

Professionelles Handeln in der Netzwerk-Polis

WOLFGANG JÜTTE

Eine These der HerausgeberInnen dieses Bandes lautet, dass die Berufsbildungsforschung »stark von Fragen der Bildungspraxis und der Bildungspolitik geprägt« sei. »Hinter den tagesaktuellen Fragen [...] stehen aber oftmals grundlegende Fragestellungen, denen in der zumeist auftragsbezogenen Bearbeitung zu wenig Raum gegeben werden kann.« Diese Ausgangsthese wird hier auf die Kooperationsforschung bezogen. Dabei wird die unterstellte normative Verengung durch einen professionstheoretischen Blick erweitert. So werden die Prozessbezogenheit kooperativen Handelns und die Interaktions-Logiken im Feld aufgezeigt und das professionelle Handeln der AkteurInnen in der Weiterbildung bzw. der Berufsbildung¹ in Gestalt der »doppelten Netzwerker« in den Blick genommen und ein Schlaglicht auf die Projektmacher in der Netzwerk-*Polis* geworfen.

Für eine differenziertere Kooperationsforschung

In der Theorieentwicklung zur Kooperationsfrage spiegelt sich eine ordnungspolitische Verengung wider. Forschungsarbeiten beziehen sich häufig auf bildungspolitische Zielvorstellungen und Planungsdokumente. Es werden Kooperationsmodelle entworfen und typologisiert, von denen dann nur konstatiert werden kann, dass sie in der Praxis nicht

1 Einige der Ergebnisse wurden für das Feld der Weiterbildung entwickelt (Jütte 2002), ohne dass hier eine berufsfeldspezifische Zuspitzung auf die Berufsbildung erfolgt.

funktionieren. Vielleicht schlägt in der Analyse von Kooperation ein normativ verengter Systembegriff durch, den auch Faulstich et al. (1997: 11) herausstellen: »Auch das aktuelle Systemdenken scheint noch affiziert von der hegelianischen Tradition der deutschen Staatsphilosophie.« Stattdessen wird hier dezidiert für eine stärker prozessbezogene Kooperationsforschung geworben, die die Reflexion alltäglich vernetzten professionellen Handelns in den Blick nimmt.

Zwar ist Kooperation als normative Zielvorstellung scheinbar allgegenwärtig, aber wir haben nur einen unvollständigen Blick auf die täglichen Interaktionen zwischen den AkteurInnen in der Weiterbildung. In der Literatur finden sich häufig generalisierende Aussagen. AutorInnen bringen ihre Feldkenntnisse ein, und aus ihren Erfahrungen werden Vorstellungen über Potenziale und Grenzen von Kooperation entwickelt. Viele der dort vorgenommenen Typisierungen beruhen auf einer schmalen empirischen Basis. Es dominieren Darstellungen bildungspolitisch entwickelter Kooperationsansätze. Aber wie vollzieht sich Kooperation auf der Ebene des praktischen Alltagshandelns?

Interaktionsbezogene Ebene von Kooperation und Vernetzung

Kooperation in der Weiterbildung ist ein mehrdimensionales Phänomen. Es gibt ein Ursachenbündel von sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren für gelungenes und nicht gelungenes Kooperationshandeln (Jütte 2002: 320ff.). Zu den strukturellen Einflussgrößen zählen die Dimensionen »Person«, »Institution«, »Aufgabe« und »Umwelt«. Sie eröffnen sowohl Möglichkeiten, stellen aber auch Behinderungen für kooperatives Handeln dar. Die im Folgenden zusammengestellte Liste von Einflussfaktoren, die die Zusammenarbeit prägen und beeinflussen, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zu der umweltbezogenen Dimension gehören externe Bedingungsfaktoren. Dabei kann unter der »Umwelt« die institutionelle und weiterbildungspolitische Umwelt gefasst werden. So wird bspw. das Interaktionsgefüge vor Ort durch gesetzliche Rahmenbedingungen mitgestaltet. Des Weiteren wird es geprägt von den Konkurrenzstrukturen, den Finanzierungsregelungen, den bildungspolitischen Entscheidungen, den Verwaltungsregeln von öffentlich geförderten Projekten, dem nachgefragten Weiterbildungsbedarf, der Marktgängigkeit des Angebots, dem Einzugsbereich der Einrichtung, der Anzahl der Träger, der Ausdifferenzierung der AkteurInnen und der lokalen politischen Kultur. Zu den institutionellen Bedingungsfaktoren zählen die Träger, das Selbstverständnis, der Bildungsauftrag, die Ziele, die Tradition, die Schwerpunk-

