

WHL

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

Kooperatives Marketing in Bildungsträgernetzwerken

Grundlagen, Strategien,
Internetauftritt als Beispiel

Günther Seeber
Helmut Keller



AKAD
Die Privat-Hochschulen

Kooperatives Marketing in Bildungsträgernetzwerken

Grundlagen, Strategien, Internetauftritt als Beispiel

Günther Seeber, Helmut Keller

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

Herausgeber: Sabine Boerner
Martin Reckenfelderbäumer
Dirk Sauerland
Günther Seeber
Gerd Waschbusch

© Copyright 2003 AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr (WHL)
Hohbergweg 15-17
77933 Lahr
whl@akad.de
www.whl.akad.de

Alle Rechte vorbehalten

1	Einführung: Soziale Netzwerke im wissenschaftlichen Diskurs.....	2
2	Ökonomische Grundlagen.....	5
2.1	Berufliche Weiterbildung als Dienstleistung.....	5
2.2	Berufliche Weiterbildung als Wirtschaftsgut.....	6
2.3	Eine abnehmerorientierte Strategie im Bildungsmarketing.....	8
3	Kooperation in Bildungsträgernetzwerken.....	11
3.1	Typologie regionaler Bildungsträgernetzwerke.....	11
3.2	Gemeinsames Marketing als Motivation für die Zusammenarbeit..	14
3.3	Herausforderungen an Kooperationen im Weiterbildungsbereich...	17
4	Der gemeinsame Internetauftritt.....	20
4.1	Notwendigkeit und Zielsetzung.....	20
4.2	Qualitätskriterien.....	24
4.3	Kontrollfragen zur Qualität des Auftritts.....	30
	Literatur.....	35

1 Einführung: Soziale Netzwerke im wissenschaftlichen Diskurs

Die seit Jahren andauernde Diskussion über die notwendige Kooperation von Weiterbildungsträgern hat nicht nur mit dem im Jahre 2001 aufgelegten Förderprogramm der Bundesregierung „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ einen neuerlichen Impuls erfahren, sondern sie fügt sich reibungslos in eine intensive Auseinandersetzung mit dem Phänomen Netzwerk in allen sozialwissenschaftlichen Disziplinen ein. Die Untersuchungsperspektiven sind dabei disziplinbezogen nicht mehr scharf voneinander abzugrenzen; die Übergänge sind fließend.

So können beispielsweise globalgesellschaftliche Implikationen der Netzwerkbildung wie bei CASTELLS (2001) im Vordergrund stehen, der sich mit veränderten Kommunikations- und Arbeitsprozessstrukturen allgemein beschäftigt, die mit Vernetzungen einhergehen. Außerdem gelten auf einer Makroebene soziale Netzwerke in Politikwissenschaft und Soziologie als wesentliche Faktoren für die Bildung und Aufrechterhaltung von gesellschaftlich erwünschtem Sozialkapital (z. B. PUTNAM [Hrsg.] 2001). Als ein Indikator für vorhandenes Sozialkapital gilt Vertrauen, das wiederum als Basis effizienter Transaktionen in mikro-ökonomischen Untersuchungen von Netzwerken einfließt (HERRMANN-PILLATH/LIES 2001). Auf diesem Feld arbeiten sowohl die Soziologie als auch die Wirtschaftswissenschaft mit der Netzwerkanalyse, einem Instrument zur Darstellung der Intensität von Interaktionsbeziehungen zwischen Netzwerkmitgliedern. Grundsätzlich besteht auch ein Bedarf an spieltheoretischen Forschungen, wie sie für die Erkenntnisgewinnung zu optimierten Kooperationsmustern gang und gäbe sind (grundlegend: AXELROD 2000).

Organisationstheoretisch werden ebenfalls Effizienzüberlegungen angestellt, die sich mit den Vorteilen von Netzwerkstrukturen gegenüber marktmäßig oder hierarchisch organisierten Beziehungen beschäftigen. Hinzu kommt eine Reihe von Untersuchungen, in deren Mittelpunkt das Management von Netzwerken steht (z. B. SYDOW [Hrsg.] 2001). Zu Recht konstatieren MEYER-MENK/ELSHOLZ (2002, S.1) im Hinblick auf die Netzwerkdiskussion gegenwärtig einen „Megatrend“.

Netzwerke sind ein Geflecht sozialer und/oder ökonomischer Beziehungen von Akteuren. Diese Akteure können Personen oder Korporationen sein. Grundsätzlich lassen sich drei Formen von Netzwerken unterscheiden: soziale Netzwerke, Unternehmensnetzwerke und unternehmensinterne Netzwerke (AHLERT/EVANSCHITZKY 2003, S. 37), wobei Mischformen denkbar und im Weiterbildungsbereich sogar typisch sind. In regionalen Bildungsnetzwerken kooperieren zwar in der Regel Träger, die Intensität der Zusammenarbeit bestimmen jedoch persönliche Beziehungen mit. Abbildung 1 verdeutlicht die verschiedenen Netzwerkansätze. Die gewählten Beispiele zeigen zusätzlich, dass Netzwerke nicht grundsätzlich positiv beurteilt werden müssen, da sie dem Gesamtwohl zuwiderlaufende Zwecke verfolgen können. Banden grenzen aus und schaden wo-

möglich den Mitmenschen, Unternehmensnetzwerke mit Kartellcharakter versuchen die Marktmechanismen zu umgehen und Seilschaften innerhalb eines Unternehmens können kontraproduktiv im Sinne der Unternehmensziele sein.

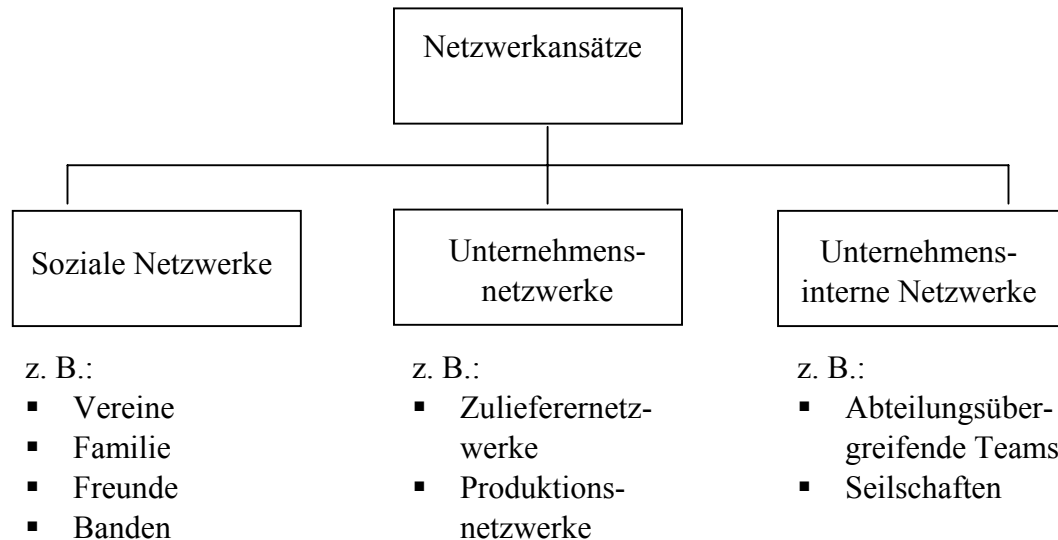


Abb. 1: Netzwerkansätze

Die sozialwissenschaftliche Literatur hat sich bisher entweder auf Unternehmensnetzwerke oder auf politische und gemeinnützige Netze konzentriert. Die Berufs- und Wirtschaftspädagogik beschäftigt sich dagegen zum einen mit unternehmensinternen Netzen aus beispielsweise betriebspädagogischer Perspektive und zum anderen mit Bildungsträgernetzwerken als Zusammenschlüsse von Akteuren des Bildungs-, vornehmlich des Weiterbildungsbereichs. Als Hinweis auf die Intensität der Forschungsaktivitäten und des Erkenntnisbedarfs in diesem Bereich darf die Tatsache gelten, dass zum Beispiel die Online-Zeitschrift *bwp@* 2002 nach einem Aufruf für Beiträge zu einem Heft über Bildungsnetzwerke und Bildung im Netz offensichtlich so viele Zuschriften bekam, dass in kurzer Zeit neben dem geplanten Heft eine Sonderausgabe erschien. Das folgende Heft thematisierte dann noch Kooperationen in der Aus- und Weiterbildung und blieb damit nahe am Netzwerksujet (siehe www.bwpat.de).

Die wirtschaftspädagogischen Beiträge greifen „klassische Diskussionslinien“ (SCHWEERS 2002, S. 2), wie Lernortkooperation, Lernen in Netzen und Regionalisierung der Weiterbildungsnetze auf oder nehmen sich der Thematik des Lernens in elektronischen Netzwerkumgebungen an. Bei der Betrachtung von Bildungsträgernetzwerken sollte sich die Berufs- und Wirtschaftspädagogik als Wissenschaft an der Schnittstelle zu den Sozialwissenschaften zusätzlich deren Fragestellungen zu eigen machen. Sie sollte z. B. die sozialen Beziehungen der beteiligten Netzwerkakteure und die Rolle von Sozialkapital für das Funktionieren der Netze analysieren, sowie Aussagen zu Effizienz- und Organisationsproblemen, eben zur gesamten oben genannten Bandbreite sozialwissenschaftlicher Analysen machen, was sie bisher erst in Ansätzen tut.

Hier setzt die vorliegende Untersuchung an, die sich mit dem kooperativen Marketing einem ausgewählten Segment des angedeuteten Spektrums widmet und es im Hinblick auf den Bereich der beruflichen Weiterbildung näher betrachtet. Da

die Bereitschaft, sich einer ökonomischen Logik zu unterwerfen und Weiterbildung auch als marktfähiges Gut zu begreifen, bei vielen Beteiligten noch auf eine gewisse Skepsis stößt, soll zunächst gerade diese Auffassung begründet werden. Im nächsten Schritt wird grundlegend dargestellt, welche möglichen Motive Weiterbildungsanbieter haben, sich zu einem Kooperationsverbund zusammenzuschließen und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Ausgangsüberlegung der weiteren Ausführungen ist die empirisch gestützte Annahme, dass gerade die bessere Marktdurchdringung für viele Akteure handlungsleitend ist. Hier kommt das Marketing als ökonomisches Instrument zum Einsatz. Anschließend wird zu der Frage Stellung genommen, inwieweit ein kooperatives Marketing den Beteiligten Vorteile bringt. Ein Feld auf dem solche Vorteile realisiert werden können, ist ein gemeinsamer Internetauftritt, dessen Notwendigkeit und Ziele erläutert werden. Abschließend wird eine Checkliste vorgestellt, mit deren Hilfe der Aufbau einer qualitätsorientierten Online-Präsentation erleichtert werden soll.

Die Autoren haben bis April bzw. Juli 2002 verantwortlich ein Netzwerkprojekt in der Region südliche und westliche Pfalz betreut, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird und dessen institutionelle Struktur typisch für Weiterbildungsnetzwerke ist. Die Verfasser beziehen sich an geeigneter Stelle exemplarisch auf Erfahrungen mit der Arbeit dieses Netzes und verarbeiten Erkenntnisse aus einer Erhebung zum Kooperationsinteresse und zum Marketingbedarf bei Weiterbildungsanbietern der genannten Region. Zudem fließen die Ergebnisse einer gemeinsam mit Studierenden der Universität in Landau durchgeführten Projektarbeit zum Internetauftritt in die Untersuchung ein. Die Verfasser bedanken sich deshalb bei den Projektmitarbeitern, den Netzwerkpartnern und den Studierenden für deren Beitrag zu diesem Text.

2 Ökonomische Grundlagen

2.1 Berufliche Weiterbildung als Dienstleistung

Seit den 80er Jahren des neunzehnten Jahrhunderts nimmt die Bedeutung des tertiären Sektors, etwa gemessen am Anteil der dort Beschäftigten oder der Bruttowertschöpfung im Verhältnis zu den anderen Wirtschaftsbereichen, stetig zu. Der Trend hält ungebrochen an und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung titelte 1999 (IAB Kurzbericht Nr. 9) „Dienstleistungsgesellschaft auf industriellem Nährboden“, weil von der Entwicklung speziell die industrienahen Dienstleistungen profitieren. Aber auch im Bereich „Beraten, Lehren, Betreuen“ wird bis 2010 ein weiterer Zuwachs von ca. 21 % gegenüber 1995 erwartet (IAB Kurzbericht Nr. 10, S. 2).

Dienstleistungen gelten gemeinhin als „immaterielle Leistungen, die von personellen oder materiellen Leistungsträgern an einem personellen oder materiellen Objekt, das nicht im uneingeschränkten Verfügungsbereich des Leistungsträgers ist, erbracht werden und teilweise materieller Trägersubstanzen bedürfen“ (CORSTEN 1990, S. 23). Trotz dieser konsensfähigen Definition sind angesichts der Vielfalt von Dienstleistungsarten Missverständnisse aufgetreten, die zu unscharfen Begriffsbestimmungen geführt haben. Im Ergebnis liegt eine Vielzahl verschiedener Auslegungen des Dienstleistungsbegriffs vor (CORSTEN 1994, S. 170 ff.).

Im weiteren soll HILKE's (1994, S. 213) mehrdimensionales Phasenmodell gelten, da gerade in der Mehrdimensionalität der Dienstleistungscharakter von Weiterbildung deutlich wird. Er unterscheidet

- die Phase der Potentialorientierung,
- die Phase der Prozessorientierung sowie
- die Phase der Ergebnisorientierung.

Zunächst einmal benötigt der Dienstleistungsanbieter zur Erbringung einer Dienstleistung die dafür notwendigen Fähigkeiten. Darüber hinaus muss er auch die Bereitschaft zeigen, seine Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen und die Dienstleistung bei entsprechender Nachfrage auch tatsächlich erbringen zu wollen. Fähigkeit und Bereitschaft sind der Potentialphase zuzuordnen.

In der Phase der Prozessorientierung steht der Tätigkeitsaspekt von Dienstleistungen im Vordergrund. Kennzeichnend für ihn ist die Gleichzeitigkeit der Erstellung und der Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Während das Dienstleistungsergebnis wie z.B. im Falle von Bildung nachhaltig und dauerhaft sein kann, ist das Produkt der Dienstleistung selbst nicht lagerfähig. Bedingt durch den oben erwähnten Aspekt der Synchronizität, können Dienstleistungen nur in dem Moment in Anspruch genommen werden, in dem sie erstellt werden (MEFFERT/BRUHN 2000, S. 51).

