: Netzwerkstrategien stellen eine Möglichkeit dar, sich in einem gewissen Umfang gegen die Punktualität von Marktbeziehungen und gegen das Angebotsentscheidungen zu Grunde liegende Risiko abzusichern und durch die Etablierung dauerhafter Kooperationen zu anderen Anbietern und zu wichtigen Abnehmern (wie z.B. regionalen Unternehmen) ein Mindestmaß an Kontinuität und Sicherheit zu erschließen und das eigene ökonomische Fortbestehen zu sichern.

Die Bildungspolitik distanziert sich zunehmend sowohl von der Vorstellung der Machbarkeit zentralistisch-hierarchischer Steuerung als auch vom Ideal des freien Spiels von Angebot und Nachfrage am Bildungsmarkt. Es lässt sich ein Wandel vom „aktiven“ über den „schlanken“ hin zum „aktivierenden Staat“ (Jann/Wegrich 2004, S. 196) zeigen. Diese neue staatliche Rolle beschränkt sich weitgehend auf die Initiierung, strukturelle Rahmung und (finanzielle) Förderung von Selbststeuerungsprozessen organisationaler Akteure, insbesondere auch über den Weiterbildungssektor hinweg (vgl. Faulstich 2010, S. 43). Hierfür stellen Vernetzung und Kooperationen wichtige Instrumente dar. Eine Fokussierung erfährt diese politische Strategie durch das verbindende Konzept der „Region“: In den 2000er Jahren werden „Regionale Netzwerke lebenslangen Lernens“ (Faulstich 2001) zum Kern einer Steuerungsstrategie, welche die

Konzepte „Region“, „Netzwerk“ und „Lebenslanges Lernen“ miteinander verschränkt (vgl. Schreiber-Barsch 2007, S. 124–135) und ihre wohl prominenteste Umsetzung im Programm „Lernende Regionen“ (Tippelt u.a. 2009) findet.

Jüngere Programme, wie z.B. „Hessen Campus“, knüpfen sowohl an die Idee als auch an etablierte Kooperationsstrukturen an und führen diese weiter, wobei zunehmend eine Anbindung an das Konzept der „*Learning Centres*“ (Stang 2006) stattfindet. Damit werden Formen von Kooperation geschaffen, die weniger netzwerkförmig als vielmehr organisationsartig erscheinen, so z.B. das *Haus des Lebenslangen Lernens* Dreieich (Nittel 2009). Vielleicht zeigt sich in dieser Akzentverschiebung aber auch ein Eingeständnis der Probleme, die bei der Einrichtung, Intensivierung und Institutionalisierung von Netzwerkstrukturen in der Weiterbildung aufgetreten sind und die Faulstich bereits zu einem frühen Zeitpunkt zu der Feststellung veranlassten, es gebe „nach ‚Marktversagen‘ und ‚Staatsversagen‘ auch so etwas wie ‚Netzwerkversagen‘“ (Faulstich 2001).

Die sich mehrenden Befunde zu den Problemen einer Steuerung durch Netzwerke sind jedoch keinesfalls überraschend: Im Folgenden soll zunächst ein klassischer Beitrag zu den Defiziten der Netzwerksteuerung aufgegriffen werden, um die Kernprobleme aus steuerungstheoretischer Sicht herauszuarbeiten. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung funktionierender Supportstrukturen für interorganisationale Netzwerke in der Weiterbildung deutlich. Auf dieser Grundlage soll sodann der Begriff der Netzwerkberatung als eine Möglichkeit diskutiert werden, einen spezifischen Typus dieser Supportstrukturen zu bezeichnen: Dieser nimmt durch kommunikativ-symbolische Praktiken Einfluss auf die Handlungskoordination im Netzwerk und ist damit ein aktiver Teil des Steuerungsgeschehens. Aus dieser Perspektive sind die Grenzen zwischen Netzwerk- und Supportstrukturen für die Steuerungspraxis des Netzwerkes unerheblich. Der Aufsatz skizziert daher abschließend eine praxistheoretisch fundierte Forschungsperspektive, die es erlaubt, die Steuerung als Ergebnis einer gemeinsamen praktischen Erschaffung von Netzwerk- und Supportstrukturen zu verstehen und solche Formen beratungsinduzierter Steuerung auch empirisch genauer zu untersuchen. Netzwerkberatung muss aus dieser Perspektive als eine Instanz charakterisiert werden, die – ohne dabei explizit als *Steuerungsinstrument* thematisiert zu werden – de facto zunehmende Bedeutung für die Steuerungspraxis interorganisationaler Netzwerke in der Weiterbildung erlangt.