te, die Personalstärke, der Institutionalisierungsgrad, die organisatorische Ausdifferenzierung, die Arbeitsbedingungen, die verfügbaren Ressourcen etc. Für die institutionelle Rahmung kooperativen Handelns lassen sich viele Beispiele anführen. Das Kooperationshandeln hängt auch von Organisationsmerkmalen wie den einrichtungsimmanenten Handlungs- und Entscheidungsräumen ab.

Die aktive Gestaltung persönlicher Netzwerke wird durch Aufgabenverteilung und Entscheidungsbefugnisse beeinflusst. Wer mit konzeptioneller Planung beschäftigt ist, wird vielleicht mehr externe Interaktionen aufweisen. Akzeptanzprobleme in der eigenen Organisation lassen möglicherweise ebenfalls den Kontakt nach außen suchen. So zeigen Forschungsarbeiten (Henze 1998), dass im konzeptionellen Bereich fehlende intraorganisationale Kooperation durch Kontakte zu AnsprechpartnerInnen außerhalb der Einrichtung kompensiert wird. Als Gründe lassen sich zum einen fehlende Ressourcen und zum anderen Organisationsstrukturen, die einzelkämpferisches Handeln fördern, anführen.

Zu den personalen Bedingungsfaktoren beruflich Handelnder können gezählt werden: die normativen Leitvorstellungen, individuelle Schwerpunktsetzung, Kompetenzen, das aufgebaute soziale Kapital, die Identifikation, Selbstansprüche, der Erfahrungshorizont, das erwachsenpädagogische Selbstverständnis etc. Die Kooperationsorientierungen der AkteurInnen sind unterschiedlich verteilt. Idealtypisch lässt sich der/die NetzwerkerIn vom Kooperationsverweigerer abgrenzen. Der/ die NetzwerkerIn kommuniziert und interagiert intensiv, ist nach Außen orientiert, sucht aktiv nach Synergien und bettet sein/ihr Handeln in Netzwerke ein, die für ihn/sie eine stabilisierende Funktion haben. Demgegenüber nimmt der/die Abwehrende eine Verteidigungshaltung ein, sieht nur Trittbrettfahrer und strategisches, Nutzen maximierendes Verhalten anderer und reagiert lediglich auf Umfeldveränderungen. Missglückte Kooperationserfahrungen werden als Beleg für eine zumeist verdeckt getragene, nicht-kooperative Haltung angeführt. Kooperationsbedarfe ergeben sich zugleich aus den konkreten Handlungsanforderungen.

Die zu erfüllende Aufgabe bestimmt, welche externen Interaktionskontakte aufgenommen werden. Aufgabenbereiche der Ressourcenakquisition und Öffentlichkeitsarbeit erfordern per se schon ein verstärktes interorganisatorisches Berufshandeln. Bei einigen Einrichtungen, wie Beratungsstellen, gehört die Kooperation mehr zu ihrem Auftrag als bei anderen. Auch verfügen Handelnde je nach Arbeitsbereich und Aufgabenspektrum über unterschiedliche Zugänge zu anderen Einrichtungen. Als weitere Anforderungen aus dem jeweiligen konkreten Arbeitsfeld heraus können z.B. die arbeitsinhaltlichen Aufgaben, die Tätigkeitsvielfalt, der Ausbau spezifischer Programmteile und spezifischer Zielgrup-

penorientierung, der Handlungsbedarf an vernetztem Arbeiten und die perspektivische Ausrichtung genannt werden.

