Wirkung in lokaler Netzwerkarbeit

Was Beteiligte darunter verstehen und
warum es einer Wirkungsdiskussion bedarf –
eine explorative Studie mit Praxisempfehlungen

BertelsmannStiftung

Wirkung in lokaler Netzwerkarbeit

Was Beteiligte darunter verstehen und warum es einer Wirkungsdiskussion bedarf – eine explorative Studie mit Praxisempfehlungen

Autor

Prof. Dr. Jörg Fischer
Institut für kommunale Planung und Entwicklung
Anger 10
99084 Erfurt
Telefon 0361 6700-539
Fax 0361 6700533
www.ikpe-erfurt.de

Titelbild: Jag_cz – stock.adobe.com

Inhalt

Vorwort 4

Zusammenfassung 5

1 Einleitung 6

2 Rahmenbedingungen für Netzwerke und ihr Handeln 7

2.1 Lokale Netzwerke als moderne Form der Problembearbeitung 7

2.2 Netzwerke im Übergang von der Quantitäts- zur Qualitätsorientierung 9

2.3 Vom Handeln zur Wirkung in institutionellen Netzwerken 10

3 Forschungsdesign 11

4 Die Wahrnehmung von Wirkung in der Netzwerkpraxis 13

4.1 Bedarfsorientierung 13

4.2 Angebotsorientierung 15

4.3 Zielorientierung 15

4.4 Wirkung 16

5 Praktische Konsequenzen und Empfehlungen 18

5.1 Die Bedeutung des Netzwerktypus beim Wirkungsverständnis 18

5.2 Handlungsempfehlungen: Auseinandersetzung mit Wirkung als Chance für das Netzwerk 19

Literatur 21

Anhang: Online-Fragebogen 22

Impressum 31

Vorwort

Zusammenarbeit in der Kommune findet vielfach in lokalen Netzwerken statt. Ob in der Seniorenarbeit oder im Rahmen der Frühen Hilfen. Netzwerkbeteiligte aus Kommunalverwaltung und organisierter Zivilgesellschaft sowie z.T. auch einzelne engagierte Bürger wollen durch ihr gemeinsames Wirken die Situation ihrer jeweiligen Zielgruppe vor Ort verbessern. Dabei kann es etwa um fachlichen Austausch gehen oder um die Entwicklung gemeinsamer Produkte.

Im Rahmen unseres Projekts „Synergien vor Ort“ zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und lokaler Zivilgesellschaft haben wir Einblicke in Netzwerke der Kinder- und Jugendhilfe, der Seniorenarbeit sowie der Arbeit mit Geflüchteten erhalten. Dabei war unser Eindruck, dass Netzwerkbeteiligte das Thema Wirkung durchweg als wichtig empfinden. Im Netzwerkalltag wird die Diskussion über das Thema Wirkung und die damit verknüpften Themen „Zielformulierung“ und „Bedarfsorientierung“ jedoch sehr unterschiedlich gehandhabt. Voraussetzung für die Frage nach der Wirkung eines Netzwerks ist zum einen gleich zu Beginn die Festlegung eines gemeinsamen Ziels, unter dem sich alle Netzwerkakteure wiederfinden können. Zum anderen sollten alle Beteiligten die Bedarfe ihrer Zielgruppe genau kennen.

Die gewonnenen Eindrücke haben uns motiviert, einmal systematischer nach dem Wirkungsverständnis von Beteiligten in lokalen Netzwerken zu fragen. Uns ging es darum, erste Hinweise zu erhalten, wo lokale Netzwerke beim Thema Wirkung stehen und wie sie auf ihrem Weg unterstützt werden können.

Prof. Dr. Jörg Fischer vom Institut für kommunale Planung und Entwicklung in Erfurt hat in der vorliegenden Studie fünf Netzwerke online nach ihrem subjektiven Wirkungsverständnis befragt. Im Rahmen von Fokusgruppeninterviews wurden die Ergebnisse im Nachgang mit den Netzwerken besprochen und auf dieser Grundlage Handlungsempfehlungen für Netzwerkkoordinatoren und -beteiligte entwickelt.

Die zentralen Erkenntnisse der Studie: Netzwerkbeteiligten geht es primär darum, sichtbare Ergebnisse zu produzieren – ihr Wirkungsverständnis ist somit stark Output orientiert. Dies kann u. a. damit erklärt werden, dass die Sicherstellung ihrer finanziellen und personellen Ressourcen in der Regel nicht selbstverständlich ist. Zudem geht aus den Ergebnissen hervor, dass der Umgang mit dem Thema Wirkung abhängig vom Netzwerktyp ist, zum Beispiel ob das Netzwerk als Gruppe Angebote erstellt (Koproduktionsnetzwerk) oder seinen Zweck primär im fachlichen Austausch und der Vernetzung sieht (Kommunikationsnetzwerk). Formulieren Netzwerkbeteiligte gemeinsam Ziele, fokussieren diese regelmäßig das Erreichen sichtbarer Ergebnisse, die auch außerhalb des Netzwerks kommuniziert werden können. Als erfolgreich werten Netzwerkbeteiligte ihre Arbeit, wenn sie erfahren, dass die Zielgruppe ihre Angebote nutzt.

Resümierend wird deutlich, dass lokale Netzwerke mittlerweile ein etabliertes Format der Zusammenarbeit in Kommunen darstellen. Jedoch steht die Frage, was „gute Netzwerkarbeit“ im Sinne einer wirkungsvollen Zusammenarbeit für die Zielgruppe ausmacht, noch am Anfang.

Wir hoffen deshalb, dass die vorliegende Studie Praktiker und Experten zu einer tiefergehenden Auseinandersetzung mit dem Thema Wirkung in der lokalen Netzwerkarbeit anregt und die Handlungsempfehlungen den Netzwerkbeteiligten vor Ort überzeugende Zugänge liefern, wie sie sich dem Thema Wirkung nähern können.

Dr. Andrea Walter
Project Manager
Bertelsmann Stiftung

Alexander Koop
Senior Project Manager
Bertelsmann Stiftung

Zusammenfassung

Mit welchem Verständnis von Wirkung bringen sich Akteure lokaler Netzwerke in die Zusammenarbeit ein? Welche Herausforderungen bestehen in einer wirkungsorientierten Zusammenarbeit, wenn Akteure mit sehr unterschiedlichem professionellen und institutionellen Hintergrund gemeinsam in einem Netzwerk tätig sind? Woran machen Netzwerkakteure fest, ob sie auf einem guten Weg sind?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt dieser Untersuchung, die ausdrücklich nicht den Umgang mit einer vorbestimmten Definition in der Praxis fokussiert, sondern ganz bewusst dialogorientiert die Wahrnehmung von Wirkung in der Netzwerkpraxis erkundet und damit zu einer Sensibilisierung im Umgang mit Wirkung bei den beteiligten Akteuren, aber auch in der Leserschaft einlädt.

Das Verhältnis von Netzwerkhandeln und Wirkung ist angesichts der flächendeckenden Expansion von Netzwerken in vielen Handlungsfeldern kommunaler Praxis höchst virulent, angesichts seiner Multikomplexität aber auch schwer erfassbar. Die Auseinandersetzung mit Wirkung bezieht sich sowohl auf

- das Netzwerk als neue institutionelle und professionelle Handlungsebene,
- das Vernetzen als etablierte Form methodischen Handelns als auch
- auf den Netzwerkansatz im Sinne eines theoretischen Handlungsansatzes (Fischer und Kosellek 2013: 11).

Mit Blick auf die Prozesse des Netzwerkhandelns beeinflusst das Wirkungsverständnis im Netzwerk von der Bedarfserfassung ausgehend alle nachfolgenden Schritte der Zieldefinition, der Entwicklung von Indikatoren zur Zielmessung bis hin zur Zielüberprüfung und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.

Insofern ist diese Studie explorativ angelegt und als erster Einstieg in das praxisorientierte Wirkungsverständnis lokaler Netzwerkakteure zu verstehen. Ohne den Anspruch der Ganzheitlichkeit zu verfolgen, wird die Wahrnehmung der Netzwerkakteure verbunden mit der Erwartung thematisiert, daraus Ableitungen für eine gelingende Netzwerkpraxis vornehmen zu können.

Zentrale Erkenntnis der Studie ist, dass Netzwerkakteure wenig mit einem wirkungsorientierten Blick auf ihre Arbeit schauen, vielmehr geht es ihnen um sichtbare Ergebnisse, z. B. die Sicherstellung der Ressourcenfrage. Aus der Sicht von Netzwerken ergibt diese Konzentration auf etwas, was in der Regel selbstverständlich ist, durchaus Sinn. So sind Netzwerke außerhalb von Regelstrukturen angesiedelt, sie müssen sich ihre Position erst einmal erarbeiten und behaupten sowie ihre Finanzierung sicherstellen.

Darüber hinaus bewerten es Netzwerkakteure als wertvoll, wenn es gelingt, das Netzwerk als Kommunikationsplattform arbeitsfähig zu halten und gemeinsame Angebote vorzuhalten. Sofern die Akteure Ziele für sich definieren, beziehen sich diese auf die beiden genannten Aspekte.

Im Umgang mit den Adressaten sehen sich die Netzwerkakteure nah an den Bedarfen ihrer Zielgruppe. Gemeinsam verfügen sie über eine große Fachlichkeit, mit der stellvertretend die Lebenssituationen von Adressaten gedeutet werden können, ohne diese tatsächlich zu beteiligen. Ein Erfolg ist für sie, wenn die Adressaten ihre Leistungen annehmen. In der Wahrnehmung der Netzwerkakteure ist dies Ausdruck einer funktionierenden Bedarfsorientierung.

Aus den Befunden leitet sich eine Tendenz zur Selbstbezogenheit der Netzwerke ab, die für jene Netzwerke, die sich in der Aufbauphase befinden, nachvollziehbar ist. Für jene in der Fortentwicklungsphase stellt sich künftig die Herausforderung, die Selbstbezogenheit auf ihre Angemessenheit hin zu hinterfragen. Ansatzpunkte bei der Diskussion können hierzu partizipative Elemente (Geene und Fischer 2017a: 13) sein, aber auch die Auslotung fachlicher und politischer Gestaltungsspielräume sowie eine Überführung von Aktivitäten in einen abgestimmten Aufgaben- und Zeitplan.

1 Einleitung

Demografische Entwicklungen, Integrations- und Inklusionsfragen, Umweltbelastungen – alle diese Herausforderungen verweisen darauf, dass die zentrale kommunale Aufgabe der Daseinsvorsorge zunehmend weniger in der Verwaltungslogik einzelner Zuständigkeiten bearbeitet werden kann, sondern intersektionaler Zusammenarbeit von Institutionen und Gesellschaftsgruppen bedarf (Geene und Fischer 2017b: 341).

In den letzten Jahren sind auf lokaler Ebene viele institutionelle Netzwerke innerhalb eines breiten Themenfelds entstanden, vor allem in der Sozial-, Bildungs- und Gesundheitspolitik. Allen Netzwerken gemeinsam sind die unterschiedliche Zusammensetzung von Akteuren und Organisationen sowie die Nutzung der Netzwerklogik als Basis der Zusammenarbeit. Hierin liegen zugleich Stärken und Schwächen.

Netzwerke arbeiten entgegen der Logik der öffentlichen Verwaltung, in der Entscheidungen als hierarchisch geprägte Verwaltungsakte im Rahmen von Zuständigkeiten erlassen werden, jenseits der staatlichen Logik, die auf demokratischen Mehrheitsentscheidung beruht und von einer Über- und Unterordnung im Verhältnis zum Bürger geprägt ist, und ebenso außerhalb einer allein auf Wettbewerbsvorteil angelegten Marktlogik. Daher nehmen sie als vierter Steuerungstypus eine besondere Position ein: Durch das Agieren auf der Grundlage einer gemeinsam gefundenen und vereinbarten Handlungsbasis sind Netzwerke darauf angewiesen, mittels Verhandlungen und Argumentation tätig werden zu können. Jenseits von Zuständigkeiten, Mehrheitsentscheidungen und Marktvorteilen beruhen Netzwerke auf dem gemeinsamen Entwickeln und Verfolgen von Zielen. Einem auf Motivation und Vertrauen (Cleppien und Kosellek 2013) setzenden Aushandlungsmodus liegt ein attraktives Angebot zur Mitverfolgung eigener Ziele innerhalb eines Netzwerks zugrunde. Da es keine vorgegebenen Strukturen gibt und die Akteure sich unverbindlich annähern können, besteht jedoch die Herausforderung, eine tragfähige vernetzte Aufbauorganisation zu schaffen und die Abläufe im Netzwerk so zu organisieren, dass eine effiziente und effektive Verfolgung der Netzwerkziele gewährleistet ist.