Erbracht und in Anspruch genommen werden kann die Dienstleistung jedoch erst, wenn der Dienstleistungsnachfrager seinerseits bereit ist, den „Gegenstand“ der Dienstleistung dem Dienstleistungsanbieter zur Verfügung zu stellen. Bei diesem „Gegenstand“ kann es sich z.B. um ein materielles Gut handeln (etwa das Auto des Dienstleistungsnachfragers in einer Reparaturwerkstatt). Es kann sich aber auch um die Person des Dienstleistungsnachfragers selbst handeln, wie dies bei Bildungsprozessen allgemein der Fall ist (HILKE 1994, S. 215). Die Existenz und Bereitstellung dieses als „externer Faktor“ bezeichneten Gegenstands ist unabdingbare Voraussetzung für die Produktion von Dienstleistungen und damit konstitutives Merkmal. Das Ergebnis und die Qualität von Dienstleistungen hängen in ganz entscheidendem Maße von der Fähigkeit und Bereitschaft zur Integration dieses externen Faktors in den Dienstleistungsprozess ab (EBD., S. 216). Hier zeigt sich die Notwendigkeit für eine Abnehmerorientierung von Weiterbildungsanbietern.

Die dritte Phase bezieht sich auf das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses im Sinne einer abgeschlossenen Tätigkeit. Konstitutives Merkmal in dieser Phase ist die „Immaterialität“ des Dienstleistungsergebnisses. Im Gegensatz zu einer Sachleistung, die in einem materiellen Gut besteht, ist bei der Dienstleistung das Ergebnis nicht körperlich bzw. nicht greifbar. HILKE (1994, S. 217) umschreibt Dienstleistungsergebnisse daher als „Wirkungen“, die sich beim Dienstleistungsnachfrager konkretisieren; z.B. in Form von Mobilität (repariertes Auto) oder Qualifikation (erfolgreiche Teilnahme an einer Weiterbildungsveranstaltung).

Die drei konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen – Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Einbezug des externen Faktors, Immaterialität - können auch Weiterbildungsleistungen zugeschrieben werden, wenn sich diese als Wirtschaftsgüter manifestieren. Der direkte Bezug der Dienstleistung Weiterbildung auf die Person des Nachfragers impliziert dabei eine zusätzliche Bedeutung der Beziehung zwischen Anbieter und Abnehmer von Weiterbildung.

2.2 Berufliche Weiterbildung als Wirtschaftsgut

Neben den Beschäftigtenzahlen und der Bruttowertschöpfung kann als weiterer Indikator für den Bedeutungsgewinn des Dienstleistungssektors die wachsende Zahl an Gesetzesregelungen für diesen Wirtschaftsbereich gelten (MEFFERT/BRUHN 2000, S. 16). Folgt man dieser Einschätzung, dann lässt sich die gestiegene Bedeutung des Weiterbildungsbereichs u.a. an der Quantität der in den letzten Jahren entstandenen Ländergesetze ablesen.

Aufgrund der besonderen rechtlichen Situation sowie bedingt durch spezifische Finanzierungsmechanismen hat sich im Weiterbildungsbereich auf institutioneller Ebene eine dichotome Struktur entwickelt (ROHLMANN 1997, S. 66f.) In der beruflichen Weiterbildung kann sie entlang einer Demarkationslinie nachvollzogen werden, die sowohl im Hinblick auf die Finanzierung, als auch auf die Organisation der Akteursbeziehungen einen staatlich regulierten von einem privatwirtschaftlich organisierten Teilbereich trennt. Im Grunde ist die Weiterbildung nur dort vollständig privatisiert, wo sie sich in den von den öffentlichen Regulations- und Finanzierungsmechanismen nicht besetzten Räumen bewegt. Solches trifft in Gänze fast ausschließlich für die betriebliche Weiterbildung zu, da sie sich in

einer „einzelwirtschaftlichen Privatsphäre“ vollzieht (HARNEY 1998, S. 19).¹ ROHLMANN (1997, S. 68) kommt analog hierzu zu dem Schluss, dass es sich im Weiterbildungsbereich weniger um einen einheitlichen Markt, als vielmehr um verschiedene Weiterbildungsmärkte handle.

Legt man eine gütertypologische Unterscheidung zugrunde, lässt sich die Weiterbildung der Kategorie der Wirtschaftsgüter zurechnen. Wirtschaftsgüter sind Waren oder Dienstleistungen, die nicht in ausreichender Menge für die Befriedigung von Bedürfnissen zur Verfügung stehen. Der Bedarf drückt sich in einer entsprechenden Nachfrage aus, welche die Produzenten zu decken wünschen. Dazu bewirtschaften sie diese Güter. Unabhängig von der Marktorganisation wollen wir also von Wirtschaftsgütern sprechen, falls eine planmäßige Bewirtschaftung vorliegt. Die berufliche Weiterbildung zählt dazu, wenn die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungsprozessen als Faktorkombination innerhalb eines organisierten Rahmens erfolgt. Das schließt autodidaktische oder informelle Weiterbildungsprozesse aus der Betrachtung aus (ROHLMANN 1997, S. 59).

Wirtschaftsgüter können weiter in

- private und öffentliche sowie
- Investitions- und Konsumgüter

unterschieden werden.

Unterliegt das Zusammentreffen von Bildungsangebot und -nachfrage wie im Falle der betrieblichen Weiterbildung allein den Austauschmechanismen des Marktes, ist das Wirtschaftsgut Weiterbildung gleichzeitig ein privates Gut. Im Gegensatz zu privaten Gütern gibt es bei öffentlichen Gütern prinzipiell keine Nutzungsrivalität – die Inanspruchnahme durch A beeinträchtigt nicht die Nutzung des Gutes durch B – und niemand kann von der Nutzung ausgeschlossen werden. Aus dieser üblichen Unterscheidung zwischen privatem und öffentlichem Gut wird bereits deutlich, dass sich Weiterbildung als Dienstleistung einer eindeutigen Zuordnung entzieht.

Weiterbildung wird deshalb einer Güterkategorie zugeordnet, die man in Anlehnung an finanztheoretische Überlegungen als Kategorie quasi-öffentlicher Güter mit positiven externen Effekten bezeichnet (ROHLMANN 1997, S. 60). Das Merkmal „quasi-öffentlich“ verweist auf die Möglichkeit, dass Weiterbildung auch privatwirtschaftlich hergestellt und individuell konsumiert werden kann. Die positiven externen Effekte betonen die Vorteile, die sich aus der Inanspruchnahme von Weiterbildung nicht nur für die Nachfrager, sondern auch für unbeteiligte Dritte bzw. für die Gesellschaft als Ganzes ergeben (CEZANNE 1997, S. 61).

Der konsumtive Charakter von Weiterbildungsleistungen zeigt sich darin, dass sie für den Endverbraucher erbracht werden und keiner weiteren Nutzung zugeführt werden. Im Gegensatz dazu spricht man von einem Investitionsgut, wenn die Inanspruchnahme der Weiterbildungsmaßnahme mit einer Ertragserwartung erfolgt. Der Ertrag muss nicht unmittelbar oder ausschließlich derjenigen Person zugute kommen, welche die Weiterbildungsleistung in Anspruch nimmt. Setzt ein Unternehmen Weiterbildung beispielweise ein, um Mitarbeiter für die Handha-

¹ Träger wie AKAD – Die Privathochschulen, die sich ausschließlich aus Teilnehmergebühren finanzieren, stellen im außerbetrieblichen Weiterbildungsbereich die Ausnahme dar.

bung technischer Instrumente zu qualifizieren, ist das aus der Sicht des Unternehmens eine Investition in Humankapital (HILKE 1994, S. 209). Dennoch kann Weiterbildung auch aus individueller Perspektive eine investive Bedeutung erlangen, wenn sie beispielweise mit der Erwartung eines Karrieresprunges oder einer Einkommensverbesserung verbunden wird. Für die Beurteilung des Konsum- oder Investitionscharakters von Weiterbildungsleistungen genügt deshalb nicht der Verweis auf den Abnehmertyp, sondern es muss darüber hinaus auch der jeweilige Verwendungszweck berücksichtigt werden.

Bezüglich des Gutscharakters von Weiterbildungsleistungen ist eine weitere Besonderheit zu berücksichtigen, die mit der Bewertung durch die Nachfrager zu tun hat. Bleibt ungewiss oder unbekannt, welchen Beitrag bestimmte Weiterbildungsangebote leisten können, um konkrete Ziele zu erreichen oder Probleme zu lösen, führt dies dazu, dass der Einzelne keine Präferenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten entwickelt (SCHLUTZ 1999, S. 30). Dagegen kann eine entsprechende und angemessene Information über Weiterbildungsangebote dazu beitragen, den Nutzen und die Anwendbarkeit von Lernergebnissen für den konkreten Bedarfsfall zu verdeutlichen und die Unsicherheiten in der Bewertung durch die Nachfrager abzubauen. Somit hängt der Verzicht auf oder die Inanspruchnahme von Weiterbildung davon ab, ob bzw. wie umfassend sich die Nachfrager über das verfügbare Angebot und dessen Qualität zu informieren imstande sind (STORK 1999, S. 58). Erfolgen die Entscheidungen auf der Grundlage unzureichender Informationen entstehen Präferenzverzerrungen.

2.3 Eine abnehmerorientierte Strategie im Bildungsmarketing

Marketing umfasst das auf den Absatzmarkt bezogene Entscheidungsverhalten von Unternehmen und setzt eine marktorientierte Denkhaltung voraus. Bildungsanbieter werden systematisches Marketing nur betreiben, wenn sie ihre Angebote als Dienstleistungen im Sinne von Wirtschaftsgütern begreifen. Für Anbieter von Zwangsveranstaltungen (z. B. Pflichtschulen) gelten notwendigerweise andere Angebotsmechanismen. Das trifft insgesamt auf den staatlich regulierten Bildungsbereich zu, wobei hier in einer Reihe von Segmenten (z. B. wissenschaftliche Weiterbildung durch öffentliche Hochschulen) eine Hinwendung zur marktorientierten Programmplanung erkennbar wird, wie überhaupt bei knapper werdenden Budgets Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen sowie Managementkonzepte in Theorie und Praxis an Bedeutung gewinnen (SEEBER 2001a, S. 29 f.).

Systematisches Marketing beginnt bei einer zielgerichteten Marktforschung (Marktbeobachtung, -analyse und -prognose) und führt über den Einsatz operativer Instrumente hin zu einer permanenten Evaluation der getroffenen Entscheidungen. Üblicherweise unterscheidet man vier Handlungsfelder des Marketingprozesses (TUTT 2001, S. 277 f.):

- die Produktpolitik
- die Preispolitik,
- die Distributionspolitik und
- die Kommunikationspolitik.

Die Besonderheiten von Dienstleistungen gegenüber anderen Wirtschaftsgütern haben Auswirkungen auf den Absatz dieser Güter am Markt. Aus jedem der drei

konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen – Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Synchronizität, externer Faktor - resultiert eine Reihe von Implikationen, die eine besondere Berücksichtigung der Abnehmerseite verlangen. Für das Dienstleistungsmarketing stellt sich aus der Perspektive des Absatzes zunächst die Aufgabe, das Dienstleistungsangebot an den Bedürfnissen von Kunden auszurichten, es erfolgreich zu vermarkten und gegenüber konkurrierenden Angeboten abzugrenzen (RODE 2001, S. 21 ff.). Insbesondere für den Bereich der Weiterbildung ergeben sich Marketingkonsequenzen, die eine enge Abstimmung von Angebot und Nachfragerbedürfnissen erforderlich machen und deshalb eine abnehmerorientierte Strategie kooperativen Verhaltens von Seiten der Weiterbildungsanbieter nahe legen.

Das Merkmal der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bedeutet für den Dienstleistungsanbieter unter Marketinggesichtspunkten zunächst einmal, dass er in der Lage sein sollte, seine spezifischen Kompetenzen gegenüber den potentiellen Nachfragern zu dokumentieren (MEFFERT/BRUHN 2000, S. 55). Bei Dienstleistungen, die wie im Weiterbildungsbereich hohe personale Kompetenzen erfordern, ist es wichtig, auch das Personal als profilierendes Element herauszustellen. Daneben erfordert die Gleichzeitigkeit von Dienstleistungserstellung und -inanspruchnahme eine hohe Flexibilität bei der Kapazitätsplanung. Für ein erfolgreiches Marketing von Weiterbildungsangeboten bedeutet dies, einen kooperativen Abstimmungsprozess zwischen Anbieter und Abnehmer in Gang zu setzen, der über den eigentlichen Weiterbildungsprozess hinausreicht. Solche Abstimmungsprozesse finden ihren Ausdruck beispielsweise in Weiterbildungsbedarfsanalysen und didaktischen Designs, die vor einer Qualifizierungsmaßnahme erstellt werden oder in Evaluationen und Dokumentationen der Lern- bzw. Anwendungserfolge im Anschluss an eine Qualifizierungsmaßnahme.

Der externe Faktor unterscheidet sich von anderen Faktoren im Dienstleistungserstellungsprozess grundsätzlich dadurch, dass er vom Anbieter nicht frei disponiert werden kann, sondern vielmehr in der Verfügungsgewalt des Leistungsabnehmers bleibt. Aus der demnach notwendigen Integration des externen Faktors ergeben sich drei wichtige Konsequenzen für den Absatz von Dienstleistungen (EBD., S. 57 f.):

- Erstens beeinflusst der externe Faktor mit seinen (positiven und/oder negativen) Wirkungen die Qualität und das Ergebnis der Dienstleistung. Gerade wenn es sich beim Fremdfaktor um eine Person handelt – was bei Bildungsprozessen der Fall ist, da Nachfrager und externer Faktor identisch sind - kann für eine gleichbleibende Qualität des Dienstleistungsergebnisses eigentlich nicht garantiert werden. Die Dienstleistung erweist sich im Hinblick auf den externen Faktor als schwer standardisierbar.
- Zweitens sind weder der Dienstleistungsanbieter noch der -nachfrager umfassend über die Eigenschaften des anderen informiert. Die Ökonomen sprechen hier von einer asymmetrischen Informationsverteilung, die auf Seiten des Nachfragers zu einer subjektiven Unsicherheit führen kann. Seine Informationsdefizite können die Inanspruchnahme der Dienstleistung und damit deren Kauf verhindern.
- Drittens erzwingen die faktisch gegebene Asymmetrie und die fehlende Ergebnissicherheit geradezu eine Marketingorientierung des Dienstleistungs-

anbieters. Ihm muss daran gelegen sein, ein möglichst klares Bild darüber zu vermitteln, was den Nachfrager bei einer Inanspruchnahme erwartet und wie er sich gegebenenfalls darauf vorbereiten kann.