Die interaktionsbezogene Dimension ist das besondere Kennzeichen einer prozessualen Kooperationsforschung. Die in der Weiterbildung Tätigen handeln in sozial strukturierten Zusammenhängen. Wenn der Prozessbezogenheit von Kooperation größere Aufmerksamkeit zuteil wird, dann rücken die Beziehungsgebundenheit von Kooperation und damit auch Aspekte wie Vertrauen, »Resonanz«, Kultur des Umgangs, Nähe und Distanz in den Vordergrund. Dazu zählen auch die kontextuellen Bezüge, die Situationsbezogenheit und die Personengebundenheit. Man kooperiert miteinander unter jeweils konkreten lokal-regionalen Bedingungen, innerhalb spezifischer Akteurskonstellationen und in konkreten Situationen. Kooperation ist nicht nur das Ergebnis einer bestimmten Haltung oder motivationalen Voraussetzung bzw. Kooperationsorientierung, vielmehr wird sie ebenfalls von einer Kombination von Interessen, Ressourcen und Macht geprägt. Dies wird am Ende des Beitrages noch einmal aufgegriffen. Gängige Interpretationen gehen zu- meist von einem »Institutionenegoismus« aus, ohne dass dieser differenziert analysiert wird und die dort Handelnden mit einbezogen werden. Als Kontrapunkt wird dagegen häufig auf das personale Element verwiesen. Danach hänge Kooperation stark von personalen Faktoren ab. Beide Aussagen sind jedoch nicht erschöpfend; vielmehr besteht die Gefahr einer mangelnden Reflexion des komplexen Bedingungsgefüges. Erst durch die Einbeziehung einer interaktionsbezogenen Ebene gelingt es, strukturelle und personelle Dimensionen aufeinander zu beziehen. Individuelle Eigenschaften und strukturelle Gegebenheiten beeinflussen die »Interaktions-Logik«.

Die doppelten Netzwerker: Sich und andere vernetzen

Der gewählte Ausdruck des/der »doppelten Netzwerkers/in« möchte deutlich machen, dass es im pädagogischen Handeln sowohl einen Fremdbezug im Sinne »Andere vernetzen« als auch einen Selbstbezug des »Sich-Vernetzens« gibt. Auf diese Netzwerke der Netzwerker und Netzwerkerinnen wird ein besonderes Augenmerk gerichtet. Vor dem Hintergrund der Zunahme von projekt- und netzwerkartigen Strukturen sind diese sowohl Ausdruck professionellen Handelns als auch die Folge unsicherer Arbeitsverhältnisse.

Wenngleich in der Praxis das vernetzte Arbeiten »noch immer nicht hinreichend als professionelle Kompetenz der Mitarbeiter, Kursleiter und Bildungsadressaten wahrgenommen, »honoriert« oder positiv verstärkt« (Schäffter 2004: 42) wird, kann es für die beruflich in der Wei-

terbildung Tätigen eine hohe Attraktivität haben. Vernetztes Handeln hilft bei der Bewältigung der eigenen Aufgabe; auch ist damit häufig die Hoffnung verbunden, dass man eigene Ansprüche und Bedürfnisse produktiver einbringen kann.

Andere Vernetzen: Vernetzung als fachliche Gestaltungsaufgabe

Zunächst geht es um den Aufbau von Netzwerken als Organisationsform. Dieser Aspekt soll hier nur angerissen werden, steht er doch häufig im Mittelpunkt der Diskussion um Kooperation und Netzwerke in der Weiterbildung. Es gibt kaum ein pädagogisches Handlungsfeld, in dem Netze nicht postuliert und entdeckt werden. Vernetzung zielt auf Synergie und verbesserte Kommunikation von bisher getrennt handelnden AkteurInnen ab. Diese Zusammenarbeit und ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen reagiert auf die Bedarfslagen pädagogischer Zielgruppen. Die zunehmende Ausdifferenzierung auf der einen Seite verlangt auf der anderen Seite auch wieder Integrationsanstrengungen, das heißt das Knüpfen von Netzen.