Neben dieser in vielen thematischen Zusammenhängen attraktiv wirkenden Handlungslogik weisen Netzwerke in ihrer Zusammensetzung eine weitere zentrale Besonderheit auf, die prägend für ihre Tätigkeit ist. Im Netzwerk kommen Professionen und Organisationen aus unterschiedlichen Handlungslogiken zusammen, die die Zusammenarbeit beeinflussen: unterschiedliche Aufträge, Fachsprachen, Selbstverständnisse, Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen. Die Nutzung dieser multiprofessionellen und interinstitutionellen Kompetenzen führt zu einer Maximierung von Perspektiven, Kompetenzen und Ressourcen mit Blick auf die Zielerreichung. Gleichzeitig ist damit die Herausforderung verbunden, aus dieser Gemengelage, die von Vielfalt, aber auch von Abgrenzung und Widerspruch geprägt ist, ein systematisch agierendes und tatsächlich vernetzt tätiges Miteinander zu generieren.

Aufgrund dieser Besonderheiten ist es besonders wichtig, aber auch nicht ganz einfach, eine gemeinsame Zielvorstellung im Netzwerk zu entwickeln und zu verfolgen. Eine gemeinsame Idee des Ziels bedeutet, tatsächlich ein Ziel im Blick zu haben und alles dafür zu tun, um es zu realisieren. Gute Ergebnisse vorweisen können, die Zielgruppe erreichen, ihr tatsächlich zu helfen und gesellschaftliche Veränderungen herbeiführen – das sind Ziele, die eine Wirkung hervorrufen (PHINEO 2013).

Wirkungen eines Netzwerks zu erfassen bedeutet, dem vernetzten Handeln einen Sinn zu geben. Nicht die reine Existenz eines Netzwerks gilt als entscheidende Größe, sondern der Aufbau geeigneter Strukturen und das Entwickeln sinnvoller Prozesse sind die Ansatzpunkte, um eine Wirkung innerhalb der Akteure, bei den Adressaten und im gesellschaftlichen Umfeld zu erzeugen.

Obwohl sich Netzwerke im Zuge der Konsolidierung aufgrund ihrer eigenen Dynamik mit mehr Aufmerksamkeit als in der Startphase den Ergebnissen ihres eigenen Handelns zuwenden, besteht in der Netzwerkpraxis regelmäßig große Unsicherheit in Bezug auf die Frage, welche Art von Wirkung erzeugt werden soll und wie dies gelingen kann. Die Relevanz dieser Thematik ist hoch. Aufgrund der hohen Erwartungen an die Netzwerkidee seitens kommunaler Praktiker lassen sich Akteure nur langfristig auf die besonderen Anforderungen eines Netzwerks ein, wenn

der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen für das eigene persönliche Handeln und für die Herkunftsorganisation steht. Finanzgeber wollen wissen, ob ihre Unterstützung tatsächlich zu einem Mehrwert bei den Adressaten führt und ob die Leistungen des Netzwerks überhaupt bekannt sind, von den Adressaten in Anspruch genommen werden und zu einer Änderung der Problemlage führen. Und schließlich stellt sich die für ein Netzwerk dringend als Befürworter benötigte Kommunalpolitik die Frage, ob durch vernetztes Handeln Auswirkungen auf das gesellschaftliche Umfeld wahrzunehmen sind.

Netzwerkakteure tun sich in der Regel schwer bei der Beantwortung dieser Fragen. Die Gründe hierfür liegen u. a. darin, dass sich Wirkung – unter den spezifischen Bedingungen der Erbringung immaterieller Güter im Bereich sozialer Dienstleistungen – nicht leicht erfassen lässt.

Jenseits theoretischer Modelle zur Bestimmung von Wirkung existiert bislang keine praxisbezogene Auseinandersetzung zur tatsächlichen Wahrnehmung von Wirkung in lokalen Netzwerken und zu der Frage, welche unterschiedlichen Verständnisse von Wirkung im Alltag lokaler Netzwerke aufeinanderprallen und wie damit in der Netzwerkpraxis umzugehen ist. Gleichzeitig mangelt es bislang an Handreichungen, wie sich Wirkung in Netzwerken praktisch angenähert werden kann.

Diese Studie versucht, auf explorative Art – mittels Online-Umfrage und Fokusgruppeninterviews (vgl. Forschungsdesign in Kap. 3) erste Erkenntnisse zur Wahrnehmung des Wirkungsgedankens in der Netzwerkpraxis zu erfassen und zu analysieren (Kap. 4) und daraus Handlungsempfehlungen für Netzwerkakteure abzuleiten (Kap. 5).

Ohne die Mitwirkung vieler Netzwerkakteure im gesamten Bundesgebiet wäre diese Studie nicht zustande gekommen. Mein Dank gilt daher insbesondere den Koordinatorinnen und den Beteiligten in den untersuchten Netzwerken. Außerdem möchte ich mich bei Klaus Titz und Prof. Dr. Herbert Schubert für ihre Unterstützung in der Gewinnung von Zugängen und bei Dr. Andrea Walter für ihre Mitwirkung bei der Begleitung der Fokusgruppendiskussionen in den Netzwerken bedanken.

2 Rahmenbedingungen für Netzwerke und ihr Handeln

2.1 Lokale Netzwerke als moderne Form der Problembearbeitung

Netzwerke lassen sich nicht mehr aus der Zusammenarbeit verschiedener Professionen und Institutionen wegdenken. In den letzten Jahren hat ein richtiger Netzwerkboom eingesetzt, der zu immer neuen Gründungen und Fortentwicklungen vernetzter Formen der Zusammenarbeit in der kommunalen Landschaft führt. Neben dem klassischen Verwaltungshandeln – den Zuständigkeiten entsprechend – erfüllen Netzwerke mehr und mehr wichtige Aufgaben der kommunikativen Abstimmung, der kooperativen Entscheidungsfindung und der vernetzten Entwicklung von Leistungen.

Für diesen langfristigen Trend gibt es verschiedene Gründe:

1. In der Wahrnehmung von Bedarfen bei den Menschen vor Ort wächst der professionelle Anspruch, diese aus den Lebenssituationen resultierende Nachfrage nach Informationen, Unterstützungsleistungen und Hilfeangeboten ganzheitlich zu bearbeiten. Gleichzeitig nimmt auch die Einsicht zu, dass eine Lösung nur dann erfolgversprechend ist, wenn die häufig multikomplexe Bedarfslage auch durch ein entsprechend angelegtes Angebot aufgegriffen wird.
2. Dieser ganzheitliche Blick führt zu einer Überforderung der auf funktionaler Versäulung (Schubert 2017: 85) beruhenden Verwaltung. Bedarfslagen machen nicht vor Zuständigkeiten halt, weswegen nicht nur der ganzheitliche Anspruch, sondern auch die Überwindung eines allein zuständigkeitsorientierten Verwaltungsaufbaus für die Nutzung des Vernetzungsansatzes sprechen.

3. Der Gesetzgeber hat in der jüngsten Vergangenheit etwa im Bereich der Frühen Hilfen, des Kinderschutzes oder der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule Rechtsgrundlagen geschaffen, die die Akteure zu einer vernetzten Zusammenarbeit verpflichtet.
4. Im Zuge einer Diversifizierung sozial-, bildungs- und gesundheitspolitischer Angebote sind in den einzelnen Arbeitsfeldern völlig neue Berufe entstanden, wodurch sich der Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Professionen und Institutionen erhöht.

Netzwerke spielen vor diesem Hintergrund eine immer größere Bedeutung in der Bewältigung politischer und fachlicher Problemlagen. Einer tiefergehenden Auseinandersetzung lokaler Netzwerkarbeit kann man sich aus inhaltlicher, struktureller und methodischer Ebene nähern.

Inhaltlich ist mit dem Netzwerkhandeln die Idee verbunden, bestehende Angebote zu koppeln und Parallelaktivitäten zu vermeiden, um Synergieeffekte zu erzeugen. Mit Blick auf den Raum, in dem Netzwerke agieren, ist vor allem die Erwartung verbunden, räumliche Potenziale besser identifizieren und nutzen zu können. Jenseits der reinen Problemsicht auf eine bestimmte Thematik oder einen speziellen Raum entspricht es dem Netzwerkgedanken, auch Ressourcen zu entdecken, die im Zuge der Lösungsfindung eingebunden werden können. Dadurch erhoffen sich die Netzwerkakteure auch einen effektiveren Einsatz knapper Ressourcen. Vernetztes Handeln entspricht dem Zeitgeist in einer Netzwerkgesellschaft (Castells 2017) der Postmoderne, den viele Menschen als Teil ihrer gegenwärtigen Lebenserfahrung empfinden.

Strukturell sind quantitative Fortschritte in der Entwicklung institutioneller Netzwerke augenscheinlich. Derzeit kann in mehreren Handlungsfeldern wie dem Kinderschutz, den Frühen Hilfen oder in der Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe eine flächendeckende Vernetzung konstatiert werden (NZFH 2014). In vielen anderen Feldern ist eine breite Dynamik bei der Implementierung von Netzwerken wahrnehmbar. Die Strukturen der Netzwerkarbeit sind dabei geprägt von einem zunehmenden Grad an professioneller Koordination und an gesetzlichen Verpflichtungen, die Professionelle und Institutionen rechtlich zu einer Zusammenarbeit anhalten. Durch diese Regelungen schwindet der Anteil an rein auf Freiwilligkeit setzenden Formen der vernetzten Zusammenarbeit, weswegen sich auch der Charakter von Netzwerken in manchen Handlungsfeldern deutlich verändert, zum Beispiel beim Kinderschutz.

Die Zunahme von Fachkräften, die in lokalen Netzwerken Koordinationsaufgaben übernommen haben, sorgt für zunehmende lokale Expertise im Netzwerkmanagement. Diese Entwicklung ist bedeutend für Steuerungsakteure, die den bisherigen Netzwerkthemen aufgrund ihres manchenorts kleinen Aufgabengebiets nur eine geringe Bedeutung zumessen; deren methodische Ableitungen können dennoch für die vernetzte Lösung von Kernherausforderungen, etwa im Ausbau der frühkindlichen Pflege oder im Inklusionsbereich, verwertet werden. Durch Netzwerke kommen Berufsgruppen und Institutionen miteinander in Berührung, die noch nie zusammengearbeitet haben. Dies bietet sowohl den Professionellen als auch den beteiligten Institutionen und Laien völlig neue Lernzugänge und Handlungsansätze. Durch das Netzwerken reduzieren sich die Unsicherheiten im Umgang mit der Umwelt.

Schließlich lassen sich aus dem Netzwerkhandeln auch methodisch neue Formen der Problembearbeitung ableiten, die Einfluss auf das Wirkungsverständnis haben. Mit der Einbindung in Netzwerke ergibt sich ein erweiterter Analyse- und Arbeitsansatz zur Erreichung gemeinsamer Ziele, der gleichzeitig auch die eigene professionelle und institutionelle Identität wahrt. Es gehört jeweils zur Verhandlungsmasse, den Grad der Eingebundenheit als Person und Institution sowie die Abgrenzung der eigenen Herkunftsinstitution vom Netzwerk zu bestimmen und neu zu justieren.