Die genannten Merkmale treffen auf Weiterbildung zu. Die Weiterbildungsleistungen lassen sich darüber hinaus im Hinblick auf ihren Einsatz im Marketingprozess genauer differenzieren. Die Aktivitäten des Weiterbildungsmarketings können klassifikatorisch danach unterschieden werden, ob es sich um Marketing *für* Weiterbildung oder Marketing *durch* Weiterbildung handelt. In Abhängigkeit davon, ob man Weiterbildungsleistungen als Ziel oder nur als Mittel von Marketingaktivitäten betrachtet, spricht man von einer echten bzw. einer unechten Dienstleistung Weiterbildung. Die unechte oder Sekundärdienstleistung unterscheidet sich von der echten oder Kerndienstleistung dadurch, dass ihre Funktion im Vermarktungsprozess lediglich eine unterstützende ist (MEFFERT/BRUHN 2000, S.20). Zu den Sekundärdienstleistungen zählen klassischerweise Produktschulungen von Softwareherstellern, von denen erwartet wird, dass sich über eine gezielte Unterweisung von Händlern und Verkäufern eine effektivere Vermarktung von Softwarepaketen erreichen lässt (BERNECKER 2000, S. 18).

Im weiteren soll ausschließlich von der echten Dienstleistung die Rede sein, die als Gut auf dem Bildungsmarkt angeboten wird. Für die Weiterbildung gelten dann spezifische Rahmenbedingungen im Marketingprozess:

- Die Bewältigung der Lernaufgaben und das Erreichen der Lernziele im Weiterbildungsprozess hängt nicht nur, aber wesentlich vom Potential und den Fähigkeiten der teilnehmenden Personen ab.
- Zusätzlich sieht sich der Anbieter herausgefordert, an die Ausgangslage der im Weiterbildungsprozess beteiligten Personen anzuknüpfen, um die angebotene Leistung im Sinne der erwarteten Ergebnisse erbringen zu können. Es handelt sich um eine Suchbewegung, bei der die Weiterbildungsinteressierten und die Weiterbildungsanbieter sich mit dem Ziel der erfolgreichen Passung von Bedarf und Angebot aufeinander zu bewegen. Die Aufgabe des Marketings unter einer solchen Perspektive ist es, diese Suchbewegung zu unterstützen, Unsicherheiten auf beiden Seiten zu verringern und die Passungsverhältnisse zu optimieren.
- Aus dem Merkmal der „Immaterialität“ lässt sich ein Konkretisierungsauftrag des Marketings ableiten. Dienstleistungen als immaterielle Gegenstände müssen materialisiert und abbildbar gemacht werden, um die Aufmerksamkeit und das Interesse von potentiellen Nachfragern zu wecken (HILKE 1994, S. 223; MEFFERT/BRUHN 2000, S. 51 f.).
- Eine zusätzliche Marketingschwierigkeit ergibt sich daraus, dass die Dienstleistung zum Zeitpunkt des Angebots als Ergebnis oder Produkt noch nicht vorliegt. Ein Angebot kann deshalb nur mittelbar in Form eines Versprechens erfolgen und der Anbieter ist gefordert, ein Vertrauensverhältnis herzustellen und Glaubwürdigkeit zu erzielen. Er muss in der Lage sein, seine Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu dokumentieren, ohne allerdings mehr zu versprechen als er tatsächlich zu halten in der Lage ist.

3 Kooperation in Bildungsträgernetzwerken

3.1 Typologie regionaler Bildungsträgernetzwerke

Die Typologisierung von Netzwerken ist ein Hilfsmittel zur Analyse von Netzwerkstrukturen. Ökonomische Effizienzüberlegungen, die Vertrauensbeziehungen zwischen den Partnern, die Organisation gemeinsamer Marketingaktivitäten u. v. m. sind different zu beurteilen, je nachdem ob es sich beispielsweise um ein formales oder informales Netzwerk handelt. Deshalb begegnen uns in der Literatur eine Reihe von Klassifikationen (z. B. OFFE/FUCHS 2001, S. 420 ff; SYDOW 2001, S. 299; AHLERT/EVANSCHITZKY 2003, S. 36 ff.). In Anlehnung an diese Vorgehensweise wollen die Verfasser im weiteren sechs Typen unterscheiden, deren Merkmale gerade im Rahmen einer Analyse von Bildungsträgernetzwerken von Bedeutung sind (Abb. 2).

Unterscheidungskriterium	Extremtypen	
	Art des Zustandekommens	von außen initiiert
Ausdehnungsbereich	international	lokal/regional
Art der Führung	strategisch	regional
Formalisierungsgrad	informal	formal
Zugang	exklusiv	offen
Gründungsmotiv	ökonomisch; eigennutzorientiert	bildungspolitisch; gemeinnutzorientiert

Abb. 2: Typen von Bildungsträgernetzwerken

Die Forderung nach Kooperation im Weiterbildungsbereich blickt auf eine lange Tradition. Eine erneute Konjunktur erlebte sie in den 70er Jahren. Mit der Aufnahme in den Bildungsgesamtplan von 1973 entwickelte sie seinerzeit eine neue Qualität (SCHIERSMANN 1997; S. 99 ff.). Ziel der Kooperationsforderung im Bildungsgesamtplan war eine systematische Einbeziehung der pluralen Angebotsformen in der Weiterbildung in den öffentlichen Zuständigkeitsbereich (ROHLMANN 1989, S. 51).

Die Planungsvorgabe fand ihren Niederschlag in einer Vielzahl von Landesgesetzen zur Weiterbildung, in denen die Kooperationsbereitschaft von Anbietern und die Einrichtung von Kooperationsgremien gesetzlich reglementiert wurde (DOBISCHAT/BENZENBERG 2002, S. 224). Über eine Zusammenarbeit der Anbieter erhoffte sich die Bildungspolitik eine bessere Allokation von öffent-

lichen Mitteln und die Vermeidung einer unwirtschaftlichen Finanzierung von Doppel- und Mehrfachangeboten.

Die politikinduzierten Ansätze, wie das erwähnte Förderprogramm für regionale Netzwerke (siehe auch weiter unten), unterstellen Kooperationsmodelle, die tendenziell durch *äußeren Zwang* initiiert werden sollen. FAULSTICH/ZEUNER (2001, S. 101) sprechen von einem „Eingriffsmodell“, bei dem eine übergeordnete Instanz die Kooperation gleichsam befiehlt. Dem stellen sie „Austauschmodelle“ und „Fördermodelle“ entgegen, die sich in ihrem zunehmenden Grad an Freiwilligkeit unterscheiden. So finden in Kooperationsbeziehungen, die sich dem Austauschmodell zuordnen lassen, Abstimmungsprozesse hinsichtlich der kooperativen Aktivitäten statt. In Kooperationen nach dem Fördermodell werden lediglich gemeinsame Leistungen erbracht, welche die Entscheidungsfreiheit der einzelnen Partner nicht beeinträchtigen.

Kooperationen entstehen durch exogene Anreize nicht nur, wenn übergeordnete Institutionen Subventionen anbieten, sondern auch um beispielsweise erwartete Regulationen zu vermeiden. Die Akteure im Weiterbildungsbereich kooperieren, um Zielsetzungen, die von außen gefordert werden, selbstorganisiert und eigenverantwortlich einzulösen (WEGGE 1996, S. 200 ff).

Grundsätzlich sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperationsbeziehung jedoch zuallererst im Vorhandensein und Überwiegen konvergenter Motive und im wechselseitigen Vertrauen der potentiellen Kooperationspartner begründet (EBD.) Liegen diese Voraussetzungen – wie bei einer ausschließlich von außen oktroyierten Zusammenarbeit – nicht vor, kann Kooperation nicht gelingen. Geeigneter sind daher *emergente* Bedingungskonstellationen, die Kooperation eher motivieren denn erzwingen.

Das beispielhaft herangezogene Kooperationsprojekt „PALATINET – Bildungnetz Pfalz“ steht im politischen Zusammenhang eines Programms des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Das Programm verfolgt ein Politikmodell der Regionalisierung und der bildungsbereichsübergreifenden Kooperation. Dennoch sollen die im Rahmen der Programmrichtlinien intendierten Kooperationsbeziehungen probleminduziert und „von unten“ entstehen. Damit wird versucht, die Motivationskraft und die Vertrauensstruktur einer Bottom-up-Strategie mit einzubeziehen. Man erwartet sich von einer solchen Strategie, dass die Partner an konkrete Problemlagen anknüpfen und spezifische Lösungsansätze für die Region entwickeln, die dirigistisch nicht generierbar sind (dazu auch SCHIERSMANN 1997, S. 107). Es handelt sich um ein regionales, von außen initiiertes Netzwerk. Zu beachten ist, dass es nicht durch äußeren Zwang, sondern durch positive Anreize zustande kam. Es existieren also Mischformen zwischen Außensteuerung und Emergenz.

Seit den 90er Jahren vollzieht sich die Diskussion um das Pro und Contra von Kooperationsansätzen in der Weiterbildung auch im Zusammenhang mit Überlegungen, den öffentlich regulierten Bereich der Weiterbildung zu *regionalisieren*. Die Ansätze werden vor dem Hintergrund einer Regionalisierungsstrategie als zukunftsweisendes Politikmodell diskutiert. Unter dieser Perspektive wird Weiterbildung zu einem wettbewerbs(mit)entscheidenden Faktor der Regionalentwicklung (z.B. DOBISCHAT/BENZENBERG 2002; SCHEFF 1999). Der Zusammenschluss von Bildungsorganisationen ist insofern zukunftsweisend, als

weder der Markt, noch der Staat geeignete Regulierungsmechanismen speziell für den Weiterbildungssektor zur Verfügung stellen. Ersterer würde aufgrund der besonderen Strukturen in diesem Bereich eine Unterversorgung produzieren und letzterer an der „Überkomplexität der spezifischen Möglichkeitshorizonte in der Weiterbildung“ (FAULSTICH/ZEUNER 2001, S. 100) scheitern. Das Netz sollte die bessere Option sein, welche die Nachteile der beiden anderen Organisationsformen auszugleichen in der Lage ist. Es besitzt den Vorteil einer aktiven Partizipation aller – auch kleinerer – Anbieter (GRENZDÖRFFER 1996, S. 116). Auch wenn der Staat die Weiterbildung nicht dirigistisch steuern kann, so bleibt ihm u. a. dennoch die Aufgabe, bildungsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen (BALTHASAR/BÄTTIG 2002, S. 134). Dazu fördert er verstärkt regionale Netzwerke im Zuge von Strukturentwicklungsmaßnahmen.

Neben der Bezeichnung regional mit einem geographisch vorgegebenen, relativ kleinen Ausdehnungsbereich, findet sich in der Literatur die gleiche Terminologie, wenn es um die Spezifizierung der Führungskonstellationen geht. Begrifflich wird das Gegensatzpaar *strategisch* versus *regional* unterschieden (SYDOW 2001, S. 302). Strategische Netzwerke besitzen ein Zentrum, um das herum sich die Akteure des Netzes gruppieren. Das Netz ist auf ein Unternehmen hin fokussiert, das eine Führungsrolle inne hat. Typischerweise kennzeichnen hierarchische Strukturen und asymmetrische Informationsverteilung das strategische Netzwerk, wie im Fall des japanischen Automobilherstellers Toyota und seiner Zulieferer (EBD. und CASTELLS 2001, S. 180 f.). Die fokale Ausrichtung kann die Kooperationsbereitschaft der anderen Akteure fördern, da der Initiator im Verhältnis zu den anderen Beteiligten mehr Ressourcen einbringt. Die daraus resultierende attraktive Kosten-Nutzen-Relation liefert den Partnern große Kooperationsanreize (WEGGE a.a.O.). In regionalen Netzwerken schließen sich i. d. R. kleinere Organisationen zusammen, um Größenvorteile zu realisieren. Diese Netze sind meist heterarchisch organisiert; die Partner wirken also gleichberechtigt mit.

Informale Netzwerke von Bildungsakteuren sind weniger als Beziehungen zwischen Korporationen, denn als solche zwischen Individuen üblich. Sie sind in der Regel organisationsübergreifend, wie beispielsweise jene zwischen Wissenschaftlern gleicher Fachrichtungen. Häufig ist dieser Personenkreis in Fachvereinigungen vertreten und der Übergang zum *formalen* Netzwerk ist fließend. Bei einer interinstitutionellen Zusammenarbeit wird die formale Verbindung die Regel sein, die ein Kooperationsabkommen fixiert oder die sich eine Rechtsform gibt, wie einen Verein, an dessen Satzung sich die Mitglieder binden.

Ist die Möglichkeit des Beitritts zum Netzwerk nicht grundsätzlich für alle gleichartigen, potentiell betroffenen Akteure gewährleistet, können wir von einem *exklusiven* Netz sprechen. In der ökonomischen Sozialkapitaltheorie spricht man in diesem Fall von „Cliques“, die monopolistische Vorteile für ihre Mitglieder realisieren wollen und Nicht-Mitglieder diskriminieren (HERMANN-PILLATH/LIES 2001, S. 364 f.). Da Bildungsnetzwerke ein Quasikollektivgut zur Verfügung stellen (siehe Abschnitt 2.3) und der Gründungsimpetus gewöhnlich mit der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung verbunden wird (s. u.), ist das exklusive Netz in unserem Zusammenhang als vernachlässigbar und auch nicht gewünscht zu verwerfen. Um in der Sprache der Wirtschaftswissenschaft zu bleiben, handelt es sich bei Bildungsnetzwerken um „Clubs“ oder

„Clans“ (EBD.). Beide sind prinzipiell für Neuzugänge *offen*. Clubs haben ab einer bestimmten Mitgliederzahl mit der Aufnahme eines neuen Partners höhere Grenzkosten als Grenzerträge und werden ab da zu einer geschlossenen Veranstaltung. Clans kennen diese Beschränkung nicht grundsätzlich. Ihr wichtigstes Charakteristikum ist die persönliche Beziehung der Mitglieder (ZINTL 1993, S. 101). Damit dürfte der Club die treffende Kategorie sein.