2. Defizite einer Steuerung durch Netzwerke

Anknüpfend an klassische Arbeiten und empirische Befunde setzt sich Messner (1994) mit Fallstricken und Grenzen der Netzwerksteuerung auseinander und extrapoliert sieben Kernprobleme, die im Folgenden kurz umrissen werden. Erstens stellt sich das Problem der großen Zahl (vgl. ebd., S. 567): Je mehr Akteure es gibt, desto höher ist der multilaterale Verhandlungs-, Koordinations- und Abstimmungsbedarf. Wie gut

diesem entsprochen werden kann, hängt wiederum von den konkreten Formen der Interdependenzbeziehungen ab: Beruhen diese vornehmlich auf gemeinsamen Standards oder Regeln, stellt eine große Akteurszahl in der Definitionsphase zwar eine Herausforderung dar, jedoch funktioniert diese Form der Koordination nach der Durchsetzung und allseitigen Anerkennung der Standards auch bei einer großen Anzahl von Akteuren. Auch bei einer sequenziellen Interdependenz, bei der die Koordination (z.B. in Projekten) durch Ablaufpläne erfolgt, können sich alle Akteure am gemeinsamen Plan orientieren und die einzelnen Schritte im Rahmen der Planvorgaben autonom realisieren. In Netzwerken finden sich jedoch häufig reziproke Interdependenzbeziehungen wieder, bei denen die Entscheidungsmöglichkeiten eines jeden Akteurs fortwährend vom Verhalten der anderen abhängig sind. Die hieraus folgende Notwendigkeit stetiger allseitiger Abstimmungs- und Anpassungsleistungen in Netzwerken stellt hohe Anforderungen an die beteiligten Akteure.

Als zweiten Problembereich nennt Messner die Zeitdimension von Entscheidungen (vgl. ebd., S. 571). Zunächst sind Interessen einzelner Netzwerkakteure häufig kurzfristiger ausgerichtet als das Interesse des Gesamtnetzwerks, was in konkreten Verhandlungssituationen – aus Netzwerkperspektive betrachtet – zu suboptimalen Entscheidungen führen kann. Darüber hinaus sind die Netzwerkakteure in der Regel am Aufbau stabiler Verhandlungs- und Kooperationsstrukturen interessiert, woraus eine Tendenz zu Konfliktvermeidung und inkrementellem Wandel resultiert. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn sich das Netzwerk stabilisiert hat, da die soziale Kohäsion der Netzwerkakteure dann zusätzlich die Herausbildung einer Konsenskultur begünstigt.

Als drittes Problem kann die institutionelle Konsolidierung gelten (vgl. ebd., S. 572), die zugleich Bedingung und Gefährdung der Funktionsfähigkeit von Netzwerken darstellt. Mit der Verstetigung und Stabilisierung der Akteursbeziehungen, also den kumulierten Investitionen in die Kooperation, steigen gleichzeitig die Kosten eines Ausstiegs aus dem Netzwerk und damit mittelbar auch die Kompromissbereitschaft. Das Netzwerk muss seine Bindungsstruktur daher zwischen Desintegration und Erstarrung, zwischen zu schwachen und zu starken Bindungen, zwischen Funktionalität und Dysfunktionalität ausgestalten. Netzwerke sind demnach keineswegs immer innovativ, sondern durchaus auch borniert, pfadreproduzierend und in Ingroup-Outgroup-Denken gefangen.

