

Evaluation des Vernetzungsprojektes „Thematisches Networking in der Täterarbeit“ der Männerberatung Graz



**Evaluationsbericht mit Ableitungen
für die Praxis der Vernetzungsarbeit**

Mag. Fritz Reinbacher
Dr. Christian Scambor
DSA Joachim Voitle
DSA Heinz Baumann
Mag.^a Elli Scambor

Männerberatung Graz / Forschungsbüro
Bischofplatz 1/I, 8010 Graz

Graz, Jänner 2006

**Gefördert durch das Bundesministerium
für soziale Sicherheit, Generationen
und Konsumentenschutz, Abt. V/7**



Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
1. Einleitung	5
1.1. Täterarbeit.....	6
Psychosoziale Interventionen - Primäre Motivation (Freiwilligenzugang)	7
Soziotherapeutische Interventionen - Sekundäre Motivation (Druckzugang)	7
Das Casemanagement.....	8
Das Clearing.....	8
Die psychotherapeutischen Interventionen.....	8
Angehörigengespräche	9
Nachbetreuung	9
1.2. Thematisches Networking	10
2. Methode	11
2.1. Rahmenbedingungen.....	11
2.2. Methodisches Konzept.....	11
2.3. Einschränkungen	13
2.4. Ausgewählte Methodik	13
2.5. Zur Art der Evaluation	14
3. Ergebnisse	16
3.1. Aufarbeitung relevanter Literatur zur Thematik „Networking“	16
Begriffsbestimmung.....	16
Bedarf an Vernetzung und Netzwerkarbeit im Sozialbereich.....	17
Das Netzwerk als Lernort	18
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Knoll	19
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit - nach Ehetreiber	20
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Boskamp	21
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Wohlfahrt.....	22
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Walk & Brunnengräber.....	24
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit - nach Straus	24
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit - nach Jungk	25
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Glandorf-Strotmann.....	25
Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Santen & Seckinger	25
Das dynamische Konfigurationsmodell zur Betrachtung von Kooperationszusammenhängen – Santen & Seckinger (2003).....	29
Zusammenfassende Bemerkung.....	33
3.2. Retrospektive Bewertung der Netzwerk-Teilnahme	34
Teilnahmestatistik.....	34
Teilnahmeverteilung – Herkunftsbereiche	36
TeilnehmerInnenprofile.....	39
3.3. Analyse der förderlichen und hinderlichen Bedingungen (ExpertInnen- Interviews).....	42
Ablauf der Datenerhebung und Analyse.....	42
Netzwerkerfahrenheit	44
Tätigkeitsbereiche und Zugänge zum Netzwerk Täterarbeit	44
Erwartungen der NetzwerkteilnehmerInnen	45
Ergebnisse - Auswirkungen.....	47
Beteiligte kennen gelernt.....	49
Veränderungen: Eigene Haltung und konkrete Umsetzung.....	50
Positive Aspekte der Netzwerktreffen.....	52
Problematische Aspekte bei den Netzwerktreffen	54

Anregungen für zukünftige Netzwerktreffen	58
Bewertung sonstiger Rahmenbedingungen.....	62
4. Folgerungen aus den Evaluationsergebnissen - Empfehlungen für	
Netzwerkarbeitende.....	65
4.1. Idealtypischer Ablauf eines Netzwerkprojekts.....	65
Ausgangslage.....	65
Finanzierungslage	65
Konzepterstellung.....	65
Gestaltungsaspekte.....	66
4.2. Schlussbemerkung.....	69
Literaturverzeichnis	70
Anhang	74
Interviewleitfaden für ExpertInnen-Interviews	74

