

Lernens auf eine offene Zukunft ausgerichtet ist, bedarf es ebenso flexibler, gleichsam nicht beliebiger Strukturen. Diese prinzipielle Unabgeschlossenheit als Qualität zu erkennen, bedeutet für viele noch ein Lernprozess. Dass die Lernenden Regionen am Ende der ersten Welle den Aktendeckel nicht zuklappen und sich mit dem Erreichten zufrieden geben, sondern einen Großteil der Projekte in einer Vertiefungsphase weiterfördern, spricht für den innovativen Ansatz des Programms.

Aus der Perspektive des Strukturwandels sind allerdings die Nachhaltigkeitsansprüche des Programms einer kritischen Bewertung zu unterziehen. Das ursprüngliche Fördermodell der lernenden Regionen sieht eine degressive Finanzierung vor, wobei marktorientierte Geschäftsmodelle dazu dienen sollen, die Projekte nach der Förderung in die Nachhaltigkeit zu überführen.

Stehen die Lernenden Regionen aber tatsächlich Modell für einen Strukturwandel des traditionellen Bildungssystems hin zu einem System, in welchem sich das Lebenslange Lernen verwirklicht, werden finanzielle Fragen weiterhin virulent bleiben, denn für Metastrukturen wie die Themennetze fehlen noch Konzepte für deren Verstetigung und von einem echten Strukturwandel kann wohl nur gesprochen werden, wenn dieser in Breite und Tiefe über den Modellcharakter der bisherigen Lernenden Regionen hinausgeht.

Literatur

- Derenbach, R. (1982): Qualifikation und Innovation als Strategie der regionalen Entwicklung. In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 6/7, S.449–462
- Derenbach, R. (1984): Berufliche Kompetenzen für eine selbsttragende regional-wirtschaftliche Entwicklung. Plädoyer für eine qualitative Regionalpolitik auf der Grundlage von Qualifikation und Innovation. In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 1/2, S. 84
- Dobischat, R., Düsseldorf, C. Nuissl, E., Stuhldreier, J., (2006): Lernende Regionen – begriffliche Grundlagen In: Nuissl, E., Dobischat, R., Hagen, K., Tippelt, R. (Hrsg.) (2006): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld. S. 23–33
- Dobischat, R., Stuhldreier, J., Düsseldorf, C. (2006): Netzwerkbildung und Netzwerkstruktur. In: Nuissl, E., Dobischat, R., Hagen, K., Tippelt, R. (Hrsg.) (2006): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld. S. 59–88
- In: Bender, W./Groß, M./Heglmeier, H. (Hrsg.): Lernen und Handeln – Eine Grundfrage der Erwachsenenbildung, S. 98–106, Schwalbach/Ts.
- Jordan, E. (2002): Die Relevanz sozialräumlicher Budgetierung für soziale Brennpunkte. http://www.eundc.de/download/ex_jordan.pdf
- Longworth, Norman (2006): Learning Cities, Learning regions, Learning Communities. Lifelong learning and local government. New York: Routledge.
- Maskell, P./Malmberg, A. (1999): The Competitiveness of Firm and Regions: „Ubiquification“ and the Importance of Localized Learning: In: European Urban and Regional Studies, H. 1, S. 9–26
- Nuissl von Rein, E. (2004): Lernende Region – Aktivität in Netzwerken
- Nuissl, E., Dobischat, R., Hagen, K., Tippelt, R. (Hrsg.) (2006): Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld.
- Preis, W., Thiele, G. (2002): Sozialräumlicher Kontext sozialer Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis. Chemnitz.
- Riege, M, Schubert, H. (Hrsg.): Sozialraumanalyse. Grundlagen – Methoden – Praxis. Wiesbaden
- Stahl, Thomas; Schreiber, Rainer (1998): Die Lernende Region – Lokale Netzwerke als Quelle von Innovation. Hrsg.: Institut für sozialwissenschaftliche Beratung. Regensburg (http://www.isob-regensburg.de/dat/text/downloads/lr_aufs_vers6.pdf) Stand: 6.6.2005
- Stehr, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt/M.
- Westerbarkey, Michelle (2004): Jenseits der Grenzen: Transnationales Networking von Nonprofit-Organisationen: Commitment in der Beziehungsgestaltung von Netzwerken humanitäre Hilfe. Verlag Julius Klinkhardt. Bad Heilbrunn
- Wille, H. (19982): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart
- Wolf, G., Matalik S. (2006): Themennetze und die systematische Erzeugung von Neuem am Beispiel des Programms Lernende Regionen Förderung von Netzwerken. In: REPORT – Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 04/2006