Das Gründungsmotiv als letztes Merkmal der Typenunterscheidung hängt bei allen Netzwerken eng mit dem Geschäftszweck der kooperierenden Organisationen zusammen. Bei Kooperationen ist das die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Hierin ist auch der primäre Zweck der Netzwerkarbeit zu sehen (DEHNBOSTEL 2001, S. 104), nicht aber unbedingt die Motivation für die Zusammenarbeit. Da Bildungsträger zwischen freiem und reguliertem Markt agieren, in der Mehrheit öffentlich zumindest teilfinanziert werden und einen öffentlichen Auftrag haben, gleichzeitig aber kosteneffizient arbeiten müssen, werden sich die Motive zur Implementation eines Netzwerks in der Regel als eine Mixtur aus *Eigennutz* und *öffentlicher Verantwortung* herausstellen. Selbst wenn, wie später im Text erkennbar wird, eine Optimierung der eigenen Marketingaktivitäten einer der Hauptgründe für die Zusammenarbeit von Trägern sein kann, ist damit parallel der Wunsch verbunden, den Kreis der Bildungsnachfrager auszuweiten – nicht nur um den Umsatz zu steigern, sondern auch um den Bildungsgedanken zu fördern. Das gilt unseres Erachtens auch bei privaten Trägern.

Aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich schließen, dass Bildungsträgernetzwerke sich üblicherweise

- auf eine abgegrenzte Region beschränken,
- regional, d. h. heterarchisch und dezentral geführt werden,
- einen hohen Formalisierungsgrad aufweisen,
- für Neumitglieder offen sind und
- sowohl bildungspolitische als auch ökonomische Ziele verfolgen.

Zwischen Eigen- und Außeninitiative sind alle Spielarten des Zustandekommens denkbar.

3.2 Gemeinsames Marketing als Motivation für die Zusammenarbeit

Der Bereich der beruflichen Weiterbildung ist durch einen ausgeprägten Pluralismus von Anbietern mit unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen sowie einer vielfältigen und differenzierten Angebotsstruktur charakterisiert (vgl. BMBF [Hrsg.] 2001). Mit der Expansion der beruflichen Bildung, dem damit einhergehenden verstärkten Wettbewerb und der knappen Finanzlage der öffentlichen Haushalte sind die Anbieter in diesem Bereich zunehmend gezwungen, ihr Handeln an einer ökonomischen Logik der Produktorientierung und Vermarktung auszurichten (DOBISCHAT/BENZENBERG 2002, S. 25). Eine Konsequenz kann die Zusammenarbeit von Anbietern sein. SCHEFF (1999, S. 83) sieht die Kooperationsorientierung von regionalen Akteuren im Bildungsbereich in einem engen Zusammenhang mit einer verstärkten Kundenorientierung. Er nennt sechs Anforderungsbereiche, für die eine kooperative Strategie substantielle Beiträge liefern kann: Leistungsinnovationen, Marktforschungsaktivitäten, ganzheitliche Lösungsansätze, optimale Ressourcennutzung, strategische Ausrichtung sowie Markttransparenz.

Insbesondere kleinere Weiterbildungsanbieter sehen sich vor die Herausforderung gestellt, ihre Leistungen und Angebote so zu kommunizieren, dass sie sich von der Menge der anderen abheben und von Weiterbildungsinteressierten wahrgenommen werden. Ist das Interesse geweckt, muss darüber hinaus auch tatsächlich ein kritisches Volumen von Angeboten nachgefragt werden, um das Überleben als Anbieter zu gewährleisten oder – je nach organisatorischem Zusammenhang – doch wenigstens sein Fortbestehen zu rechtfertigen. Unter diesen Vorzeichen wird die Existenzfrage für Weiterbildungsanbieter auch zu einer Frage eines erfolgreichen Marketings von Weiterbildung. Mit Verweis auf die Ressourcenknappheit sind die Handlungsspielräume in diesem Bereich jedoch sehr eng gesteckt.

Ein Weg, den Marketing-Engpass angesichts begrenzter Ressourcen dennoch zu überwinden, führt möglicherweise über eine Kooperation mit anderen Anbietern, die sich in einer ähnlichen Lage befinden. Die gemeinsame Bearbeitung von Marketing-Aufgaben reduziert die Kosten und ermöglicht eine effizientere Marketingorientierung. Ein anderer Lösungsansatz liegt darin, die potentiellen Abnehmer bzw. Teilnehmer von Weiterbildungsleistungen unmittelbarer und enger in den Prozess der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten miteinzu beziehen. Ein gemeinsamer, kooperativer Abstimmungsprozess gewährleistet eine Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse von Kunden und damit ein effektiveres Marketing des Angebots.

In der neueren Marketing-Literatur wird davon ausgegangen, dass der Absatz von Dienstleistungen am Markt de facto nicht in Form von Einzelleistungen erfolgt, sondern als eine Reihe von kombinierten Teilleistungen. Deshalb werden Vermarktungskonzepte für Dienstleistungen nicht mehr allein in ihrer Eignung für die Besonderheiten einzelner Wirtschaftsgüter bewertet, sondern auch in ihrer Ausrichtung auf sogenannte Absatzobjekte. Solche Absatzobjekte bestehen aus einem Bündel von (teilweise unterschiedlichen) Wirtschaftsgütern, das ein Anbieter zur Befriedigung von Nachfragebedürfnissen schnürt. Diese Leistungsbündel werden entweder nachfrageinduziert erstellt – etwa beim Wunsch nach Problemlösungen ‚aus einer Hand‘ - oder angebotsinduziert, beispielsweise durch die Individualisierung von Leistungen (ENGELHARDT u. a. 1994, S 42 f.).

Im Weiterbildungsbereich sehen sich allerdings insbesondere kleinere Anbieter oft nur unzureichend in der Lage, Leistungsbündel – wie z. B. in Form von Weiterbildungsberatungen, Weiterbildungsbedarfsanalysen, Curriculumentwicklungen, Transferkontrollen, etc - umfassend zu erstellen und anzubieten (STAHL 1994, S. 39 f.; SCHÖNFELD/STÖBE 1995, S. 82 f.). Die eigentliche Herausforderung liegt darin, die gebündelten Teilleistungen als Absatzobjekte mit den richtigen Instrumenten und Aktivitäten in einem angemessenen Umfang zu vermarkten. Deshalb soll im folgenden diskutiert werden, inwieweit neben einer auf die Abnehmerseite gerichteten Kooperationsorientierung von Weiterbildungsmarketing auch Kooperationen zwischen Anbietern im Weiterbildungsbereich einen Ansatz bieten, die Vermarktung von maßgeschneiderten Leistungen und Komplettlösungen zu verbessern.

Bezüglich der grundsätzlichen Erwartungen an die Kooperationsbeziehung zeigt eine fragebogengestützte Umfrage unter den beteiligten Akteuren des Kooperationsprojektes „PALATINET – Bildungsnetz Pfalz“ folgende Interessenbereiche: Know-How-Transfer, Qualitätsmanagement, Profilierung und Marketingvorteile.

Diese Kooperationsfelder zeigen, in welchen Handlungsbereichen das Kooperationsprojekt seine Schwerpunkte setzt. Sie bilden somit das mögliche Leistungsspektrum dieser Kooperationsbeziehung ab.

Neben einer schriftlichen Befragung wurden mehrere Workshops veranstaltet, um die Bedarfslagen der Kooperationspartner im Hinblick auf das Netzwerk herauszuarbeiten. Die Ergebnisse zeigen, dass die beteiligten Akteure insbesondere dem Thema „Bildungsmarketing“ große Bedeutung zumessen. Das Thema wird als aktuelle Herausforderung betrachtet und man verspricht sich zusätzliche positive Effekte über eine kooperative Bearbeitung. Als Vorteile werden häufig genannt:

- eine effektivere Passung von Angebot und Nachfrage durch eine bessere Durchdringung des Nachfragermarktes,
- in Folge der Durchdringung ein höheres Bildungsbewusstsein in der Bevölkerung,
- eine Verbesserung der Außendarstellung durch die Integration in einen kooperativen Zusammenhang und
- die Herstellung von Transparenz der regional verfügbaren Bildungsangebote.

Im Vergleich zu anderen induzierten Kooperationsfeldern (z.B. technische Vernetzung, Bildungsberatung,) zeigt sich im Bereich Bildungsmarketing bislang die höchste Bereitschaft der beteiligten Akteure, die Kooperationsbeziehung zu vertiefen.

Die Notwendigkeit der Marketingorientierung, die sich mit dem Dienstleistungscharakter von Weiterbildung begründen lässt, stellt insbesondere kleinere Anbieter mit geringeren Ressourcen vor große Herausforderungen. Angesichts knapp bemessener Marketingbudgets werden entsprechende Aktivitäten oftmals entweder unterlassen oder unzureichend durchgeführt. Kooperationen als wettbewerbsorientierte Strategien werden insbesondere dann von Dienstleistungsanbietern angestrebt, wenn sie nicht über einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil oder wenn sie nicht über entsprechende Ressourcen verfügen, um langfristige Konkurrenzauseinandersetzungen zu führen (MEFFERT/BRUHN 2000, S. 198). Diese Situation ist für den Weiterbildungsbereich vor allem für die genannten kleineren Anbieter vielfach zutreffend. Kooperative Verhaltensstrategien bieten sich daher insbesondere für diese Gruppe der Marktteilnehmer an.

Das Standardisierungsproblem bei Weiterbildungsleistungen hat zur Folge, dass eine Schieflage zwischen Kapazitätsbereitstellung und tatsächlicher Nachfrage bzw. Auftragsvolumen zu Unterlast führen und damit hohe Kosten verursachen kann. Die Kooperationsbeziehungen bieten hier die Chance auf der einen Seite Kosten, die beim Kapazitätsaufbau erforderlich sind, zu verteilen bzw. zu minimieren. Auf der anderen Seite können die eigenen Kapazitäten durch die Möglichkeit, im Verbund mit anderen Anbietern Komplettlösungen anzubieten, besser ausgelastet werden. Diese Vorteile durch eine Marketingkooperation setzen jedoch ein über andere Kooperationsfelder positiv verstärktes und gewachsenes Vertrauen voraus und bergen auch eine Reihe von Risiken.

Kooperationen können insbesondere auf der Ebene von Weiterbildungsleistungen dazu beitragen, Informationsasymmetrien zu verringern. Über eine integrierte Kommunikationsstrategie erwarten die kooperierenden Akteure im „PALATINET – Bildungsnetz Pfalz“ deshalb, dass sich ihre Kommunikation mit den Teilöffent-

lichkeiten im Weiterbildungsbereich verbessert. Dies soll u.a. mit Hilfe eines gemeinsamen, internetgestützten Bildungsportals geschehen (siehe Abschnitt 4).

Über Kooperationen können Akteure durch gemeinsame bzw. arbeitsteilige Marktforschungsaktivitäten eine größere Transparenz des Marktgeschehens herstellen. So war für die kooperierenden Akteure in dem untersuchten Projekt von großem Interesse, ein umfassendes Profil der regionalen Weiterbildungslandschaft zu erhalten. Die Ergebnisse solcher Marktforschungsaktivitäten können sowohl den Anbietern als auch Nachfragern für eine bessere Erfassung der regionalen Weiterbildungssituation dienen, sofern die erfassten Daten auch entsprechend zur Verfügung gestellt werden.

Dennoch gibt es Umstände, die Kooperationsstrategien und ein proaktives Verhalten gegenüber anderen Akteuren im Weiterbildungsbereich behindern. Zum einen sind die Strukturen in diesem Bereich gerade für kleinere Marktteilnehmer – ähnlich wie für den Bildungsnachfrager - oft nicht deutlich erkennbar. Damit wird auch die Identifizierung von potentiellen Kooperationspartnern – sowohl auf der Anbieterseite als auch auf der Abnehmerseite - erschwert. Zum anderen legen Akteure, die in übergeordnete Trägerstrukturen eingebunden sind, wie dies z. B. bei den Bildungseinrichtungen der Gewerkschaften, Kirchen und Verbände der Fall ist, eine eher passive und wettbewerbsarme Verhaltensweise an den Tag (BERNECKER 2000, S. 161 f.).

3.3 Herausforderungen an Kooperationen im Weiterbildungsbereich

Um Netzwerkkooperationen erfolgreich im Weiterbildungsbereich zu implementieren, müssen zunächst zwei grundlegende Hindernisse überwunden werden, die auf Grund gewachsener Strukturen allenthalben zu beobachten sind.

1. Speziell bei den Trägern im Non-Profit-Bereich gilt es, die verbreitete Scheu vor einer ökonomischen Sicht auf die eigenen Aktivitäten abzulegen. Die langjährige Erfahrung, von übergeordneten Institutionen oder staatlichen Instanzen die nötigen Geldmittel bereitgestellt zu bekommen, hat zwar häufig zu effektiven Strategien im Hinblick auf die Umgehung bürokratischer Strukturen bzw. auf die Nutzung politischer Verbindungen geführt, jedoch auch zu einer gewissen ökonomischen Vergessenheit. Zu einem Zeitpunkt da die Mittelzuweisungen zumindest mittelfristig erheblichen Beschränkungen unterworfen sein werden, müssen sich die Betroffenen Effizienzüberlegungen öffnen, die weit über eine reibungslose Programmorganisation und didaktische Verbesserungen hinaus gehen. Beispielsweise müssen auch gemeinnützige Bildungsträger Kostenrechnungssysteme einführen, wie sie im gewinnwirtschaftlich arbeitenden Trägerbereich gang und gäbe sind. Die Außenbeziehungen sind im Bereich beruflicher Bildung gegenüber anderen Trägern durch eine Konkurrenzsituation gekennzeichnet. Es gilt somit, die Marktmechanismen als solche zu erkennen, zu analysieren und zu nutzen. Hilfreich sind vorwettbewerbliche Kooperationen unterschiedlicher Träger, in deren Rahmen ein systematisches Marketing betrieben werden kann.
2. Eine Vernetzung von Trägern beruflicher Bildung kann nur erfolgreich sein, wenn in das notwendige Sozialkapital investiert wird. Iterative Lernprozesse

in Form positiver Kooperationserfahrungen erhöhen die Erwartungen an die Kooperation und intensivieren die Kooperationsbeziehungen. Die sukzessive Intensivierung der Beziehungen eignet sich insbesondere für eine regionale Ausrichtung der Kooperation (SCHIERSMANN 1997, S. 105). Die Partner sind für die gemeinsamen Aktivitäten als Mit- und nicht als Gegenspieler wahrzunehmen. Misstrauen führt zu suboptimalen Ergebnissen. Wie die spieltheoretische Forschung zeigt, kann im Gegenteil gerade eine Interaktionsstrategie erfolgreich sein und zu einer dauerhaften Kooperationsbeziehung führen, die in einem ersten Schritt einen Vertrauensvorschuss gewährt und Leistungen für den oder die Aktionspartner erbringt, ohne bereits selbst welche erhalten zu haben.² Es ist rational, auf der Basis gegenseitigen Vertrauens zu kooperieren. Es ist allerdings auch rational, institutionelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein mögliches opportunistisches Verhalten einzelner Netzwerkmitglieder verhindern sollen (ZINTL 1993, S. 97). Der Weg führt dabei eher über positive Anreize, wie offensichtliche Nutzen bei einer Kooperation, als über Sanktionsstrukturen, die leicht als Zeichen gegenseitigen Misstrauens interpretiert werden können und die außerdem nur in strategischen, nicht aber in heterarchischen Netzwerken möglich sind.³ Die Schaffung der Anreizstrukturen ist eine der Managementaufgaben in Bildungsträgernetzwerken, die in ihrer Gesamtheit als eine weitere Herausforderung betrachtet werden dürfen.

