

Konstellationsanalyse

Ein Leitfaden für Kommunen

Inhalt

1	Einführung	4
2	Was ist eine Konstellationsanalyse?	5
3	Warum Kommunen Konstellationsanalysen durchführen sollten	6
3.1	Was ist der Zweck einer Konstellationsanalyse?	6
3.2	Was sind die Voraussetzungen für eine	7
	Konstellationsanalyse?	7
3.3	Welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen werden gebraucht?	8
4	Wie man eine Konstellationsanalyse durchführt	10
4.1	Vorbereitung	10
4.1.1	Ziele klären	10
4.1.2	Steuerungsgruppe einrichten	10
4.2	Bausteine der Konstellationsanalyse	10
4.3	Akteursbefragung	11
4.3.1	Vorbereitung	12
4.3.2	Durchführung der Befragung	13
4.3.3	Auswertung der Befragung	13
4.4	Qualitative Interviews	14
4.4.1	Vorbereitung	14
4.4.2	Durchführung	15
4.4.3	Auswertung der Interviews	15
4.5	Befragung freiwillig Engagierter	17
4.5.1	Durchführung der Befragung	18
4.5.2	Auswertung der Befragung	18
4.6	Fokusgruppe mit der Zielgruppe	19
4.6.1	Abwägen, welchen Beitrag Fokusgruppen zur Analyse liefern können	19
4.6.2	Vorbereitung der Fokusgruppen	19
4.6.3	Durchführung	20
4.6.4	Auswertung	20
5	Partizipativer Workshop	21
5.1.1	Vorbereitung	21
5.1.2	Durchführung	22
5.1.3	Dokumentation	24
6	Stolpersteine und Erfolgsfaktoren	25
7	Arbeiten mit den Ergebnissen	26

8	Literatur.....	28
----------	-----------------------	-----------

1 Einführung

Dieser Leitfaden entstand im Nachgang zur Durchführung mehrerer Konstellationsanalysen in Modellkommunen im Rahmen des Projekts „Synergien vor Ort“.

Das nexus Institut hatte hierbei im Auftrag der Bertelsmann Stiftung in vier Modellkommunen (Dessau-Roßlau, Hannover, Langenfeld im Rheinland und Pirmasens) und einer Region (Vorpommern-Greifswald) insgesamt sechs Netzwerke der Kinder- und Jugendarbeit, der Altenhilfe und der Flüchtlingshilfe analysiert. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die Strukturen der Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure sowie ihre verfügbaren und eingebrachten Ressourcen ermittelt. Von Interesse waren ebenfalls die gesetzten Ziele, die gemachten Erfahrungen sowie die im Rahmen der Koproduktion erzielten Wirkungen, Herausforderungen und Entwicklungspotenziale.

Die Ziele der Untersuchung waren festzustellen, wie die Organisation und deren Umsetzung der Leistungen im Feld gestaltet sind, welche Wirkung demgemäß erreicht wird und welche Maßnahmen zur Optimierung ansetzen könnten.

Im Laufe dieser Erhebungen und Analysen wurden zahlreiche Erfahrungen mit dem Einsatz der Methoden gemacht. Diese Erfahrungen sind in den hier vorliegenden Leitfaden eingeflossen, der interessierten Akteuren die Möglichkeit geben soll, ein Vorgehen für vergleichbare Zielsetzungen zu entwickeln.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und hoffen, dass die Erfahrungen Sie in Ihrem Vorhaben weiterbringen!

Kontakt:

nexus - Institut für Kooperationsmanagement u. interdisziplinäre Forschung GmbH, Berlin

Otto-Suhr-Allee 59, 10585 Berlin, www.nexusinstitut.de

Dr. Christine von Blanckenburg; blanckenburg@nexusinstitut.de

Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh,

Alexander Koop, alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de

Dr. Andrea Walter, andrea.walter@bertelsmann-stiftung.de

Dieser Bericht ist aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht korrekt gegendert. Wenn wir von Experten, Schülern, Mitarbeitern usw. schreiben, sind selbstverständlich auch Expertinnen, Schülerinnen und Mitarbeiterinnen gemeint.

2 Was ist eine Konstellationsanalyse?

Mit dem Begriff Konstellation bezeichnet man das wechselseitige Bezogensein von Elementen. In der empirischen Sozialforschung werden soziale Elemente wie Personen und Gruppen, aber auch Funktionen, Ressourcen, gesetzliche Rahmenbedingungen und anderes mehr in die Analyse des wechselseitigen Bezogenseins aufgenommen (Gostmann 2016).

Für Konstellationen der sozialen Arbeit, etwa für die Zielgruppen Kinder- und Jugendliche, Senioren und Flüchtlinge, werden Akteure aus dem Bereich des Staates, der Zivilgesellschaft, der Politik und der Wirtschaft untersucht.

Für die Konstellation sind aber auch die bestehenden Vernetzungen und die Koordination der Vernetzungen von Bedeutung, da sie das Gesamtgefüge des Zusammenwirkens beeinflussen und davon beeinflusst werden. Für Konflikte, Ressourcen, Mitwirkungsmöglichkeiten, Steuerungsmodelle und Ideen gilt dies ebenso.

In jeder Stadt und in jedem Handlungsfeld wird sich eine eigene Konstellation ergeben. Wichtig ist dabei, die Analyse nicht zum Selbstzweck werden zu lassen, sondern sie zielgerichtet zum Nutzen von Kindern- und Jugendlichen, Senioren und Flüchtlingen einzusetzen.

Konstellationsanalysen werden in einem partizipativen Prozess erstellt. Die Perspektiven aller Akteure sollen einfließen. Alle Beteiligten sollen zu einem gemeinsamen Verständnis ihres Zusammenwirkens und ihrer Aufgaben gelangen. Ausgehend von der ursprünglich für die transdisziplinäre Forschung entwickelten Methode der Konstellationsanalyse (Ohlhorst et al. 2007) wurde im Projekt „Synergien vor Ort“ ein Modell für die kommunale Praxis entwickelt. Im Kern geht es darum, die begrenzten zeitlichen Ressourcen der Akteure in einem oder auch mehreren Workshops zu konzentrieren, die der gemeinsamen Weiterentwicklung dienen. Den Impuls zur Diskussion liefert dabei eine Analyse der Konstellation, die auf einer Datengrundlage vorgenommen wird.

3 Warum Kommunen Konstellationsanalysen durchführen sollten

3.1 Was ist der Zweck einer Konstellationsanalyse?

Eine Konstellationsanalyse macht die Zusammenarbeit verschiedener Akteure und ihrer Rahmenbedingungen transparent. Die Erkenntnisse über das Zusammenwirken bilden die Basis für eine weitere Verbesserung der gemeinsamen Arbeit oder auch den Beginn einer als gemeinsam verstandenen Arbeit.

Gibt es bereits ein Netzwerk, so kann die Konstellationsanalyse dazu dienen, die Zusammenarbeit zu verbessern und eine größere Wirkung zu erreichen. Gelegentlich sind Konflikte zwischen Akteuren die Ursache für eine suboptimale Zusammenarbeit. Diese können im Rahmen einer Konstellationsanalyse bearbeitet werden. Voraussetzung dafür sind jedoch die grundsätzliche Bereitschaft zur offenen Aussprache sowie Regeln, wie miteinander und mit den Ergebnissen umzugehen ist.

Werden Konstellationsanalysen als Evaluation missverstanden, ist es kaum möglich, Konflikte zu überwinden. Hemmnisse in der Zusammenarbeit können auch in unterschiedlichen Verständnissen der Ziele und Aufgaben liegen, etwa in schlecht miteinander in Einklang zu bringenden Rahmenbedingungen, wie zeitliche Verfügbarkeit oder rechtlich fixierte Zuständigkeiten.

Bestehende Netzwerke können, gerade wenn die Zusammenarbeit weitgehend konfliktfrei läuft und von den Akteuren als eher erfolgreich eingeschätzt wird, betriebsblind werden. In solchen Konstellationen kann die Datenerhebung den Blick für Neues öffnen, zum Beispiel für neue Akteure, die nicht eingebunden sind, neue Konzepte oder neue Bedarfe.