Abstract

Welche Rahmenbedingungen benötigen Vernetzungsaktivitäten im Bereich der Täterarbeit für ihr Gelingen? Dieser Frage geht die vorliegende Evaluationsstudie am Beispiel des Vernetzungsprojektes „Thematisches Networking in der Täterarbeit“, einem Projekt zur Vernetzung relevanter Organisationen und Institutionen in der Steiermark, nach. Ein relativ umfassendes Evaluationskonzept wurde dabei gemäß der zur Verfügung stehenden Ressourcen umgesetzt, wobei der Schwerpunkt auf die formative Evaluation mittels ExpertInnen-Interviews gelegt wurde. Quantitative Dokumentenanalysen und eine Literaturlaufarbeitung im relativ jungen Gebiet der systematischen Arbeiten zum Thema Netzwerke und Vernetzung stellen weitere Bausteine des Evaluationsprojektes dar.

Die Ergebnisse zeigen auf, wie sehr alle beteiligten AkteurInnen auf klientenbezogenen, interinstitutionellen und multidisziplinären Informations- und Erfahrungsaustausch angewiesen sind. Die Nützlichkeit von Netzwerkaktivitäten zur Förderung der interpersonellen bzw. interinstitutionellen Kommunikation wird in dieser Arbeit bestätigt. Allein das gegenseitige persönliche Kennen lernen, im Rahmen von Netzwerktreffen, bewirkt eine Klärung von Vorurteilen und fördert das Vertrauen zwischen den AkteurInnen in der Täterarbeit. Damit die Vertrauensbildung begünstigt werden kann sowie die Bereitschaft zur vermehrten Kooperation gefördert wird und in weiterer Folge interinstitutionelle Handlungsabläufe optimiert werden können, brauchen besonders multidisziplinäre Netzwerke zweckmäßige Rahmenbedingungen. So erhöhen z.B. die Einrichtung einer Kommunikationszentrale, die Begleitung durch eine Evaluation, regelmäßige professionell moderierte Plenumstreffen und klar aufgeteilte Verantwortungsbereiche die Wahrscheinlichkeit eines zufrieden stellenden und Gewinn bringenden, tätigkeitsbezogenen Lernens. Netzwerkarbeitende werden aber selbst nach sorgfältiger Planung und gewissenhafter Durchführung nur dann mit den Erträgen ihrer Vernetzungsaktivitäten zufrieden sein, wenn sie mit einer realistischen Einschätzung des Potenzials von Netzwerken an die Arbeit gehen.

Die Ergebnisse und Produkte des Projektes werden abschließend zu Handlungsempfehlungen für alle interessierten Personen in Organisationen und Institutionen verdichtet, die in der Vernetzungsarbeit tätig sind, und zwar in der Form von „idealtypischen Rahmenbedingungen“ für gelingende interinstitutionelle Netzwerkarbeit. Dabei beziehen sich diese Empfehlungen in erster Linie auf die Vernetzung in der Täterarbeit - sie können aber durchaus auch für andere Themenfelder wertvolle Anregungen geben.

1. Einleitung

Seit nunmehr fast zehn Jahren arbeitet die Männerberatung Graz mit männlichen Jugendlichen und Männern, die körperliche oder sexualisierte Gewalt ausüben („Täterarbeit“). In diesen Jahren hat sich die vernetzte soziotherapeutische Arbeit mit diesem Klientel zu einem integralen Bestandteil des Angebotes der Männerberatung Graz im Bereich der Rückfallsprävention in der Täterarbeit entwickelt. Vernetzung zwischen Organisationen und Institutionen im Bereich der Täterarbeit wird als „state of the art“ angesehen und als rückfallverhindernder Faktor betrachtet. Besonders im Bereich der Täterarbeit im „Druckzugang“ (vgl.u.) ist koordiniertes und vernetztes Vorgehen unabdingbar für gelingende Interventionen (vgl. Brandstetter, Eher, Koscher & Loidl, 2002; Brem, Lueger-Schuster, Kucera & Webhofer, 2002;¹ Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie, 1999; Kucera & Webhofer, 2003;² Leopold & Beckmann, 2001).