Hier schließt sich der Kreis zwischen den Herausforderungen und den Bedingungen der Funktionstüchtigkeit eines Netzwerkes, wie sie oben beschrieben wurden. Die Funktionsfähigkeit hängt offensichtlich davon ab, dass

- „eine Problemlösung eine Kooperation mit anderen erfordert,
- die unmittelbaren und mittelbaren Beteiligten einen Nutzen erkennen,
- die Kooperationsakteure eigene materielle und immaterielle Vorteile sehen,
- die Autonomie und ihr Status auf dem Anbietermarkt zumindest nicht gefährdet werden,
- sie Vertrauen haben zu Kooperationspartnern bzw. Unterstützern,
- eigeninitiativ handeln und eigene Interessen einbringen können.“ (BÜCHTER 2000, S. 278)

Die beiden dargestellten Problemkreise beinhalten Anforderungen an das Individuum: Akzeptanz ökonomischen Denkens, Aneignung ökonomischer Grundkenntnisse in den Bereichen Organisation, Marketing und Rechnungswesen,

² Näheres dazu bei AXELROD 2000, S. 23 ff. Die genannte Strategie des „Tit-For-Tat“ beinhaltet über den Vertrauensvorschuss hinaus aber auch, dass – falls der Interaktionspartner im Gegenzug das Vertrauen nicht rechtfertigt und statt dessen „defektiert“ – der Betroffene nun ebenfalls defektiert. Weitere Vertrauensleistungen erbringt er erst wieder, wenn der andere seinerseits – jetzt als Erster – kooperiert (EBD.).

³ Für Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen konnte die psychologische Forschung zeigen, dass Kontrollmaßnahmen und Sanktionsmechanismen seitens der Geschäftsführung zu einem Vertrauensverlust bei den Arbeitnehmern führen und die Bereitschaft zu opportunistischem Verhalten geradezu provozieren können (STEINMANN/OLBRICH 1998, S. 107; SEEBER 2001b). In einem Analogschluss vermuten wir für interorganisationale Beziehungen eine vergleichbare Verhaltensstruktur. Da allerdings in heterarchischen Netzwerken die Partner keine Macht übereinander haben, bleibt hier als mögliche Sanktion nur der Ausschluss aus dem Netzwerk. Weitergehende Strukturen der Strafe oder Kontrolle im Netz selbst sind kaum möglich.

Erwerb von Managementfähigkeiten und Aufbau von Vertrauen. Die adäquate Organisation des Netzes ist der nächste große Herausforderungskomplex, der sich mit folgenden Stichworten charakterisieren lässt (REISS/PRAÜER 2002, S. 25f.):

1. Multilateralität und Heterogenität: Netzwerkkooperationen bestehen meist aus einer Vielzahl von Dreiecks-/Vielecksbeziehungen, die von Redundanz und Komplementarität, aber auch von Konkurrenz gekennzeichnet sind.
2. Relative Offenheit: Die Abgrenzung von Netzwerkkooperationen gegenüber anderen Beziehungen zum Umfeld wird erschwert durch mehrfache Kooperationen eines einzelnen Akteurs zu anderen Akteuren sowie durch die relative Autonomie/Autarkie der einzelnen Kooperationspartner.
3. Hybride Spieregeln: Mit der Vielfalt der Beziehungen der Netzwerkpartner überlagern sich auch unterschiedliche Koordinationsprinzipien (etwa Kooperation und Konkurrenz).
4. Mehrschichtigkeit: In Netzwerkkooperationen prägen sich verschiedene Beziehungsebenen aus, die sich in der jeweiligen Dichte der Kooperationsbeziehung unterscheiden (z.B. die Ebene der nach außen gerichteten kooperativen Geschäftsbeziehungen zu Kunden oder die Ebene der nach innen gerichteten Beziehungen zur gegenseitigen Unterstützung und zum Aufbau von Vertrauen).
5. Komplexe Dynamik: Die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen in Netzwerken verläuft nicht linear sondern in unterschiedlichen Phasen von Wachstum, Intensivierung, Auflösung, Auseinanderbrechen.

Da Wissen das Operationsmedium eines Netzwerkes ist (WILLKE 1998, S. 137), sollten die Organisationsstrukturen dem gerecht werden. Die Partner sollten das Netzwerk als lernende Organisation begreifen und deshalb entsprechende Wissensmanagementstrukturen installieren. Das Wissensmanagement sorgt für eine möglichst reibungslose Integration des Wissens aller Mitglieder. Die vielfältigen Einzelmaßnahmen können an dieser Stelle nicht aufgeführt werden. Mit Blick auf die oben aufgezählten Herausforderungen gilt es, für die Organisation insbesondere zwei Fragen zu beantworten: Mit welchen Instrumenten lässt sich das Wissen der Netzwerkpartner optimal zum Nutzen des Netzes erschließen, einsetzen, transferieren und archivieren? Wie lässt sich dauerhaft eine innovationsfreudige und kundenorientierte Organisation implementieren?

Eine der Maßnahmen zur Generierung einer kundenfreundlichen externen und gleichzeitig effizienten internen Kommunikation ist der Einsatz der neuen Technologien. Die Unterstützung durch die Informationstechnik erleichtert die Organisation und spart Kosten. Ohne sie ist eine Netzwerkarbeit heute nicht mehr denkbar, die sonst mit prohibitiv hohen Transaktionskosten verbunden wäre. Mit Architektur eines Intranetkonzeptes für ein kooperatives Wissensmanagement setzt sich beispielsweise GÜRTH (1999, S. 3 ff.) auseinander. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich dagegen ausführlich mit der Notwendigkeit und der Qualitätsanalyse eines Auftrittes von Bildungsträgernetzwerken. Der Internetauftritt ist als ein Instrument in einem Bündel von Marketingmaßnahmen zu verstehen.

4 Der gemeinsame Internetauftritt

4.1 Notwendigkeit und Zielsetzung

Zur Beschreibung der Sozialstruktur von Netzen wird gewöhnlich von „Knoten“ gesprochen, die über „Kanten“ miteinander verknüpft sind (GRAMLINGER 2002, S. 1). Die Knoten symbolisieren die beteiligten Akteure und die Kanten stehen für die Beziehungskanäle, welche die wichtigste Ressource eines Netzwerks, nämlich Wissen, transportieren. Das „Bildungsnetz Pfalz“, auf das in der Untersuchung Bezug genommen wird, ist im Hinblick auf seine Beziehungsstruktur und seine Aufgaben typisch für regionale Bildungsnetzwerke (FAULSTICH/ZEUNER 2001, S. 102; WILBERS 2002, S. 7): Die Akteure sind überwiegend Weiterbildungsanbieter. In das Netz sind zudem die Kammern, Bereiche der kommunalen Verwaltung und die Arbeitsverwaltung integriert. Die Kanten verlaufen zunächst entlang herkömmlicher Kommunikationskanäle. „Herkömmliche Kanäle“ bedeutet in unserem Fall, dass alle Partner sich in regelmäßigen Abständen treffen, um über gesamtstrategische Entscheidungen zu beraten, und dass sie in Teams zu speziellen Aufgabenstellungen arbeiten. Neben den persönlichen Treffen und den telefonischen Absprachen besitzt mittlerweile die elektronische Post den quantitativ bedeutsamsten Anteil am Informationsaustausch.

Die gemeinsame Außendarstellung der Partner im Internet ist eine konsequente Fortführung der Nutzung elektronischer Medien für die interne Kommunikation. Sie zählt typischer Weise zum Leistungsspektrum von Bildungsträgernetzwerken (FAULSTICH/ZEUNER 2001, S. 102). Ebenso typisch ist aber ein Nutzungsdefizit bei einer Reihe von Bildungsanbietern. Die knappen finanziellen Ressourcen erlauben den flächendeckenden Einsatz neuer Medien i. d. R. nicht. Flächendeckend wäre die parallele Nutzung für die interne Organisation via Intranet, für die externe Kommunikation via Internet und für das E-Learning über die Distanz bzw. das computergestützte Lernen vor Ort. Häufig wird der „Etat für Öffentlichkeitsarbeit bzw. für eine Homepageerstellung und -pflege oder für die Ausstattung mit Technik ... zu gering angesetzt.“ (MEISTER/SANDER 2000, S. 126).

Durch eine über eine Netzwerkkooperation organisierte und zentral implementierte Internetpräsenz können die Kosten der Techniknutzung jedoch auf ein Maß verringert werden, das auch Anbietern aus dem Non-Profit-Bereich eine Teilnahme ermöglicht. Voraussetzung ist selbstverständlich eine Zugangsmöglichkeit zum Internet bei allen Beteiligten. Die unterschiedliche technische Qualität des Zugangs muss in der Netzdarstellung Berücksichtigung finden (s. Tab. 3: Checkliste). Da die Programmierung einer Internetplattform oder alternativ der Erwerb einer Lizenz hohe Gestehungskosten verursacht, ist i. d. R. eine Anschubfinanzierung notwendig. Sie kann nicht nur in Form von Transferzahlungen des Bundes oder Landes erfolgen, sondern es ist auch die Nutzung von Sponsorengeldern

denkbar. Diese ist aber nicht nur aufwändig, sondern im Bildungsbereich bisher auch unterentwickelt.

Die Begründung des Internetauftritts von Bildungsanbietern bzw. von Anbieternetzwerken entbehrt nicht einer gewissen Trivialität. Wer wollte ernsthaft bestreiten, dass Netzwerke auch über die neuen Medien nach außen wirken sollten? Aus diesem Grund sollen nur grundlegende Trends im Überblick angeführt werden, aus denen die Notwendigkeit der Internetpräsenz resultiert. Sie lassen sich den sozioökonomischen Rahmenbedingungen, den Nutzenerwartungen der Anbieter und den Nachfragerbedürfnissen zuordnen.

1. Sozioökonomische Rahmenbedingungen:

- *Exponentielle Zunahme der Internetnutzung durch Privatpersonen:* Bis zum Jahr 2010 werden voraussichtlich bis zu 40 % der Privathaushalte in den entwickelten Ländern regelmäßig digitale Kommunikationsdienste über einen eigenen Zugang nutzen (BECK/GLOTZ/VOGELSANG 2000, S. 10). Hinzu kommt eine Vielzahl weiterer privater Nutzungen über nicht-private Zugänge.
- *Der E-Commerce wird die private Internetnutzung beschleunigen.* Im Vordergrund stehen zunächst das Online-Banking, das E-Shopping und das E-Booking. Letzteres hat bereits erkennbare Bedeutung z. B. im Reisegeschäft und kann zunehmend Relevanz im Bildungssektor erhalten. Aufgrund niedriger Markteintrittsbarrieren werden sich nach Expertenmeinung auch kleinere Anbieter etablieren können (DIES., S. 61 u. 123), die im Bildungsbereich überwiegen.
- *E-Learning* ist über die ersten Gehversuche hinaus und wird sich als eine Facette des Fernunterrichts behaupten können, wenn auch die euphorischen Erwartungen sich zunächst nicht bestätigt haben.
- Im gesamten Weiterbildungsbereich herrscht eine *Aufbruchstimmung* (MEISTER/SANDER 2000, S. 124), die sich z. B. in der Vielzahl von Homepages von Bildungsanbietern offenbart.

2. Nutzenerwartungen der Netzwerkpartner (Anbieterseite)

- *Organisation:* Neue Medien erlauben eine Vernetzung der kurzen Wege. Der Informationsfluss wird beschleunigt; eine heterarchische Organisation wird erleichtert.
- *Kommunikation:* Die gemeinsame Plattform ist ein wesentliches Element einer langfristig orientierten und marktdurchdringenden Kommunikationspolitik der Bildungsanbieter.
- *Ökonomie:* Ist die Entscheidung für eine gemeinsame Internetpräsenz gefallen, ist diese, wie oben geschildert, kostengünstiger als eine einzelorganisatorische Lösung. Die Implementationskosten sinken. Daneben werden die Transaktionskosten gesenkt; einmal durch die erleichterte netzinterne Kommunikation und das andere Mal durch Buchungssysteme (geringere Anbahnungs- und Abschlusskosten).

3. Nachfragerbedürfnisse

- Die erwartete Intensität der Internetnutzung durch Privatpersonen betrifft gerade die *bildungswillige Klientel der Anbieter*. Für die sogenannte Informationselite wird bzw. ist die regelmäßige ‚Fahrt auf der Datenautobahn‘ Usus. Der positive Zusammenhang zwischen Internetnutzung und Bildungsniveau

(BECK/GLOTZ/VOGELSANG 2000, S. 86) ist empirisch ebenso nachgewiesen, wie jener zwischen Bildungsniveau und Weiterbildungsaktivitäten (OECD 2001, S. 194 ff.), so dass speziell die Bildungsinteressierten einen Großteil ihrer Informationen dem elektronischen Netz entnehmen werden.

- Die Informationsgewinnung ist Teil *selbstgesteuerter Lernaktivitäten*, die nicht nur im Kontext einer Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen zunehmend wichtiger werden, sondern durch die technische Entwicklung selbst vorangetrieben werden. Die „selbstgesteuerte(n) Lernphasen, in denen der Lerner seine Ziele und den didaktischen Weg selbst festlegt, (gewinnen) durch Computernetze an Bedeutung.“ (BECK/GLOTZ/VOGELSANG 2000, S. 170)
- Parallel zur Ausbreitung des Internet vergrößert sich die Zahl der Informationen. Die Nachfrager ziehen deshalb einen Vorteil aus der *Bündelung von Bildungsangeboten* auf einer zentralen Plattform.