Gibt es noch kein Netzwerk, so kann eine Konstellationsanalyse die Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit steigern und einen Impuls zur Netzwerkbildung geben. Sie kann zur Neuorientierung der sozialen Arbeit genutzt werden, zum Beispiel, indem das Potenzial der Zivilgesellschaft für gemeinsames Wirken erschlossen wird. Dabei zielt die Analyse nicht nur auf das freiwillige Engagement, das konzeptionell besser eingebunden werden kann, sondern ebenso auf die Träger. Statt als Dienstleister im Rahmen bilateraler Leistungsverträge zu fungieren, werden sie zu Mitgestaltern der konzeptionellen Grundlagen der Arbeit. Die Verwaltung setzt mit einer Konstellationsanalyse ein Zeichen zur Modernisierung ihres Rollenverständnis.

Durch die Partizipation aller Akteure ist die Konstellationsanalyse eine geeignete Methode, den Wandel zur Bürgerkommune zu begleiten. Im Leitbild der Bürgerkommune übernimmt der Staat nicht mehr die Rolle des alleinigen Entscheiders und Versorgers. Stattdessen treten die Funktionen „Ermöglichen“ und „Moderieren“ in den Vordergrund. Eine Bürgerkommune kann nur entstehen, wenn Bürgerinnen und Bürger aktiv in die Gestaltung ihrer Gemeinwesen eingebunden sein wollen – was umso leichter ist, je einfacher Verwaltungshandeln und Bürgerwille zusammenkommen können und nicht an bürokratischen Hürden scheitern. In den letzten Jahrzehnten sind die Ansprüche auf Mitwirkung, Selbsthilfe und Engagement in der Bürgerschaft gewachsen.

Die Rolle der Sozial- und Wohlfahrtsverbände und ihrer Einrichtungen sowie der Träger der freien Jugendhilfe, aber auch die Rolle der Wirtschaft sind im Leitbild der Bürgerkommune kaum berücksichtigt. Eine Konstellationsanalyse gibt diesen zentralen Akteuren einen Platz in den Wandlungsprozessen. Soziale Innovation auch im Sinne vielfältiger Kooperationsstrukturen, die die eigenen Besitzstände in-

frage stellen, sehen die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege als notwendig für die Zukunftsfähigkeit an (Nock et. al. 2013). Durch eine Konstellationsanalyse können die miteinander verwobenen Veränderungsprozesse in Staat, Bürgerschaft, organisierter Wohlfahrt und Wirtschaft besser verstanden und gemeinsam konzeptionell verbunden werden.

Die Konstellationsanalyse ist zudem ein Weg, um zu einem kooperativen, nicht konkurrierenden, innovativen und partnerschaftlichen Arbeitsstil zu finden; sie bietet darüber hinaus gerade für bürgerschaftliche Initiativen und kleine Akteure die Chance, in einer größeren Konzeption sozialer Arbeit den eigenen Beitrag und Einfluss zu erkennen.

3.2 Was sind die Voraussetzungen für eine Konstellationsanalyse?

Komplexe Veränderungsprozesse können sehr heikel sein. Deswegen ist es wichtig, dass sich Kommunen zunächst über ihre Ziele und ihre Motivation klar werden. Sowohl Ziele als auch die Motivation müssen offen kommuniziert werden.

Die Kommune als Initiatorin und in der Regel auch als diejenige Institution, die die Konstellationsanalyse durchführt, muss von den anderen Akteuren als ehrlich interessiert und neutral akzeptiert werden. Das ist nicht leicht, denn die Kommune stellt in erheblichem Maße Mittel für soziale Arbeit zur Verfügung und trifft Entscheidungen, die bürgerschaftliches Engagement befördern oder auch behindern können. Diese Machtmittel bleiben der Kommune, auch wenn sie auf die Ausübung von Macht verzichten und stattdessen sanfter und kooperativer steuern will. Die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit erhöht sich, wenn die Kommunen mit der Konstellationsanalyse nicht Personen innerhalb der Ämterhierarchie beauftragt, sondern bürgernähere Projekte, wie Netzwerkstellen, Quartiersmanagement oder ähnliches.

Umgekehrt sehen sich manche Kommunen in ihren Gestaltungsmöglichkeiten durch das Subsidiaritätsprinzip eingeschränkt, das die freien Träger bevorzugt.

3.3 Welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen werden gebraucht?

Eine Konstellationsanalyse verbraucht zeitliche und finanzielle Ressourcen bei der Kommune und bei allen anderen eingebundenen Akteuren. Sie ist prozesshaft angelegt und sollte innerhalb eines halben Jahres zu bewältigen sein.

Die folgende Tabelle gibt eine Abschätzung des Personalaufwands und der Kosten:

Baustein ¹	Einzelschritte	Zeit	Geld
Quantitative Befragung der Akteure	Anpassung des Fragebogens	8 h	
	Druck, Versenden, Rückporto		ca. 4,00 €/Fragebogen
	Datenaufnahme	1 h Fragebogen	
	Datenauswertung	1 h Frage	
Qualitative Interviews	Vorbereitung und Interview	alternativ 2 h Interview	60 €/Interview
	Verschriftung	2 h Interview	80 €/Interview
	Auswertung	8 h Interview	
Befragung Engagierter	Anpassung des Fragebogens	4 h	
	Druck, Versenden, Rückporto		ca. 3,00€/Fragebogen
	Datenaufnahme	0,45 h Fragebogen	
	Datenauswertung	1 h Frage	
Fokusgruppen	Vorbereitung	40 h	
	Durchführung	3 h	
	Dokumentation/Auswertung	8 h	
Partizipativer Workshop	Vorbereitung	40 h	
	Durchführung	alternativ 16 h	externe Moderation 1500 € Catering: 12 €/ Person
	Dokumentation/Auswertung	24 h	

Wie hoch die Kosten sind, hängt also von der Anzahl der Befragungsteilnehmer und der externen oder internen Erledigung von Aufgaben ab. Um einen Eindruck zu geben, folgt hier die Beispielrechnung für eine Kommune, in der 30 Akteure und 100 freiwillig Engagierte befragt sowie zehn Interviews extern durchgeführt werden und schließlich ein partizipativer Workshop mit 25 Teilnehmenden in eigenen Räumen mit externer Moderation durchgeführt wird. Es ergeben sich Kosten in Höhe von rund 4000 Euro; der Personalaufwand beläuft sich auf 338 Stunden. Ein Template zur Kalkulation befindet sich im Anhang.

Zusätzlich müssen die Mitglieder der Steuerungsgruppe Zeit investieren, ebenso Personen, die bei der Akteursbefragung für Institutionen und Organisationen antworten und freiwillig Engagierte, die den

¹ Die Bausteine der Konstellationsanalyse werden in Kapitel 3 erläutert. Templates zu den Fragebögen und zum Interviewleitfaden, die zur Durchführung benötigt werden, sind dem Leitfaden Konstellationsanalyse im Anhang beigelegt.

Fragebogen ausfüllen. Für die Teilnahme am partizipativen Workshop sind weitere vier Stunden aufzuwenden. Bei Trägern, Einrichtungen und Vereinen entsteht durch interne Besprechungen weiterer Personalaufwand.

4 Wie man eine Konstellationsanalyse durchführt

4.1 Vorbereitung

4.1.1 Ziele klären

Die Kommune, das heißt, sowohl die Kommunalverwaltung als auch die Kommunalpolitik müssen klären, welche Ziele sie mit einer Konstellationsanalyse verfolgen. Wenn die Verantwortungsträger nicht hinter dem Vorhaben stehen, kann eine solche Analyse nicht erfolgreich sein.

Eine Konstellationsanalyse ist keine Evaluation auch keine reine Datenaufnahme und dient auch nicht Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist eine aus mehreren Bausteinen bestehende partizipative Methode, die für die Kommune einen Verzicht auf Macht und eine Umstellung der Steuerung auf eine „weiche“, verschiedene Akteure und Interessengruppen einbeziehende Art und Weise bedeutet.

Der Zweck der Analyse hat Auswirkungen auf den Grad, in dem Kommunen auf einen partizipativen und kooperativen Steuerungsstil umstellen. Was die Kommune will, warum sie es will und was sie von ihren Partnern erwartet, kann sehr unterschiedlich sein. Wichtig ist hier allein die klare Kommunikation.

4.1.2 Steuerungsgruppe einrichten

Im Vorfeld einer Konstellationsanalyse sollte eine Steuerungsgruppe unter Führung der Verwaltung eingerichtet werden. Darin sollten auch ausgewählte Vertreter von Trägern und Vereinen vertreten sein. Wer die zentralen Persönlichkeiten sind, wird jede Stadt für sich selbst am besten klären können.