Verwobenes Handeln: Netzwerke als Bezugspunkt von Fachlichkeit

Sozialbeziehungen haben Einfluss auf die Bereitstellung von Weiterbildung; sie können die Zielerreichung sowohl behindern als auch erleichtern. Dies ist keine neue Einsicht. Den Stellenwert sozialer Interaktion als konstituierendes Merkmal der Weiterbildung unterstreicht Tietgens:

»[...] weil Erwachsenenbildung insgesamt [...] häufiger auf kooperative Aktivitäten, auf soziale Interaktion außerhalb des Unterrichts selbst angewiesen ist, als dies für andere Bildungsbereiche gilt. Für die Erwachsenenbildung ist diese soziale Interaktion geradezu konstituierend. Denn sie kann nicht von festen Beständen ausgehen, sondern sie muss sich prozessual je neu herstellen. Sie kann weder mit festen Lehrplänen rechnen noch mit festem Personal, weder mit sicherem institutionellen Rahmen, noch mit einem gesicherten Bestand von Teilnehmern. Sie muss dies alles durch soziale Interaktion ständig erneuern. Die Arbeitsvoraussetzungen müssen immer neu recherchiert, Meinungsführer müssen angesprochen, Kursleiter gewonnen, Räume ausgehandelt, Teilnehmer gehalten werden.« (1991: 102)

Vernetzung ist Arbeit, d.h. ein aktiver Prozess, der sich nicht von selbst ergibt. Es geht hierbei um die Selbstwahl von PartnerInnen, um das »Sich-selbst-Vernetzen in Beziehungen mit Resonanz« (Gieseke 1996:

708). Professionalität bedeutet, einen beruflichen Beziehungsfundus aufzubauen, der für das eigene Handeln genutzt werden kann. Hier entstehen »unsichtbare« Wissens- und ExpertInnennetzwerke, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann. Die Fähigkeit und Bereitschaft, berufliche Kontaktnetze und kooperative Beziehungen aufzubauen und zu halten, ist für die Bewältigung der alltäglichen Arbeit wichtig. Dies hat nicht zuletzt etwas mit der steigenden Komplexität des Handlungsfeldes zu tun. Auf diesen Aspekt der Vernetzung als Teil des Managementhandelns hat u.a. auch Robak (2004) hingewiesen.

Sich Vernetzen: Soziale Netzwerke der Projektmacher

Funktionales Networking kann von fachlicher Vernetzung unterschieden werden. Dieser Begriff steht eher für die strategische Bedeutung des Knüpfens profitabler Kontakte als Garant für berufliche Erfolge. Diese Form wird häufig als »Vitamin B« bezeichnet. Die ganze Reihe handlungsorientierter Literatur mit Ratgebercharakter verweist auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Bei dieser Form des Netzwerkens geht es darum, Opportunitätsstrukturen zu sichern; dies kann als eine Folge der Entgrenzung von Arbeit und Leben betrachtet werden (Rosa 2005: 276). Es geht um das mühevoll Offenhalten von Optionen. Persönliche Netzwerke bilden eine organisatorische Antwort auf die Komplexität der Bedarfslagen beruflich Handelnder. Das Knüpfen persönlicher Netze hilft nicht nur bei der individuellen Problembewältigung, sondern dient auch der Kompensation institutioneller Defizite. Prekäre oder fehlende institutionelle Ressourcen werden durch Ressourcen der eigenen Beziehungsnetze ersetzt. Während die Beziehungsarbeit ursprünglich im privaten Bereich beheimatet war, rückt sie nun auch in den Blickpunkt der Erwerbsarbeit. Insofern kann der/die NetzwerkerIn als Gestalt des/der modernen Wissensarbeiters/in gelten. Der knowledge worker ist ein hochgradiger social worker.