Die Zielsetzungen einer Internetpräsenz müssen sich den allgemeinen Zielen des Netzwerkes unterordnen. Das Internet ist nur eine von vielen Präsentationsformen (weitere sind: Lernfeste, Messen, Flyer, Plakataktionen, Broschüren etc.). Es besitzt zwar vielseitige Anwendungsmöglichkeiten, dient aber nicht einem Selbstzweck. In einem regionalen Netzwerk muss die Internetdarstellung definitionsgemäß an die regionale Identität anknüpfen (siehe nächster Abschnitt). Sie wird sich darüber hinaus an den Zwecken des Netzwerkes orientieren und den Bedürfnissen der Nachfrager gerecht werden müssen. Im Einzelnen werden die Ziele im folgenden Abschnitt angesprochen. Das Globalziel ist die Implementation einer interaktiven Internetplattform. Den Weg dorthin skizziert Abb. 1.

Die verwirrende Vielfalt von Angeboten, wie sie kennzeichnend für die derzeitige Situation ist, wird durch die Fokussierung auf einer zentralen Plattform aufgehoben. Der in der Abbildung beschriebene Soll-Zustand wird sich dem technischen Fortschritt anpassen müssen. Denkbar ist z. B. bereits in naher Zukunft eine multimediale Präsentation, die auditive und filmische Elemente einbezieht. Grundsätzlich bleibt jeder gewünschte Soll-Zustand abhängig von den technischen Möglichkeiten der Mehrzahl der potenziellen Nutzer und ist zudem an das Gebot der Nutzerfreundlichkeit gebunden, womit sich eine überkomplexe Lösung verbietet.

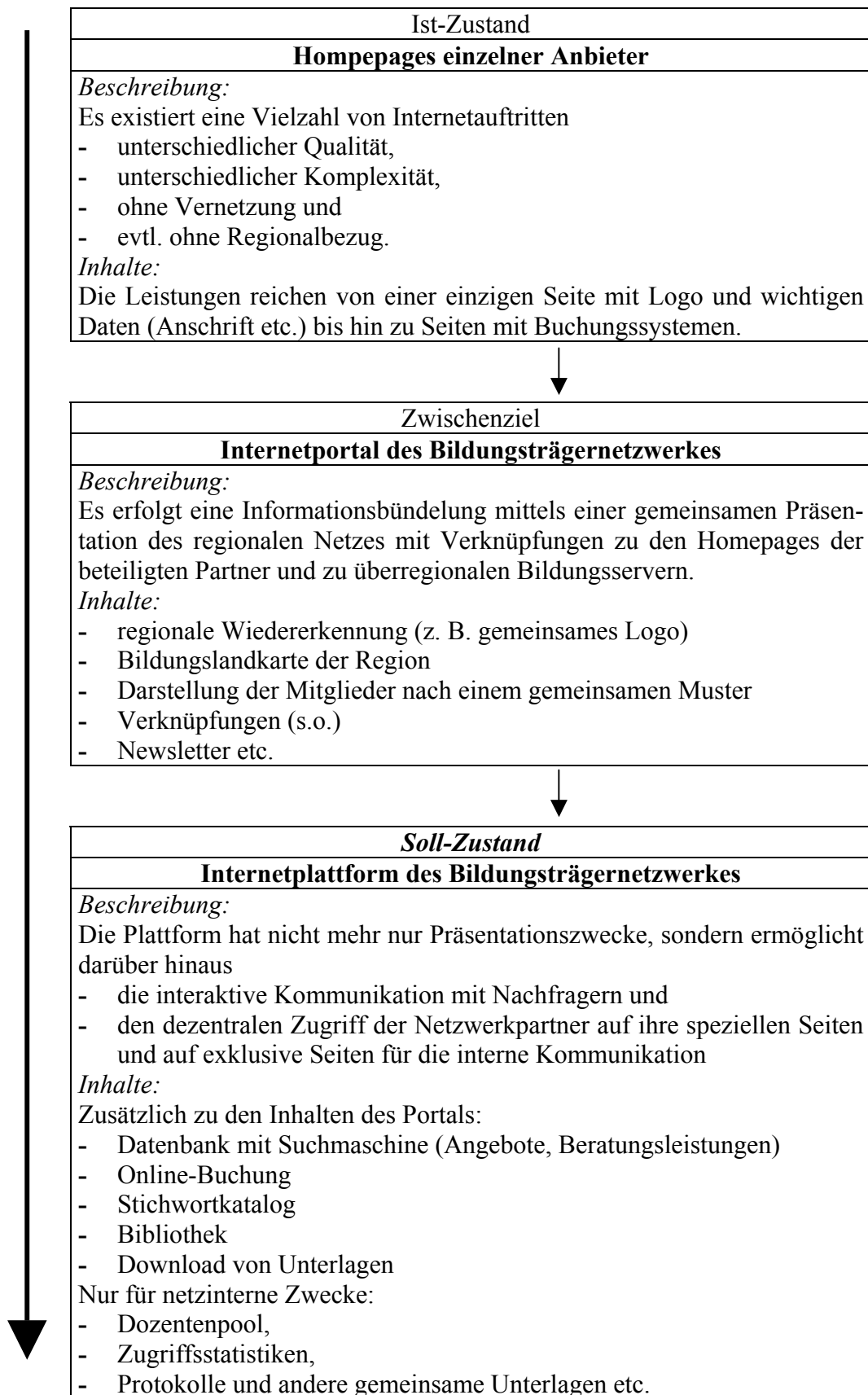


Abb. 3: Von der Vielfalt zur gemeinsamen Plattform

4.2 Qualitätskriterien

Die Checkliste am Ende des Textes führt Kontrollfragen zu einzelnen Qualitätsaspekten auf. Sie basiert im wesentlichen auf einer dreistufigen Benchmarkanalyse (vgl. Abb. 2). Zunächst wurden die im Projekt beteiligten Netzwerkpartner zu ihren Erwartungen bezüglich des Internetauftritts befragt. Im Anschluss daran stellte die universitäre Arbeitsgruppe auf der Basis eines Brainstormings Kategorien für einen qualitativ angemessenen Auftritt auf. Parallel dazu wurden Internetquellen recherchiert, die sich der Frage der Gestaltung einer Internetpräsenz widmen. So entstand als Grundlage der weiteren Arbeit eine erste Liste von Qualitätskriterien (erste Stufe). Dann begann die eigentliche Benchmarkanalyse: Über Suchmaschinen wurden Internetauftritte anderer Bildungsträgernetzwerke identifiziert und gesichtet (zweite Stufe), um die gefundenen Kategorien ergänzen zu können. Danach wurden zehn Auftritte von Netzwerken ausgewählt, die möglichst dem beschriebenen Typ eines regionalen Netzwerkes entsprachen und hinsichtlich der Aufgaben und der Partner Parallelen zum Projekt Netzwerk aufwiesen. Sie wurden entlang der gefundenen Kriterien detailliert analysiert und bewertet. Auf diese Weise konnten sogenannte Best Practices – Netzwerkdarstellungen, die in einer Dimension ihrer Darstellung den anderen Präsentationen überlegen waren (allgemein zu Best Practices: PROBST/RAUB/ROMHARDT 1999, S. 105 f. und 260 ff.) – erkannt und in die zu erstellende Checkliste eingearbeitet werden (zweite Stufe).

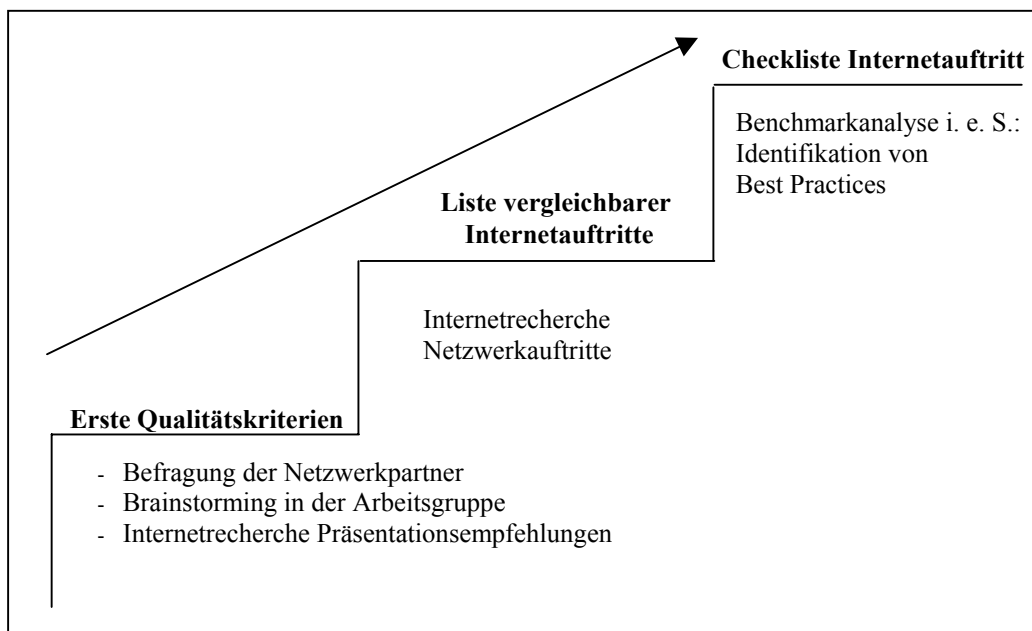


Abb. 4: Die Erstellung der Checkliste mithilfe der Benchmarkanalyse

Die Kriterien lassen sich zwei grundlegenden Kategorien zuordnen: Form und Inhalt, die weiter unterteilt werden. Die Zuordnung im einzelnen ist insofern subjektiv, als Form und Inhalt einander bedingen. Ist der Einsatz von Animationen beispielsweise eine Frage des Inhalts oder des Layouts, und damit der Form? Die Entscheidung hierüber orientierte sich an der vermuteten Lesererwartung. Die

technische Handhabung wurde den formalen Aspekten zugeordnet, obwohl man sie durchaus als eigene Kategorie betrachten kann. Im Überblick hat die Checkliste folgende Inhalte:

Form	Inhalt
1. Layout	1. Leistungen/Service
2. Navigation	2. Qualität und Transparenz
3. Technik	

Tab. 1: Übersicht über die Inhalte der Checkliste

Im weiteren wird zunächst die Bedeutung der einzelnen formalen Kriterien erörtert, danach wird der inhaltliche Aspekt abgehandelt. Im Anschluss wird die Checkliste aufgeführt. Wichtige Fachbegriffe aus dem Bereich der Informationstechnologie werden erläutert bzw. können bei ROSENTHAL 1998 bzw. SENNHAUSER 1997 nachgeschlagen werden.

Formale Kriterien

Layout: Der Bildschirm des Nutzers ist bei der Internetpräsentation das Trägermedium. Er „macht das Internet zu einer modularisierten Welt“ (MEDER 2000, S. 41) und gibt die Größe des Moduls vor. Deshalb sind sowohl die optische Gestaltung der Bildschirmseite, als auch jene der Navigationselemente (siehe dort) von Bedeutung. Über die optische Gestaltung erhält der Nutzer einen ersten Eindruck von dem auftretenden Netzwerk. Farben, graphische Gestaltung und evtl. Animationen entscheiden über die Akzeptanz der Seite. Der Betrachter vergleicht sie unbewusst mit ihm bekannten Designs. Dabei nimmt er zuerst die Struktur der Seite wahr und erst danach die einzelnen Buchstaben. Der Text wird zur Gestalt; das serielle Lesen wird erschwert (EBD.). Eine gute Internetpräsenz sollte daher eine durchdachte Textstrukturierung mit graphischen Akzenten und eine hierarchische Struktur aufweisen (UNGER 2001). Die Optik (Schrift, Farben, Zeilenformat etc.) sollte so gewählt sein, dass sie das Interesse des Nutzers weckt, damit er sich auf die Inhalte einlässt.

Der Einsatz sog. warmer Farben, insbesondere zur Textunterlegung, (z.B. Pastelltöne) ist anzuraten. Das menschliche Auge kann nicht das gesamte elektromagnetische Spektrum ausschöpfen. Daher sollten keine Farben gewählt werden, die sich im Grenzbereich der wahrnehmbaren Wellenlängen befinden. Sie ermüden das Auge und es besteht die Gefahr, dass der Nutzer seine Aktivität beendet. Es sollten nicht mehr als drei Farben verwendet werden. Grundsätzlich sollten die verwendeten Farbtöne aus dem von allen Betriebssystemen angebotenen 256-Farben-Satz stammen, um eine systemunabhängige, gleichwertige Darstellung für alle Betrachter zu gewährleisten. Der Kontrast ist auf die Schrift- und Hintergrundfarbe sowie auf sonstige verwendete Bilder abzustimmen.

Die Lesefreundlichkeit der Seiten hängt wesentlich von der verwendeten Schrift und der Zeilenformatierung ab. Die Schriftart sollte von den gängigen Betriebs-

systemen unterstützt werden und ohne Serifen sein, da serifenlose Schrift von Sehbehinderten besser gelesen werden kann (z. B. Arial, Verdana). Die Schriftgröße und der Zeilenabstand (mindestens 2 Punkt größer als die Schrift) sind leserfreundlich zu wählen (o. V. 2001). Die Zeilen sollten nicht über die gesamte Bildschirmbreite gehen (50-70 Zeichen pro Zeile). Das Auge sollte statt dessen die Textspanne ohne Kopfbewegung am Bildschirm abtasten können (UNGER 2001). Da der Bildschirm zumeist nur Ausschnitte eines Dokuments darstellt, muss im Internet „gerollt“ (scroll) werden. Vertikales Rollen ist für eine Darstellung längerer Texte geeignet. Dagegen ist horizontales Rollen zu vermeiden, um den Lese- und Informationsfluss nicht zu stören.

Da das Angebot i. d. R. mehrere Seiten umfasst, sind diese einheitlich und übersichtlich zu gestalten. Ein variierender Aufbau erzeugt Unruhe und ermüdet den Betrachter. Wichtige Fixpunkte (z. B. Navigationsleiste, Logo) sollten im linken oberen Bildschirmbereich platziert sein, da Informationen üblicherweise von links nach rechts wahrgenommen werden.