Als viertes Problem verweist Messner auf den „Koordinationsaspekt“: Entscheidungen können auf Netzwerkebene nicht stringent rational erfolgen, sondern müssen auch den Aspekt der Verteilungsgerechtigkeit berücksichtigen (vgl. ebd., S. 577). So kann anhand wohlfahrtsökonomischer Modelle gezeigt werden, dass suboptimale Lösungen in Netzwerken insofern gewählt werden, als eine für das Wohl des gesamten Netzwerks eigentlich optimale Strategie dann abgelehnt wird, wenn einer der beteiligten Akteure damit schlechter gestellt würde. Aus diesem Grundproblem leitet sich die große Bedeutung geteilter Grundauffassungen und Zielorientierungen ab, die als Koordinaten für das Netzwerk fungieren. In dem Maße, wie gesellschaftliche und

politische Zielvorgaben diffuser werden, müssen diese aber ebenfalls netzwerkintern verhandelt werden.

Damit wird das Verhandlungsdilemma als fünfter Aspekt des Netzwerkversagens relevant (vgl. ebd., S. 582). Einerseits bedarf es offener, fairer und vertrauensvoller Kommunikation, andererseits wird strategisches Handeln, Informationsmanipulation, Bluffen und Drohen im Aushandlungsprozess wahrscheinlich. Konstruktive Handlungsorientierungen werden also leicht ausgenutzt und kooperativ orientierte Akteure am ehesten übervorteilt; umgekehrt können „erfolgreiche“ Verhandlungstechniken dem insgesamt erzielbaren Kooperationsgewinn auch abträglich sein.

Als sechstes Risiko des Netzwerkversagens führt Messner (vgl. ebd., S. 583) die Problematik ungleich verteilter Machtressourcen an. Wenn auch die Durchsetzung von Entscheidungen grundsätzlich auf die Zustimmung aller Netzwerkakteure angewiesen ist, so sind deren Handlungsoptionen dennoch ungleich. Machtstrukturen resultieren aus ungleicher Ressourcenausstattung: Sachwissen, die Kontrolle über Information und Kommunikation im Netzwerk, durch organisatorische Regeln oder allgemeine Werte zugewiesene Ressourcen sowie finanzielle Ressourcen werden als Beispiele für Machtquellen in Netzwerken genannt. Dergestalt ausgestattete, „mächtige“ Netzwerkakteure sind in der Lage, bestimmte Problemdimensionen auszublenden, Themen zu (de-)legitimieren oder gewisse Entwicklungen zu blockieren.

Das siebte Problem lokalisiert Messner (vgl. ebd., S. 589) im Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation. Unter Rückgriff auf Dubiel begreift er dieses als konstitutiv für moderne Gesellschaften insgesamt und für Netzwerke im Besonderen. Zugleich seien aber gerade Netzwerke auch der Ort, an dem ein produktiver Umgang mit diesem Spannungsverhältnis etabliert werden kann.

Wie also die politische Steuerungsstrategie die strukturell bedingte Konfliktgefahr schon in den Einbettungen regionaler Netzwerke und Kooperationsarrangements beinhaltet, so gestaltet sich auch die Steuerungslogik in Netzwerken offensichtlich unauflösbar konflikthaft und ist strukturellen Spannungsverhältnissen unterworfen (vgl. Sydow 2003a, S. 300; Windeler 2001). Vor diesem Hintergrund riskanter Netzwerksteuerung und möglichen Netzwerkversagens stellt sich die Frage nach der Bedeutung von Supportstrukturen für interorganisationale Netzwerke in der Weiterbildung, die im Folgenden diskutiert und schließlich mit Hinblick auf die Rolle von Netzwerkberatung konkretisiert wird.