Erfahrungen von Personen in verschiedenen Organisationen zufolge gab (und gibt) es aber erhebliche Defizite im Bereich der Vernetzung in diesem Bereich. In der täglichen Arbeit sind die handelnden Personen immer wieder mit Fragen und Problemen beschäftigt, die durch gezielte Vernetzung einzelner Organisationen oder Behörden beantwortet und gelöst werden könnten. Eine interinstitutionelle Vernetzung, die sich spezifisch mit Aspekten der Täterarbeit beschäftigte und möglichst viele beteiligte Institutionen und Einrichtungen in der Steiermark miteinbezog, gab es aber nicht. Aus diesen Erfahrungen heraus leitete die Organisation Männerberatung Graz einen Ansatz für die Netzwerkarbeit ab, der die existierenden Schwierigkeiten einbezog und geeignet erschien, unter den regionalen Rahmenbedingungen einen Beitrag zur Optimierung der Rückfallsprävention zu leisten. Das entsprechende Projekt („Thematisches Networking“) wurde im Jahr 2001 gestartet. Nicht nur aus der Sicht der projektdurchführenden Organisation war dieses Projekt in den ersten Projektjahren erfolgreich, da formulierte Ziele erreicht wurden und die Vernetzung im Bereich der Rückfallsprophylaxe und Täterarbeit regional erheblich verbessert werden konnte.

In einem nächsten Schritt sollte nun das spezifische Vorgehen innerhalb des Projekts „Thematisches Networking“ untersucht und evaluiert werden, und der diesbezügliche Projektbericht wird hiermit vorgelegt. Die Grundüberlegung des Evaluationsprojektes bestand darin, aus den Erfahrungen der unterschiedlichen AkteurInnen in diesem Projekt fördernde und hindernde Rahmenbedingungen in der Vernetzungsarbeit abzuleiten, um allen interessierten Personen (primär in der Täterarbeit, aber auch in anderen Feldern) Handlungsanleitungen zur Vernetzung von bereits involvierten sowie noch zu involvierenden Organisationen und Institutionen weiterzugeben. Systematische und detaillierte Studien zur *Wirkungsweise der Vernetzung in der Täterarbeit* fehlten bislang, also Untersuchungen, die *spezifische Ansätze der Vernetzungsarbeit selbst* auf ihre Wirksamkeit hin betrachteten, um im Sinne von „best practice“-Modellen im Bereich der Täterarbeit Know-how für alle Interessierten aufzubereiten und weiterzugeben (insbesondere spezifische Fragestellungen, die sich z.B. auf Möglichkeiten und Schwierigkeiten bezüglich vertikaler und horizontaler

¹ Die AutorInnen definieren eine Reihe von Vernetzungsdefiziten und Vorschlägen zur Optimierung der Vernetzung.

² vgl. insbesondere die dort angeführten institutionsübergreifenden und institutionsinternen Standards.

sowie bi- und multidirektionaler Vernetzung beziehen, werden erst seit kurzer Zeit thematisiert³).

Die Leitfrage des Evaluationsprojektes lautete daher: Welche Rahmenbedingungen benötigen Vernetzungsaktivitäten im Bereich der Täterarbeit, um zu einer Verbesserung der Kooperation der beteiligten Organisationen und Institutionen zu führen und um von den beteiligten Personen im Hinblick auf ihre spezifischen Tätigkeiten als Gewinn gesehen zu werden?

Bevor auf methodische Aspekte der Evaluationsstudie (Kapitel 2.), die Ergebnisse (Kapitel 3.) und Schlussfolgerungen (Kapitel 4.) eingegangen wird, erfolgen vorab nähere Erläuterungen zu den beiden zentralen Begriffen „Täterarbeit“ und „thematisches Networking“.