Gleichzeitig ergeben sich aus den inhaltlichen und strukturellen Gegebenheiten für das Netzwerkhandeln methodische Herausforderungen, die Unsicherheiten aufweisen in Bezug auf

- die Erfassung zuständigkeits- und handlungsfeldübergreifender Bedarfe,
- die tatsächliche Einbindung von Zielgruppen,

- das Schaffen niedrigschwelliger und nicht nur rein problemzentrierter Zugänge,
- das Ableiten nachhaltig funktionierender Ansätze und
- die jeweilige Definition von Erfolg und Wirkung in den einzelnen Handlungsschritten.

Der notwendige Umgang mit verschiedenen Logiken der Politik, der Verwaltung, des Marktes und der Gesellschaft in ihrer Rolle als intermediäre Instanzen erschwert die Suche nach geeigneten Lösungen.

2.2 Netzwerke im Übergang von der Quantitäts- zur Qualitätsorientierung

Aus den genannten Gründen ist nunmehr eine institutionelle Netzwerklandschaft im Entstehen und in der Fortentwicklung begriffen, die sich in der Startphase vor allem auf die Identifizierung geeigneter Akteure, das Schaffen angemessener Strukturen und die Etablierung sinnvoller Prozesse konzentriert hat. Erfolg wurde bis dato vor allem mit der Frage verbunden, Ressourcen heranziehen zu können, Partner zu finden und für die Netzwerkarbeit zu gewinnen sowie Aktivitäten zu erzeugen, die eine möglichst große und breite Resonanz hervorrufen. Nach der Etablierungsphase stellt sich mit der aktuellen Fortentwicklungsphase lokaler Netzwerke zunehmend die Herausforderung, eine qualitative Komponente hinzuzufügen und Erfolg nicht mehr nur an der Anzahl der eingebundenen Akteure zu messen, sondern die Qualität der implementierten Strukturen und Prozesse zu hinterfragen sowie ihre Wirkung zu erfassen.

Abbildung 1: Die Wirkungstreppe

Quelle: PHINEO 2017: 5

Ein Zugang, der den Bedürfnissen der Netzwerkpraxis sehr nahe kommt, ist die Darstellung von Wirkung anhand der Wirkungstreppe von PHINEO, die avisierte Veränderungen in einen Output, einen Outcome und den Impact unterteilt. Der Output bezieht sich in diesem Verständnis auf Aktivitäten und direkte angebotsbezogene Ergebnisse. Dahinter verbirgt sich die Fähigkeit, Aktivitäten wie geplant zu entfalten, das Wissen um die Aktivitäten bei der Zielgruppe zu platzieren und die Aktivitäten so zu gestalten, dass sie von der Zielgruppe auch angenommen werden. Ein Indikator für Erfolg wäre die Herstellung von Beziehungen zur Zielgruppe, eine Informiertheit bei der Zielgruppe sowie der Umfang der Inanspruchnahme durch die Adressaten.

Dem schließt sich mit der Outcome-Ebene der Bereich von Auswirkungen auf das Wissen, das Handeln und die Lebenssituation der Zielgruppe an. Die Adressaten sind im Rahmen der angebotenen und in Anspruch genommenen Leistungen in der Lage, diese anzunehmen und zur besseren Bewältigung bestimmter Problemlagen zu nutzen. Für die Adressaten entsteht daraus ein konkreter Mehrwert, der sich an Veränderungen im Umgang mit bestimmten belastenden Lebenssituationen, der Vermeidung von Konfliktsituationen und der besseren Bewältigung von Lebensentscheidungen festmachen lässt. Ab der Stufe des Outcomes spricht PHINEO von einer Wirkung.

Auf der abschließenden Ebene eines Impacts sind nicht nur die Adressaten, sondern auch die gesellschaftliche Umwelt im Fokus des Wirkungsverständnisses. Das Interesse bezieht sich hierbei auf die Veränderungen, die die Verbesserung der Lebensbewältigung und der Lebenssituation der Zielgruppe auf die Umgebung ausüben und somit das gesamtgesellschaftliche Klima innerhalb des Wirkungskreises des Netzwerks beeinflussen.

Für institutionelle Netzwerke, die mit einer gemeinsamen Zielstellung der beteiligten Professionellen und Institutionen gestartet sind, stellt sich die Herausforderung, den Fokus vom eigenen Handeln auf die Adressaten und die gesellschaftliche Umgebung zu lenken. Insofern gilt es zu hinterfragen, inwieweit institutionelle Netzwerke in der Lage sind, den Blick von der Verbesserung der eigenen professionellen Handhabung um die Perspektive des Outcomes und des Impacts zu erweitern. Nach der PHINEO-Wirkungstreppe beginnt die Wirkungsorientierung erst mit dem Übergang von der Output- zur Outcome-Orientierung. Darauf wird ein Hauptaugenmerk in der anschließenden empirischen Untersuchung gerichtet sein.

Mit Blick auf die Wirkung von Netzwerken ist es von entscheidender Bedeutung, das Netzwerk hinsichtlich seiner Fähigkeit zu hinterfragen, trotz heterogener Zusammensetzung von Professionellen und Institutionen eine Geschlossenheit des Netzwerks zu erreichen. Eine Form von Abgrenzung dient dem Ziel, nach innen eine gemeinsame Identität zu befördern und den notwendigen vertrauensvollen Umgang zu entwickeln. Neben diesem Schließungsmechanismus ist eine zweite Wirkungsperspektive von Netzwerken die Fähigkeit, aus dem Netzwerk heraus zu wirken und Übertragungsstrukturen zu entwickeln, die einen permanenten Fluss von Erkenntnissen im Netzwerk über dessen Grenzen hinaus ermöglichen. Mit diesem Übertragungsmechanismus sind Netzwerke in der Lage, über den unmittelbaren Akteurskreis weiterzudenken und den Wirkungskreis massiv zu vergrößern.

2.3 Vom Handeln zur Wirkung in institutionellen Netzwerken

Das auf Wirkung bezogene Handeln in institutionellen Netzwerken hat den Besonderheiten im Rahmen der Erbringung sozialer Dienstleistungen Rechnung zu tragen. Dazu zählen

- die Personenorientierung als Dienst am Menschen mit all ihren Herausforderungen und Unwägbarkeiten,
- das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe, wodurch der Adressat nicht nur Empfänger, sondern auch Mitproduzent der Leistung wird,
- das Uno-Actu-Prinzip, womit nicht nur das Produkt, sondern auch der Prozess der Erstellung ein Ergebnis ist,
- die Interaktionsarbeit als Kernaufgabe, die in multiprofessionellen Netzwerken durch ein unterschiedliches berufliches Ethos untersetzt ist,
- die Angewiesenheit der Betroffenen auf Hilfe, wodurch sich für die Adressaten nur eine begrenzte “Konsumentensouveränität“ ergibt sowie
- die Nichtübereinstimmung von Nutzer und Kostenträger der Leistungen im Rahmen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses.

Aus der Interaktionsarbeit mit den Adressaten ergibt sich ein eigentümliches Verständnis von Wirkung in sozialen Zusammenhängen, das Ausgangspunkt für eine Annäherung an das Verständnis von Wirkung in lokalen Netzwerken ist. Die Definition von Wirkungen in Beratungs-, Unterstützungs- und Hilfekontexten, die auf Menschen abzielen, hat

- die fehlende Ursache-Wirkungs-Analogie zu berücksichtigen. Es lässt sich in diesen Handlungsfeldern nicht von eindimensionalen linearen Kausalzusammenhängen ausgehen, bei denen klar ist, dass eine bestimmte Aktion zu einer entsprechenden Reaktion im Sinne einer Wirkung führen muss;
- eher von interagierenden und interdependenten Einflüssen auszugehen, die bestimmte Effekte eintreten lassen. Das Verhältnis des Menschen zur Umwelt ist zu komplex, als dass die Folgen unmittelbar und eindeutig in ihrer individuellen Einflussnahme exakt bestimmbar sind;

- Wirkung in sozialen Zusammenhängen maximal als sozialwissenschaftliches „Plausibilitätskonstrukt“ zu verstehen. Es ist daher eher von Wahrscheinlichkeiten auszugehen, die zwischen der Aktivität und der Wirkung bestehen;
- als zusätzliche Schwierigkeit ein sehr weit gefasstes Wirkungsverständnis im Gegensatz zu ärztlichem Handeln zu berücksichtigen. In sozialen Zusammenhängen sind bei jeder Messung von Wirkung unweigerlich neben fachlichen auch politische Ansprüche mit den Möglichkeiten ihrer Bestimmbarkeit und deren Wirkungsgrenzen einzubeziehen.

Es ist festzuhalten, dass die Bestimmung von Wirkung in institutionellen Netzwerken nur unter Beachtung der Rahmenbedingungen in der Erbringung sozialer Dienstleistungen und Spezifika lokaler Netzwerkarbeit Sinn macht.

3 Forschungsdesign

Vor dem Hintergrund der spezifischen Bedingungen des Netzwerkhandelns und der Erbringung sozialer Dienstleistungen erforscht die vorliegende Studie das Verständnis von Wirkung unter den Akteuren institutioneller Netzwerke auf lokaler Ebene. Angesichts der Multikomplexität des Themas und der sich aus den Vorabinterviews mit den Koordinationskräften der befragten Netzwerke ergebenden Unsicherheiten mit Blick auf die Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft mussten vorab ein niedrigschwelliger Zugang sowie eine thematische Fokussierung vorgenommen werden.

Die Multikomplexität des Themas liegt in der häufigen Unsicherheit in der Netzwerkpraxis begründet, die verschiedenen Zugänge von Erfolg und Wirkung auch unter Berücksichtigung nicht-/erwünschter bzw. nicht-/intendierter Folgen abzuschätzen. Daher wurde bewusst ein Zugang gewählt, der bei der Entwicklung von Bedarfen beginnt, sich über die Entwicklung und Hinterfragung von Zielen fortsetzt und sich abschließend den Verständnissen von Wirkung anhand der Wirkungstreppe annähert.

Ausgehend von dem Verständnis, dass Wirkungen immer auf Veränderungen abzielen und diese Veränderungen nur erfassbar sind, wenn ein Wissen um die Bedarfe als Ist-Zustand und um die Ziele als Soll-Zustand vorhanden ist, bedarf es einer Erfassung der Ausgangslage aus Sicht der Akteure. Ganz bewusst wurde daher darauf verzichtet, die Wahrnehmung in Bezug zu den objektiven Gegebenheiten zu setzen. Anstatt eine Wertung zur Passfähigkeit von Erfahrungen und Erwartungen mit den Bedingungen der Umwelt vorzunehmen, wird auf das Netzwerkverständnis und die Idee von Wirkung aus Sicht der beteiligten Akteure fokussiert.

Der Forschungsansatz untergliedert sich in ein dreistufiges Verfahren:

1. ***Vorbereitende Interviews mit Koordinationskräften***
   Im ersten Schritt wurden vorbereitende Interviews mit den Koordinationskräften der für eine empirische Untersuchung in Frage kommenden Netzwerke geführt. Anliegen dieser Telefoninterviews war die Erfassung von Informationen zu den Zielen, zum Entwicklungsstand, zum Akteurskreis und zu den Rahmenbedingungen des institutionellen Netzwerks.

2. ***Online-Befragung***
   Im Anschluss daran wurden Akteure von fünf Netzwerken aus Bayern, Thüringen, Sachsen-Anhalt und Rheinland-Pfalz eingeladen, sich an einer Online-Befragung zu beteiligen. Die Befragung wurde im Februar und März 2018 durchgeführt. Es beteiligten sich insgesamt 86 Akteure, die alle Fragen beantwortet haben.

Tabelle 1: Überblick: Teilnehmende Netzwerke an der Online-Befragung

Netzwerke, die an der Online-Befragung teilgenommen haben:	Anzahl der Akteure, die alle Fragen beantwortet haben:
Seniorennetzwerk Nordstadt in Nürnberg	13
Netzwerk Frühe Hilfen Jena	8
Netzwerk Frühe Hilfen und Kinderschutz Landkreis Stendal	40
Pakt für Pirmasens	13
Bildungslandschaft Saalfeld	7
Nicht zuordenbar	5
	86

3. ***Fokusgruppendiskussion***
   Im Nachgang wurden in den drei Netzwerken in Stendal, Nürnberg und Pirmasens die Ergebnisse der Online-Befragung in Form von Workshops vorgestellt, diskutiert und in einer Fokusgruppendiskussion vertiefend hinterfragt. Als Ausgangspunkt für diese Fokusgruppendiskussionen wurden vor der Präsentation der Ergebnisse die eigene Wirkungsorientierung in Bezug auf das Netzwerk und die Idee des gesamten Netzwerks in Bezug auf Wirkung abgefragt und anhand der Wirkungsstufen geclustert. Diese Befunde bildeten in der Analyse der Befragungsergebnisse den Referenzwert für die Diskussion mit den Akteuren.