3. Netzwerkberatung als Supportstruktur

Schon im Gutachten „Weiterbildung in Hessen“ betonen Faulstich u.a. (1991, S. 103), dass „Weiterbildung weitaus stärker als viele andere gesellschaftliche Bereiche auf qualifizierte Support-Strukturen angewiesen [ist]“ und nennen z.B. „Statistik“, „Fortbildung“, „Forschung“ aber auch „Beratung und Information“ als wichtige Unterstützungsbereiche. Neben der Empfehlung, „individuumorientierte Weiterbil-

dungsberatung“ zu etablieren, wird auch darauf hingewiesen, dass „institutions- und systembezogene Beratung“ zur Unterstützung der Weiterbildungseinrichtungen eingesetzt werden könne, um z.B. „Angebotslücken“ zu verdeutlichen (ebd., S. 107). Diese Idee einer Unterstützung durch Organisationsberatung erhält vor dem Hintergrund intensiver Kooperation und Vernetzung in zweifacher Hinsicht neue Aktualität: Zum einen stellt interorganisationale Vernetzung die beteiligten Organisationen vor Herausforderungen, die organisationale „Lern-“ bzw. Veränderungsprozesse erfordern (aber auch: begünstigen) können, wobei Organisationsberatung wichtige Unterstützung leisten kann (Feld 2011). Support wird zum anderen aber auch auf der Ebene des Netzwerks erforderlich, da hier die Herausforderung besteht, unter prinzipiell eigenständigen, unabhängigen und gleichberechtigten organisationalen Akteuren die Formen, Prinzipien und Instanzen der Handlungskoordination selbstständig verhandeln zu müssen (so „Verhandlung“ als Prinzip überhaupt Geltung findet) (Schwarz/Weber 2011).

Formen eines solchen Netzwerksupports für interorganisationale Netzwerke in der Weiterbildung werden unter sehr unterschiedlichen Begriffen diskutiert, die jeweils spezifische Konzeptkonnotationen mitführen. Zu nennen sind z.B. das eher institutions- bzw. organisationsbezogene Konzept der „Netzwerkkoordination“ (Gnahn/Dollhausen 2006), die eher akteurs- bzw. professionsbezogene Perspektive des „Netzwerkmanagement[s]“ (Mickler 2009) und die methodisch-technisch fokussierte Sicht der „Netzwerkmoderation“ (Baitsch/Müller 2001). Der vorliegende Beitrag betont hingegen den gemeinsamen funktionalen Kern dieser unterschiedlichen Formen von Netzwerksupport, die im Sinne einer „weichen Steuerung“ (Göhler/Höppner/La Rosa 2009) sämtlich die Handlungskoordination in Netzwerken durch diskursive Praktiken beeinflussen. Deshalb wird im Folgenden untersucht, inwieweit der Begriff der Netzwerkberatung ein geeignetes begriffliches Fundament für die weitere Diskussion darstellen kann.

Hilfreich ist dabei zunächst ein Blick auf die wirtschaftswissenschaftliche Debatte um Netzwerkberatung, die in dem Maße Fahrt aufgenommen hat, wie sich die Kooperationsaktivitäten zwischen Unternehmen auch im privatwirtschaftlichen Sektor (in weiten Teilen ebenfalls durch Förderprogramme politisch angeregt) ausgeweitet haben. In diesem Diskurs wird unter Netzwerkberatung vielfach nicht nur die Beratung *von* Netzwerken, sondern auch die Beratung *durch* Netzwerke gefasst. Diese begriffliche Uneindeutigkeit ist jedoch z.T. beabsichtigt, da beide Varianten als eng miteinander verknüpfte Entwicklungen betrachtet werden: Auch Unternehmensberatungen sind als Beratungsunternehmen zunehmend Teil von Netzwerken (Wunderer 1995). Im vorliegenden Beitrag jedoch sollen unter „Netzwerkberatung“ jene Beratungsaktivitäten verstanden werden, „die sich auf die Bildung, das Management, die (Weiter-)Entwicklung, aber auch die Beendigung von interorganisationalen Netzwerkbeziehungen richten“ (Manning/Sydow 2006, S. 5). Der Schwerpunkt der Auseinandersetzung mit Netzwerkberatung liegt bislang auf grundbegrifflichen Vergewisserungen und ersten Systematisierungsversuchen (Sydow/Manning 2006), etwa hinsichtlich der Ein-