1.1. Täterarbeit

Die Arbeit mit männlichen Jugendlichen und Männern, die körperliche oder sexualisierte Gewalt ausüben, beinhaltet psychosoziale bzw. soziotherapeutische Interventionen mit zwei einander bedingenden Zielsetzungen:

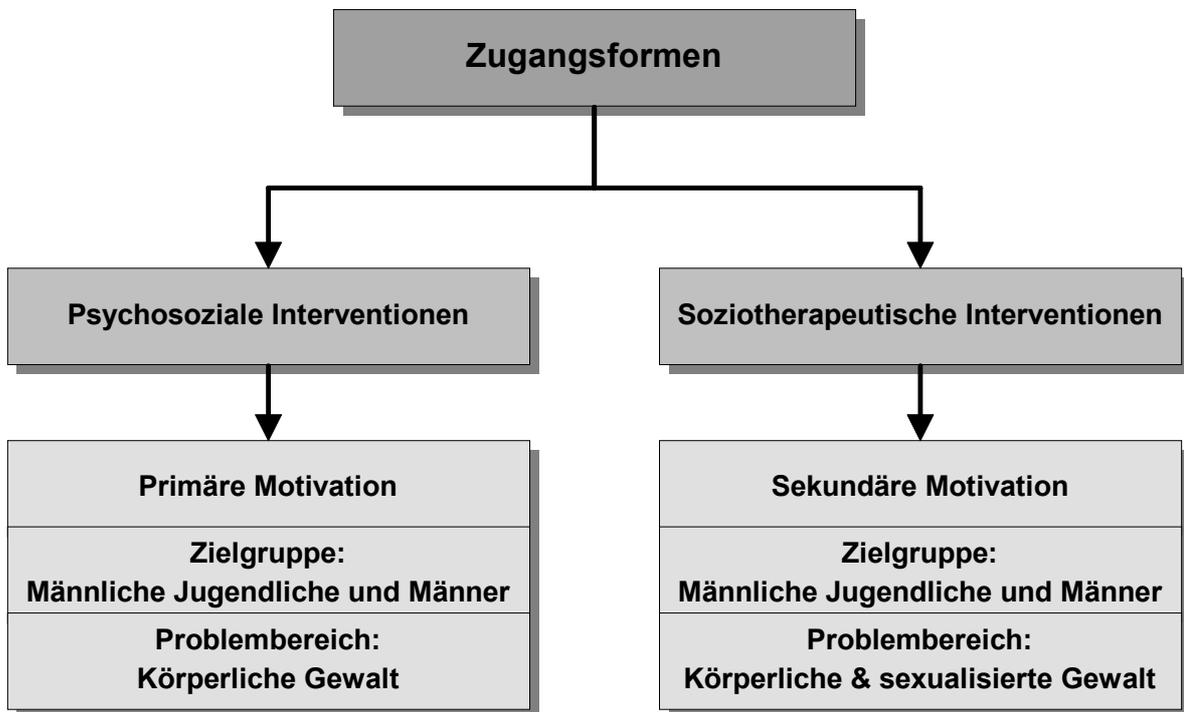
- Opferbezogenes Ziel ist es, Opfer vor Gewaltandrohungen und Gewalttätigkeit zu schützen bzw. zu verhindern, dass weitere Personen zu Opfern der Gewalttätigkeit der betreffenden männlichen Jugendlichen oder Männer werden.
- Täterbezogenes Ziel ist es, stabile Erlebens- und Verhaltensänderungen bei den Tätern zu erarbeiten und so Gewaltandrohungen und Gewalttätigkeit zukünftig zu verhindern.

Unter „körperlicher Gewalt“ wird hierbei die Androhung und das Zufügen jeder körperlichen Verletzung einer Person durch eine andere verstanden, unter „sexualisierter Gewalt“ sind angedrohte, versuchte oder vollendete sexuelle Kontakte mit einer Person zu verstehen, die damit nicht einverstanden ist oder nicht in der Lage ist, ein wirksames Einverständnis zu erklären (vgl. dazu das Testverfahren SVR-20).