Für die Auswahl der Netzwerke und die Entwicklung von Fragestellungen spielten folgende Hypothesen eine Rolle:

1. ***Etablierte Netzwerke mit erfolgtem Übergang in die Konsolidierungsphase***
   Netzwerke sind gerade in der Aufbauphase intensiv mit der Identifizierung und Gewinnung von Netzwerkpartnern, der Etablierung geeigneter Strukturen und Prozesse sowie dem Beginn eines Steuerungsprozesses auf die Herstellung der eigenen Arbeitsfähigkeit gerichtet. Insofern wurde angenommen, dass Netzwerke wahrscheinlich erst im Übergang von der Aufbau- zur Konsolidierungsphase sensibler im Umgang mit der eigenen Wirkung des Netzwerkhandelns sind. Insofern wurden nur Netzwerke in die Befragung aufgenommen, in denen die Phase der Gewinnung von Unterstützern größtenteils abgeschlossen ist und sich eine gewisse Vertrautheit unter den Netzwerkakteuren eingestellt hat.

2. ***Unterschiedliche Netzwerkthemen***
   Das Verständnis von Netzwerken ist abhängig von deren Handlungsmöglichkeiten innerhalb der eigenen thematischen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Aufgrund der Themenvielfalt, in denen Netzwerke angesiedelt sind, wurde ein davon abhängiges Verständnis von Wirkung erwartet. Demzufolge wurden in die empirische Analyse bewusst Netzwerke eingebunden, die unterschiedliche Themenzuschnitte aufweisen.

3. ***Offenheit gegenüber der Hinterfragung von Bedarfen, Zielen und Wirkungen***
   Netzwerke können nur dann ein abgestimmtes Verständnis der eigenen Wirkung entwickeln, wenn die Akteure bereit sind, die Wahrnehmung und das Handeln im Netzwerk auf den Prüfstand zu stellen und den Anspruch an das Netzwerk mit den erfolgten Aktivitäten vergleichen zu wollen.
   Insofern wurde bei der Auswahl der Netzwerke in den Vorgesprächen und bei der Entwicklung von Fragen darauf geachtet, dass die Bereitschaft seitens der Netzwerkakteure vorliegt, zu Themen der Bedarfsermittlung, Zielbestimmung und dem Wirkungsverständnis Auskunft zu geben.

4. ***Erfolgreiches Netzwerken setzt ein abgestimmtes Selbstverständnis über das Wesen des Netzwerks voraus***
   Netzwerke können nur dann erfolgreich sein, wenn es innerhalb des Akteurskreises ein abgestimmtes Verständnis über deren Sinn und Ziel gibt. Ohne eine Kommunikation dazu läuft ein Netzwerk Gefahr, dass zumindest Missverständnisse existieren und das Netzwerkziel aus dem Blick gerät. Insofern wurden gezielt Fragen einbezogen, die auf das Verständnis des Netzwerks eingehen.

Was sagen die Ergebnisse aus?

Mit seinem Zuschnitt bietet das Forschungsprojekt einen explorativ-beschreibenden Zugang in einem bislang empirisch nur wenig untersetzten Feld. Die Ergebnisse liefern somit einen ersten Zugang, der einer weiteren Untersetzung bedarf; sie beziehen sich auf die subjektive Wahrnehmung der Netzwerkakteure auf das eigene Netzwerk als Ganzes und seine Umwelt. Aus den Befunden ergeben sich Hinweise, wie Netzwerkakteure ihr Zusammenwirken wahrnehmen und welche Herausforderungen daraus für eine gelingende Netzwerkpraxis entstehen.

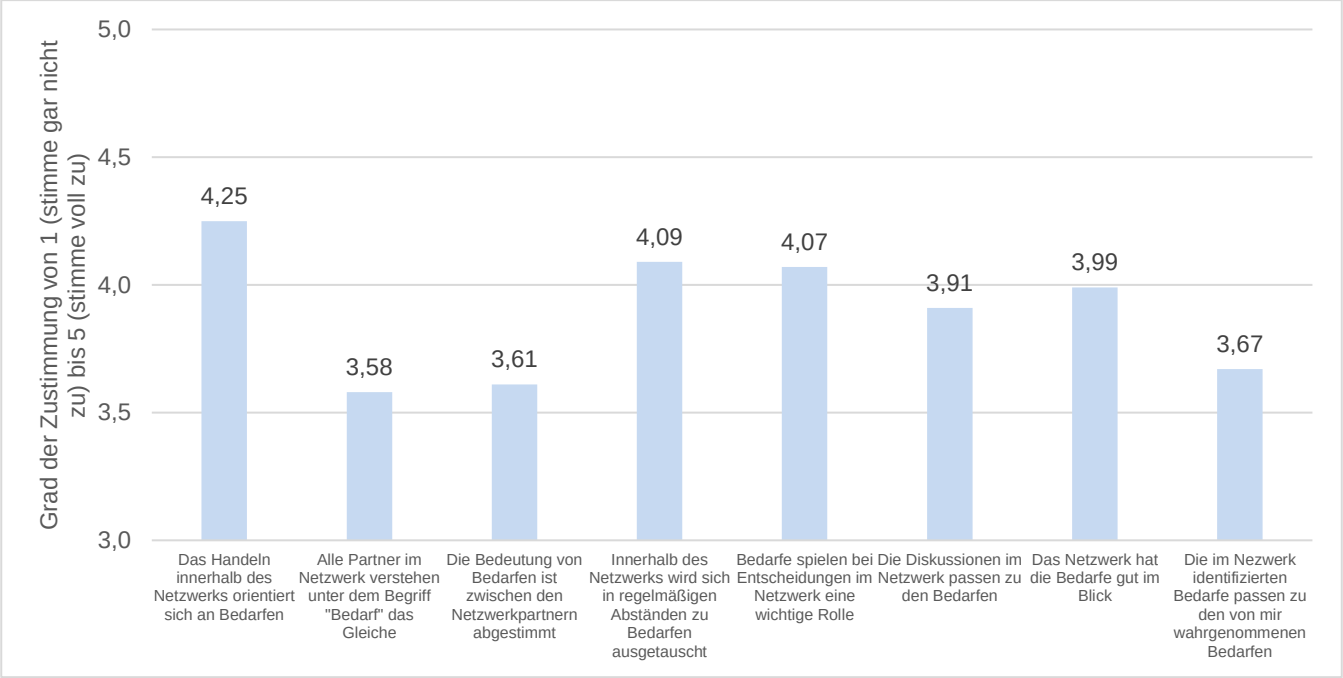
Aufgrund des gewählten Forschungssettings liefern die Ergebnisse keinen ganzheitlichen Blick auf die multikomplexen Zusammenhänge zur wahrnehmungsorientierten Erfassung von Wirkung in lokalen Netzwerken. Mithilfe der Ergebnisse lassen sich keine Ableitungen dazu treffen, wie das Netzwerk objektiv arbeitet, wie es arbeiten sollte und es lässt sich auch nicht sagen, was mit Blick auf die Zielgruppe und die Umwelt angemessen ist. Da kein normativer Zugang für die Studie gewählt wurde, wird auch nicht erklärt, wie der Umgang mit Wirkung sein sollte, sondern wie Wirkung in der Praxis angenommen und verstanden wird. Das gesamte Verfahren ist dialogorientiert und versteht sich somit als ein Ansatz, der zur Sensibilisierung der Praxis mit Blick auf Wirkungen beitragen und das Ableiten weiterer Handlungen zur Etablierung einer tatsächlichen Wirkungsorientierung ermöglichen soll.

4 Die Wahrnehmung von Wirkung in der Netzwerkpraxis

4.1 Bedarfsorientierung

Basis jeder Überlegung zu Wirkung ist die Kenntnis der Bedarfe als Ausgangslage für das Netzwerkhandeln. Befragt nach den Personengruppen, die in die Feststellung von Bedarfen eingebunden sind und welche Bedeutung Bedarfe für das Handeln haben, ergaben sich bei den untersuchten Netzwerken folgende Ergebnisse:

Abbildung 2: Bedarfsorientierung im Netzwerk

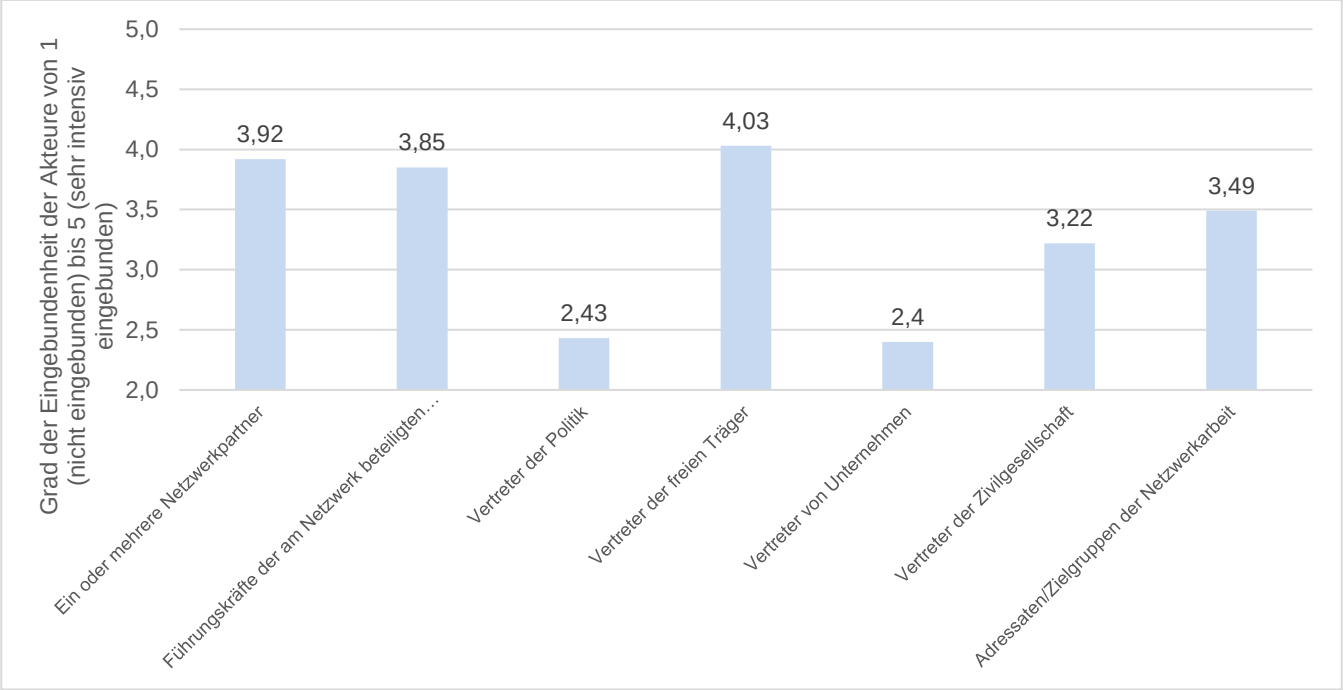


Quelle: eigene Abbildung

Der Feststellung von Bedarfen messen die Netzwerkakteure generell eine sehr hohe Bedeutung bei. Die Bedarfe bilden einen wichtigen Ausgangspunkt für das Handeln. Interessant war, dass in den befragten Netzwerken eine hohe Bedarfsorientierung konstatiert wurde, das einheitliche Verständnis von den Bedarfen jedoch als weit weniger

vorhanden eingeschätzt wurde. In einem Netzwerk konnte in der Diskussion festgehalten werden, dass die Ausrichtung an Bedarfen als wichtig erachtet wird, gleichzeitig unter Bedarfen nach Wahrnehmung der Befragten Unterschiedliches verstanden und auch nicht kommuniziert wird.