Die Steuerungsgruppe hat die Aufgabe, zunächst die **Regeln des Umgangs** miteinander festzulegen. Dazu gehört, dass Konstellationsanalysen zunächst nicht öffentlich zugänglich sind, erst nach Zustimmung aller Teilnehmenden ist dies möglich. Für Interviews und Meinungsäußerungen gilt Vertraulichkeit. Niemand sollte wegen möglicherweise kritischer Bemerkungen zum Ist-Zustand Nachteile fürchten müssen.

Die Steuerungsgruppe **passt das Konzept der Konstellationsanalyse an die eigenen Bedingungen an**. Das bedeutet, die Steuerungsgruppe legt fest, welche Bausteine in der eigenen Kommune sinnvoll sind und durchgeführt werden sollen. Ferner bestimmt sie auch bei den Fragebögen, welche Fragen sie für ihre Zwecke für sinnvoll hält, welche herausgestrichen und welche abgeändert werden sollen. In gleicher Weise ist die Steuerungsgruppe auch an der Anpassung des Interviewleitfadens beteiligt.

Zu den Aufgaben der Steuerungsgruppe gehört selbstverständlich die **Ressourcenplanung**. Sie legt fest, welche Mitarbeiter die Konstellationsanalyse vorbereiten, durchführen und auswerten, ob externe Dienstleister beauftragt und wie viele Interviews geführt werden. Auch die Zeitplanung ist eine Steuerungsaufgabe.

Ausgesprochen wichtig ist die Aufgabe, die Ergebnisse der einzelnen Bausteine zu reflektieren und gegebenenfalls nachzusteuern.

4.2 Bausteine der Konstellationsanalyse

Eine Konstellationsanalyse für die soziale Arbeit von Kommunen, etwa im Bereich der offenen Senioren- oder Altenarbeit kann folgende Bausteine umfassen:

Beispiel für das Jugendfreizeitheim, das sie leiten, die Bürgerinitiative, bei der sie mitmachen, den Verband, den sie vertreten. Unter dem Begriff Akteure sind hier also nicht alle Handelnden im Feld gefasst, sondern nur die Organisationen, die Angebote machen. Manche Organisationen betreiben etliche Einrichtungen. In diesem Fall sollte für jede Einrichtung und für jedes klar abgegrenzte Angebot eine Vertreterin oder ein Vertreter antworten. Die übergreifende Organisation, zum Beispiel ein Verband, ist ein zusätzlicher Akteur, dessen Rolle im Zusammenspiel der verschiedenen Akteure besser qualitativ erfasst wird.

4.3.1 Vorbereitung

Zeitraumen klären und personelle Ressourcen einplanen

- Die Steuerungsgruppe sollte vor Beginn der konkreten Vorbereitung den Zeitrahmen zur Durchführung der Akteursbefragung klären.
- Zur Teilnehmerakquise muss dabei mindestens ein Zeitraum von 14 Tagen eingeplant werden.
- Als Zeitrahmen für die Beantwortung und den Rücklauf der ausgefüllten Fragebogen hat sich die Vorgabe von mindestens zwei und höchstens sechs Wochen als praktikabel erwiesen.
- Die Datenaufnahme und Auswertung des Fragebogens ist der zeitintensivste Abschnitt des Bausteins der Akteursbefragung. In der Kalkulation ist ein Richtwert von je einer Stunde pro Datensatz und Auswertung einer Frage angegeben.
- Welchen Zeitraum die Datenaufnahmen und Auswertung einnehmen, hängt auch davon ab, welche personellen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. Für die Auswertung sind Grundkenntnisse in der Arbeit mit einem Statistikprogramm nötig.
- Bei der Terminierung der Befragung sollten andere wichtige Termine der Kommune berücksichtigt werden.

Fragebogen anpassen

- Der Fragebogen der Akteursbefragung ist ursprünglich zu Forschungszwecken angelegt worden, die sicher nicht alle auf den Zweck, zu dem die jeweilige Kommune eine Konstellationsanalyse durchführen will, passen. Es ist daher notwendig, den Fragebogen an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Dazu können Fragen gestrichen, umformuliert und gelegentlich auch ergänzt werden.
- Fragebogen, die ein weites Feld abdecken sollen, sind oft kompliziert. Das trifft beim Akteursfragebogen zum Beispiel auf die Erhebung der Leistungen zu. Diese sind einfacher durch eine Selbstbeschreibung der Akteure zu erfassen.

Teilnehmer gewinnen

- Fragebogen werden nicht gern ausgefüllt. Um die Teilnahmebereitschaft und damit auch die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen, sollte im Vorfeld eine gezielte Teilnehmerakquise betrieben werden.
- Zur Erläuterung der Ziele und des Vorgehens sollten bestehende Termine, wie Runde Tische, Netzwerktreffen Dienstberatungen etc. genutzt werden.
- Multiplikatoren von Verbänden, die viele Angebote und Einrichtungen haben, sollten persönlich aufgesucht und informiert werden. Wenn die Multiplikatoren vom Sinn des Vorhabens überzeugt sind, können sie die Durchführung sehr unterstützen. Zugleich können sie bei der Akteursrecherche helfen.

- Die Akteure erwarten Informationen dazu, warum die Befragung durchgeführt wird, was mit den Daten geschieht und wie sie von den Ergebnissen erfahren werden. Diese Fragen sollten in einem Anschreiben beantwortet werden.
- Das Anschreiben sollte das Ziel der Konstellationsanalyse und der Befragung klar kommunizieren und möglichst vom Bürgermeister der Kommune unterzeichnet sein.
- Das Anschreiben sollte ferner Informationen dazu geben, wie der Rücklauf der ausgefüllten Fragebogen geregelt ist und bis wann eine Beantwortung möglich ist.
- Ebenfalls muss das Anschreiben Kontaktdaten enthalten, unter denen die oder der Verantwortliche für die Erhebung für Rückfragen erreichbar ist.

Einen Verteiler anlegen

- Wer noch keinen Verteiler hat, sollte ihn im Zuge der Vorbereitung der Befragung anlegen. Er sollte die Kontaktdaten der Institution oder Einrichtung sowie die Ansprechpartner enthalten und kann um Stichworte zu vorhandenen Informationen zu Angeboten, Zielgruppen etc. ergänzt werden.
- Bei der Recherche der Akteure können Multiplikatoren aus Verbänden unterstützen.

4.3.2 Durchführung der Befragung

Den Fragebogen verteilen

- Die Fragebögen samt Anschreiben können per Post oder per E-Mail verschickt werden oder persönlich an Ansprechpartner in den Einrichtungen übergeben werden.
- Ist ein Postversand geplant, müssen die angepassten Fragebögen ausgedruckt und zusammengeheftet werden.

Den Rücklauf organisieren

- Auch für den Rücklauf gibt es verschiedene Wege. Zur Rückgabe können Sammelboxen im Rathaus aufgestellt werden, das Einscannen der ausgefüllten Bögen und ein Versand als E-Mail-Anhang ist möglich, auch der Postweg ist eine Option.
- Sollte sich die Steuerungsgruppe dafür entscheiden, im Anschreiben nur auf eine Rücksendung per Post einzugehen, sollten den verschickten Fragebögen bereits adressierte und frankiert Rückumschläge beigegeben werden.
- Die zurückgeschickten Fragebögen werden fortlaufend nummeriert, um auch für alle Eventualitäten die Zusammengehörigkeit der Einzelblätter zu einem Datensatz kenntlich zu machen.

4.3.3 Auswertung der Befragung

Daten digitalisieren

- Die Daten müssen zunächst von den ausgefüllten Fragebögen in eine Auswertungsdatei übertragen werden. Die Nummerierung der Datensätze folgt dabei den Nummern, die auf dem Papierfragebogen angegeben wurden.
- Dem Leitfaden ist ein Template für die Datenerfassung und Auswertung beigelegt.

Daten auswerten

- Aus der Auswertungsdatei werden Diagramme zu den verschiedenen Fragestellungen erzeugt. Das Template ist so angelegt, dass die Diagramme automatisch erzeugt werden. Es empfiehlt sich jedoch, Personal einzusetzen, das mit Statistiksoftware vertraut ist.

- Die visualisierten Ergebnisse sollten in der Steuerungsgruppe vorbesprochen werden, denn nicht alle Ergebnisse werden so interessant sein, dass sie auf dem partizipativen Workshop präsentiert werden sollten.