Arbeiten in der Netzwerk-Polis

Im Bildungsbereich ist eine Zunahme an Projekten zu beobachten. Weiterbildungseinrichtungen als öffentliche Einrichtungen sind zunehmend weniger gesichert und müssen sich immer stärker auf einem Weiterbildungsmarkt behaupten. Dies ist mit ein Grund für die zunehmende Projektförmigkeit der Weiterbildung, die auch Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse hat. Es scheint, dass das alte Bild des »Projekt-machers« (Krajewski 2004) aus dem 18. Jhd. in moderner Gestalt als das »Berufsbild des vernetzten Projektmitarbeiters«, wieder Urständ feiert.

Ihre Zahl darf sicherlich als hoch angesehen werden (vgl. auch die Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen, WSF 2005).

Während einige ausschließlich in der Weiterbildung arbeiten und davon leben, ist es für viele eine Aktivität außerhalb ihres Hauptberufes. Aber zunehmend gibt es eine Gruppe, die als Selbstständige in diesem Feld arbeiten und versuchen, ihren Lebensunterhalt davon zu bestreiten. Diese Selbstständigen leben als »Ein-Mann/eine Frau-Unternehmen« hauptberuflich davon, Kurse bei verschiedenen Bildungsträgern anzubieten, v.a. im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Aus der Perspektive der selbstständigen und freiberuflich Tätigen in der Weiterbildung, die zu den »Jongleuren der Wissensgesellschaft« (Nittel/Völzke 2002) gezählt werden können, ist das Vernetzungspotenzial von Relevanz. »Sie haben ein verbindliches und zugleich flexibles Verhältnis zu Institutionen und sind auf eine Vielzahl von Kontakten und gut funktionierende soziale Netzwerke angewiesen« (Kade et al. 1999: 148). Angesichts von Mobilitätswängen kann die Investition in soziale Beziehungen, z.B. in Form des »Im-Gespräch-Bleibens« als eine angemessene Strategie gerade auch von BerufsanfängerInnen interpretiert werden. Diese soziale Kapitalbildung kann sich bspw. in einer erneuten Projektstelle auszahlen. Vor dem Hintergrund der Zunahme projekt- und netzwerkartiger Strukturen kann Netzwerkarbeit sowohl als Ausdruck professionellen Handelns als auch als Folge unsicherer Arbeitsverhältnisse gesehen werden. Eher emphatisch begrüßt diese Entwicklung die »digitale Bohème«, die sich selbst als Menschen charakterisieren, die »sich dazu entschlossen haben, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, dabei die Segnungen der Technologie herzlich umarmen und die neuesten Kommunikationstechnologien dazu nutzen, ihre Handlungsspielräume zu erweitern« (Friebe/Lobo 2006: 15f.).

Sozialkapital in der Netzwerk-Polis

Wenngleich das Konzept der *Polis* in diesem Beitrag wenig erörtert wird, wird auf die Arbeit von Boltanski/Chiapello (2006) zum »neuen Geist des Kapitalismus« Bezug genommen. Konkreter wird auf den Rechtfertigungsapparat der »projektbasierten Polis« in Anlehnung an die »projektbasierte Organisation« (ebd.: 147ff.) zurückgegriffen. Hierbei wird die Logik der Polis als ein Gerechtigkeitsmodell entwickelt. »Auf dem nahtlosen Netz-Geflecht beschreiben die Projekte nämlich unzählige, kleine Berechnungsräume, in denen Ordnungen erzeugt und legitimiert werden können« (ebd.: 151). Anregend für unser Anliegen erscheint mir vornehmlich die von ihnen eingeführte Figur des »Netzop-