Wolfgang Backhaus, Stefan Frank, Frank Hees: Die richtigen Instrumente sind entscheidend – Professionelles Netzwerkmanagement in der Lernenden Region Aachen

Das Netzwerkmanagement nimmt eine Schlüsselrolle im Hinblick auf die Netzwerkentwicklung in den Lernenden Regionen ein. Dabei bedient sich das Netzwerkmanagement in den zur Zeit 70 Lernenden Regionen des gleichnamigen BMBF-Programms (<http://www.lernenderegionen.info>) unterschiedlicher Instrumente, um zentrale Netzwerkprozesse (u. a. Kommunikation, Kooperation, Vertrauen, Reziprozität, Lernen und Handeln) zu unterstützen.

Als Grundlage zur Steuerung zentraler Netzwerkprozesse dient die Unterteilung des „Lebenszyklus“ von Netzwerken in die Initiierungs-, Stabilisierungs- und Verstetigungsphase (Oertel et al. 2003, Schmette et al. 2003, Ah-

rens et al. 2004). Die Berücksichtigung von Netzwerk-Entwicklungsphasen bietet für das Netzwerkmanagement den Vorteil einer besseren Orientierung im Prozess der Netzwerkbildung und der mit den jeweiligen Phasen verbundenen Chancen und Risiken im Hinblick auf die oben angeführten zentralen Netzwerkprozesse.

Im Folgenden werden für die einzelnen Phasen der Netzwerkentwicklung der Lernenden Region Aachen „Lernen ohne Grenzen“ Instrumente beschrieben, die sich bei der Unterstützung der zentralen Netzwerkprozesse bewährt haben. Der Einsatz der Instrumente wird am Beispiel des Geschäftsfeldes „Passgenaue Qualifizierung“ von „Lernen ohne Grenzen“ dargestellt.

„Passgenaue Qualifizierung“ (PaQua) – ein Netzwerk für die berufliche Weiterbildung

Das zentrale Ziel des Geschäftsfeldes „Passgenaue Qualifizierung“ (PaQua) innerhalb von „Lernen ohne Grenzen“ ist der Aufbau eines regionalen Netzwerkes von Anbietern beruflicher Weiterbildung und dessen Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft. Momentan beteiligen sich ca. 40 regionale Weiterbildungsanbieter an diesem Projekt. Dabei wurde der Fokus bewusst nicht nur auf die etablierten, „klassischen“ Weiterbildungsinstitutionen gelegt. Es wurden darüber hinaus auch Hochschulinstitute, die ihr Know how anbieten, Unternehmensberater, Kammern und Verbände sowie Wirtschaftsunternehmen, die ihre internen Weiterbildungsprogramme auch externen Teilnehmern öffnen möchten, einbezogen. So soll auf möglichst breiter Basis das in der Region vorhandene Wissen dargestellt und den Nutzern verfügbar gemacht werden.

Die Initiierungsphase

Mit Hilfe der Szenario-Technik wurde in der *Initiierungsphase* zunächst die Vision im Kreis der Kern-Akteure des Geschäftsfeldes „Passgenaue Qualifizierung“ entwickelt und formuliert. Das Ziel des Einsatzes der Szenario-Technik als Instrument für das Netzwerkmanagement liegt darin, die im Netzwerk vorhandenen komplexen, interdisziplinären und branchenübergreifenden Sichtweisen und Zukunftsvorstellungen der Akteure zu visualisieren und dadurch zu einem gemeinsamen Verständnis über mögliche Zukunftsentwicklungen oder -trends zu gelangen. Neben der Visualisierung von komplexen Prozessen werden gemeinsame Zielvorstellungen beschrieben. Gleichzeitig findet eine Auseinandersetzung über das Verständnis von zentralen Begriffen statt, so dass sich darüber eine „gemeinsame Sprache“ im Netzwerk entwickeln kann (vgl. Oertel/Sauer 2002). Bei der Entwicklung einer Vision für die gemeinsame Arbeit sollte darauf geachtet werden, eine möglichst hohe Kongruenz zwischen den Zielen der Partnerorganisation und den Netzwerkzielen zu erreichen (win-win-Situationen).