Eine Netzwerkgrafik erstellen

- Als Grundlage für die Visualisierung der Kooperationsbeziehungen dient die Frage nach den fünf wichtigsten Kooperationspartnern. Zur grafischen Darstellung eignet sich das Programm Gephi (<https://gephi.org/>).

4.4 Qualitative Interviews

Qualitative Interviews eignen sich vorzüglich, um das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure mit ihren unterschiedlichen Interessenlagen, Handlungslogiken und Arbeitsbedingungen zu erfassen sowie Hemmnisse der gemeinsamen Arbeit, aber auch förderliche Bedingungen zu identifizieren und zu reflektieren.

4.4.1 Vorbereitung

Über eine externe oder interne Durchführung entscheiden

- In den Interviews kommen gelegentlich schwierige, die Zusammenarbeit behindernde und damit auch die Wirkung der gemeinsamen Arbeit einschränkende Dinge zur Sprache. Das entspricht der Zielsetzung der Methode, die durch die Analyse den Beteiligten eine strukturierte Möglichkeit eröffnet, solche Hemmnisse zu erkennen, zu bearbeiten und die Zusammenarbeit zu optimieren. Durch die schriftliche Darlegung kann sich vorhandenes Konfliktpotenzial jedoch verschärfen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Vertraulichkeit der Gespräche und die Anonymisierung von Aussagen gesichert werden können.
- Bei einer internen Durchführung der qualitativen Interviews durch Verwaltungsmitarbeiter muss schon vor der Konstellationsanalyse eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Kommune und anderen Akteuren vorhanden sein. Existiert diese nicht, sollte die Erhebung an einen externen Dienstleister vergeben werden. Auch dann sind konfliktverschärfende Wirkungen nicht auszuschließen, denn die Aussagen aus qualitativen Interviews im Rahmen einer Konstellationsanalyse können aufgrund der spezifischen Merkmale der Interviewpartner oft nicht ausreichend anonymisiert werden.
- Können die Akteure darauf vertrauen, dass ihnen offene Worte nicht zum Nachteil gereichen, steht einer Führung der Interviews durch Verwaltungsmitarbeiter nichts im Wege. Eine Variante der internen Durchführung stellt das Einbinden der Akteure dar. Jeder interviewt einen anderen, über den er möglichst noch nicht sehr viel weiß. Die Rolle des Interviewers fördert die gegenseitige Wahrnehmung und Wertschätzung.

Zeitraumen klären und personelle Ressourcen einplanen

- Die Steuerungsgruppe sollte vor Beginn der konkreten Vorbereitung den Zeitrahmen zur Durchführung der qualitativen Interviews klären.
- Zur Teilnehmerakquise sollte mindestens ein Zeitraum von 14 Tagen eingeplant werden.
- Im Laufe eines Monats sollten alle Interviews, die jeweils etwa eine Stunde dauern werden, durchgeführt sein.

- Die Datenaufnahme und Auswertung sind der zeitintensivste Abschnitt des Bausteins der qualitativen Interviews.
- Welchen Zeitraum die Datenaufnahmen und Auswertung einnehmen, hängt auch davon ab, welche personellen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.

Interviewleitfaden anpassen

- Der Interviewleitfaden muss an die Personen, die interviewt werden sollen, angepasst werden. Dazu sind in einem ersten Schritt der Name der Einrichtung oder Organisation, zu der der Interviewpartner gehört, der Name der Stadt und der besondere Bereich sozialer Arbeit, in dem die Konstellationsanalyse durchgeführt wird, einzusetzen.
- Die Anpassung geht jedoch über diese formale Individualisierung hinaus. Mit jedem Interviewpartner verbindet sich auch ein bestimmtes Interesse. Freiwillig Engagierte wird man intensiver zu den Engagement-Bedingungen befragen, Geschäftsführer von Trägern zu Zielen und Konzepten, Finanzierungen und Interessenlagen der Organisation. Inhaltliche Schwerpunktsetzungen, Streichungen und Ergänzungen bestimmen den zweiten Schritt der Leitfadenanpassung.
- In einem dritten Schritt wird der Leitfaden an die besonderen Bedingungen in der Kommune und die Ziele der Konstellationsanalyse angepasst. Gibt es beispielsweise noch kein Netzwerk, machen die Fragen danach keinen Sinn. Man kann dann den Teil des Leitfadens ganz fallen lassen oder danach fragen, ob der Interviewpartner eine stärkere Vernetzung für richtig halten würde und warum.

Teilnehmer gewinnen

Die Steuerungsgruppe sollte so gut vernetzt sein, dass sie leicht die verschiedenen Organisationen, Einrichtungen oder Funktionen benennen kann, von denen sie interessante Auskünfte erwartet. Die Einrichtungen und Organisationen können dann Gesprächspartner vermitteln.

4.4.2 Durchführung

Datenschutz und Vertraulichkeit sichern

- Die Durchführung der Interviews kann intern über Verwaltungsmitarbeiter erfolgen, extern als Dienstleistung eines sozialwissenschaftlichen Instituts, eines Universitätsprojektes oder auch von Einzelpersonen, zum Beispiel von Journalisten.
- Externe müssen eine Verschwiegenheits- und Datenschutzerklärung unterzeichnen. Das empfiehlt sich auch für Verwaltungsmitarbeiter.

Rahmenbedingungen

- Die Interviews dauern maximal eine Stunde. Sie sollten in einer Arbeitsatmosphäre und nicht im privaten Rahmen durchgeführt werden. Günstig ist beispielsweise ein Besprechungsraum in einer Einrichtung oder im Rathaus oder das Arbeitsumfeld der Interviewpartner.
- Es empfiehlt sich, das Gespräch mit einem Aufnahmegerät oder dem Smartphone aufzuzeichnen, weil nur so eine verlässliche Datengrundlage zur Auswertung zur Verfügung steht.

4.4.3 Auswertung der Interviews

Datensicherung

- Die Interviewmitschnitte werden zentral in einem einheitlichen Dateiformat gespeichert. Zur Anonymisierung wird eine Signatur als Dokumentenname verwendet. Die Signaturliste, aus der die Namen der Interviewpartner hervorgehen, wird gesondert aufbewahrt.
- Wenn die Auswertung der Interviews auf Grundlage von Interviewverschriftungen erfolgen soll, muss auch die Textdatei entsprechende anonymisiert gesichert werden. Die Verschriftung kann über externe Dienstleister erfolgen. Hier ist mit Kosten in Höhe von 1 bis 1,40 Euro pro Minute zu rechnen.

Inhaltliche Erfassung der Interviews

- Die inhaltliche Erfassung der Interviews kann in unterschiedlicher Intensität erfolgen. Am einfachsten ist es, wenn der Interviewer möglichst direkt im Anschluss an das Interview eine kurze Zusammenfassung schreibt. Dazu kann er den Interviewleitfaden verwenden, indem er die Antworten direkt unter den Fragen einträgt. Die Audioaufnahme dient in diesem Falle nur der Vergewisserung, wenn Inhalte des Gespräches nicht mehr ganz präsent sind.
- Derjenige, der die Interviews erfasst, kann aber auch die gesamte Aufnahme anhören und besonders markante Aussagen zu den zentralen Analysekomplexen wörtlich verschriften.
- Am aufwändigsten ist eine Verschriftung der gesamten Audioaufnahme. Dieser Text bietet eine verlässliche Grundlage für alle weiteren Schritte und Schlussfolgerungen.

Auswertung

- Das Know-how für eine wissenschaftliche Analyse mit einer softwaregestützten Kodierung wird in der Regel nicht vorhanden sein. Dazu können Externe beauftragt werden.
- Für die praktische Nutzung des qualitativen Datenmaterials wird aber auch eine herkömmliche Vorgehensweise mit Markierungen im Text oder dem Anlegen von Tabellen mit Textverweisen zu guten Ergebnissen führen.
- Zur Analyse werden Zitate oder, wenn mit Zusammenfassungen der Interviews gearbeitet wird, Aussagen der Interviewer, thematisch zusammengestellt. Es ist zu beachten, dass präsent bleibt, von welcher Akteursgruppe eine Aussage stammt, da sie aufgrund der Ähnlichkeit ihrer Rahmenbedingungen in der Konstellationsanalyse zunächst als Gruppe behandelt werden. Am Beispiel wird das verständlicher: Jugendclubs arbeiten unter den gleichen Bedingungen, was die Finanzierung, die Qualifikation des Personals, rechtliche Regelungen etc. angeht. So können die Aussagen aller Interviewten Jugendclubmitarbeiter zusammengefasst werden, um den Akteur Jugendclub, seine Aufgaben, die Selbstwahrnehmung, die Fremdwahrnehmung anderer Akteure, die Zielstellungen usw. in der Konstellation genauer herausarbeiten zu können. Es gilt aber auch, dass zum Beispiel Unterschiede im Agieren einer Gruppe darauf hinweisen, dass die Handlungsmöglichkeiten vielfältig und durch die Rahmenbedingungen nicht gänzlich vorbestimmt sind. Warum manche die Spielräume anders nutzen und welche Konstellationen, also welches Zusammenwirken mit anderen, dafür den Rahmen bilden, ist ein Analyseziel.

