

Wirkung in der lokalen Netzwerkarbeit

Eine explorative Studie des Instituts für kommunale Planung und Entwicklung, Erfurt

1 Zusammenfassung

Die explorative Studie, erarbeitet von Prof. Dr. Jörg Fischer (Institut für kommunale Planung und Entwicklung, Erfurt), fragt Netzwerketeiligte nach ihrem subjektiven Verständnis von Wirkung und analysiert auf dieser Basis Handlungsempfehlungen für Praktiker zum Umgang mit Wirkung in lokalen Netzwerken. Methodisch basiert die Studie auf einer Online-Befragung von fünf lokalen Netzwerken in Deutschland (u.a. aus der Kinder- und Jugendhilfe und der Seniorenarbeit) und drei Fokusgruppeninterviews mit den zuvor befragten Netzwerkakteuren.

Hintergrund: Warum eine Studie zum Umgang mit Wirkung in lokalen Netzwerken?

Netzwerkarbeit wird auf lokaler Ebene zunehmend relevant: In den vergangenen Jahren sind in Gemeinden, Städten und Landkreisen zunehmend institutionelle Netzwerke entstanden – vor allem in den Themenfeldern der Sozial-, Bildungs- und Gesundheitspolitik (vgl. Netzwerke der Frühen Hilfen). Diese Entwicklung resultiert aus folgenden Gründen:

- Bedarfe vor Ort werden als so komplex angesehen, dass sie einer ganzheitlichen Betrachtung bedürfen, um Angebote passgenau bereitstellen zu können (unter Einbezug aller relevanten Stakeholder).
- Diese erforderliche, ganzheitliche Betrachtung kann die auf einer funktionalen Versäulung basierenden öffentlichen Verwaltung nicht leisten
- Der Gesetzgeber hat in jüngster Zeit in unterschiedlichen Bereichen (z.B. in den Frühen Hilfen) Rechtsgrundlagen geschaffen, die die Akteure zur Zusammenarbeit verpflichten.
- Die Diversifizierung von sozial-, bildungs- und gesundheitspolitischen Angeboten hat neue Arbeitsfelder ausgeprägt, die erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen Professionen und Institutionen begründen.

Netzwerkhandeln hat einige Besonderheiten, die Netzwerkakteure berücksichtigen sollten! Netzwerke weisen als Handlungsrahmen einige Besonderheiten auf: Sie sind – anders als z.B. hierarchisch geprägtes Verwaltungshandeln – auf Verhandlungs- und Konsenslösungen angewiesen. Ziele werden nicht etwa von einer legitimierten Instanz vorgegeben, sondern zwischen den Netzwerkpartnern gemeinsam entwickelt und weiterverfolgt. Die Netzwerkpartner vertreten in der Regel unterschiedliche Sektoren (Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft), im Netzwerk begegnen sie sich auf Augenhöhe. Dementsprechend wichtig ist es, dass sich die Partner untereinander vertrauen.

Lokale Netzwerke stehen aktuell vor Herausforderungen: Was in der Theorie so attraktiv und simpel klingt, eine tragfähige Handlungsstruktur aufzubauen, in der die Akteure selbst über die Ziele ihres Austauschs und über strukturgebende Prozesse entscheiden können, ist in der Praxis oft gar nicht so einfach. Gründe liegen u.a. darin, dass bedingt durch die unterschiedlichen Professionen der Netzwerkpartner unterschiedliche Vorstellungen von Abläufen und Prioritäten im Netzwerk vorherrschen (vgl. Handlungslogiken, Fachsprachen, Aufträge der Führungsebene). Zudem werden Ziele oft nicht explizit formuliert. Eine gemeinsame Zielvorstellung bildet jedoch das Fundament für jedes Netzwerk und seine intendierte Wirkung für die beteiligten Netzwerkpartner, die Adressaten und das gesellschaftliche Umfeld.

Netzwerke profitieren in mehrfacher Hinsicht, wenn sie sich mit dem Thema Wirkung auseinandersetzen: Akteure lassen sich nur dann langfristig auf die besonderen Anforderungen von Netzwerkarbeit ein, wenn für sie ihr Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen für das eigene persönliche Handeln bzw. für das Organisationshandeln steht. Sofern Wirkung greifbar wird, indem das Netzwerk für sich Erfolge in seiner Arbeit sieht, kann die erzielte Wirkung dem Netzwerk auch zur Legitimation dienen, z.B. gegenüber externen Geldgebern.