Vision des Geschäftsfeldes PaQua: „Durch vertrauensvolle Kooperation zwischen den Bildungsnutzern (Unternehmen, Multiplikatoren) und Bildungsanbietern (Berufliche Bildung, EU-regionale Schulungen etc.) in der (Industrie)Region Aachen wird der Wirtschaftsstandort gestärkt und Arbeitslosigkeit nachhaltig vermieden.“

Durch diese Vorgehensweise wurde die Entwicklung eines gemeinsamen Projektverständnisses sowie ein offener Kommunikations- und Kooperationsstil der beteiligten Akteure gefördert. So entstand ein Netzwerk aus verschiedensten Akteuren, die in vertrauensvoller Zusammenarbeit Eigenverantwortung, Selbstorganisation und

Kundenorientierung im Bereich Weiterbildung zu Leitlinien ihres Handelns machen.

Die Stabilisierungsphase

In der *Stabilisierungsphase* der Netzwerkentwicklung erfolgt die Umsetzung des zuvor definierten Zieles, im Verbund neue Formen des Lehrens und Lernens zu entwickeln und zu erproben, die Transparenz auf dem Bildungsmarkt zu erhöhen und den Austausch unter den Bildungsanbietern zu erhöhen.

In der Lernenden Region Aachen „Lernen ohne Grenzen“ (LoG) treffen jedoch unterschiedliche Interessen und Kulturen, z. B. Schule und Betrieb, aufeinander und die Akteure nehmen außerhalb des Netzwerkes teilweise konkurrierende Rollen ein. Daher ist die Identifizierung von Schnittmengen gemeinsamer Interessen von Netzwerkpartnern als Grundlage für Win-Win-Situationen im Sinne einer Nutzenorientierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Netzwerke. Dabei zeichnet sich neben dem Gesamt-Netzwerk ein Kooperationsstypus mit häufig speziellen thematischen Schwerpunkten ab, der Subnetzwerk genannt werden kann.

Diese Zwischenebene ist umso wirksamer, je größer das eigentliche Netzwerk ist, da die Bildung von Subnetzwerken die Gestaltung von Win-Win-Situationen durch eine gemeinsame Bedeutung der Interaktionsebene und fokussierte gemeinsame Praktiken aufgrund der geringeren Personenzahl erleichtert.

Ein Beitrag zur Stabilisierung: die Bildung von Subnetzwerken

Eine wesentliche Strategie des Netzwerkmanagements von LoG war es daher, von Beginn an die Bildung dezentraler Subnetzwerke (Teilnetzwerke, Querschnittsaufgaben, Geschäftsfelder) anzuregen und zu fördern, in denen unterschiedliche Netzwerkpartner aufgrund gemeinsamer Fragestellungen oder vergleichbarer Aufgaben im (eu)regionalen Bildungsmarkt kooperieren und aus denen konkrete Produktentwicklungen hervorgehen sollten. Angestoßen durch einen konkreten (eu)regionalen Bedarf wurden so praxistaugliche Produkte entwickelt und erprobt. Die Anzahl der involvierten Netzwerkpartner in den Subnetzwerken richtete sich nach den Erfordernissen der (eu)regionalen Problemlage.

Das Subnetzwerk „ERFOLGSFAKTOR MENSCH“

Eines der gemeinsam im Sub-Netzwerk bzw. Geschäftsfeld „Passgenaue Qualifizierung“ entwickelten Produkte ist die dezentrale Weiterbildungsdatenbank „ERFOLGSFAKTOR MENSCH“ (<http://www.weiterbildung-aachen.de>). Die Besonderheit von „ERFOLGSFAKTOR



MENSCH“ besteht darin, dass sie von einem Wirtschaftsverband, den Vereinigten Unternehmerverbänden Aachen e.V., betrieben wird. Daher bestand bereits zu Beginn ein enger Kontakt zu den Kunden, also den Wirtschaftsunternehmen der Region. Die VUV in Ihrer „Scharnierfunktion“ zwischen Kunden und Anbietern von Weiterbildung genießt das Vertrauen beider Seiten und ist so die ideale Institution für das Management eines solchen Netzwerks, das in der Summe aus Wirtschaftsunternehmen und Weiterbildungsanbietern fast 100 Organisationen umfasst.

Dabei war der „Vertrauensvorsprung“, den die Vereinigten Unternehmerverbänden Aachen e.V bei den regionalen Unternehmen genießen, von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Produktentwicklung. Die zentrale Bedeutung von Vertrauen (im Sinne von „gefühlter Qualität“) für den Aufbau und Erhalt von Netzwerken wird in der Netzwerkforschung immer wieder betont (vgl. Hirsch-Kreinsssen 2002; Sydow 2001). Da in einem „verordneten“ Netzwerk, wie es die Lernende Region Aachen ist bzw. wie es ein Großteil der Lernenden Regionen sind, jedoch nicht von einem Vertrauensverhältnis zwischen den Netzwerkpartnern per se ausgegangen werden kann, waren solche „sekundären“ Vertrauensstrukturen der beteiligten Netzwerkpartner von enormer Wichtigkeit für die Entwicklung von „Lernen ohne Grenzen“. Dies trug dazu bei, innerhalb des gesamten Netzwerkes informelle selbstlaufende Sub-Netzwerke zu initiieren und zu fördern.