Abbildung 3: Beteiligte Akteure: Feststellung von Bedarfen



Quelle: eigene Darstellung

Neben den professionellen Akteuren überraschen vor allem die hohen Anteile an Vertretern der Zivilgesellschaft sowie der Zielgruppe des Netzwerks. In allen Fokusgruppendiskussionen wurde dieser Befund hinterfragt. Dabei kam aufbauend auf der hohen Bedarfsorientierung zum Ausdruck, dass viele Netzwerkakteure unter der Einbindung von Adressaten nicht deren direkte Beteiligung verstehen. Vielmehr sei dieser hohe Wert Ausdruck einer Stellvertretung tatsächlich abgefragter und vermeintlich vorhandener Interessen der Adressaten durch die professionellen Akteure. Bedarf ist daher, was die Akteure als solchen wahrnehmen. In einem Netzwerk wurde festgehalten, dass sich die Akteure in dieser Situation der hohen Verantwortung und ihrer normativen Zurückhaltung bewusst seien. In den anderen Netzwerken wird kein Zweifel daran gelassen, dass die Netzwerke in den Bedarfen nah an den Adressaten sind. Insgesamt überwiegt die Idee, dass durch tägliches fachliches Handeln mit den Adressaten eine Ausrichtung an den Zielgruppen und deren Bedarfen per se gegeben ist.

Als Zwischenfazit ist eine hohe Bedarfsorientierung in der Wahrnehmung durch die Netzwerkakteure festzustellen. Mit Blick auf die Wirkung bleibt zu hinterfragen, auf welcher Basis eine tatsächliche Einbindung von Adressaten zugunsten der eigenen fachlichen Einschätzung unterbleibt. Ansatzpunkt für eine an Wirkung orientierte Bedarfsanalyse scheint die Entwicklung geeigneter Indikatoren zu sein.

Den Koordinationskräften kommt dabei nach Aussage von Befragten eine hohe Bedeutung zu. Von ihnen wird nicht nur eine Erkundung der Bedarfe, sondern auch deren Einordnung und Steuerung erwartet.

4.2 Angebotsorientierung

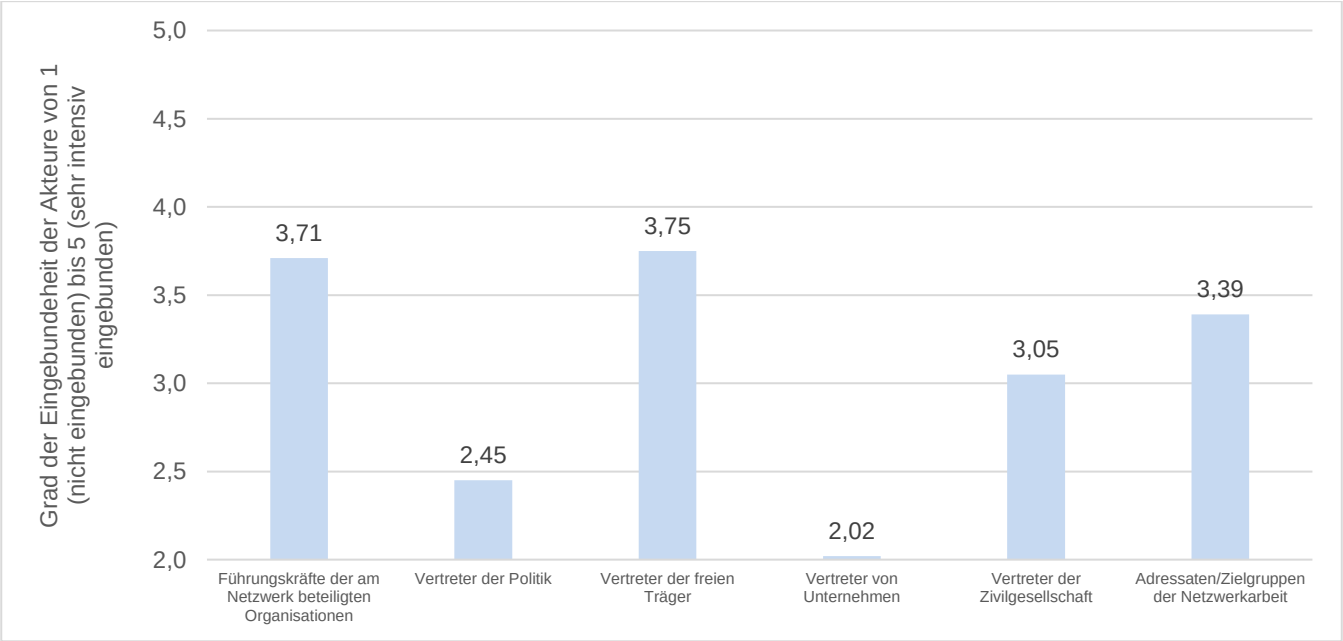
Mit Blick auf die Hinterfragung von Angeboten ergaben sich aus der Online-Befragung keine aussagefähigen Ergebnisse. In den Diskussionen wurde eine hohe Offenheit gegenüber der Schaffung neuer Angebote betont, die als positives Signal gewertet wird, weil diese mit einer Aktivität des Netzwerks verbunden und damit Ausdruck für dessen Funktionsfähigkeit und Gestaltungswillen ist. Gleichzeitig erscheint es den Befragten ungewohnt, bereits bestehende Angebote zu hinterfragen. In zwei Netzwerkdiskussionen wurde in diesem Zusammenhang ausdrücklich die Frage verneint, ob in der Vergangenheit existierende Angebote aus Gründen der ausgebliebenen Wirkung ausgesetzt wurden.

Durch die sich ergänzenden Fachlichkeiten der Netzwerkakteure gelingt die Feststellung der Bedarfe der Zielgruppe und die Passfähigkeit bei der Entwicklung neuer Angebote ist sichergestellt. Eine Einbindung der Adressaten ist somit nicht zwingend notwendig. Die Fachkräfte und die Adressaten kennen sich in der Regel lange und die Adressaten signalisieren mit der Inanspruchnahme der Leistungen, dass die Ausgestaltung der Angebote passt.

4.3 Zielorientierung

Auch der Entwicklung und Verfolgung von Zielen messen die Netzwerkakteure eine hohe Bedeutung bei. Insgesamt sind die befragten Akteure zufrieden, wie mit den Zielen des Netzwerks umgegangen wird. Auffällig ist jedoch, wie stark der Grad der eigenen Eingebundenheit von der Bedeutung abweicht, die Zielen beigemessen wird.

Abbildung 4: Beteiligte Akteure: Zielorientierung



Quelle: eigene Darstellung

Der Umgang mit Zielen nahm in den Gruppendiskussionen einen breiten Raum ein. Auf der Basis der eigenen Ziele waren die Akteure umfassend in der Lage, diese klar zu benennen. Deutlich wurde, wie stark die Verfolgung dieser Ziele mit der Motivation verbunden ist, sich im Netzwerk zu engagieren. Ungleich herausfordernder wird es, konsensfähige Ziele auf der Ebene des Netzwerks klar zu benennen und zu operationalisieren.

Überraschend in seiner Deutlichkeit war der Befund in einer Gruppendiskussion, dass die Aufgaben des Netzwerks übernommen werden, solange es dem eigenen Ziel nützt und nicht mit Aufwand verbunden ist. In allen Netzwerken kam zum Ausdruck, dass die beteiligten Akteure stark am fachlichen Austausch interessiert sind und als Ziel vor

allem auch die Sicherung von Angeboten verstehen, bei denen die Fachkräfte eine enge Bedarfsausrichtung annehmen und sie als nützlich für die Adressaten empfinden. Im Rahmen der Debatte wurde in allen befragten Netzwerken eine gemeinsame starke Klammer deutlich. Die Bindekraft dieser Klammer hilft auch bei der Überbrückung von Schwächen in der Untersetzung und Konkretisierung von Zielen, die gemeinhin eine Herausforderung für die Netzwerke darstellen.

Aus den Befunden ergibt sich als Zwischenfazit der Hinweis, dass die Konkretisierung von Zielen leichter sein könnte, wenn im Netzwerk die Bedarfe und die Ziele in räumlicher wie auch zeitlicher Unterteilung erfasst würden und dadurch sowohl für den Einzelnen als auch für das Netzwerk zugänglicher wären.

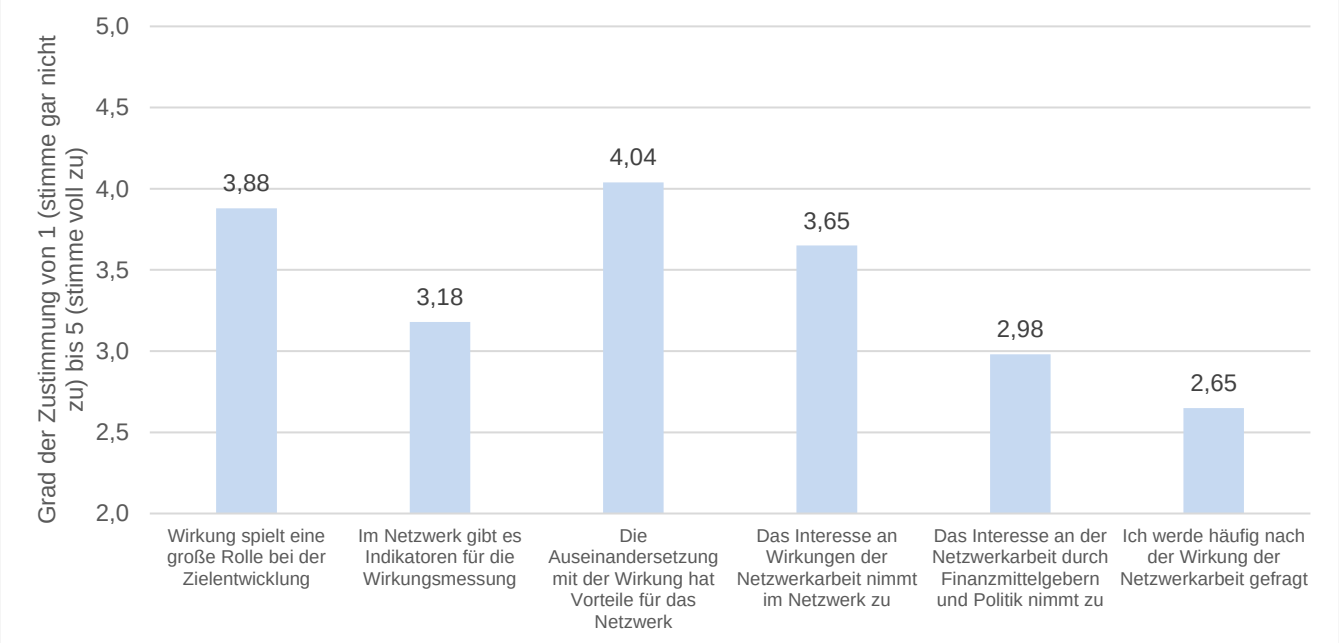
Darüber hinaus wäre die Entwicklung und bewusste Verfolgung von Zielen für die Netzwerkakteure motivierender, wenn sich die Ziele nicht nur auf die Verringerung von Problemen, sondern auch auf die Stärkung von etwas Positivem, etwa von Engagement oder Ressourcen bezögen. Ziele wurden zu oft mit der Vermeidung unangenehmer Dinge in Bezug gesetzt, sodass dieser Aspekt in der gesamten Zielediskussion einen bleibenden Eindruck hinterließ.

Allen untersuchten Netzwerken ist gemeinsam, dass es den Akteuren schwerfällt, Ziele von Aufgaben zu unterscheiden. Die Akteure sind gut darin, Aktivitäten zu planen. Ungleich schwerer fällt es, Ziele zu entwickeln, die dem Handeln einen Sinn geben. Hier scheint ein Fortbildungsbedarf zu bestehen.