Analyseergebnisse schriftlich fassen

Die Analyseergebnisse werden schriftlich verfasst. Die Fragekomplexe des Leitfadens eignen sich als Gliederungspunkte des Berichtes.

4.5 Befragung freiwillig Engagierter

Zeitraumen klären und personelle Ressourcen einplanen

- Die Steuerungsgruppe sollte vor Beginn der konkreten Vorbereitung den Zeitrahmen zur Durchführung der Befragung freiwillig Engagierter klären.
- Zur Teilnehmerakquise muss dabei mindestens ein Zeitraum von 14 Tagen eingeplant werden.
- Als Zeitrahmen für die Beantwortung und den Rücklauf der ausgefüllten Fragebögen hat sich die Vorgabe von mindestens zwei und höchstens sechs Wochen als praktikabel erwiesen.
- Für die Datenaufnahme ist in der Kalkulation ein Richtwert von einer dreiviertel Stunde angegeben. Zur Auswertung des Fragebogens ist eine Stunde pro Frage angesetzt.
- Welchen Zeitraum die Datenaufnahmen und Auswertung einnehmen, hängt auch davon ab, welche personellen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. Für die Auswertung sind Grundkenntnisse der Arbeit mit einem Statistikprogramm nötig.
- Bei der Terminierung der Befragung sollten andere wichtige Termine der Kommune, der Vereine und Träger berücksichtigt werden.

Fragebogen anpassen

- Der Fragebogen für freiwillig Engagierte wurde ursprünglich zu Forschungszwecken angelegt, die sicher nicht alle auf den Zweck, zu dem die Kommune eine Konstellationsanalyse durchführen will, passen. Es ist daher notwendig, den Fragebogen an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Dazu können Fragen gestrichen, umformuliert und gelegentlich auch ergänzt werden.
- Auch für freiwillig Engagierte gilt: Fragebögen werden nicht gern ausgefüllt. Um die Teilnahmebereitschaft und damit auch die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen, sollte der Fragebogen so kurz wie möglich gehalten werden.
- Die Fragebögen werden mit einer laufenden Nummer gekennzeichnet, die auf allen Seiten in der Kopfzeile eingefügt wird.

Teilnehmer gewinnen

- Freiwillig Engagierte können für die Befragung über die Institutionen und Einrichtungen, in denen sie tätig sind, erreicht werden. Nach Möglichkeit sollte auch selbst organisiertes Engagement berücksichtigt werden.
- Informationen dazu, wo sich Menschen engagieren, sind über die Akteursbefragung vorhanden. Zu den Verbänden, Vereinen oder Einrichtungen sollte im Vorfeld Kontakt aufgenommen werden, damit diese die Befragung aktiv unterstützen.
- Auch freiwillig Engagierte erwarten Informationen dazu, warum die Befragung durchgeführt wird, was mit den Daten geschieht und wie sie von den Ergebnissen erfahren werden. Diese Fragen sollten in einem Anschreiben beantwortet werden.
- Das Anschreiben sollte das Ziel der Konstellationsanalyse und wie sich die Befragung von freiwillig Engagierten einfügt, klar kommunizieren und möglichst vom Rathauschef unterzeichnet sein.
- Im Anschreiben werden ferner Informationen dazu gegeben, wie der Rücklauf der ausgefüllten Fragebögen geregelt ist und bis wann eine Beantwortung möglich ist.
- Kontaktdaten, unter denen die oder der Verantwortliche der Erhebung für Rückfragen erreichbar ist, schließen das Anschreiben ab.

- Freies Engagement, das weder institutionell angebunden und nur schwach organisiert ist, ist schwerer zu erreichen. Wenn es eine Engagement unterstützende Infrastruktur in der Kommune gibt, wie eine Freiwilligenagentur, ein Seniortrainer-Zentrum, eine Selbsthilfe-Kontaktstelle oder ähnliches, können diese als Multiplikatoren gewonnen werden.
- Öffentlichkeitsarbeit in Form eines Zeitungsartikels ist ebenfalls ein Weg, schwach organisiertes freiwilliges Engagement zur Teilnahme anzusprechen und signalisiert darüber hinaus die Wertschätzung der Kommune für freiwillig Engagierte.

4.5.1 Durchführung der Befragung

Den Fragebogen verteilen

- Die angepassten Fragebögen müssen ausgedruckt und zusammen geheftet werden.
- Damit die Fragebögen die Teilnehmer erreichen, wird eine vorher mit dem Verein/der Einrichtung abgesprochene Anzahl von Fragebögen an den Verein oder die Einrichtung geschickt, die sie dann an ihre freiwillig Engagierten weitergibt.
- Zusätzlich liegen Fragebögen in Einrichtungen, die Engagement unterstützen, wie zum Beispiel in Freiwilligenagenturen, und im Rathaus aus.

Den Rücklauf organisieren

- Auch für den Rücklauf gibt es verschiedene Wege. Zur Rückgabe können Sammelboxen im Rathaus aufgestellt werden, die Fragebögen können von den Einrichtungen, die auch das Verteilen übernommen haben, eingesammelt und dann im Paket an die Verwaltung geschickt werden oder die Teilnehmer schicken den Fragebogen per Post zurück.
- Sollte sich die Steuerungsgruppe für eine Rücksendung per Post entscheiden, sollten den verschickten Fragebögen bereits adressierte und frankierte Rückumschläge beigegeben werden.
- Der Vorteil der individuellen Rücksendung per Post liegt in der strikten Anonymisierung. Da in den Fragebögen auch nach der Zufriedenheit mit den Bedingungen der Tätigkeit und nach Konfliktbereichen zwischen Hauptamtlichen und freiwillig Engagierten gefragt wird, kann es sein, dass bei einem Rücklauf über die Einrichtungen falsche Angaben gemacht werden oder vom Ausfüllen ganz Abstand genommen wird, weil die Engagierten eine möglicherweise aus ihren Antworten entstehende Konfrontation mit dem Personal, mit dem sie zusammenarbeiten, vermeiden wollen.

4.5.2 Auswertung der Befragung

Daten digitalisieren

- Die Daten müssen zunächst von den ausgefüllten Fragebögen in eine Auswertungsdatei übertragen werden.
- Dem Leitfaden ist ein Template für die Datenerfassung und Auswertung beigelegt.

Daten auswerten

- Aus der Auswertungsdatei werden Diagramme zu den verschiedenen Fragestellungen erzeugt. Das Template ist so angelegt, dass die Diagramme automatisch erzeugt werden. Es empfiehlt sich jedoch, Personal einzusetzen, das mit Statistiksoftware vertraut ist.
- Die visualisierten Ergebnisse sollten in der Steuerungsgruppe vorbesprochen werden, denn nicht alle Ergebnisse werden so interessant sein, dass sie auf dem partizipativen Workshop präsentiert werden sollten.

4.6 Fokusgruppe mit der Zielgruppe

4.6.1 Abwägen, welchen Beitrag Fokusgruppen zur Analyse liefern können

Der Baustein „Fokusgruppen mit Zielgruppen“ war zur qualitativen Erhebung der Wirkung vernetzter sozialer Arbeit konzipiert. Aus mehreren Gründen empfehlen wir, diesen Baustein nicht anzuwenden, zumindest nicht in der ersten Phase der Konstellationsanalyse. Die Fokussierung auf Wirkungen in der sozialen Arbeit ist in den Kommunen noch gering ausgeprägt. Bedarfsorientierung steht im Vordergrund. Für die Erhebung der Bedarfe sollten Zielgruppen auch zum Beispiel über Fokusgruppen einbezogen werden.