ordnung von Beratung als Fach- oder Prozessberatung (Loose 2006) oder hinsichtlich ihrer Aufgaben, Ansätze und Instrumente (Sydow 2006). Empirische Forschung ist allenfalls im Anfangsstadium in Form von Fallstudien vorzufinden. Dabei liegt der Fokus vornehmlich auf Rahmenbedingungen und Eigenschaften bestimmter Netzwerkkarrangements und deren Bedeutung für die (Praxis der) Netzwerkberatung, so z.B. im Kontext regionaler Cluster (Duschek/Lerch/Sydow 2010).

Für das Ziel einer analytischen Fundierung der Erforschung des Zusammenwirkens von Netzwerk- und Supportstrukturen im Steuerungsgeschehen interorganisationaler Netzwerke muss jedoch ein stärker steuerungsbezogener Begriff von Netzwerkberatung zu Grunde gelegt werden: Aus dieser Perspektive kann Netzwerkberatung als eine gezielt etablierte Supportstruktur verstanden werden, die nicht direktiv auf das Netzwerk einwirkt, sondern auf der Grundlage spezifischer Wissensbestände sowie durch den Einsatz kommunikativ-symbolischer Praktiken Einfluss auf die Handlungskoordination in Netzwerken nimmt. Prinzipiell kann Netzwerkberatung sowohl „intern“ als auch „extern“ verortet sein. Aus der hier zu Grunde gelegten Perspektive sind Supportstrukturen immer als ein Teil des Steuerungsgeschehens im Netzwerk zu betrachten. Gleichzeitig ist Netzwerkberatung aber auch (in unterschiedlichem Maße) von den netzwerktypischen Reziprozitätserwartungen, dem unmittelbaren Handlungs- und Entscheidungszwang sowie der primären Verantwortlichkeit für die inhaltliche Zielerreichung entlastet, weil sie eine besondere (institutionalisierte, z.T. formalisierte) Position innerhalb der Steuerungspraxis einnimmt. Die konkrete Form der Institutionalisierung der Netzwerkberatung unterscheidet sich prinzipiell von Netzwerk zu Netzwerk; trotzdem lassen sich einige verbreitete Formen benennen.

4. Formen von Netzwerkberatung

Im Kontext interorganisationaler Vernetzung in der Weiterbildung lassen sich vier verschiedene Formen von Netzwerkberatung aufzeigen, die sich hinsichtlich Akteurskonstellation, institutioneller Einbettung, Mandatsvergabe, Wissensbasis und praktizierter Steuerungsmodi unterscheiden. Die unterschiedlichen Formen der Ausgestaltung werden im Folgenden kurz dargestellt und auf ihre jeweiligen Steuerungsdynamiken hin untersucht.

Insbesondere in programmförmig angelegten und mit öffentlichen Mitteln unterstützten Vernetzungsinitiativen wird oftmals eine wissenschaftliche Begleitung eingesetzt, die sich dem Netzwerk auf der Basis wissenschaftlicher Expertise forschend bzw. evaluierend „von außen“ nähert und mittels messender und bewertender Operationen begleitet und informiert. Da sie ihr Mandat zumeist durch die Programmträger erhält und primär auf der Ebene der Politik aktiv berät, versteht sie sich selten als Dienstleister der konkreten Netzwerke. Die wissenschaftliche Begleitung von Netzwerken muss aber dennoch als Form von Netzwerkberatung gelten, da sie neben

der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse und der Evaluation von Ergebnissen bzw. Wirkungen immer auch steuernd in die jeweils untersuchte Programmwirklichkeit eingreift: Durch die Generierung wissenschaftlicher Aussagen über die konkrete Netzwerkpraxis und das Bereitstellen dieser „fremden“ Perspektive auf das Netzwerkhandeln ergibt sich ein beraterischer Bezug zwischen wissenschaftlicher Begleitung und Netzwerkakteuren, der von Heron (2001) als konfrontative beraterische Intervention beschrieben wird.