Es lassen sich erfahrungsgemäß wie auch konzeptuell verschiedene Zugänge von Klienten zum Angebot der Männerberatung unterscheiden, wobei die Freiwilligkeit der Kontaktaufnahme bzw. die Art der Gewalttätigkeit jeweils wesentliche Rollen spielen. Von Männern und männlichen Jugendlichen verfügt ein Teil über ausreichende Motivation, sich relativ eigenmotiviert Unterstützung und Hilfestellung für die Veränderung ihres Verhaltens zu suchen; für diese Klientengruppe wird stark vereinfachend der Begriff „Freiwilligkeit“ verwendet, um ihren Zugang zu den Angeboten der Männerberatung zu charakterisieren. Ein anderer Teil der Männer und männlichen Jugendlichen, die körperliche Gewalt ausüben, verfügt über diese Motivationslage *nicht* bzw. sucht entsprechende Angebote nicht auf, desgleichen der Großteil jener Klienten, die sexualisierte Gewalt ausüben; diese Klientengruppe wird zu den Angeboten der Männerberatung vermittelt, indem von Institutionen Druck ausgeübt wird oder bestimmte Konsequenzen in Aussicht gestellt werden („Druckzugang“). Je nach Zugang werden psychosoziale bzw. soziotherapeutische Interventionen unterschieden (vgl. Abbildung 1).

³ vgl. z.B. www.wegweiser-buergergesellschaft.de/idee_konzeption/

Abbildung 1. Zugangsformen



Psychosoziale Interventionen - Primäre Motivation (Freiwilligenzugang)

In der Arbeit mit männlichen Jugendlichen und Männern, die freiwillig ein Veränderungsangebot in Anspruch nehmen, wird auf eine Verantwortungsübernahme des Klienten sowohl für das gewalttätige Verhalten als auch für den Opferschutz hingearbeitet. Bestimmende Elemente in der psychosozialen Arbeit mit dieser Klientengruppe sind die Konfrontation des Klienten mit seinen Taten sowie die Beziehung zwischen Klient und Berater bzw. Psychotherapeut, die auf die Bedürftigkeiten (z. B. das Beziehungsverhalten) des Klienten sowie auf die gesetzten Handlungen fokussiert. Die psychosozialen Interventionen orientieren sich an der Rekonstruktion des Gewaltkreislaufes und auf Ausstiegsmöglichkeiten aus diesem Kreislauf.

Soziotherapeutische Interventionen - Sekundäre Motivation (Druckzugang)

Männliche Jugendliche und Männer, deren körperliche oder sexualisierte Gewalttätigkeit in irgendeiner Weise auffällig geworden ist und die in Ermangelung ausreichender primärer Motivation keine psychosozialen Unterstützungsangebote annehmen, werden von Institutionen, Einrichtungen etc. an die Männerberatung vermittelt. Unter Anwendung von bestimmten Formen von interinstitutionellem Druck, Androhung rechtlichen von Konsequenzen etc. wird die Kontaktaufnahme des betreffenden Jugendlichen oder Mannes mit der Männerberatung koordiniert, durchgesetzt und eine Zusammenarbeit mit der betreffenden Person vertraglich vereinbart. Die Vernetzung mit Institutionen und Organisationen, die u.a. mit den

betroffenen Opfern arbeiten, ist im Sinn des Casemanagements hierbei zentral. Die Täterarbeit der Männerberatung ist ein verzahntes, je nach Bedarf auf drei bis fünf Modulen aufgebautes System: Casemanagement, Clearing und Risikobeurteilung, psychotherapeutische Intervention, Angehörigengespräche, Nachbetreuung.

Das Casemanagement

Um die notwendigen und zum Teil individuellen Rahmenbedingungen für Klienten im Druckzugang herzustellen, wird ein/e CasemanagerIn mit sozialarbeiterischen Aufgaben gegenüber dem Klienten, den kooperierenden (psychosozialen) Organisationen und Behörden (Vereinbarungen, Informationsweitergabe, Kontrolle) bereitgestellt. Der/die CasemanagerIn sorgt in proaktiver Weise für einen reibungslosen Durchlauf relevanter formaler und inhaltlicher Informationen und bildet mit seiner/ihrer Tätigkeit eine Voraussetzung für das koordinierte Vorgehen aller mit einem Fall betrauten Organisationen und Institutionen.