Längere Texte, sofern sie nicht zu vermeiden sind, sind in logisch entwickelte Blöcke zu unterteilen. Wichtige Textstellen können durch Hervorhebungen markiert werden, wobei zum einen auf eine sachangemessene Systematik zu achten ist (Gleichartiges immer auf gleiche Weise hervorheben) und Unterstreichungen aufgrund der Verwechslungsgefahr mit Querverweisen (Links) ungeeignet sind. Für Hervorhebungen eignen sich Fett- und Kursivdruck sowie der Einsatz von Farben (o. V. 2001). Bei den Text ergänzenden Bildern ist auf kleine Dateigrößen zu achten. 30 kByte sollten nicht überschritten werden. Bei zunehmender Kompression nimmt allerdings die Bildqualität ab.

Animationen sind aufgrund hoher Ladekapazitäten und je nach Übertragungsgeschwindigkeit unterschiedlicher Qualität sparsam zu verwenden. Wenn sie dennoch eingesetzt werden, müssen sie von den gängigen Browserversionen (Browser = Software, die Internetangebote auf dem Bildschirm darstellt, wie z. B. Netscape) unterstützt werden. Sinnvoll ist außerdem auf der Internetseite die Bereitstellung eines Plug-in, also eines direkt abrufbaren Betrachterprogramms (z. B. Acrobat Reader). Da Animationen im wesentlichen als Blickfang gedacht sind, empfinden sie Personen, die die Seite häufiger aufsuchen, möglicherweise als störend. Sie sollten deshalb nur durch „anklicken“ zu aktivieren sein.

Navigation: Um möglichst viele Nachfrager anzusprechen, ist eine deutliche, einfache und damit einprägsame Adresse zu verwenden. Am besten stimmt die URL (Uniform Resource Locator = vereinheitlichte Adressierung mit bspw. folgendem Aufbau: <http://www.netzwerkname.de>) mit dem Namen des Bildungsträgernetzes überein.

Die Nutzung von Internetseiten setzt formale Operationen im PIAGETschen Sinn voraus, also ein abstraktes Denken, das nicht auf konkrete Beobachtungen zurückgreifen muss. „Die Welt der formalen Operationen ist eine virtuelle Welt“ (MEDER 2000, S. 42), die auf der Verwendung von Begriffen und Symbolen basiert. Um so wichtiger ist die anwenderfreundliche Handhabbarkeit einer Internetseite. Dazu sind Navigationselemente nötig, die den Anwender durch die Seite führen. Im wesentlichen ist deren Qualität eine Frage des Layouts. Die Elemente sollten durchgehend gleich positioniert sein und dem allgemeinen Standard ent-

sprechend formatiert sein (Symbole/Buttons oder farblich hervorgehobene Schrift).

Die wichtigsten Elemente sind sog. Links oder Hyperlinks, die durch anklicken einen direkten Einstieg auf Unterseiten der gleichen Internetseite erlauben oder Verbindungen zu anderen Anbietern herstellen. Ein weiteres Element sind die Pop-Up-Fenster (Pop = Point of Presence), die einer besseren Übersicht dienen können, indem sich kleinere Bildschirmausschnitte (Fenster) öffnen lassen und die Hauptseite im Hintergrund erkennbar bleibt.

Eine gute Navigation zeichnet sich dadurch aus, dass sie den Anwender schnell zum Ziel führt. Kriterien dafür sind die Plausibilität der Seitenstruktur und ein ansprechendes Layout. Darüber hinaus ist für die Navigation entscheidend, dass der Betrachter immer erkennen kann, auf welcher Seite er sich befindet (aussagekräftiger Seitenname), wohin er springen kann und wo er schon war.

Technik: Da nicht davon auszugehen ist, dass die potenziellen Nutzer der Internetpräsentation grundsätzlich die neueste Soft- und Hardware verwenden, ist vom Anbieter ein möglichst über das ganze technische Spektrum hinweg nutzbares Angebot zu machen. Die Seiten müssen von den beiden gängigen Browsern (Netscape und Explorer) unterstützt werden. Es sollte von einem Standard ausgegangen werden, der mindestens zwei Versionen vor der neuesten Technologie anzusetzen ist. Die Bildschirmauflösung sollte unterschiedliche Qualitäten und Monitorgrößen berücksichtigen. Konkret bedeutet das eine Auflösung von 1024 x 768 Pixel oder 800 x 600 Pixel. Die Breite sollte auf maximal 550 Pixel und die Höhe auf höchstens 500 Pixel eingestellt werden, da Besitzer kleinerer Bildschirme sonst „rollen“ müssen. Die Ladezeit ist auf einen einfachen Modemanschluss hin auszurichten. Dem Benutzer sollte außerdem die Möglichkeit geboten werden, Informationen der Webseite weiter zu verarbeiten (drucken, speichern, versenden).

Das gute Layout wird durch den Einsatz von Frames unterstützt. Beim Aufrufen der Seite erscheinen dann „unabhängig voneinander verschiebbare und nutzbare Bereiche. Jeder Bereich steckt in einem Frame, welcher die saubere Unterteilung der www-Seite ermöglicht.“ (SENNHAUSER 1997, S. 48) Navigationselemente, das Logo u. a. m. kann in diesem Rahmen untergebracht werden.

Inhaltliche Kriterien

Selbstverständlich sind die Inhalte einer Internetplattform abhängig von den Zielvorstellungen sowie den finanziellen und personellen Möglichkeiten der Anbieter (Pflege der Plattform). Eine hohe Komplexität und Quantität der Leistungen muss nicht zwangsläufig mit einer qualitativen Verbesserung der Web-Seite einhergehen. Dennoch gilt als Grundsatz: Wenn ein Anbieter den Weg der Selbstdarstellung und der Kommunikation mit seiner Klientel über die neuen Medien geht, muss er auch deren spezifischen Möglichkeiten einsetzen, die sie anderen Medien überlegen machen. So darf z. B. eine seiteninterne Suchmaschine nicht fehlen, die den direkten Zugriff auf ein bestimmtes Angebot erlaubt und dem Register eines Veranstaltungsprogramms ähnlich, ihm aber in Variabilität und Zugriffsschnelligkeit überlegen ist. Die Zusammenstellung der Leistungen in der Checkliste beruht auf den typischen Aufgaben eines Bildungsträgernetzwerkes. Betrachtet wird nur

die Kommunikation mit Nachfragern. Die netzinterne Kommunikation als technisch und organisatorisch sehr anspruchsvoller Zusatznutzen wird nicht näher beleuchtet.

Leistungen/Service: Die interne Suchmaschine einer komplexen Webseite sollte intensiv gepflegt und mit möglichst vielen Informationen gespeist werden. Bei der Auflistung der Suchergebnisse empfiehlt es sich, sich am Standard gängiger Suchmaschinen zu orientieren. Verweise und kurze Beschreibungen sollten auf einem übersichtlichen Pop-up-Fenster erscheinen. Darüber hinaus sollte eine Sortierung der Angebote nach individuell gewünschten Kriterien (Thema, Ort, Datum etc.) möglich sein. Wünschenswert wären zudem Optionen, die die Aufnahme eines Kontakts zu Referenten oder anderen Teilnehmern ermöglichen. Auf diese Weise lässt sich der Netzwerkgedanke transportieren.

Alle auf der Seite aufgelisteten Angebote sollten – und zwar nach einem einheitlichen Muster - beschrieben werden. So kann der Nachfrager die Informationen entnehmen, die er für eine Buchung benötigt. Die Buchung sollte unbedingt online möglich sein. Da hierbei persönliche Daten übermittelt werden, muss nicht nur ein Hinweis darauf gegeben werden, sondern die Daten müssen entsprechend verschlüsselt und damit vor einem unbefugten Zugriff gesichert werden. Der Nutzer sollte die Möglichkeit haben, auch per Fax, Telefon oder Post zu buchen. Dazu sind die Ansprechpartner aufzuführen bzw. das Anmeldeformular muss ausdrückbar sein.

Die Seite sollte Hinweise zu Literaturempfehlungen geben und Bibliotheken auflisten, in denen die Bücher einzusehen sind. Begleit- und Informationsmaterialien sollten ebenso wie die Literatur online über den Anbieter zu beziehen sein.

Trotz einer Intensivierung der Selbststeuerung des Lernens durch die Nutzung elektronischer Medien bleibt für die Bildungsnachfrager in der Regel ein Beratungsbedarf, der über der Freude über eine perfektionierte Technik bei den Gestaltern der Webseite nicht in Vergessenheit geraten darf. Die Möglichkeiten und Grenzen einer Online-Beratung lassen sich zwar kontrovers diskutieren, fehlen darf sie in dem Internetangebot dennoch nicht. Sie ist durch eine persönliche Beratungsmöglichkeit zu ergänzen. Die Plattform sollte dem Nutzer das Auffinden des richtigen Beratungspartners erleichtern. Denkbar ist eine Kompetenzlandkarte für die betroffene Region, die Beratungsstellen und Personen unter Angabe der Orte wiedergibt.

Es wurde bereits erwähnt, dass den Nutzern des Internetangebots die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme mit anderen Nutzern bzw. mit Kursteilnehmern ermöglicht werden sollte. Dem Netzwerkgedanken förderlich ist es, wenn darüber hinaus ein Austausch zu einer breiten Themenpalette möglich ist. Dazu können freie und moderierte Foren (virtuelle Treffpunkte) und Chats (Kommunikation in Echtzeit) eingerichtet werden. Hierbei handelt es sich nicht um eine unabdingbare, wohl aber um eine sinnvolle Dienstleistung. Zur besseren Handhabung sollten für die Echtzeitkonferenzen Termine und Regeln festgelegt werden. Denkbar ist zum Beispiel die Installation einer monatlichen Runde mit Experten unterschiedlicher Bereiche.

Über das eigentliche „Bildungsgeschäft“ hinaus können Leistungen angeboten werden, die der regionalen Verankerung des Netzwerkes dienen. Dazu eignen sich Angebote und Werbung mit regionalem Charakter. Routenplaner und Anfahrts-

skizzen können den Service abrunden. Diese Leistungen sind als fakultativ anzusehen. Aus Gründen einer Kundenbindung sollte die Plattform jedoch Anreize zum erneuten Aufsuchen der Seiten aufweisen. Die in der Checkliste genannten Anreize haben Beispielcharakter; der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

Qualität und Transparenz: Qualität und Transparenz hängen eng miteinander zusammen. Die Qualität erschließt sich zum einen über die Zielerreichung und muss sich in unserem Fall an den Netzwerkzielen messen lassen. Die Messung erfolgt durch einen Soll-Ist-Abgleich: Die Internetseite wird dahingehend überprüft, ob diese Ziele offensichtlich werden, und ob alle notwendigen Inhalte vertreten sind. Hierbei hilft die Checkliste. Zum anderen ist die Güte der Zielerreichung zu messen. Das ist nur im Zusammenspiel mit den Nutzern möglich und erfordert neben der Transparenz der Netzwerkziele Evaluationsinstrumente, die eine Beurteilung durch die Nutzer (online) zulassen.

Die notwendige Transparenz wird durch entsprechende Angaben zu den Anbietern, zur Vision des Netzwerkes, zum Bildungsauftrag und zur Zielgruppe gewährleistet. Die Vision kann z. B. abstrakt in der Schaffung einer regionalen Identität und konkreter in der Schaffung eines transparenten Bildungsmarktes in der Region bestehen. Der Bildungsauftrag ergibt sich häufig aus einer politischen Legitimation der Netzwerktätigkeit (Initiative aus der Region heraus, Anstoß durch das Land, Bundesprogramme etc.).

Die Qualität einer Internetseite steht und fällt mit ihrer Aktualität. Sie ist ein Schlüsselfaktor mit Einfluss auf die Häufigkeit der Frequentierung. Wenn der Interessierte über Wochen oder Monate hinweg mit dem Hinweis abgespeist wird, dass bestimmte Seiten sich noch im Aufbau befinden oder derzeit nicht verfügbar sind, ist der Schaden einer Darstellung im Netz wahrscheinlich größer, als die damit gewonnenen Vorteile. Aktualisierungsdaten und Frequentierungsangaben demonstrieren insofern ein gelebtes Qualitätsbewusstsein.

4.3 Kontrollfragen zur Qualität des Auftritts

Layout	ja/nein
Ist die Netzadresse kurz und einprägsam?	
Werden warme Farbtöne verwendet (z. B. Pastellfarben)?	
Werden maximal drei Hauptfarben eingesetzt?	
Ist die Schrift vor dem Hintergrund deutlich lesbar (Kontrast)?	
Wird eine serifenlose Schrift eingesetzt?	
Beträgt die Schriftgröße mindestens 11 Punkt?	
Werden maximal drei Schriftarten und Schriftgrößen eingesetzt?	
Ist eine Textzeile von ihrer Länge her im Gesamten erfassbar?	
Wird auf Rollen verzichtet?	
Falls gerollt werden muss: Wird auf horizontales Rollen verzichtet?	
Gewährleistet der Zeilenabstand eine gute Lesbarkeit?	
Sind die Hervorhebungen im Text einheitlich?	
Sind die Hervorhebungen im Text sachlich begründet?	
Ist eine hierarchische Struktur der Seiten erkennbar?	
Ist das Erscheinungsbild übersichtlich?	
Sind alle Seiten gleich aufgebaut?	
Ist ein Logo vorhanden?	
Ist das Logo auf jeder Seite vorhanden?	
Sind die Navigationselemente immer an der gleichen Stelle positioniert?	
Sind Grafiken/Bilder enthalten?	
Stehen die Bilder in einem ergänzenden Verhältnis zum Text? Wird Redundanz vermieden?	
Berücksichtigen die Bilder langsame Verbindungen (Dateigröße)?	
Sind zu den Bildern Legenden vorhanden?	

Tab. 2: Checkliste

Navigation	ja/nein
Sind die Navigationselemente als solche gut zu erkennen?	
Ist der Sprung zum Seitenanfang grundsätzlich möglich?	
Gibt es eine Site-Map (eine Art Organigramm, das alle Unterseiten anzeigt, die direkt angeklickt werden können)?	
Ist der Name/Titel der jeweiligen Seite eindeutig?	
Gibt es Verknüpfungen (Links) zu anderen Anbietern?	
Gibt es Verknüpfungen zu bildungsrelevanten Webseiten?	
Gibt es Verknüpfungen zu den Seiten der Netzwerkpartner?	
Ist die Seite über verschiedene Suchbegriffe in den gängigen Suchmaschinen registriert?	
Werden Pop-Up-Fenster verwendet?	
Falls ja:	
Dienen sie tatsächlich der besseren Übersicht?	
Sind sie klein und dennoch übersichtlich gestaltet?	