Eine zweite Form von Netzwerkberatung ist die Netzwerkkoordination. Diese Funktion wird häufig durch Programmvorgaben vorstrukturiert und zumeist durch Delegationsprozesse im Netzwerk intern verankert. Sie stellt bislang – gerade im Horizont programmformiger Steuerung – sicherlich die etablierteste Form beraterischen Netzwerksupports dar (Gnahs /Dollhausen 2006). Kernaufgabe der Koordination ist es, die Zielerreichung des Netzwerks sicherzustellen. Das an die jeweiligen Zielsetzungen geknüpfte Fachwissen bildet die Wissensbasis, auf der die Strukturierung von Kommunikations- und Aktionsabläufen als zentrale Aufgabe der Koordination fußt.

Als dritte Form der Netzwerkberatung können Netzwerkservicestellen gelten. Diese bieten im Kern allgemeine und unspezifische Service- und Unterstützungsleistungen an (z.B. auf landesweiter und bildungsbereichsübergreifender Ebene). Ihre Expertise ist nicht netzwerkspezifisch und gegenstandsbezogen; vielmehr handelt es sich um Wissen, welches sich auf die allgemeine Bildungs(-anbieter-)landschaft, aktuelle netzwerkbezogene Programme und konkrete Vernetzungsinitiativen bezieht. Auch den Netzwerkservicestellen liegt oftmals ein politisches Steuerungsmandat zu Grunde.

Als vierte Form von Netzwerkberatung zeigen sich die von Unternehmens- und Organisationsberatungen am Markt angebotenen Beratungsleistungen. Solche Supportstrukturen basieren auf der freien Vergabe von Aufträgen durch das Netzwerk. Expertise hinsichtlich der Prozessgestaltung in interorganisationalen Netzwerken ist für diese Beratung i.d.R. konstitutiv und äußert sich auch praktisch in der Anwendung entsprechender Methoden.

Eine reine Deskription von Formen der Netzwerkberatung würde sicherlich dem Desiderat, sozialwissenschaftliche, fundierte Perspektiven für die pädagogische Organisations- und Netzwerkforschung fruchtbar zu machen (Schwarz/Weber 2010), nicht in befriedigender Weise entsprechen. Die in jüngerer Zeit beobachtete stärkere Anbindung an sozialwissenschaftliche Perspektiven (von Ameln 2010) und die Rezeption von Erkenntnissen der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung (Mitchell 1995) bieten eine gute Ausgangslage für geschärfte Analysen von Netzwerkberatung. Im Folgenden soll eine praxistheoretisch fundierte Perspektive auf Netzwerkberatung vorgeschlagen werden, die geeignet ist, das Zusammenspiel von Netzwerk und Beratung in der Handlungskoordination empirisch zu erfassen. Dies gibt Aufschluss über die Funktions- und Wirkungsweisen von Netzwerkberatung und künftig auch Hinweise für die Gestaltung von Supportstrukturen.