Das Management hat bei der Produktentwicklung die Aufgabe, die Ausrichtung der Produkte auf das Themenspektrum des Netzwerkes zu gewährleisten. Die konkrete Produktentwicklung fördert darüber hinaus eine Identifikation der beteiligten Unternehmen mit „ihrem“ Produkt und über das Produkt mit dem gesamten Netzwerk (Sauer 2005). In der Produktentwicklung zeigte sich das Spannungsverhältnis zwischen organisationsspezifischen Zielsetzungen

einzelner Unternehmen und übergeordneten Zielsetzungen des Netzwerkes.

Dieses Spannungsverhältnis begründet sich zumeist einerseits in dem Wunsch und/oder der Notwendigkeit, am Netzwerk teilzunehmen (Forschung, langfristige Entwicklung und Planung), und andererseits in dem Widerspruch, der durch die Dynamik des Geschäftsalltags hervorgerufen wird. Das Tagesgeschäft der Unternehmen ist nicht zwangsläufig mit den Arbeiten im Netzwerk „Lernen ohne Grenzen“ kongruent. Stellt sich im Netzwerkverbund kein Nutzen (wirtschaftlicher, strategischer, wissensbasierter Nutzen etc.) für die Beteiligten ein, so wird der Netzwerkverbund vermutlich nicht lange weiter existieren. Daher ist die schnelle Sichtbarkeit erster Erfolge zu gewährleisten.

Dabei zeigte sich, dass die Unterteilung in Sub-Netzwerke bzw. Geschäftsfelder sinnvoll war, um eine konkrete Produktentwicklung bzw. Synergieeffekte zu forcieren. Durch die Beteiligung an Sub-Netzwerken konnten verstärkt win-win-Situationen für die Netzwerkakteure erreicht werden.

Der Personalleiter eines mittelständischen Unternehmens: „Die Bündelung der Angebote finde ich gut und richtig. Wenn ich spezielle Weiterbildungsangebote suche, weiß ich oft nicht, wer so etwas in Aachen anbietet. Durch die im Projekt LOG geschaffene Datenbank „ERFOLGSFAKTOR MENSCH“ kann ich mich besser informieren. Wir investieren im Jahr ca. 90.000 Euro in Weiterbildung, da ist das ein wichtiges Thema.“

Die Verstetigungsphase – das „selbstlaufende Netzwerk“

In der *Verstetigungsphase* von „Lernen ohne Grenzen“ wurde an der nachhaltigen Implementierung der erzeugten Ergebnisse gearbeitet. Für die Geschäftsfelder wurden Businesspläne entwickelt und in diesem Zu-



sammenhang auch über eine längerfristige Finanzierung des Netzwerks nachgedacht, die ohne eine Grundfinanzierung aus dem BMBF-Programm Lernende Regionen auskommt. Zudem ist die Verbreitung der Ergebnisse durch geeignete Transfermaßnahmen ein wichtiger Bestandteil dieser Phase, um die Etablierung eines „Selbstlaufenden Netzwerks“ anzustoßen.

In dieser Phase wurde zunehmend der Fokus darauf gerichtet, eine nachhaltige Wirkung der Ergebnisse der Netzwerkarbeit nach innen und außen sicherzustellen. Dabei stand der Transfer der Ergebnisse in den gesamten Forschungsverbund sowie in die „Heimatorganisationen“ der beteiligten Netzwerkpartner im Vordergrund. Der Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit verlagerte sich hier stark in Richtung externe Öffentlichkeitsarbeit bzw. von Marketing und Vermarktung der Produkte. In dieser Phase sind Maßnahmen notwendig, die die Vermarktung der Produkte unterstützen. Insbesondere die externe Öffentlichkeitsarbeit in Form von kundenorientierten Produktdarstellungen war für „Lernen ohne Grenzen“ zielführend. So führte zum Beispiel die öffentlichkeitswirksame Vermarktung der Weiterbildungsplattform „ERFOLGSFAKTOR MENSCH“ dazu, dass durch die erzielte regionale Bekanntheit die Plattform in ein weiteres regionales Bildungsnetzwerk integriert wurde und nun das zentrale Suchmedium für die regionalen Beratungsagenturen zur Vergabe von „NRW-Bildungsschecks“ ist.