Technik/Handhabung	ja/nein
Ist die Seite mit unterschiedlichen Browsern darstellbar?	
Wird auf optimale Browserversionen hingewiesen?	
Kann die optimale Browserversion über die Netzwerkseite heruntergeladen werden?	
Kann die Seite mit einer einfachen Modemverbindung zügig aufgerufen werden?	
Ist die Bildschirmauflösung optimiert?	
Werden Frames (Rahmen) eingesetzt?	
Besteht die Möglichkeit, Seiten auszudrucken?	
Kann das Angebot gespeichert werden?	

Tab. 2: Checkliste (Forts.)

Leistungen/Service	ja/nein
Existiert eine interne Suchmaschine?	
Ist eine Suche nach Stichworten möglich?	
Existiert eine Datenbank mit den aktuellen Angeboten?	
Ist eine Sortierung der Angebote nach Themen möglich?	
Ist eine Sortierung der Angebote nach Veranstaltungsorten möglich?	
Ist eine Sortierung der Angebote nach Branchen möglich?	
Ist eine Sortierung der Angebote nach Anbietern möglich?	
Ist eine Sortierung der Angebote nach dem Veranstaltungsdatum möglich?	
Existiert eine Datenbank mit Archiv (bisherige Angebote mit Kontaktadressen)?	
Kann Kontakt zu den Referenten aufgenommen werden?	
Ist die Kontaktaufnahme zu anderen Teilnehmern möglich?	
Existiert die Option, einen elektronischen Newsletter zu abonnieren?	
Gibt es Informationen zu den Kosten der aufgeführten Angebote?	
Gibt es Informationen zur Dauer der aufgeführten Angebote?	
Gibt es Informationen zu den Referenten der aufgeführten Angebote?	
Gibt es Informationen zu dem Abschluss der aufgeführten Angebote?	
Gibt es Informationen zur Anerkennung des Abschlusses der aufgeführten Angebote?	
Gibt es Informationen zur maximalen Teilnehmerzahl der aufgeführten Angebote?	
Gibt es Informationen über die freien Plätze in den aufgeführten Angeboten?	
Gibt es Informationen zu Materialien für die aufgeführten Angebote?	
Ist eine Online-Buchung der Angebote möglich?	
Wird auf die Gefahren der Übertragung persönlicher Daten hingewiesen?	

Tab. 2: Checkliste (Forts.)

Werden Informationen zur Sicherheit der Datenübertragung gegeben?	
Werden weitere Buchungsmöglichkeiten angeboten?	
Ist ein Anmeldeformular zum Ausdruck vorhanden?	
Wird Literatur empfohlen?	
Besteht die Möglichkeit, Materialien online zu bestellen?	
Ist eine Online-Beratung (per Mail) möglich?	
Werden Informationen zur telefonischen bzw. persönlichen Beratung vor Ort angeboten?	
Gibt es eine Beraterdatenbank (evtl. Kompetenzlandkarte) der Region?	
<i>Fakultativ:</i>	
Existieren freie Kommunikationsforen?	
Existieren moderierte Kommunikationsforen?	
Existieren Chats?	
Können sich die Nutzer in ein Gästebuch eintragen?	
Wird auf regionale Kultur- und /oder Freizeitangebote hingewiesen?	
Wird für regionale Angebote geworben?	
Existieren Anfahrtsskizzen/Lagebeschreibungen/Routenplaner?	
Existieren Anreize für den Betrachter, die Seiten erneut aufzusuchen?	
<i>Beispiele:</i>	
Wird ein Quiz angeboten?	
Gibt es ein Angebot des Monats/Quartals?	
Gibt es ein Thema des Monats?	
Gibt es einen monatlichen Pressespiegel?	
Werden Rabatte bei Online-Buchungen angeboten?	
Existieren Last-Minute-Angebote?	
Gibt es Verweise auf Freizeitangebote etc. (s.o.)?	

Tab. 2: Checkliste (Forts.)

Qualität und Transparenz	ja/nein
Gibt es ein Impressum?	
Gibt es Informationen zu den Zielen/zum Auftrag der einzelnen Anbieter?	
Wird die Vision/Legitimation des Netzwerkes dargestellt?	
Wird der Bildungsauftrag (Hintergründe zur Entstehung des Netzwerkes) genannt?	
Besteht eine Abgrenzung zu anderen Anbietern?	
Sind die Zielgruppen klar erkennbar?	
Wird das Angebot mindestens alle drei Wochen aktualisiert?	
Ist das Datum der letzten Aktualisierung angeführt?	
Gibt es einen Online-Fragebogen zur Qualitätsrückmeldung bezüglich der Webseite?	
Gibt es einen Online-Fragebogen zur Qualitätsrückmeldung bezüglich der Veranstaltungen?	
Wird die Besucherhäufigkeit erfasst und genannt?	

Tab. 2: Checkliste (Forts.)

Literatur

- Ahlert, Dieter und Heiner Evanschitzky, Dienstleistungsnetzwerke. Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, Berlin Heidelberg 2003
- Axelrod, Robert, Die Evolution der Kooperation, 5. Aufl., München 2000
- Balthasar, Andreas und Christoph Bättig, Netzwerkmanagement als Element einer zukunftsorientierten Weiterbildungspolitik, in: GdWZ Grundlagen der Weiterbildung, Nr. 2, 2002, S. 133 - 137
- Beck, Klaus, Peter Glotz und Gregor Vogelsang, Die Zukunft des Internet. Internationale Delphi-Befragung zur Entwicklung der Online-Kommunikation, Konstanz 2000
- Bernecker, Michael, Bildungsmarketing, Siegen 2000
- Büchter, Karin, „In der Weiterbildung kann ja eigentlich nicht kooperiert werden“, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 96. Band, H. 2, 2000, S. 275 - 293
- Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Hrsg.): Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt, 2001
- Castells, Manuel, Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter, Teil 1, Opladen 2001
- Cezanne, Wolfgang, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Wien 1997
- Corsten, Hans, Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen: Einführung, 2. Aufl., München/Wien 1990
- Corsten, Hans, Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: ders. (Hrsg.), Integratives Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität; ein Reader, Wiesbaden 1994, S. 169-189
- Dehnbostel, Peter, Basis für eine umfassende Kompetenzentwicklung? Netzwerkbildungen und Lernkulturwandel in der beruflichen Bildung, in: GdWZ Grundlagen der Weiterbildung, Nr. 3, Juni 2001, S. 104 - 106
- Dobischat, Rolf und Ingo Benzenberg, Verbund- und Netzwerkentwicklungen in der beruflichen Weiterbildung, in: Peter Dehnbostel, Uwe Elsholz, Jörg Meister und Julia Meyer-Menk (Hrsg.), Vernetzte Kompetenzentwicklung: Alternative Positionen zur Weiterbildung, Berlin 2002, S. 223 - 237
- Engelhardt, Werner H., Michael Kleinaltenkamp und Martin Reckenfelderbäumer, Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Hans Corsten (Hrsg.), Integratives Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität. Ein Reader, Wiesbaden 1994, S. 31 - 69
- Faulstich, Peter und Christine Zeuner, Netzwerke lebensbegleitenden Lernens - Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände in der Weiterbildung, in: GdWZ Grundlagen der Weiterbildung, Nr. 3, Juni 2001, S. 100 - 103
- Gramlinger, Franz, Lernen in Netzen – Chancen, Probleme, Potenziale, in: bwp@, Ausgabe Nr. 2a, <http://www.bwpat.de>, 2002, 12 S.

- Grenzdörffer, Klaus, Kooperative Prozesse in der Weiterbildung, in: Adelheid Biesecker und Klaus Grenzdörffer, (Hrsg.), Kooperation, Netzwerk, Selbstorganisation. Elemente demokratischen Wirtschaftens, Pfaffenweiler 1996, S. 111 - 130
- Gürth, Walter, Informations- und Kommunikationskonzeption für ein kooperatives Wissensmanagement im Verbund von Bildungsdienstleistern mit einem regionalen Forschungs- und Transferinstitut, in: Weiterbildung in der Region, Nr. 20, 12/1999, S. 3 – 15
- Harney, Klaus, Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung, Stuttgart 1998
- Herrmann-Pillath, Carsten und Jan J. Lies, Sozialkapital. Begriffsbestimmung, Bereitstellung, Messung, in: WiSt, H. 7, Juli 2001, S. 362 - 366
- Hilke, Wolfgang: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing, in: Hans Corsten (Hrsg.), Integratives Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität; ein Reader, Wiesbaden 1994, S. 207 - 256
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Dienstleistungsgesellschaft auf industriellem Nährboden. IAB Kurzbericht Nr. 9, 26.8.1999
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. IAB Kurzbericht Nr. 10, 27.8.1999
- Meder, Norbert, Wissen und Bildung im Internet – in der Tiefe des semantischen Raumes, in: Winfried Marotzki, Dorothee M. Meister und Uwe Sander (Hrsg.), Zum Bildungswert des Internet, Opladen 2000, S. 33 - 56
- Meffert, Heribert und Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 3. Aufl., Wiesbaden 2000
- Meister, Dorothee M. und Uwe Sander, Bildung „just in time“ durchs Internet?, in: Winfried Marotzki, Dorothee M. Meister und Uwe Sander (Hrsg.), Zum Bildungswert des Internet, Opladen 2000, S. 115 – 135
- Meyer-Menk, Julia und Uwe Elsholz, Kompetenzentwicklung in Netzwerken – am Beispiel eines Betriebsrätenetzwerks. Arbeitsmaterial aus dem Projekt Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen, Hamburg 2002
- OECD (Hrsg.): Bildung auf einen Blick. OECD-Indikatoren, o. O., 2001
- Offe, Claus und Susanne Fuchs, Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland, in: Robert D. Putnam (Hrsg.), Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh 2001, S. 417 - 514
- o. V., MESOSworld: Leitfaden für Autoren zur Anwendung der Standards <http://www.methpsy.unizh.ch/mesosworld/archive/leitfaden>, Stand: 18.12.2001
- o. V., DK 30 – Digitale Kommunikation, http://www.ifi.unizh.ch/se/teaching/ws99_00/digitale_kom, Stand: 04.12.2002
- Probst, Gilbert, Steffen Raub und Kai Romhardt, Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Aufl., Wiesbaden 1999
- Putnam, Robert D. (Hrsg.), Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh 2001
- Reiss, Michael und Arndt Präuer, Netzwerkbasiertes Beschaffungsmanagement. State-of-the-Art und Entwicklungsperspektiven, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studim, 31. Jg., Heft 2, 2002, S. 21-27
- Rode, Nils, Wissensmarketing: strategische Entscheidungsoptionen für Anbieter von Wissen, Wiesbaden 2001
- Rohlmann, Rudi, Strukturanalyse der wirtschaftlichen Bedingungen der allgemeinen Weiterbildung, Baden-Baden 1989

- Rohlmann, Rudi: Wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen des Weiterbildungsmarktes, in: Harald Geißler (Hrsg.), Weiterbildungsmarketing, Neuwied/Kriftel/Berlin 1997, S. 55 - 69
- Rosenthal, David, Infopool Internet. Methoden, Tricks und Quellen der Profis zur effizienten Recherche, Zürich 1998
- Scheff, Josef, Lernende Regionen: regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen, Wien 1999
- Schiersmann, Christiane, Kooperation im regionalen Umfeld: Modelle und Erfahrungen, in: Karin Derichs-Kunstmann, Peter Faulstich, Christiane Schiersmann und Rudolph Tippelt (Hrsg.), Weiterbildung zwischen Grundrecht und Markt: Rahmenbedingungen und Perspektiven, Opladen 1997, S. 99 - 114
- Schlutz, Erhard, Erwachsenenbildung als Dienstleistung, in: Joachim H. Knoll (Hrsg.), Studienbuch Grundlagen der Weiterbildung, Neuwied/Kriftel 1999, S. 20 - 38.
- Schönfeld, Michael und Sybille Stöbe, Weiterbildung als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit zwischen Weiterbildungsträgern und Betrieben bei der Qualifizierung von Beschäftigten, Neuwied/Kriftel/Berlin 1995
- Schweers, Christoph, Bildungsnetzwerke in Theorie und Praxis – Ausgewählte empirische Befunde aus dem Modellversuch ANUBA, in: bwp@, Nr. 3, <http://www.bwpat.de>, 2002
- Seeber, Günther, Bildungsökonomie, in: Anke Hanft (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied/Kriftel 2001a, S. 26 - 31
- Seeber, Günther, Wissensarbeit im Spannungsfeld von eigeninteressiertem Opportunismus und intrinsischer Motivation, in: Erziehungswissenschaft und Beruf, 49. Jg., H. 2, 2001b, S. 163 - 178
- Sennhauser, Marcel, Internet von A – Z. Der Leitfaden für globale Kommunikation. Lizenzausgabe des Deutschen Sparkassenverlags, Ostfildern 1997
- Šonje, D., Web-Test 2001: Untersuchungsmerkmale. <http://www.managermagazin.de>, Stand: 18.12.2001
- Stahl, Thomas, Bildungsmarketing und KMU - Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Stahl, Thomas und Michaela Stölzl (Hrsg.), Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Bielefeld 1994, S. 25 - 178
- Steinmann, Horst und Thomas Olbrich, Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse, in: Gerhard Blickle (Hrsg.), Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele, Göttingen 1998, S. 95 – 115
- Stork, Werner: Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung: eine institutionenökonomische Analyse mit Beispielen aus Deutschland und Chile, Wiesbaden 1999
- Sydow, Jörg, Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: ders. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“, 2., aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 293 - 339
- Sydow, Jörg (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“, 2., aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden 2001
- Tutt, Lars, Marketing-Management, in: Anke Hanft (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied/Kriftel 2001, S. 275 - 280

- Unger, R.: Workshop Internet Präsenz, <http://www.psychologie.unizh.ch>, Stand: 18.12.2001
- Wegge, Martina, Qualifizierungsnetzwerke: Netze oder lose Fäden? - Ansätze regionaler Organisation beruflicher Weiterbildung, Opladen 1996
- Wilbers, Karl, Lernen in Netzen: Modernismen und Traditionen, Schismen und Integrationsversuche. In: bwp@, Ausgabe Nr. 2a, <http://www.bwpat.de>, 2002, 9 S.
- Willke, Helmut, Systemtheorie III: Steuerungstheorie, 2. Aufl., Stuttgart 1998
- Zintl, Reinhard, Clubs, Clans und Cliques, in: Bernd-Thomas Ramb und Manfred Tietzel (Hrsg.), Ökonomische Verhaltenstheorie, München 1993, S. 89 - 117