Die Wirkung der auf die identifizierten Bedarfe ausgerichteten sozialen Arbeit ließe sich dann im Zeitverlauf durch ein Sinken des Bedarfs darstellen. Der öffentliche Druck, Mittel so einzusetzen, dass sie möglichst viel bewirken, steigt jedoch. Eine Strategie, damit umzugehen, ist die Erhebung des Outputs sozialer Arbeit. Mit diesem quantitativen Zugang werden jedoch nicht die Wirkung (impact), sondern das Angebot und seine Nutzung (output) gemessen.

Der zweite Grund, warum Fokusgruppen mit Zielgruppen zur Wirkungserfassung nicht empfehlenswert sind, liegt darin, dass der Bezug der Wirkung auf die Vernetzung der Arbeit meist schwer zu vermitteln ist. Die Teilnehmenden aus den Zielgruppen argumentieren meist nur vor dem Hintergrund der Deckung des eigenen Bedarfs durch ein konkretes Angebot. Es ist methodisch ausgesprochen schwierig, den kausalen Bezug zwischen den Kooperationsstrukturen und der berichteten Wirkung herzustellen.

4.6.2 Vorbereitung der Fokusgruppen

Teilnehmerakquise

Eine Fokusgruppe sollte nur so groß sein, dass sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gut in das Gespräch einbringen können. Empfehlenswert ist eine Beteiligung von mindestens fünf bis maximal 15 Personen. Die Teilnehmerakquise ist eng mit dem Ziel der Erhebung verknüpft. Kriterien können die räumliche Zuordnung, bestimmte Gruppenmerkmale oder auch das Alter sein. Steht beispielsweise im Mittelpunkt, ob neue Kooperationsstrukturen zu einer besseren Verteilung der Angebote in der Fläche geführt haben, wird man Teilnehmer aus verschiedenen Stadtteilen einladen. Geht es um das Erreichen von Zielgruppen, die schwierige Teilhabebedingungen aufweisen, wird man versuchen, über speziell an diese Menschen gerichtete Angebote Teilnehmer zu werben. In der Fokusgruppe sollte trotz der Fokussierung auf bestimmte Teilgruppen eine Vielfalt vorhanden sein. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten nicht nur über ein Angebot geworben werden.

Eine Moderationsmethode wählen

- Fokusgruppen sind strukturierte und moderierte Gruppengespräche. Die Moderationsmethode ist frei. Die meisten Fokusgruppen werden als ein Gruppeninterview geführt, das heißt vorbereitete Fragen werden in der Gruppe diskutiert. Die Moderation hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass in der Diskussion alle zu Wort kommen, sie kann durch Nachfragen die Präzisierung von Aufgaben anstoßen und fasst die Ergebnisse der Diskussion zusammen.
- Fokusgruppen als Gruppeninterviews sind darauf angewiesen, dass die Teilnehmenden darin geübt sind, ihre Wünsche und Bedarfe zu artikulieren und komplexe Zusammenhänge zu re-

flektieren. Diese Voraussetzungen sind nicht immer in ausreichendem Maße gegeben. Hilfreich ist es insbesondere bei Kindern, den Einstieg über eine kreative oder spielerische Aufarbeitung der Fragen zu suchen und die Ergebnisse des Spiels oder der entstandenen „Kunstwerke“ abschließend gemeinsam zu besprechen.

- Visualisierende Moderation kann die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden und ihre Sprechfähigkeit stärken. Gute Möglichkeiten bietet ein Mind Map, das gemeinsam ausgefüllt wird, aber auch Pläne oder vorstrukturierte Flipcharts, in die etwas eingetragen oder eingeklebt werden kann.

4.6.3 Durchführung

Zeitlicher Umfang

Eine Fokusgruppe sollte nicht länger als zwei Stunden dauern. Dabei gilt: Je kleiner die Gruppe ist, desto mehr Fragen können diskutiert werden. Als Faustregel kann gelten: Bei fünf Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind fünf bis sechs Fragen möglich, bei zehn Teilnehmern vier bis fünf und bei 15 Teilnehmern drei Fragen.

Ablauf

- Die Moderation begrüßt alle Teilnehmenden und stellt kurz das Vorhaben Konstellationsanalyse und die Rolle der Fokusgruppe bzw. der Teilnehmenden darin dar.
- Vor dem Einstieg sollten die Teilnehmenden miteinander vertraut werden. Für das Warming-up kann klassisch die Vorstellungsrunde oder eine soziometrische Aufstellung gewählt werden.
- Im Hauptteil werden die vorbereiteten Fragen mit der vorbereiteten Moderationsmethode durchgeführt. Visualisierung kann dabei bereits Bestandteil der Methode sein (z. B. Mind Map oder Kartenabfrage). Bei einer offenen Gruppendiskussion sollten die wichtigsten Punkte auf einem Flipchart notiert werden.
- Abschließend fasst die Moderation die Ergebnisse zusammen, sodass alle auch die Möglichkeit erhalten, darauf zu reagieren. Dann erhalten die Teilnehmenden das Wort für ein kurzes Feedback zur Veranstaltung, bevor die Moderation erläutert, wie die Ergebnisse weiter verwendet werden und allen für die Teilnahme dankt.

4.6.4 Auswertung

Dokumentation der Ergebnisse

- Die Ergebnisse werden als Fotodokumentation gesichert.
- Im Anschluss an den Workshop werden die Ergebnisse verschriftet, vorzugsweise in Tabellenform.

Auswertung

- Die Ergebnisse der Fokusgruppe werden daraufhin ausgewertet, ob Beiträge zu den Kernthemen der Konstellationsanalyse wie Kooperation, Netzwerk und freiwilliges Engagement enthalten sind. Die infrage kommenden Passagen werden in die Konstellationsanalyse aufgenommen.

5 Partizipativer Workshop

5.1.1 Vorbereitung

Über eine externe oder interne Durchführung entscheiden

- Auch beim partizipativen Workshop muss entschieden werden, ob er intern, durch Verwaltungsmitarbeiter oder mit einem externen Dienstleister durchgeführt wird; beides ist prinzipiell möglich. Da die Kommune einer der wichtigsten Akteure ist und über Steuerungsmöglichkeiten den anderen Akteuren gegenüber verfügt, ist dann, wenn bereits aus der Konstellationsanalyse Konfliktpotenzial zwischen Kommune und weiteren Akteuren erkennbar ist, eine externe Moderation empfehlenswert, weil sie neutraler ist.
- Bei der Entscheidung über eine interne oder externe Moderation sollte die Steuerungsgruppe auch einbeziehen, ob entsprechende Moderationserfahrung vorhanden ist.

Zeitraumen klären und personelle Ressourcen einplanen

- Bei der Terminierung des partizipativen Workshops sollten andere wichtige Termine der Kommune berücksichtigt werden.
- Der Workshop dauert drei bis vier Stunden. Das bedeutet, dass auf die Interessen von Teilnehmenden, die im Berufsleben stehen und nicht bei der Kommune angestellt sind, besondere Rücksicht genommen werden muss. Der zeitliche Umfang ist zu groß, um die Veranstaltung in die Abendstunden zu verlegen. Eine Möglichkeit, der tendenziell schlecht zu vereinbarenden zeitlichen Limitierungen der unterschiedlichen Akteursgruppen gerecht zu werden, ist es, den Sonnabend als Veranstaltungstag festzulegen. Wenn der Workshop an einem Wochentag während der Arbeitszeit durchgeführt werden soll, sollte die Kommune sich intensiv darum bemühen, dass Arbeitgeber ihre Angestellten zur Teilnahme freistellen.
- Für die Vorbereitung des partizipativen Workshops sind etwa drei Wochen zu veranschlagen, in denen die Teilnehmer gewonnen, Räume und Catering geklärt, ein Vortrag über die wesentlichen Ergebnisse der Konstellationsanalyse erarbeitet und die Moderationselemente vorbereitet werden.
- Das Moderationsteam für einen partizipativen Workshop besteht mindestens aus einem Hauptmoderator oder Moderatorin und einer Assistenz. Ideal sind eine Hauptmoderation und zwei Personen, die zusätzlich die Tischmoderation übernehmen sowie eine Assistenz.