4.4 Wirkung

Wirkung ist ein Begriff, der in den untersuchten Netzwerken zwar gebraucht wird, der jedoch konzeptionell nicht untersetzt ist und nicht in abgestimmter Form verwendet wird. Insofern kann nicht von Wirkungsorientierung im Verständnis einer programmatischen Untersetzung und Anlehnung an die Wirkungstreppe gesprochen werden. Dennoch lässt sich bei den befragten Netzwerkakteuren grundsätzlich ein Interesse an den Ergebnissen ihres Handelns konstatieren, wie aus nachfolgender Grafik hervorgeht.

Abbildung 5: Wirkungsorientierung im Netzwerk



Quelle: eigene Darstellung

Wirkungstreppe für Netzwerke bedarf ergänzender Stufe: Die Sicherung des Netzwerks als Basis

Die Frage nach dem Verständnis des Wirkungsbegriffs in der täglichen Arbeit eines Netzwerks war lange Gegenstand der Fokusgruppendiskussion. Grundtenor in allen Netzwerken war die Fähigkeit der Akteure, finanzielle Mittel abzurufen und Angebote zu entwickeln. Hieraus ergibt sich mit Blick auf die Wirkungstreppe ein Phänomen, das für alle Netzwerke relevant ist: Aufgrund ihrer noch nicht verfestigten Stellung außerhalb der Regelstrukturen und der Notwendigkeit, zusätzliche finanzielle Mittel zu rekurrieren, ist Netzwerkhandeln immer mit einem Unsicherheitsfaktor verbunden, der für etablierte Organisationen nicht zutrifft. Die Sicherung des Netzwerks an sich sowie die Bereitstellung finanzieller Ressourcen ist für viele Netzwerke bereits ein Wert an sich, der einer Entsprechung in der Wirkungstreppe bedarf.

Input-Orientierung

Mit Blick auf die besondere Situation institutioneller Netzwerke ist somit in der Wirkungstreppe eine unterste Stufe hinzuzufügen, die sich auf die Input-Orientierung bezieht. Diese Stufe ist die Basis für das Erstellen von Angeboten, die von den Adressaten angenommen werden können, dort zu Verhaltensänderungen führen und schließlich auch die Umwelt beeinflussen. Input-Orientierung bedeutet im Verständnis von Netzwerkakteuren auch einen Gewöhnungseffekt, mit sehr beschränkten Mitteln ein professionell und auch gesellschaftlich relevantes Thema zu bearbeiten. Hierin liegt der Kern des Verständnisses von Netzwerkakteuren, wenn die Ergebnisse des Handelns erfragt werden.

Output-Orientierung

Ergänzt wird diese Fokussierung um die Fähigkeit, Ideen tatsächlich in Angebote zu überführen. Mit Blick auf die Leitung in den Herkunftsinstitutionen und die Steuerungseinheiten des Netzwerks definieren die Netzwerkakteure in den Fokusgruppendiskussionen die Realisierung von Angeboten als Erfolg, der dargestellt werden muss und soll, um eine höhere Akzeptanz und eine Unterstützung durch Leitung zu erfahren.

Mit Blick auf die Output-Orientierung kann festgehalten werden, dass Erfolg durch die Frage definiert wird, inwieweit tatsächlich Angebote entwickelt und umgesetzt werden können. Dabei geht es weniger um die Ziele, sondern um die Beweisführung, dass aus einem Netzwerk heraus Angebote möglich sind, die zuvor in den Regelstrukturen so nicht erbracht werden konnten.

Eine mögliche Perspektive zur Weiterentwicklung der Ziel- und Wirkungsorientierung wäre die Etablierung eines Wirksamkeitsdialogs, bei dem regelmäßig bestehende Angebote mit Blick auf deren Ziele und Wirkung hinterfragt und weiterentwickelt werden.

Wir-Gefühl und Austausch sind Motivation für Netzwerkakteure

In allen untersuchten Netzwerken kommen eine hohe Motivation zur Mitwirkung im Netzwerk sowie eine hohe Zufriedenheit in dessen Fortentwicklung zum Ausdruck. Befragt nach den Gründen für die Motivation wird vor allem die Schaffung eines Wir-Gefühls unter den Akteuren genannt. Daran schließt die Erkenntnis an, dass das Netzwerk als Plattform dient, um Aktivitäten in Bezug auf ein bestimmtes Thema zu initiieren.

Grundlage jedes Netzwerks ist die Schaffung einer Kommunikationsplattform. Netzwerke, so die befragten Akteure, dienen dem fachlichen Austausch und der Information über neue Entwicklungen im Feld auf Fachkräfteebene einerseits und als Unterstützung zur Erreichung eigener fachlicher Ziele andererseits. Bei der Frage, inwieweit die Ziele nicht nur auf einen Mehrwert für das eigene Handeln, sondern auch auf einen Zugewinn für das Netzwerk als

Ganzes angelegt sind, ergab sich ein sehr heterogenes Bild zwischen den einzelnen Netzwerken. Dabei konnte kein Zusammenhang gefunden werden zwischen der Identität gegenüber dem Netzwerk und der Zeitdauer des Bestehens. Teilweise waren Netzwerke bereits mehrere Jahre tätig, ohne dass sich das gemeinsame Miteinander nicht nur auf die Kommunikation, sondern auch auf die Schaffung netzwerkbezogener Angebote bezog, die auch aus Sicht der Adressaten nützlich sind.

5 Praktische Konsequenzen und Empfehlungen

Aus der Online-Befragung und den Fokusgruppen-Diskussionen ergaben sich themenübergreifende Ableitungen, die nachfolgend als zentrale Empfehlungen aufgearbeitet werden.

Die häufigsten Probleme in der Netzwerkarbeit im Umgang mit Wirkung sind nach Einschätzung der Netzwerkakteure

- nicht genau definierte Zielgruppen,
- ungenaue Projektziele,
- fehlende oder mangelhafte Erfolgsindikatoren sowie
- kein/e oder nur unzureichende/s Monitoring und Evaluation.

5.1 Die Bedeutung des Netzwerktypus beim Wirkungsverständnis

Eine zentrale Erkenntnis aus der Analyse des Wirkungsverständnisses in der Netzwerkpraxis ist die Verbindung von Wirkungsorientierung und einem abgestimmten Selbstverständnis zum Netzwerkcharakter unter den Akteuren. Netzwerke benötigen eine gemeinsame Idee, wofür das Netzwerk da ist und wie dieses Ziel erreicht werden soll. Die Facetten allein bei den fünf untersuchten Netzwerken reichten von Ansätzen, die sich in einer Problem- oder Gefährdungslage stark intervenierend einsetzen bis zu dem Anspruch, sehr niedrigschwellig primarpräventive Leistungen anzubieten.

Ein weiterer Unterschied liegt in der Ausrichtung als Kommunikationsnetzwerk mit dem fachlichen Austausch als Hauptgrund gegenüber einem Netzwerkansatz, der Erfolg an der Entwicklung von Angeboten festmacht.

Mit Blick auf die Dynamiken in den Netzwerken stehen sich Netzwerke gegenüber, die sich einerseits stark über die feste Struktur und Beständigkeit definieren oder sich andererseits als ein prozesshaftes Projekt mit ständiger Entwicklung definieren.

Unabhängig davon, für welchen Weg sich die Akteure in der Netzwerkentwicklung entscheiden, ist es absolut unerlässlich, Klarheit zur eigenen Netzwerkidee zu schaffen und die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu verringern. Wirkungsorientierung ist konstitutiv gebunden an den Netzwerktypus oder anders formuliert, ohne ein abgestimmtes Verständnis des eigenen Tuns ist es einem Netzwerk nicht möglich, gemeinsame und verbindliche Aussagen zur Wirkung zu treffen.

In Anlehnung an gängige Unterscheidungen von Netzwerktypen lassen sich mit Blick auf die Zielorientierung und die Zielkontrolle folgende Aussagen zusammenfassen:

Tabelle 2: Netzwerktypen mit Blick auf Zielorientierung und -kontrolle

Typ	Zielorientierung	Zielkontrolle
Kommunikationsnetzwerk	• Bedarfe der Netzwerkakteure im Fokus • eher unspezifisch • Kennenlernen und Wohlfühlen wichtig • maximale Kenntnis der Angebote als Ziel	nicht im Blick
Koproduktionsnetzwerk	• individuelle Bedarfe im Blick • individuelle Leistungen	am ehesten dazu in der Lage
Raumbezogenes Netzwerk	• gesellschaftlicher Bedarf im Fokus • nicht individuelle Ebene im Fokus, sondern Raum	nur eingeschränkt möglich

Quelle: eigene Darstellung

5.2 Handlungsempfehlungen: Auseinandersetzung mit Wirkung als Chance für das Netzwerk

Wirkung als Thema aufzugreifen, lohnt sich aus verschiedenen Gründen!

- Netzwerkakteure sollten als Zugang zur Wirkung die Diskussion dazu suchen, inwieweit es ihnen gelingt, Netzwerkstruktur und Finanzierung zu sichern, um überhaupt weiter tätig werden zu können. Das ist für Netzwerke bereits ein erster Erfolg.
- Wirkung wird bislang in den Netzwerken daran festgemacht, in welchem Umfang die Zielgruppe die Angebote in Anspruch nimmt. Für Netzwerkakteure entsteht daraus die Aufgabe, selbstbewusster mögliche Verhaltensänderungen bei der Zielgruppe zu erfassen und sich dabei nicht zu scheuen, die Rahmenbedingungen, in denen sie agieren, zu verändern. Viele Netzwerke haben Erfolge aufzuweisen und sollten damit nicht hinterm Berg halten.
- Netzwerkakteure sollten nicht warten, bis das Wirkungsthema von außen – häufig in Drucksituationen – durch externe Akteure an sie herangetragen wird, sondern das Thema proaktiv aufgreifen und selbstbewusst ein eigenes Verständnis von Wirkung für das Netzwerk thematisieren.
- Wenn das Netzwerk weiß, wann bzw. wie es Wirkung entfaltet, kann es dies auch nach außen kommunizieren. Die Thematisierung von Wirkung kann somit Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerks werden.
- Wirkung als Thema für das eigene Netzwerk zu begreifen, kann Netzwerkakteure motivieren, gemeinsame Anliegen herauszuarbeiten und zu hinterfragen. Gerade durch eine netzwerkinterne Auseinandersetzung mit Wirkungen des Handelns lassen sich in der Praxis häufig nachgefragte Ansätze für eine dauerhafte Sicherung der Motivation aller Beteiligten gewinnen.
- Sofern das Thema Wirkung diskutiert wird, sollten die Diskussionsergebnisse dokumentiert werden. Sie können zu Legitimationszwecken, z. B. etwaigen Geldgebern, zur Verfügung gestellt werden. Aus intern diskutierten Erfahrungszusammenhängen werden so explizit darstellbare Handlungsmuster, die wiederum eine eigene Identität für das Besondere des Netzwerks nach innen und neue Begründungsstränge für die Notwendigkeit des Netzwerks nach außen sichtbar werden lassen.

Nur wer die Bedarfe seiner Zielgruppe kennt, kann ein Verständnis von Wirkung entwickeln!

- Netzwerkakteure können nur dann ein Verständnis von Wirkung entwickeln, wenn die Bedarfe als Ausgangslage abgestimmt sind. Folgende Fragen können zur Klärung der Bedarfe dienen:
    - Wie stellt das Netzwerk sicher, dass die Bedarfe erfasst sind?

- Sind alle relevanten Professionen am Tisch vertreten? Sind auch notwendige Stakeholder aus Verwaltung und Zivilgesellschaft eingebunden? Ist sichergestellt, dass die Netzwerkakteure ein abgestimmtes Verständnis zur Zielgruppe mit deren Herausforderungen und Ressourcen haben?
- Inwiefern ist es möglich, die Zielgruppe selbst an der Netzwerkarbeit zu beteiligen?
- Wird die Abstimmung zur Lebenssituation der Zielgruppe und zu deren Bedarfen in regelmäßiger Form wiederholt?