Zentrale Ergebnisse der Studie

Zentrale Annahme der Studie ist, dass Wirkung in lokaler Netzwerkarbeit darauf basiert, dass die beteiligten Netzwerkakteure die **Bedarfe** ihrer Zielgruppe kennen und auf dieser Basis für sich ein **Ziel** als Netzwerk definieren. Damit das Ziel erreicht wird, werden abgestimmte **Aktivitäten/Angebote** entwickelt bzw. durchgeführt. **Wirkung** wird dann erzielt, wenn diese Aktivitäten von der Zielgruppe angenommen werden und ihr Handeln verändern.

1. Umgang der Netzwerkakteure mit Bedarfen der Zielgruppen

Die Studie zeigt, dass sich die befragten Netzwerkakteure nah an den Bedarfen ihrer Zielgruppen sehen. Einige Netzwerke setzen zudem darauf, dass die Zielgruppe selbst vertreten ist (z.B. in Netzwerken der Seniorenarbeit). Eine funktionierende Bedarfsorientierung drückt sich für sie darin aus, wenn die Adressaten die Leistungen des Netzwerks annehmen.

2. Umgang der Netzwerkakteure mit der Entwicklung von Angeboten

Die Entwicklung neuer Angebote wird von den Netzwerkakteuren positiv gewertet, weil sie mit einer Aktivität des Netzwerks verbunden ist und damit Ausdruck für dessen Funktionstätigkeit und Gestaltungswillen. Bestehende Angebote werden hingegen eher wenig hinterfragt.

3. Umgang der Netzwerkakteure mit der Definition von Zielen

Die Befragten konnten ihre eigenen Ziele, die sie mit der Netzwerkarbeit verbinden, klar benennen, diese waren i.d.R. eng gekoppelt mit ihrer persönlichen Motivation zur Mitwirkung im Netzwerk. Im gemeinsamen Gespräch der befragten Netzwerke wurden die Begriffe Ziele und Aktivitäten teilweise synonym verwendet. Die Studie zeigt, dass Akteure stark am fachlichen Austausch interessiert sind und als Ziel vor allem die Sicherstellung der Angebote verstehen.

4. Umgang der Netzwerkakteure mit dem Begriff Wirkung

Wirkung ist ein Begriff, der in den untersuchten Netzwerken zwar verwendet wird, aber nicht konzeptionell untersetzt ist. Die Befragten interessiert primär das sichtbare Ergebnis ihres Handelns (z.B. die Umsetzung einer gemeinsamen Aktivität). Inwiefern die Aktivität von der Zielgruppe angenommen

wird und ggf. ein verändertes Handeln hervorruft, wird weniger stark von den Netzwerkakteuren verfolgt (u.a. wird dies mit Zeit und finanziellen Gründen erklärt).

Ein bedeutender Teil der Aktivitäten in vielen Netzwerken ist auf die Sicherung der Netzwerkstruktur und der Finanzierung gerichtet.

Ihre Netzwerkarbeit definieren die Akteure dann als erfolgreich, wenn es gelingt, als Netzwerk gemeinsam Angebote zu entwickeln und umzusetzen. Dabei ist den Akteuren der Fakt wichtig, dass erst das Netzwerk Angebote möglich gemacht hat, die zuvor in den Regelstrukturen so nicht erbracht werden konnten.

Die Studie zeigt zudem, dass das **Verständnis von Wirkung abhängig vom Netzwerktyp ist**. Ein Kommunikationsnetzwerk, dessen Ziel der fachliche Austausch ist, wirkt dann, wenn die Akteure durch die Netzwerkarbeit ihren fachlichen Horizont erweitern können. Ein Netzwerk, das sein Ziel in der Entwicklung bedarfsgerechter Angebote verortet, sieht dann eine Wirkung, wenn sie entsprechende Angebote entwickelt und der Zielgruppe zur Verfügung stellt.