5. Praxistheoretische Rekonstruktion von Netzwerkberatung

Im Anschluss an die soziologische Theorie Anthony Giddens' (1997) und mit Bezugnahme auf die Arbeiten von Sydow (1992; 2003b), legt Arnold Windeler (2001) einen „strukturationstheoretischen Netzwerkansatz“ vor, in dem er ein prozessuales Verständnis der Konstitution von Netzwerken etabliert, bei dem sich das Handeln der Akteure und die sozialen Strukturen wechselseitig hervorbringen (vgl. Windeler 2001, S. 30f.). Diese theoretische Modellierung von Netzwerksteuerung erweist sich als kompatibel mit der praxistheoretischen Perspektive im Anschluss an die Arbeiten Pierre Bourdieus (1993). Aus dieser Perspektive stellt sich die Frage, wie Netzwerkakteure auf der Netzwerk- sowie der Organisationsebene Strukturen der internen Handlungsabstimmung *praktisch* ausbilden. Die Steuerungspraxis eines Netzwerks wird als Zusammenspiel von spezifischen (praktischen) Wissensbeständen und Handlungsmustern der unterschiedlichen Netzwerkakteure auf der einen und bestehenden sozialen Strukturen und gesellschaftlichen Institutionen auf der anderen Seite konstituiert. Netzwerksteuerung, verstanden als gemeinschaftlich und prozessual hervorgebrachte Praxis, ist im Anschluss an die ungleichheitstheoretischen Arbeiten Bourdieus auch als konflikthaft zu verstehen, lagern sich doch gesellschaftliche Repräsentations-, Artikulations-, Legitimations- und Anerkennungskämpfe ein (Weber/Schwarz 2011). Die ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapitalausstattungen, die habituellen Dispositionen sowie die jeweiligen Positionen im Feld ermöglichen es demnach den Netzwerkakteuren in unterschiedlichem Maße, an Netzwerksteuerung teilzuhaben (Schwarz/Weber 2011).

Auch für die verschiedenen Formen der Netzwerkberatung ist davon auszugehen, dass sie jeweils Teil des „Spiels“ sind, d.h. durchaus Einfluss auf das Geschehen im Netzwerk nehmen und im Zuge der Prozessgestaltung spezifische Steuerungswirkungen entfalten. Die Aushandlungen im Beratungsprozess vollziehen sich im Spannungsfeld zwischen Partikularität und Allgemeinheit der Interessen, Inklusion und Exklusion von Akteuren, Legitimierung und Delegitimierung von Wissensbeständen und Handlungsweisen sowie Reproduktion und Transformation gegebener Strukturen. Die hier skizzierte Forschungsperspektive einer Analyse beratungsinduzierter Steuerung interorganisationaler Netzwerke zielt damit auf die Rekonstruktion des praktischen Zusammenwirkens von Netzwerkberatung und Netzwerkakteuren und untersucht die daraus resultierenden Steuerungsdynamiken hinsichtlich ihres innovatorischen Potenzials für Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung.

Für eine konsequente Umsetzung des hier skizzierten Forschungszugangs ist eine qualitative empirische Untersuchung unumgänglich: Die gemeinschaftliche Herstellung von Netzwerksteuerung legt insbesondere solche Methoden nahe, die es erlauben, die Steuerungspraxis im Zusammenspiel von Netzwerk- und Supportstrukturen möglichst unmittelbar zu beobachten. Hierbei kommen insbesondere ethnographisch orientierte Zugänge in Betracht. Fluchtpunkt einer vergleichenden Analyse bera-

tungsinduzierter Netzwerksteuerung können die oben dargestellten Institutionalisierungsformen bilden. Die aus einer solchen Analyse resultierenden Befunde können schließlich auch die Grundlage bilden, um zielführende Formen der Beratung von interorganisationalen Netzwerken in der Weiterbildung zu identifizieren.