Ziele kann das Netzwerk nur gemeinsam festlegen!

- Netzwerkakteure verfolgen in der Regel klar eigene Ziele – gemeinsame Ziele bleiben in Netzwerken oft implizit. Die Mitglieder eines Netzwerks sind daher aufgerufen, ihre eigenen Ziele zu reflektieren, gemeinsame Ziele zu entwickeln und kritisch zu prüfen, in welchem Verhältnis die eigenen Ziele zu den Zielen des Netzwerks stehen, wo es Überschneidungen, Abweichungen und konträre Intentionen gibt. Damit lässt sich eine oft in der Praxis benannte klassische Herausforderung bewusst angehen.
- Auch Netzwerkkoordinatoren verfolgen klare Ziele und erfüllen konkrete Aufgaben für das Netzwerk. Aufgaben und Ziele von Koordinatoren können von Netzwerk zu Netzwerk unterschiedlich sein. Dies gilt teilweise auch für die Erwartungen, die Netzwerkakteure an die Koordination haben. Deshalb ist es wichtig, dass Netzwerkkoordinatoren ihre Aufgaben und Ziele klar darstellen und in die Zielentwicklung des Netzwerks als eine Perspektive einbringen. Es gilt anzuerkennen, dass sich die Aufgaben der Koordination mit Blick auf die Zusammenarbeit im Netzwerk von denen der anderen Netzwerkpartner unterscheiden. Koordination bedeutet, Voraussetzungen im Sinne von Angeboten zu schaffen, die die Netzwerkpartner aufgreifen können, um am Netzwerkziel zu arbeiten. Insofern ist das Verständnis von Wirkung aus Sicht der Koordination stark von der Frage abhängig, inwieweit ein Netzwerk arbeitsfähig ist und welche Potentiale nutzbar sind, um die Aufgaben des Netzwerks wirksam zu unterstützen.
- Die Studie zeigt, dass es Akteuren nicht immer leichtfällt, Ziele von Aufgaben zu unterscheiden. Hier erscheint es wichtig, sich ausreichend Zeit zu nehmen, um als Netzwerk zu diskutieren, was das übergeordnete Ziel ist, unter dem sich alle wiederfinden und welcher Aktivitäten es bedarf, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Die Ableitung von Aufgaben macht erst dann Sinn, wenn verbindliche Ziele und damit zusammenhängende Indikatoren vorhanden sind. Ansonsten ist ein Netzwerk gezwungen, Erfolg allein über die Simulation von Aktivitäten eine Relevanz seines Handelns nachweisen zu müssen.
- Die Entwicklung von Indikatoren und gemeinsamer Ziele benötigt Zeit. Neben einer abgestimmten Vision sollten auch konkrete Nah- und Mittelziele mit einer zeitlichen Einordnung definiert werden. Dies erlaubt eine passgenauere Steuerung und hilft, Motivation bei den beteiligten Netzwerkakteuren aufrechtzuerhalten. Dabei gilt es zu bedenken: Nicht die Konkurrenz von Zielen ist häufig ein Problem in den Netzwerken, vielmehr sind es der nichttransparente Umgang und die fehlende Gelegenheit zur offenen Entwicklung einer gemeinsamen Antwort.
- Bei der Formulierung von Zielen sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht nur defizitbezogen sind (z. B. Verringerung eines Problems), sondern auch stärkenorientiert: Der Tenor sollte auf der Stärkung von Eigenschaften bei der Zielgruppe, von Engagement oder Ressourcen liegen. Das Besondere des Netzwerks liegt im Verzicht auf die problemorientierte Verwaltungslogik und die auf Gewinnerzielungsabsicht angelegte Marktlogik. Vielmehr lässt sich auf Vertrauen, dem zentralen Wert von Netzwerken, aufbauen und ein ganz anderer Zugang zu den Menschen als Zielgruppe des Handelns suchen. Netzwerkformen eignen sich hervorragend für gemeinschafts- und demokratiefördernde Ansätze, die gut auf die (Aus-)Nutzung von Hierarchien, Wissensvorsprüngen und konsumpsychologische Elemente verzichten können. Für Netzwerke, die sich mit diesem Anspruch schmücken, ist es zugleich eine Herausforderung, diesem auch in der Umsetzung gerecht zu werden.

Erreichtes transparent darzustellen, motiviert nach innen und dokumentiert die Arbeit nach außen

- Erreichtes (z. B. durchgeführte Aktivitäten, ggf. mit Evaluationen) sollte für alle Netzwerkakteure transparent dargestellt werden. Dies motiviert und macht dem Netzwerk deutlich, wo es aktuell steht. Wirkung ist also nicht als ein Damoklesschwert zu verstehen, das permanent bedrohlich über den Netzwerkakteuren schwebt, Befürchtungen auslöst und Handlungsmöglichkeiten einengt. Vielmehr liegt das Potenzial von

Wirkungsorientierung gerade in der Entdeckung von Selbstwirksamkeit und der Befähigung zur Entwicklung eigener innovativer Wege, um die Erreichung eines bestimmten Ziels auch anders als bisher anzugehen. Das Verständnis um die eigene Wirkung konkretisiert das eigene Handeln und bietet Anlässe für eine gezielte Verbesserung des kooperativen Handelns.

- Erreichtes wiederkehrend darzustellen und zu diskutieren, zum Beispiel mithilfe fester Rituale, kann zudem dazu beitragen, die Identität des Netzwerks zu stärken.
- Ein geeignetes Format für Netzwerke, um Erreichtes zu reflektieren und nächste Aktivitäten anzugehen, könnte ein Wirksamkeitsdialog sein, den das Netzwerk regelmäßig für sich organisiert. Die Netzwerkakteure können überlegen, ob sie die Ergebnisse auch öffentlich darstellen möchten, um Etappenziele transparent nach außen zu dokumentieren. Wirksamkeitsdialoge als eine regelmäßige, methodisch untersetzte und partizipativ angelegte Form der Auseinandersetzung über eine Veränderung der Bedarfe, Ziele und Aufgaben stellen ein geeignetes Instrument zur Sensibilisierung, Hinterfragung und Fortentwicklung von Wirkung im Netzwerkhandeln dar. Sowohl in der internen Auseinandersetzung als auch als externe Variante etwa gemeinsam mit Auftraggebern und Stakeholdern können wertvolle Ableitungen getroffen werden, die das Netzwerkhandeln künftig erleichtern und die Erreichung von Wirkung wahrscheinlicher machen.

Literatur

Castells, Manuel (2017). *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter. Wirtschaft. Gesellschaft. Kultur.* Wiesbaden.

Cleppien, Georg, und Tobias Kosellek (2013). „Vertrauen in Netzwerken“. *Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen*. Hrsg. Jörg Fischer und Tobias Kosellek. Weinheim. 176–198.

Geene, Raimund, und Jörg Fischer (2017a). „Kommunale Modernisierung durch Netzwerke in Frühen Hilfen und Gesundheitsförderung“. *Netzwerke in Frühen Hilfen und Gesundheitsförderung. Neue Perspektiven kommunaler Modernisierung.* Hrsg. Raimund Geene und Jörg Fischer Weinheim. 8–17.

Geene, Raimund, und Jörg Fischer (2017b). „Netzwerke in Frühen Hilfen und Gesundheitsförderung als kommunale Modernisierung – ein notwendiger, motivierender, oft aber auch steiniger Weg“. *Netzwerke in Frühen Hilfen und Gesundheitsförderung. Neue Perspektiven kommunaler Modernisierung.* Hrsg. Raimund Geene und Jörg Fischer. Weinheim. 341–348.

Fischer, Jörg, und Tobias Kosellek (2013). „Netzwerkorientierung in der Sozialen Arbeit – eine Einleitung“. *Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen.* Hrsg. Jörg Fischer und Tobias Kosellek. Weinheim. 11–17.

NZFH Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2014). *Bundesinitiative Frühe Hilfen. Zwischenbericht 2014 mit Stellungnahme der Bundesregierung.* Köln.

PHINEO (2013*). Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen*. Berlin.

PHINEO (2017). *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für Alle, die Gutes noch besser tun wollen*. Berlin.

Schubert, Herbert (2017). „Netzwerke als neue Leitlinie kommunalen Handelns“. *Netzwerke in Frühen Hilfen und Gesundheitsförderung. Neue Perspektiven kommunaler Modernisierung.* Hrsg. Raimund Geene und Jörg Fischer. Weinheim. 81–94.

Anhang: Online-Fragebogen

1. In welcher Funktion sind Sie in Ihrer Kommune tätig?

- Koordinierungskraft des Netzwerks
- Netzwerkpartner in einer Organisation
- Leitungskraft einer Organisation
- Andere

2. Für welche Art von Organisation sind sie tätig?

- Kommunale Verwaltung
- Träger der freien Wohlfahrtspflege
- Träger der öffentlichen Wohlfahrtspflege
- Privatwirtschaftliches Unternehmen
- Andere zivilgesellschaftliche Akteure

3. In welcher Kommune sind Sie tätig?

- Stendal
- Saalfeld
- Jena
- Nürnberg
- Pirmasens

4. In welchem der folgenden Netzwerke wirken Sie mit?

- Netzwerk Frühe Hilfen und Kinderschutz Landkreis Stendal
- Netzwerk Frühe Hilfen Jena
- Lokale Bildungslandschaft Saalfeld
- Pakt für Pirmasens
- Seniorennetzwerk Nordstadt in Nürnberg

5. Wie lange existiert das Netzwerk in Ihrer Kommune in dieser Form?

- bis zwei Jahre
- bis fünf Jahre
- mehr als fünf Jahre

6. Wie lange sind Sie bereits in diesem Netzwerk tätig?

- bis zwei Jahre
- bis fünf Jahre
- mehr als fünf Jahre

7. Geben Sie bitte an, wie stark die nachfolgenden Aussagen auf Ihr Netzwerk zutreffen.

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht be-urteilen

Das Handeln innerhalb des Netzwerks orientiert sich an Bedarfen.	○	○	○	○	○	○
Alle Partner im Netzwerk verstehen unter dem Begriff „Bedarf“ das Gleiche.	○	○	○	○	○	○
Die Bedeutung von Bedarfen ist zwischen den Netzwerkpartnern abgestimmt.	○	○	○	○	○	○
Innerhalb des Netzwerks tauschen wir uns in regelmäßigen Abständen zu Bedarfen aus.	○	○	○	○	○	○
Bedarfe spielen bei Entscheidungen im Netzwerk eine wichtige Rolle.	○	○	○	○	○	○
Ich bin aktiv an der Feststellung und Überprüfung von Bedarfen beteiligt.	○	○	○	○	○	○
Die Diskussionen im Netzwerk passen zu den Bedarfen.	○	○	○	○	○	○
Das Netzwerk hat die Bedarfe gut im Blick.	○	○	○	○	○	○
Die im Netzwerk identifizierten Bedarfe passen zu den von mir wahrgenommenen Bedarfen.	○	○	○	○	○	○

8. Was ist der Grund für ihre Mitwirkung im Netzwerk?

- Persönliches und fachliches Interesse
- Vertreter/-in einer Institution (freiwillig)
- Vertreter/-in einer Institution (nicht freiwillig)
- anderer Grund
- keine Angabe

9. Wie viele Akteure sind in Ihrem Netzwerk insgesamt aktiv tätig?

Geben Sie hier die Anzahl ein:

10. Wie intensiv sind die nachfolgenden Akteursgruppen in die Feststellung der Bedarfe eingebunden?

	gar nicht eingebunden				sehr intensiv eingebunden	Kann ich nicht beurteilen
Ein oder mehrere Netzwerkpartner	○	○	○	○	○	○
Führungskräfte der am Netzwerk beteiligten Organisationen	○	○	○	○	○	○
Vertreter der Politik	○	○	○	○	○	○
Vertreter der freien Träger	○	○	○	○	○	○

Vertreter von Unternehmen	○ ○ ○ ○ ○	○
Vertreter der Zivilgesellschaft	○ ○ ○ ○ ○	○
Adressaten / Zielgruppen der Netzwerkarbeit	○ ○ ○ ○ ○	○