2 Handlungsempfehlungen für Netzwerkakteure und Netzwerkkoordinatoren

Warum es sich als Netzwerk lohnt, sich aktiv mit dem Thema Wirkung auseinanderzusetzen

- Grundlage für das Thema Wirkung ist die Abstimmung über ein gemeinsames Ziel und die Frage, wie das Netzwerk Erfolg für sich definiert
- Wenn das Netzwerk weiß, wann bzw. wie es Wirkung entfaltet, kann es dies auch nach außen kommunizieren (Öffentlichkeitsarbeit)
- Die Auseinandersetzung mit dem Thema Wirkung kann für einzelne Netzwerkakteure motivierend sein, da ein Netzwerk nur dann erfolgreich sein kann, wenn jeder Einzelne mit seinem Know-How mitwirkt und ein Austausch auf Augenhöhe stattfindet
- Wenn ein Netzwerk um seine Wirkung weiß, kann es dies auch als Legitimation einsetzen, z.B. für Geldgeber

Das Thema Wirkung sollte dabei in einzelne Bestandteile heruntergebrochen werden:

Grundlage für Netzwerke: Bedarfe der Zielgruppe definieren

Die Identifizierung der Bedarfe der Zielgruppe/Adressaten des Netzwerks bildet die Grundlage für das weitere Vorgehen des Netzwerks.

Netzwerke können hier ansetzen, indem sie darüber diskutieren, inwiefern jeder einzelne Bedarfe der Zielgruppe kennt bzw. einschätzen kann. Sind alle relevanten Professionen am Tisch vertreten? (Stakeholder aus Verwaltung und Zivilgesellschaft)? Inwiefern wäre es sinnvoll und möglich, die Zielgruppe selbst an der Netzwerkarbeit zu beteiligen?

Ziele explizit machen und Erfolge transparent darstellen

Netzwerkakteure verfolgen in der Regel eigene Ziele mit der Netzwerkarbeit (d.h. persönliche Ziele und Ziele der eigenen Organisation), gemeinsame Ziele bleiben in Netzwerken oft implizit.

Empfehlenswert ist es, dass Netzwerke explizit ihr gemeinsames Ziel/ihre Vision definieren und ggf. auch divergierende (Teil-)Ziele diskutieren.

Ziele des Netzwerks sollten von den Akteuren SMART definiert und zeitlich eingeordnet werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht automatisch defizitbezogen sind (z.B. Verringerung eines Problems), sondern stärkenorientiert: Stärkung von Eigenschaften bei der Zielgruppe, von Engagement oder Ressourcen.

Die Studie zeigt, dass es Akteuren oft nicht leicht fällt, 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 welche Aktivitäten es bedarf, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Erreichtes (z.B. durchgeführte Aktivitäten, ggf. mit Evaluationen) sollte transparent für alle Netzwerkakteure dargestellt werden. Dies motiviert und macht dem Netzwerk deutlich, wo es aktuell steht.

2.1 Wirksamkeitsdialog als regelmäßiges Format für Netzwerke

Netzwerkakteure haben ein sehr anwendungsbezogenes Wirkungsverständnis. Ihre Arbeit wird dann für sie wirksam, wenn es gelingt, Angebote zu schaffen, die ohne Netzwerkstruktur nicht möglich gewesen wären.

Die Ziel- und Wirkungsorientierung könnte durch die Einführung eines regelmäßigen Wirksamkeitsdialogs zwischen den Netzwerkakteuren vertieft werden. In diesem Rahmen könnten regelmäßig bestehende Angebote mit Blick auf deren Ziele und Wirkung hinterfragt bzw. weiterentwickelt werden.

Die vollständige Studie kann zeitnah unter www.synergien-vor-ort.de abgerufen werden.

Kontakt:

Prof. Dr. Jörg Fischer
Institut für kommunale Planung und Entwicklung
joerg.fischer@ikpe-erfurt.de
Tel.: 0361 6700-539
www.ikpe-erfurt.de

Dr. Andrea Walter
Bertelsmann Stiftung
Programm Zukunft der Zivilgesellschaft
andrea.walter@bertelsmann-stiftung.de
Tel.: 05241-8181294
www.synergien-vor-ort.de