Teilnehmerakquise

- Der partizipative Workshop schließt die Phase der Konstellationsanalyse ab und markiert zugleich den Beginn der fortlaufenden Weiterentwicklung.
- Am Workshop sollten 20 bis 30 Personen teilnehmen. Wichtig ist, dass alle Akteursgruppen zahlenmäßig gut vertreten sind, dazu zählen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ressorts der Stadtverwaltung, Vereine und Initiativen, freie Träger, Einrichtungen, evtl. Kirchen, Projektkoordinatoren, Wissenschaftler, die Projekte begleiten und freiwillig Engagierte.
- Auch die Teilnahme der Zielgruppen ist wünschenswert. Dass Betroffene als Experten in eigener Sache zu Wort kommen, ermöglicht andere Perspektiven auf ein Arbeitsfeld als sie professionell damit befasste Personen haben. Zudem ist die Teilhabe von Zielgruppen auch ein Akt des Empowerments. Ist die Beteiligung innerhalb des Workshops schwer zu realisieren, weil zum Beispiel das Format eine relativ abstrakte Ebene des Austausches und große Konzentrationsfähigkeit erfordert, die etwa Kinder in der Regel nicht mitbringen, sollte die Zielgruppe zumindest über Fürsprecher vertreten sein. Das ist nicht immer einfach, denn viele Fürsprecher

sind zugleich Akteure und daher mit eigenen Interessen auf dem Workshop vertreten. In der oben genannten Beteiligung von Kindern wäre ein solcher Fürsprecher, der ohnehin am Workshop teilnimmt, der Kinderschutzbund. Gibt es einen Jugendbeirat, könnte auch dieser stellvertretend für die Kinderinteressen teilnehmen.

- Die Teilnehmer werden über die Organisationen eingeladen, die bereits bekannt sind. Der partizipative Workshop ist keine öffentliche Veranstaltung.

Inhaltliche und organisatorische Vorbereitung

- Ein wichtiges Element des partizipativen Workshops ist der Vortrag der wichtigsten Ergebnisse der Konstellationsanalyse. Dazu werden Grafiken der Akteursbefragung und der Befragung zum freiwilligen Engagement in einer Präsentation aufbereitet und um Zitate aus der qualitativen Erhebung ergänzt. Die Auswertungen der verschiedenen Bausteine bilden den Grundstock der Präsentation. Die Steuerungsgruppe sollte gemeinsam auswählen, welche Ergebnisse in den Vortrag aufgenommen werden.
- Außer dem Vortrag und seiner Diskussion wird auf dem Workshop auch ein World-Café durchgeführt. Für die Moderation der Thementische sollten alle Moderatoren den gleichen Moderationsplan benutzen, der die Abfolge der Schwerpunktsetzungen in den verschiedenen Runden und mögliche Diskussionsanstöße enthält.
- Für alle Programmteile muss das Material und das technische Equipment besorgt werden (vgl. Materialliste partizipativer Workshop).
- Die Teilnehmenden des Workshops sollen sich wohlfühlen. Dazu gehört auch, dass Getränke vorhanden sind und innerhalb der vier Workshop-Stunden eine Essenspause stattfindet, für die ein Catering organisiert werden muss.

5.1.2 Durchführung

Beschreibung der Workshop-Elemente

1. Begrüßung: Der Workshop beginnt mit einer Begrüßung durch einen Vertreter der Kommune, anschließend begrüßt auch die Moderation die Teilnehmenden und informiert über den Ablauf des Tages.

2. Präsentation zur Konstellationsanalyse: Als erstes steht der Vortrag der Ergebnisse der Konstellationsanalyse auf dem Programm, anschließend wird im Plenum darüber diskutiert.

3. Themenfindung für das World-Café: Der partizipative Workshop ist offen gestaltet. Auch das World-Café wird nur organisatorisch vorbereitet. Die Leitfragen der Veranstaltung lauten: Was empfinden wir als problematisch innerhalb der gemeinsamen sozialen Arbeit und wie wollen wir uns weiter entwickeln? Welche Themenaspekte an den Thementischen unter diesen Leitfragen diskutiert werden sollen, legen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst fest. Die Präsentation der Konstellationsanalyse wird dazu Anstöße liefern, es sind aber auch eigene Themensetzungen erlaubt. Die Themenfindung kann durch Zuruf aus dem Plenum erfolgen und auf einem Flipchart dokumentiert werden, oder sie wird per Kartenabfrage gestaltet. Werden sehr viele Vorschläge gemacht, bietet es sich an, die Ideen zu Clustern und Einzelkarten zur Schwerpunktsetzung während der verschiedenen World-Café Runden zu verwenden. Wurden trotzdem mehr Vorschläge gemacht als in der begrenzten Zeit besprochen werden können, wird eine Rangfolge der Themen erstellt: Alle Teilnehmer können zwei Punkte für die Themen kleben, die sie am meisten interessieren.

4. World-Café: Je nach Anzahl der Themen, die den Teilnehmenden am Herzen liegen und der verfügbaren Zeit können drei Themen in halbstündigen Diskussionsabschnitten oder auch sechs Themen behandelt werden, für die dann jeweils 20 Minuten in jeder der drei Runden zur Verfügung stehen.

- Es sind drei Thementische vorbereitet, an denen ein Moderator die Teilnehmenden begrüßt. Als Schema des Ablaufs hat sich bewährt, in der ersten Runde nach den Problemen zu fragen, die mit dem Themenaspekt verbunden werden, in der zweiten Runde nach Lösungsideen und in der dritten Runde nach einer Bewertung und Weiterentwicklung der Ansätze.
- Wahlweise können verschiedene Themenaspekte aus der Kartenabfrage aufgegriffen werden. Wichtig ist, dass nicht in jeder Runde neu angefangen wird, sondern durch die Moderation eine zielgerichtete Diskussion stattfindet und die Teilnehmenden nicht bei der Problematisierung stehen bleiben.
- Die Tischmoderatoren fassen die Diskussion an den Thementischen zusammen und tragen sie im Plenum vor.

5. Wie geht es weiter: In der Schlussphase des partizipativen Workshops benennt der Hauptmoderator noch einmal die wichtigsten Handlungsoptionen, die sich im World-Café ergeben haben. Der Vertreter der Kommune dankt allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern und kündigt an, dass sich die Steuerungsgruppe mit den Ergebnissen befassen wird. Vielleicht gibt es auch schon Überlegungen, wie die Vertreter des Netzwerks in die weitere Bearbeitung eingebunden werden sollen (Protokoll, halbjährlich erweiterte Steuerungsgruppe u. a.).

Abschließend erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit zu einem Feedback. Die Moderation bedankt sich bei allen Teilnehmern, kündigt die Dokumentation an und beendet die Veranstaltung mit einer allgemeinen Verabschiedung..

Zeitplan

Varianten ca. 4 Stunden

15 Min.	Begrüßung, Kommune Einführung in den Tag, Moderation	15 Min.	Begrüßung, Kommune Einführung in den Tag, Moderation
30 Min.	Präsentation der Konstellationsanalyse Diskussion	30 Min.	Präsentation der Konstellationsanalyse Diskussion
20 Min.	Sammlung von Ideen und Kritik im Plenum	20 Min.	Sammlung von Ideen und Kritik im Plenum
3*15 Min. 15 Min.	World-Café: Diskussion an 3 Thementischen (Themen 1–3) Tischmoderatoren stellen die Ergebnisse vor	2*30 Min.	World-Café: Diskussion an 3 Thementischen, 2 Runden (Themen 1–3)
40 Min.	Imbiss	45 Min.	Imbiss
3*15 Min. 15 Min.	World-Café: Diskussion an 3 Thementischen (Themen 4–6) Tischmoderatoren stellen die Ergebnisse vor	30 Min. 15 Min.	World-Café: 3. Runde (Themen 1–3) Tischmoderatoren stellen die Ergebnisse vor
15 Min.	Dank, Feedback, Abschluss	15 Min.	Dank, Feedback, Abschluss

Variante 2,5 Stunden

15 Min.	Begrüßung, Kommune Einführung in den Tag, Moderation
30 Min.	Präsentation der Konstellationsanalyse Diskussion
20 Min.	Sammlung von Ideen und Kritik im Plenum
3*15 Min. 15 Min.	World-Café: Diskussion an 3 Thementischen (Themen 1–3) Tischmoderatoren stellen die Ergebnisse vor
10 Min	Kaffeepause
15 Min.	Tischmoderatoren stellen die Ergebnisse vor
15 Min.	Dank, Feedback, Abschluss

5.1.3 Dokumentation

- Die Ergebnisse des World-Cafés werden als Fotodokumentation gesichert.
- Zusätzlich werden alle Karten verschriftet; aus allen Elementen (Präsentation, Themenfindung, World-Café) wird eine schriftliche Dokumentation erstellt.
- Impulsvortrag über quantitative Daten.