portunisten« zu sein, um neue Ausbeutungsformen in der konnexistischen Welt aufzuzeigen. Diese analytische Trennung in einen »Vernetzer« als moralisch Handelnden und einen »Netzopportunisten« (networker) als lediglich strategisch Handelnden in der projektbasierten Polis lässt sich anhand des Aufbaus bzw. des einseitigen Aneignens von Sozialkapital zeigen. Dabei ist charakteristisch, »dass der Erfolg des Netzopportunisten nur ihm allein nützt, während der Statuszugewinn der Vernetzer für die gesamte Polis nützlich ist und auf diese Weise das Allgemeinwohl fördert« (ebd.: 392). Zunächst gilt es aber, sich dem Konzept des Sozialkapitals zu nähern. Wenn man soziale Beziehungen als Handlungsressourcen betrachtet, stößt man auf die Theorie des sozialen Kapitals, die allgemein formuliert aussagt, dass bestimmte Beziehungen AkteurInnen Vorteile verschaffen können. Pierre Bourdieu hat das Besondere dieser Kapitalform gegenüber dem ökonomischen und kulturellen Kapital eindrücklich herausgearbeitet. Er erfasst das soziale Kapital als ein Beziehungsnetz, das v.a. als ein Ergebnis längerfristiger Investitionsentscheidungen entsteht. Dabei werden Zufallsbeziehungen in dauerhafte mit einem gewissen Verpflichtungscharakter umgewandelt: »[...] das Beziehungsnetz ist das Produkt individueller oder kollektiver Investitionsstrategien, die bewusst oder unbewusst auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen« (Bourdieu 1983: 192).

Das Konzept des sozialen Kapitals auf AkteurInnen in der Weiterbildung bezogen bedeutet, dass ihre Handlungschancen auch von ihren aufgebauten Beziehungsressourcen abhängen. Das Sozialkapital verweist auf die an Beziehungen geknüpften Zugangsmöglichkeiten, wie auch Ansätze der Netzwerkforschung aufzeigen. Bekannt geworden ist die These der »Strength of Weak Ties«. Diese basale Unterscheidung zwischen starken und schwachen Beziehungen geht vornehmlich auf die Analyse von Mark Granovetter zurück. Bei »starken Beziehungen« handelt es sich um dauerhafte, emotional bindende und auf Gegenseitigkeit beruhende Bindungen wie z.B. zu FreundInnen, die eine starke Beharrungskraft aufweisen. Sie nehmen häufig eine unterstützende Funktion ein. »Schwache Beziehungen« sind weit weniger intensiv und reziprok, wie sie z.B. eher zu Bekannten unterhalten werden, und dienen dem Informationsgewinn und der Arbeitserleichterung. Granovetter fand in seiner Studie zur Stellensuche (1974), dass die Mehrzahl der Stellenwechsler die Informationen, die zum neuen Arbeitsplatz führten, über schwache Beziehungen zu Bekannten und nicht über starke Beziehungen zu engen Freunden erlangten. Diese Ergebnisse unterstreichen die These von der »Stärke schwacher Beziehungen«. Vor allem die Brückenfunktion macht die Stärke schwacher Beziehungen aus (Jansen 1999: 100f.).

Diese verbinden »Inseln« und soziale Kreise; über sie fließen neue und heterogene Informationen zusammen. Der Nutzen nichtredundanter Beziehungen resultiert aus Informationsvorteilen; sie helfen eine zu starke Binnenorientierung zu überwinden. Durch die geringere selektive Informationsverbreitung können sie offenbar eher Innovationen anregen. Dies ist aber nur die eine Seite der Medaille.

Zur Bedeutung »schwacher Beziehungen« trägt auch die von Burt 1992 entwickelte Theorie der »strukturellen Löcher« bei. Dieser Ansatz betont, wie AkteurInnen durch ihre strategische Position im Netzwerk Macht entwickeln. Dies trifft auf den Cutpoint-Akteur zu, der strukturelle Löcher in einem Gesamtnetz überbrückt. AkteurInnen, die viele nicht redundante Beziehungen haben, gelten nach Burt als unabhängiger und aktiver. Gewinne ergeben sich vornehmlich aus ihrer Position im Informationsfluss:

»Akteure, die strukturelle Löcher überbrücken, erfahren über ihre direkten Kontakte viele nicht redundante Informationen schneller als andere. Des Weiteren werden Informationen über sie im Netzwerk weitergegeben und gelangen an viele andere Akteure, die nicht direkt mit ihnen verbunden sind. Auch hieraus ergeben sich Chancen. Der Akteur ist in den Suchprozessen vieler anderer Akteure präsent, wird ggf. von ihnen angesprochen und erfährt so von neuen Möglichkeiten« (Jansen 1999: 180).