Der NRW-Bildungsscheck

Mit dem „Bildungsscheck“ bietet die Landesregierung NRW finanzielle Unterstützung bei der Weiterbildung an (<http://www.bildungsscheck.nrw.de>). Das Angebot richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten. Bilden sich deren MitarbeiterInnen weiter, übernimmt das Land NRW die Hälfte der Kursgebühren (maximal 750 Euro pro Bildungsscheck). Der Bildungsscheck kann für die unterschiedlichsten Angebote genutzt werden. Der Besuch berufsspezifischer Kurse ist ebenso möglich wie die Anmeldung bei Computer-, Rhetorik- oder Sprachkursen. Er richtet sich an Arbeitnehmer, die seit mindestens zwei Jahren keine Weiterbildung mehr besucht haben und kommt so insbesondere älteren und weniger gut qualifizierten Beschäftigten zu Gute.

Die Verstetigungsphase von „Lernen ohne Grenzen“ zeichnet sich aber auch dadurch aus, dass einzelne Themen und Arbeitsgebiete des Netzwerks abgearbeitet und abgeschlossen sind. Das Förderprojekt „Lernen ohne Grenzen“ hatte für die Umsetzung konkreter und zeitlich befristeter Aufgaben in der Förderphase (Juli 2002 bis Juni 2006) hin ausgelegte (Netzwerk-)Strukturen. Der Übergang zur Verstetigungsphase brachte organisatorische Veränderungen mit sich, die zum Teil zu veränderten Rollen der Netzwerkakteure führten. Dabei stellte die Entwicklung eines Businessplans, der im Rahmen der Projektförderung einen festen Meilenstein in der Entwick-



lung bzw. im Berichtswesen der Lernenden Regionen darstellte, als „entscheidungsunterstützendes“ Instrument eine wichtige Grundlage für die Planung der Verstetigungsphase von LoG dar.

Es wurden erfolgreiche „Geschäftsbereiche“ identifiziert, was zu einer Entzerrung bzw. Spezialisierung des Leistungsangebots der Lernenden Region Aachen „Lernen ohne Grenzen“ geführt hat, und weniger Erfolg versprechende „Geschäftsbereiche“ eingestellt.

Dies hat einerseits zur Konsequenz, dass sich Teilnetzwerke wieder auflösen, aber andererseits Raum für neue Themen geschaffen wird.

Es ist wichtig, dass diese Phase bewusst so gestaltet wird, dass die Netzwerkpartner einen für alle Beteiligten deutlich sichtbaren Abschluss einzelner Themen und Arbeitsgruppen/Teilnetzwerke finden und zugleich Weiterentwicklungen in Gang setzen. So ist die euregionale Ausrichtung, z. B. durch die Integration von Weiterbildungsangeboten aus den Nachbarländern Niederlande und Belgien in die Plattform „ERFOLGSFAKTOR MENSCH“, ein zukünftiges Ziel des Geschäftsfeldes „Passgenaue Qualifizierung“ im Rahmen von „Lernen ohne Grenzen“.

Literatur

- Ahrens, D.; Frank, S.; Franssen, M.; Riedel, M.; Schmette, M. (2004): Phasen der Netzwerkentwicklung und des Netzwerkmanagements. In: Oertel, R.; Hees, F. (Hrsg.): Das Netzwerk-Kompendium – Theorie und Praxis des Netzwerkmanagements. Aachen: 17–24.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2002): Unternehmensnetzwerke – revisited. Corporate Networks – Revisited. In: Zeitschrift für Soziologie. Heft 2/2002: 106–124.
- Oertel, R.; Sauer, J. (2002): Zukunftsszenarien: Wissen im Jahre 2010 – Geschäftsalltag eines KMU. Wissensmanagement 1/2002: 56–58.
- Oertel, R.; Pieper, M.; Nussbaum, C.; Kagelmann, U. (2003): Über das Leitprojekt SENEKA. In: Henning, K.; Oertel, R.; Isenhardt, I. (Hrsg.): Wissen – Innovation – Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit. Berlin, Heidelberg: 13–38.
- Sauer, Jutta (2005): Gestaltungsaspekte zur Förderung von Innovationen in heterogenen Forschungsnetzwerken und Evaluation am Beispiel des BMBF – Leitprojektes SENEKA. Dissertation.
- Sydow, J. (2001): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 2. Auflage (1. Auflage 1999). Wiesbaden.