Literatur

- Ameln, F. von (2010): Editorial. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H. 2, S. 87–89
- Baitsch, C./Müller, B. (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München
- Bourdieu, P. (1993): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a.M.
- Deutscher Bildungsrat (1970): Strukturplan für das Bildungswesen. Empfehlungen der Bildungskommission. Verabschiedet auf der 27. Sitzung der Bildungskommission am 13. Februar 1970. Bonn
- Duschek, S./Lerch, F./Sydow, J. (2010): Netzwerkberatung in Clustern. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H. 2, S. 125–143
- Faulstich, P. (2001): Regionale Netzwerke lebenslangen Lernens. In: Arbeitsstab Forum Bildung (Hg.): Lernen – ein Leben lang. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht. Bonn, S. 136–145
- Faulstich, P. (2010): „Was können wir gemeinsam machen?“ Kooperationen: Euphorie und Risiken in der Rückblende. In: DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H.1, S. 43–45
- Faulstich, P./Teichler, U./Bojanowski, A./Döring, O. (1991): Weiterbildung in Hessen. Bestand und Perspektiven. Gutachten für den Hessischen Landtag. Kassel
- Faulstich, P./Teichler, U./Döring, O. (1996): Bestand und Entwicklungsrichtungen der Weiterbildung in Schleswig-Holstein. Weinheim
- Feld, T.C. (2011): Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld
- Giddens, A. (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. 3. Aufl. Frankfurt a.M.
- Gnahn, D./Dollhausen, K. (2006): Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen? URL: www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2006/gnahn06_01.pdf (Stand: 30.09.2011)
- Göhler, G./Höppner, U./La Rosa, S. de (Hg.) (2009): Weiche Steuerung. Studien zur Steuerung durch diskursive Praktiken, Argumente und Symbole. Baden-Baden
- Heron, J. (2001): Helping the client. A creative practical guide. 5. Aufl. London
- Jann, W./Wegrich, K. (2004): Governance und Verwaltungspolitik. In: Benz, A. (Hg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden, S. 193–214
- Loose, A. (2006): Organisationen und Netzwerke: Beratende und Beratene. In: Sydow, J./Manning, S. (Hg.): Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden, S. 19–36
- Manning, S./Sydow, J. (2006): Von der Organisationsberatung zur Netzwerkberatung? – Vom Beratungsunternehmen zum Beratungsnetzwerk? In: Dies. (Hg.): Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden, S. 1–18
- Messner, D. (1994): Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. Netzwerke zwischen Staat und Markt. In: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, H. 97, S. 563–596
- Mickler, R. (2009): Netzwerkmanagement: Funktionale oder professionelle Aufgabe von Weiterbildunglern und Weiterbilderinnen? In: Seitter, W. (Hg.): Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildung. Wiesbaden, S. 19–36
- Mitchell, T.T. (1995): Führungstheorien – Attributionstheorie. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart, S. 847–861
- Nittel, D. (2009): Von der Institution zur Organisation. Wie Erfahrungen im Prozess der Institutionalisierung mit Hilfe des Konzeptes „Soziale Welt“ zur Sprache gebracht werden können. In: Göhlich, M./Weber, S.M./Wolff, S. (Hg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden, S. 127–136
- Schreiber-Barsch, S. (2007): Learning communities als Infrastruktur lebenslangen Lernens. Vergleichende Fallstudien europäischer Praxis. Bielefeld

- Schwarz, J./Weber, S.M. (2010): Erwachsenenbildungswissenschaftliche Netzwerkforschung. In: Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden, S. 65–90
- Schwarz, J./Weber, S.M. (2011): Steuerung durch Netzwerke – Steuerung in Netzwerken. In: Hof, C./Ludwig, J./Schäffer, B. (Hg.): Steuerung-Regulation-Gestaltung. Baltmannsweiler
- Stang, R. (2006): Kooperation und Vernetzung als strategisches Konzept. Learning Centres in Deutschland. In: Stang, R./Hesse, C. (Hg.): Learning Centres. Bielefeld, S. 37–52
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden
- Sydow, J. (2003a): Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung. In: Ders. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung". 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden, S. 279–305
- Sydow, J. (Hg.) (2003b): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung". 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden
- Sydow, J. (2006): Netzwerkberatung – Aufgaben, Ansätze, Instrumente. In: Sydow, J./Manning, S. (Hg.): Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden, S. 58–84
- Sydow, J./Manning, S. (Hg.) (2006): Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden
- Tippelt, R./Reupold, A./Strobel, C./Kuwan, H. (Hg.) (2009): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zur Evaluation des Programms "Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken". Bielefeld
- Weber, S.M./Schwarz, J. (2011): Führung in Netzwerken. In: Göhlich, M./Weber, S.M./Schiersmann, C./Schroer, A. (Hg.): Organisation und Führung. Wiesbaden, S. 211–222
- Windeler, A. (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Wiesbaden
- Wunderer, R. (1995): Kooperative Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart, S. 1370–1386