Boltanski/Chiapello (2006) beziehen sich auf das Sozialkapital Konzept von Burt, das v.a. in den »structural holes« liegt. In ihrer Interpretation von Burt sind die gewinnträchtigen Investitionen Distanzinvestitionen, die also nicht innerhalb einer Clique getätigt werden. »Nur wenn man die Strukturlöcher überwindet, d.h. wenn man sich an (Knoten-)Punkten positioniert, die außerhalb der eigenen Kontaktstellen liegen, kann es zu einer Asymmetrie kommen und erst dann ist mit diesem Differenzgewinn eine Kapitalmehrung möglich« (ebd.: 393). Die mangelnde Bindung an eine Institution ist ein Kennzeichen des Netzopportunisten.

»Der Netzopportunist bemüht sich nach Kräften darum, die Risiken seiner Operationen auf andere – Unternehmer oder Entscheidungsträger in einer Institution – abzuwälzen und als erster die Gewinne einzustreichen. Die beste Ausgangsbasis für eine Tätigkeit als Netzopportunist ist es, wenn diese Tätigkeit eine größtmögliche Menge von Ressourcen erschließt, verbunden mit einem möglichst geringen Kontrollniveau. Unter diesen Voraussetzungen lassen sich öffentliche Güter zu einer egoistischen Betätigung als networker nutzen« (ebd.: 395).

Was lässt sich daraus für das Leiten von Projekten ableiten?

»Ein erfolgreicher Projektleiter vergrößert nicht nur seine eigene ›employability‹, sondern auch das Einstellungspotenzial derer, mit denen er zusammenarbeitet. [...] Seine Allgemeinwohlorientierung stellt der hohe Wertigkeitsträger dadurch unter Beweis, dass er seine Kontaktgewinne nicht monopolisiert. Er schafft ein leistungsfähiges Netzwerk, das zum Wohle aller wächst und gedeiht« (Seubert 2009: 256).

Insofern zählt zum Erfolg von Projekten nicht allein, dass die Workpackages zeitgerecht abgearbeitet werden, sondern auch, dass »verlässliche und längerfristige Vertrauens- und Verpflichtungsverhältnisse« (ebd.: 261) hergestellt werden. Während hier im Projektalltag vielfältige Widersprüche am Werk sind, stellt sich abschließend die Frage, wie vernetztes projektbasiertes Arbeiten zur Professionalisierung beitragen kann.

Professionalisierungspotenziale von Netzwerken

Aus einer professionstheoretischen Perspektive stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Einbindung der AkteurInnen in bestimmte Handlungskontexte auf ihr berufliches Selbstverständnis hat. So konnte bspw. gezeigt werden, dass fachliche Arbeitskreise zahlreiche Funktionen übernehmen (Jütte 2002). Diese haben nicht nur eine wichtige Informations- und Beziehungsanbahnungsfunktion, sondern auch Entlastungs- und Unterstützungsfunktion. So erfährt man in Arbeitskreisen nicht nur etwas Neues, sondern kommuniziert mit KollegInnen, die unter ähnlichen Bedingungen arbeiten oder mit vergleichbaren Problemlagen konfrontiert sind. Auch kann der fachliche Austausch im Sinne »kollegialer Diskurse« zur Entwicklung eines pädagogischen Handlungsethos (Peters 1999) beitragen. Durch spezifische Netzwerkstrukturen werden bestimmte Erwartungen an die handelnden AkteurInnen herangetragen und Normen und Wertvorstellungen geprägt. Weiters bilden die von den Arbeitskreisen induzierten Treffen Orte sozialen Kapitals. Hier bereitgestellte neue Beziehungsmöglichkeiten wirken sich positiv auf die professionellen Entwicklungsmöglichkeiten aus. Insofern darf die Frage gestellt werden, ob nicht in diesen kooperativen Organisationsformen und auch in Projekten vieles gelernt wird, was zum professionellen Handeln benötigt wird. Die neuen Vernetzungsformen können als überregionale »kommunikative Nischen (d.h. kleine Kommunikationsgemeinschaften innerhalb begrenzter Kommunikationsräume)« (Schorsch 1987) betrachtet werden. Sie können *Sinn* erzeugen, einen Beitrag zur Definition der (kollektiven) beruflichen Identität leisten und sozialisationsbildend sein. Weisser (2002: 177) zählt zu den wichtigen