6 Stolpersteine und Erfolgsfaktoren

Wie überall, so gibt es auch bei der Durchführung einer Konstellationsanalyse Stolpersteine und Erfolgsfaktoren. In den vorangestellten Tipps zur Durchführung der einzelnen Bausteine wurden sie bereits berücksichtigt, werden hier jedoch zur besseren Übersicht nochmals zusammengefasst:

Stolpersteine

Ein ungünstiger Einfluss auf das Vorhaben einer Konstellationsanalyse ergibt sich, wenn

- Konflikte die Zusammenarbeit behindern. Wenn es sich um persönliche Streitereien handelt, sollten sie zunächst ausgeräumt werden. Es ist hilfreich, Konflikte zunächst zwischen den Parteien zu klären. Die Konstellationsanalyse kann auch das gegenseitige Verständnis befördern, indem Rahmenbedingungen und Motivlagen einzelner Akteure deutlich werden und eine Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel gefördert wird.
- Wenn die Ziele der sozialen Arbeit unklar sind, wird die Teilnehmerakquise für die Datenerhebung schwierig. Gemeinsam etwas mit anderen bewirken zu wollen, ist ein anspruchsvolles Vorhaben. Es kann nur dann gelingen, wenn das Ziel der gemeinsamen Arbeit geklärt ist. Konstellationsanalysen sind darauf ausgerichtet, das gemeinsame Wirken zu verbessern. Sie können auch bei niederschwelligeren Zielen, wie dem Aufbau eines Netzwerks zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch nützlich sein. Wichtig ist aber, dass diese Ziele allen Beteiligten klar kommuniziert werden, da aus der wahrgenommenen Differenz zwischen Zielen und Fragestellungen der Konstellationsanalyse schnell Unmut erwächst, der sich auf die Mitwirkungsbereitschaft niederschlägt.
- Eine Konstellationsanalyse ist ein partizipatives Verfahren, sie ist keine Evaluation und dient nicht der Öffentlichkeitsarbeit.

Erfolgsfaktoren

- Besteht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Akteuren, insbesondere zwischen Trägern und Kommune, so ist dies förderlich für die Durchführung und das Gelingen einer Konstellationsanalyse.
- Ziele, die von allen geteilt werden, die als sinnvoll, notwendig oder sogar dringlich angesehen werden, motivieren dazu, soziale Arbeit möglichst gut und wirkungsvoll zu gestalten. Die Konstellationsanalyse wird dann als Instrument der Optimierung angenommen und nicht als zusätzliche Arbeitsbelastung empfunden.
- Fehlertoleranz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Wenn in Kommunen ein Geist herrscht, der Innovationen fördert und Fehlschläge toleriert, ist das eine gute Voraussetzung dafür, dass sich Akteure auf neue Formen der Zusammenarbeit einlassen.
- Last but not least: Wo freiwilliges Engagement gefördert wird und bürgerschaftliche Initiativen Unterstützung erfahren, gibt es bereits gute Grundlagen für das Zusammenwirken von Zivilgesellschaft und Staat.

7 Arbeiten mit den Ergebnissen

Mit dem partizipativen Workshop wird eine Phase abgeschlossen, in der die Konstellationen der sozialen Arbeit auf einem bestimmten Feld untersucht wurde. Zugleich ist der partizipative Workshop den ersten Schritt zu einer Verstetigung von Reflektion und zu einer Optimierung der Zusammenarbeit.

Ideen aus dem partizipativen Workshop umsetzen

- Während des Workshops werden etliche Ideen zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit entstehen. Diese sollten innerhalb eines Jahres umgesetzt werden. Bei größeren Vorhaben sollte zumindest ein Konzept zu Umsetzung entwickelt werden.

Monitoring etablieren

- Zu den Aufgaben im Anschluss an den partizipativen Workshop gehört auch der Aufbau eines Monitorings. Dafür kann der ursprüngliche Datensatz genutzt werden, der dann jährlich aktualisiert wird. Der Fragenkatalog kann für diese dauerhafte Datenerhebung noch weiter reduziert werden.
- Eine gesicherte Datenbasis unterstützt die Reflektion der Weiterentwicklung der vernetzten sozialen Arbeit.
- Wenn das Netzwerk soweit institutionalisiert ist, dass unter einem gemeinsamen Dach um Spenden für die soziale Arbeit geworben wird, ist es unerlässlich, in das Monitoring auch die Finanzen aufzunehmen. Transparenz über eingenommene Gelder und Sachspenden herzustellen, deren Verwendung darzulegen und in einen Zusammenhang mit den Leistungen des Netzwerks zu bringen, ist notwendig, um dauerhaft Spenden akquirieren zu können.

Öffentlichkeitsarbeit aufbauen

- Eine Übersicht über Akteure und Leistungen ist auch für die Öffentlichkeitsarbeit von Nutzen, denn sie schafft Anlässe zur Berichterstattung und hilft, weitere Akteure zu gewinnen und eventuell auch um Spenden zu werben.
- Die Öffentlichkeitsarbeit wirkt nach innen, indem sie es erleichtert, eigene Erfolge wahrzunehmen.

Jährliche Workshops planen

- Ein jährlicher Workshop, an dem Vertreter aller Akteursgruppen teilnehmen, ist eine gute Möglichkeit, die Konstellationsanalyse weiterzutragen. Folgende jeweils wiederkehrende Elemente sollte der Workshop enthalten:
 - Soll-und-Ist-Abgleich, der beim letzten Mal verabredeten Projekte
 - Vorstellung der wichtigsten Daten aus dem Monitoring
- Jedes Jahr einen so umfassenden Zuschnitt wie beim ersten partizipativen Workshop zu wählen, ist jedoch unrealistisch und vermutlich wenig produktiv. In der Steuerungsgruppe sollten Inhaltliche Schwerpunktsetzungen erfolgen. Auf den jährlichen Workshops könnten zum Beispiel folgende Aufgaben gemeinsam bearbeitet werden:
 - Fokusgruppe mit der Zielgruppe konzipieren, um die Beteiligung der Zielgruppe im Prozess zu stärken. Dazu gehört auch die Aktivierung von Zielgruppen zur Mitwirkung in den Projekten. Erst die Möglichkeit, eigene Begabungen zu entdecken und etwas beitragen zu können, macht die Angehörigen der Zielgruppen von Objekten der sozialen Arbeit zu Akteuren.

- Verschiedene Elemente in den Mittelpunkt der Diskussion stellen: Netzwerk, Beteiligung, Steuerung, Ressourcen u. a.
- Rollen- und Prozessmodelle schärfen: zum Beispiel Zielgruppen als Bedarfsäußerer → Netzwerk als Projektentwickler → Zielgruppen als Feedback-Geber → Netzwerk als Optimierer.
- Die Rolle des freiwilligen Engagement entwickeln. Haben Engagierte den besseren Zugang zur Zielgruppe? Wie kann dieser Vorteil für alle genutzt werden? Wird der oft etwas andere Blick der Engagierten auf die soziale Arbeit und ihre Wirkung ausreichend in die Reflektion und weitere Planung einbezogen?

Zentrale Koordination etablieren

Die Fülle der Aufgaben eines entwickelten, großen, erfolgreich arbeitenden Netzwerks lassen sich nicht ehrenamtlich und nebenbei erledigen. In dem Maße, wie das Netzwerk Gestalt annimmt, ist daher zu überlegen, wie personelle Ressourcen der Verwaltung für die Netzwerkarbeit verwendet werden können. Das Ideal ist eine hauptamtliche zentrale Koordination.

8 Literatur

Gostmann, Peter. *Einführung in die soziologische Konstellationsanalyse*. Berlin und Wiesbaden 2016.

Ohlhorst, Dörte, Benjamin Nölting, Martin Meister, Sylvia Kruse und Susanne Schön. *Handbuch Konstellationsanalyse: Ein interdisziplinäres Brückenkonzept für die Nachhaltigkeits-, Technik- und Innovationsforschung*. München 2007.

Nock, Lukas, Gorgi Krlev und Georg Mildenerberger. *Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege – Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven*. Berlin 2013. www.bagfw.de/uploads/media/2013_12_17_Soziale_Innovationen_Spitzenverbaenden_FWp.pdf (Download 13.6.2017).