11. Wie intensiv sind die nachfolgenden Akteursgruppen in die Priorisierung der zu bearbeitenden Bedarfe eingebunden?

	gar nicht eingebunden	sehr intensiv eingebunden	Kann ich nicht beurteilen
Ein oder mehrere Netzwerkpartner	○ ○ ○ ○ ○		○
Führungskräfte der am Netzwerk beteiligten Organisationen	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der Politik	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der freien Träger	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter von Unternehmen	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der Zivilgesellschaft	○ ○ ○ ○ ○		○
Adressaten / Zielgruppen der Netzwerkarbeit	○ ○ ○ ○ ○		○
Das Handeln im Netzwerk basiert auf vorhandenen Zielen.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Netzwerkpartner verstehen unter dem Begriff „Ziel“ das Gleiche.	○ ○ ○ ○ ○		○
Ziele und Maßnahmen werden im Netzwerk klar unterschieden.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Ziele des Netzwerks werden regelmäßig überarbeitet.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Zielfindung des Netzwerks wird von außen beeinflusst.	○ ○ ○ ○ ○		○
Ziele sind für die Entscheidungsfindung im Netzwerk wichtig.	○ ○ ○ ○ ○		○
Ich bin an der Zielfindung im Netzwerk beteiligt.	○ ○ ○ ○ ○		○

Die Diskussionen im Netzwerk orientieren sich an den Zielen des Netzwerks.	○	○	○	○	○	○
Ich identifiziere mich persönlich mit den Zielen des Netzwerks.	○	○	○	○	○	○
Für die Zielerfüllung sind im Netzwerk realistische Zeithorizonte formuliert.	○	○	○	○	○	○
Die Ziele des Netzwerks sind konkret formuliert.	○	○	○	○	○	○
Ich bin mit der Zielentwicklung im Netzwerk zufrieden.	○	○	○	○	○	○
Das Netzwerk ist in der Lage, auf individuelle Ziele von Netzwerkpartnern einzugehen.	○	○	○	○	○	○

12. Wie intensiv sind die nachfolgenden Akteursgruppen in die Entwicklung der Ziele eingebunden?

	gar nicht eingebunden				sehr intensiv eingebunden	Kann ich nicht beurteilen
Ein oder mehrere Netzwerkpartner	○	○	○	○	○	○
Führungskräfte der am Netzwerk beteiligten Organisationen	○	○	○	○	○	○
Vertreter der Politik	○	○	○	○	○	○
Vertreter der freien Träger	○	○	○	○	○	○
Vertreter von Unternehmen	○	○	○	○	○	○
Vertreter der Zivilgesellschaft	○	○	○	○	○	○
Adressaten / Zielgruppen der Netzwerkarbeit	○	○	○	○	○	○

13. Geben Sie an, inwieweit die nachfolgenden Zielgruppen im Fokus des Netzwerks stehen.

	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Das Netzwerk als Ganzes	○	○	○	○	○	○
Die am Netzwerk beteiligten Institutionen	○	○	○	○	○	○

Die im Netzwerk engagierten Personen	○ ○ ○ ○ ○	○
Die unmittelbaren Zielgruppen des Netzwerks	○ ○ ○ ○ ○	○
Die erweiterten Zielgruppen des Netzwerks	○ ○ ○ ○ ○	○
Politik und Verwaltungsspitzen	○ ○ ○ ○ ○	○
Die soziale Umwelt des Netzwerks	○ ○ ○ ○ ○	○

14. Worauf beziehen sich die aus der Zielentwicklung abgeleiteten Maßnahmen?

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Auf das Netzwerk als Ganzes	○ ○ ○ ○ ○		○
Auf die am Netzwerk beteiligten Organisationen	○ ○ ○ ○ ○		○
Auf die im Netzwerk engagierten Personen	○ ○ ○ ○ ○		○
Auf die unmittelbaren Zielgruppen des Netzwerks	○ ○ ○ ○ ○		○
Auf die erweiterte Zielgruppe des Netzwerks	○ ○ ○ ○ ○		○
Auf Politik und Verwaltungsspitzen	○ ○ ○ ○ ○		○
Auf die soziale Umwelt des Netzwerks	○ ○ ○ ○ ○		○

15. Bitte geben Sie an, wie die Ziele im Netzwerk überprüft werden.

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Ziele des Netzwerks werden überprüft.	○ ○ ○ ○ ○		○
Ziele sind mit messbaren Indikatoren der Zielerreichung ausgestattet.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Indikatoren der jeweiligen Ziele sind konkret formuliert.	○ ○ ○ ○ ○		○
Es gibt klare Verantwortlichkeiten für die Überprüfung der Ziele.	○ ○ ○ ○ ○		○

16. Wie reagiert Ihr Netzwerk, wenn gesetzte Ziele nicht erreicht werden?

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Nicht erreichte Ziele bleiben für das Netzwerk folgenlos.	○ ○ ○ ○ ○		○
Einzelne Akteure reagieren darauf.	○ ○ ○ ○ ○		○
Alle Netzwerkpartner werden informiert.	○ ○ ○ ○ ○		○
Es erfolgt eine gemeinsame Reaktion aller Netzwerkpartner.	○ ○ ○ ○ ○		○
Nicht erreichte Ziele werden inhaltlich angepasst / überarbeitet.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Anstrengungen der Netzwerkarbeit werden erhöht.	○ ○ ○ ○ ○		○
Nicht erreichte Ziele werden fallengelassen.	○ ○ ○ ○ ○		○
Der Zeithorizont nicht erreichter Ziele wird angepasst.	○ ○ ○ ○ ○		○
Verantwortlichkeiten für die Zielerreichung (Umsetzung der Maßnahmen) werden angepasst.	○ ○ ○ ○ ○		○

17. Wie intensiv sind die nachfolgenden Akteursgruppen in die Überprüfung der Ziele eingebunden?

	gar nicht eingebunden	sehr intensiv eingebunden	Kann ich nicht beurteilen
Ein oder mehrere Netzwerkpartner	○ ○ ○ ○ ○		○
Führungskräfte der am Netzwerk beteiligten Organisationen	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der Politik	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der freien Träger	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter von Unternehmen	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der Zivilgesellschaft	○ ○ ○ ○ ○		○
Adressaten / Zielgruppen der Netzwerkarbeit	○ ○ ○ ○ ○		○

18. Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich auf die Wirkung der Netzwerkarbeit. Bitte geben Sie auch hier den Grad Ihrer Zustimmung an.

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Ziele im Netzwerk werden hinsichtlich ihrer Wirkung überprüft.	○ ○ ○ ○ ○		○
Wirkung spielt eine große Rolle bei der Zielentwicklung.	○ ○ ○ ○ ○		○
Im Netzwerk gibt es Indikatoren für die Wirkungsmessung.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Auseinandersetzung mit der Wirkung hat Vorteile für das Netzwerk.	○ ○ ○ ○ ○		○
Das Interesse an Wirkungen der Netzwerkarbeit nimmt im Netzwerk zu.	○ ○ ○ ○ ○		○
Das Interesse an der Netzwerkarbeit durch Finanzmittelgeber und Politik nimmt zu.	○ ○ ○ ○ ○		○
Ich werde häufig nach der Wirkung der Netzwerkarbeit gefragt.	○ ○ ○ ○ ○		○

19. Inwieweit zeigen die nachfolgenden Akteure Interesse an der Netzwerkarbeit?

	gar kein Interesse	sehr hohes Interesse	Kann ich nicht beurteilen
Ein oder mehrere Netzwerkpartner	○ ○ ○ ○ ○		○
Führungskräfte der am Netzwerk beteiligten Organisationen	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der Politik	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der freien Träger	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter von Unternehmen	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der Zivilgesellschaft	○ ○ ○ ○ ○		○
Adressaten / Zielgruppen der Netzwerkarbeit	○ ○ ○ ○ ○		○

20. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den nachfolgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Netzwerk zustimmen.

	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Das Netzwerk definiert Wirkung entlang der Frage, wie viele Ressourcen zur Verfügung stehen.	○	○	○	○	○	○
Die Ressourcen des Netzwerks haben seit seiner Gründung zugenommen.	○	○	○	○	○	○
Das Netzwerk ist mit Blick auf die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen erfolgreich.	○	○	○	○	○	○
Das Netzwerk ist in der Lage, konkrete Aktivitäten durchzuführen.	○	○	○	○	○	○
Die Aktivtäten des Netzwerks haben seit seiner Gründung zugenommen.	○	○	○	○	○	○
Das Netzwerk ist mit seinen Aktivitäten erfolgreich.	○	○	○	○	○	○
Die Aktivitäten des Netzwerks sind nach außen sichtbar.	○	○	○	○	○	○
Die Sichtbarkeit der Netzwerkaktivitäten hat seit seiner Gründung zugenommen.	○	○	○	○	○	○
Die im Netzwerk identifizierten Bedarfe passen zu den von mir wahrgenommenen Bedarfen.	○	○	○	○	○	○

21. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den nachfolgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Netzwerk zustimmen.

	Stimme gar nicht zu				Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Das Netzwerk bemisst die Wirkung seiner Aktivitäten an den Veränderungen im Feld.	○	○	○	○	○	○
Seit der Gründung des Netzwerks gibt es spürbare Veränderungen im Feld.	○	○	○	○	○	○
Das Netzwerk ist bei der Veränderung des Feldes erfolgreich.	○	○	○	○	○	○
Die Netzwerk bemisst die Wirkung an der Frage, inwieweit die Auswirkungen bei den	○	○	○	○	○	○

Adressaten zu einer gesellschaftlichen Veränderung geführt haben.		

22. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Die im Netzwerk formulierten Ziele bauen auf Beteiligung auf.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Adressaten des Netzwerks sind an die inhaltliche Arbeit des Netzwerks angebunden.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Adressaten des Netzwerks sind in die Entwicklung von Zielen eingebunden.	○ ○ ○ ○ ○		○
Die Adressaten sind in Diskussionen zur Wirkung des Netzwerks eingebunden.	○ ○ ○ ○ ○		○

23. Inwiefern sind die folgenden Zielgruppen an der Netzwerkarbeit beteiligt?

	Stimme gar nicht zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
Führungskräfte der beteiligten Institutionen	○ ○ ○ ○ ○		○
Politische Akteure	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der freien Träger	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter von Unternehmen	○ ○ ○ ○ ○		○
Adressaten der Netzwerkarbeit	○ ○ ○ ○ ○		○
Vertreter der Zivilgesellschaft	○ ○ ○ ○ ○		○

Impressum

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung

Verantwortlich
Dr. Andrea Walter, Bertelsmann Stiftung

Autor
Prof. Dr. Jörg Fischer, IKPE Erfurt

Bertelsmann Stiftung

Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie engagiert sich in den Bereichen Förderung der Zivilgesellschaft, Bildung, Wirtschaft, Soziales, Gesundheit sowie internationale Verständigung. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürger ermutigen, sich ebenfalls für das Gemeinwohl einzusetzen.

Projekt „Synergien vor Ort“

Das Projekt „Synergien vor Ort“ setzt sich mit neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und Betroffenen in den Bereichen Jugend, Senioren und Geflüchtete auseinander, um drängende Herausforderungen in unseren Städten und Gemeinden zu bewältigen.

Institut für kommunale Planung und Entwicklung (IKPE)

Das Institut für kommunale Planung und Entwicklung e. V. ist kompetenter Ansprechpartner zu allen Fragen im Bereich der Bedarfsanalyse, Strategieentwicklung und Qualifizierung kommunaler Akteure im sozialen Bereich. Das Institut erarbeitet gemeinsam mit Gemeinden, Städten und Landkreisen umfassende und zugleich individuelle Lösungen für deren Aufgabenstellungen und Herausforderungen.

Lektorat
Sibylle Reiter

August 2018

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Alexander Koop
Senior Project Manager
Telefon +49 5241 81-81377
Fax +49 5241 81-681377
alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de

Dr. Andrea Walter
Project Manager
Telefon +49 5241 81-81294
Fax +49 5241 81-681294
andrea.walter@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

BertelsmannStiftung