Prämissen für Professionalisierung »im Weiterbildungsbereich über Netzwerke zu verfügen, die den Austausch und die Kontaktpflege fördern und professionelle Standards hervorbringen.«

Jütte/Walber (2010) haben versucht, die Entstehung einer professionellen Wissensbasis im Kontext digitaler Lernwelten über die Metapher der »Digitalen Bühne« einzufangen. Sie lehnt sich an das »primär wissenschaftstheoretisch und wissenssoziologisch orientierte Analyseinstrumentarium« nach Dewe (1996: 714) an, nach dem »die professionelle Wissensbasis *nicht von außen* und *vorab substantiell* bestimmbar oder vermittelbar ist, sondern stets nur am empirisch beobachtbaren Handeln erwachsenenpädagogischer AkteurInnen *im Kontext der Wissensanwendung, also ex post*, rekonstruiert werden kann« (ebd., Herv. i. Original). Insofern handeln die AkteurInnen im Sinne einer doppelten Hermeneutik – sowohl die DarstellerInnen des Wissenschaftssystems in ihrem *Forschungshandeln* an Gegenständen der Praxis als auch die DarstellerInnen des Praxissystems in ihrem *Praxishandeln* unter Rückgriff auf wissenschaftliche Erkenntnisse sind rekursiv beobachteter Bestandteil des jeweils anderen Systems (Schäffter 2006). Diese Relation kann auch als »Projekt-Bühne« dargestellt werden. In der Netzwerk-Polis entstehen soziale Spielräume für professionsbezogene Interaktionsmöglichkeiten. Nach diesem theoretischen Modell können Professionalisierungsprozesse stattfinden, wenn VertreterInnen aus beiden Funktionssystemen beteiligt sind. Erst die Verschränkung der Blicke leuchtet die blinden Flecken aus und ermöglicht die Entstehung von Professionswissen und die anschließende Reflexion im jeweiligen Funktionssystem (Jütte/Walber 2010). Hier entstehen auch erste Versuche, den Aufbau von Professionswissen durch besondere (hochschul-)didaktische Settings aktiv zu gestalten.

Können zu den Professionalisierungsinstanzen neben Berufsverbänden die problemlösungsorientiert arbeitenden, auch die privaten Handlungsnetze oder die schwachen Beziehungen, die durch neue Kommunikationstechnologien entstehen, gezählt werden? Vielleicht verweisen sie nur auf die nachlassende Institutionalisierung und Milieugebundenheit in der Weiterbildung, aber zweifelsohne übernehmen sie eine Funktion der Vergemeinschaftung, die es wert ist, betrachtet zu werden. Inwiefern »Professional Communities« zu interaktiven Tauschprozessen von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischem Handlungswissen führen können, inwiefern professionelle Netzwerke zur pädagogischen Identität und zur Entwicklung von Handlungskompetenz und Professionswissen beitragen, ist bisher kaum untersucht worden. Vor diesem Hintergrund lässt sich ein interessantes Forschungsfeld aufspannen.