Das Clearing

Eine zentrale Voraussetzung für eine auf den jeweiligen Mann abgestimmte soziotherapeutische Versorgung ist ein differenziertes klinisch-psychologisches Clearing. Damit wird den psychologischen Anforderungen dieser heterogenen Klientengruppe Rechnung getragen. Die Resultate der ausschließlich für interne Zwecke dienenden Untersuchungen, die aus Eingangs- und Abschlussevaluation - im Bedarfsfall auch aus einer Verlaufsevaluation - bestehen, werden als Entscheidungs- und Planungshilfe (Indikation, Strategien und Empfehlungen für die soziotherapeutische Arbeit etc.) herangezogen. Die Ergebnisse des klinisch-psychologischen Clearings eröffnen auch die Möglichkeit, in Entwicklungsprozesse steuernd einzugreifen, um so einen Beitrag zur Verringerung etwaiger Risiken zu leisten.

Innerhalb des *Risikobeurteilungsverfahrens* werden die entsprechenden Verfahren aus zwei Gründen angewandt:

- *Standardisierte Prognoseerstellung:* Mithilfe dieser Instrumente kann eine Einschätzung der Rückfallwahrscheinlichkeit für körperliche oder sexualisierte Gewalthandlungen getroffen werden.
- *Standardisierte Verlaufs- und Ergebnisevaluation:* Die Verfahren erfassen dynamische Faktoren, wodurch die Möglichkeit besteht, Einstellungs- und Verhaltensveränderungen des Klienten, die u.a. auf die psychotherapeutischen Interventionen zurückzuführen sind, abzubilden.

Der/die CasemanagerIn macht allen professionell involvierten Personen, Organisationen und Institutionen operationalisierte Informationen in vereinbarter Frequenz über den qualitativen Beitrag der soziotherapeutischen Intervention zur Senkung der Rückfallwahrscheinlichkeit der betreffenden Personen zugänglich. Zusammenfassende Aussagen auf der Basis der Ergebnisse der Risikobeurteilungsverfahren bilden die Grundlage für diese Informationen. Die Verlaufs- und Ergebnisevaluation kann somit Ausgangspunkt für die Einschätzung eines weiteren Behandlungsbedarfs für die betreffende Person darstellen.

Die psychotherapeutischen Interventionen

Die psychotherapeutischen Interventionen befinden sich im Spannungsfeld zwischen Klienten, gesellschaftlichen Normvorstellungen, Behörden und den Opfern und orientieren sich an den durch die sekundäre Motivation festgelegten Rahmenbedingungen. Im Unterschied zu Klienten, die primär motiviert die Männerberatung aufsuchen, gelten bei dieser Klientengruppe, die ihre Konflikte interpersonell durch selbst- und fremdschädigendes Verhalten externalisiert,

spezielle Voraussetzungen. Ein besonderes Merkmal der psychotherapeutischen Intervention mit der sekundär motivierten Klientengruppe ist, dass eine Motivation - dimensioniert als Leidens- oder Veränderungsdruck - von den Klienten selbst als äußerst gering ausgeprägt erlebt wird. Die mit den Klienten zu erarbeitende intrinsische Motivation, die eine Arbeitsgrundlage darstellt, steht daher nicht nur am Beginn, sondern ist auch integraler und wiederkehrender Bestandteil jeder psychotherapeutischen Intervention. Nach Klärung, Konfrontation, Bearbeitung, Evozierung und Extrahierung der Motivation (bzw. des motivationalen Hintergrundes) werden mittels humanistischer, psychodynamischer und verhaltenstherapeutischer Verfahren zentrale Themen bearbeitet, wie z.B.:

- Überwindung der unterschiedlichen Abwehrformen;
- Rekonstruktion der körperlichen bzw. sexualisierten Gewalt;
- Wahrnehmung des Gewalt- bzw. Missbrauchskreislaufes;
- Gesamtverantwortungsübernahme für die begangenen Handlungen;
- Bearbeitung der Risiko- und Verursachungsfaktoren, die zu diesen Handlungen geführt haben;
- Bearbeitung von Macht- sowie Kontrollbedürfnissen;
- Erarbeitung von Empathiefähigkeit;
- Kognitives Umstrukturieren von dysfunktionalen sexualisierten bzw. männlichen Mythen;
- Decodierung von Wahrnehmungsverzerrungen und Denkmustern;
- Förderung der Eigenwahrnehmung zur Sensibilisierung für Erregungszustände;
- Entwicklung eines positiven Selbstwertgefühls;
- Erarbeitung eines konstruktiven Umgangs mit Ängsten und Situationen, die negativ auf den Selbstwert wirken;
- Entwicklung eines Rückfallsvermeidungsplans.

Angehörigengespräche

Bei Bedarf werden in jeder Phase der soziotherapeutischen Intervention Angehörigen begleitende Gespräche, die psychotherapeutische Elemente beinhalten können, angeboten. Von sich aus nimmt die Männerberatung in Absprache mit der betreuten Person durch den/die CasemanagerIn Kontakt zu Angehörigen auf, wenn bestimmte Notwendigkeiten vorliegen. Zu diesem Zweck sieht die Männerberatung gemeinsame Gespräche vor. Solche Erfordernisse können u.a. entscheidende Veränderungen der Lebenssituation des Klienten sein. In diesem Fall sind Angehörigengespräche eine unabdingbare Grundlage für eine gelingende Intervention und für eine gezielte Unterstützung der betreffenden Opfer.

Nachbetreuung

Nachbetreuung kann im Bedarfsfall die geeignete Verfahrensweise sein, um die in der gesamten soziotherapeutischen Intervention erarbeiteten mehrmodalen Entwicklungsfortschritte abzusichern. Auch besteht im Rahmen der Nachbetreuung für Klienten in akuten Krisensituationen und nach Abschluss der soziotherapeutischen Intervention die Möglichkeit, Betreuungs- bzw. Beratungseinheiten zur Bewältigung der Krisensituationen in Anspruch zu nehmen. Die Aufgaben der Nachbetreuung werden vom/von der CasemanagerIn übernommen, der bzw. die während des gesamten Interventionsverlaufs für den Klienten zuständig ist.

1.2. Thematisches Networking

Unter „Thematischem Networking“⁴ wird ein systematischer Vernetzungsprozess verstanden, der die Verbesserung der Zusammenarbeit von Personen aus Organisationen und Institutionen in einem bestimmten Themengebiet (hier: in der Täterarbeit) zum Ziel hat. Im Gegensatz zu Vernetzungsstrukturen, die sich entlang von anfallender (z.B. fallbezogener) Zusammenarbeit zwischen verschiedenen AkteurInnen aus bestimmten Organisationen entwickeln, liegt dem Ansatz des Thematischen Networkings ein Konzept bzw. ein Plan bezüglich der Vernetzungsaktivitäten zugrunde, d.h. ein ungefährender Netzwerk-Zielzustand (wer sollte mit wem in welchen Bereichen vernetzt arbeiten) kann formuliert werden. (Es wäre Aufgabe einer Prozessevaluation, im Bedarfsfall zur Veränderung dieser vorab formulierten Ziele beizutragen, wenn sich diese Ziele als nicht adäquat herausstellen.)

Im Konzept des *Thematischen Networkings in der Täterarbeit* wurde die Zerlegung des übergeordneten Bereichs „Täterarbeit“ in mehrere Querschnittsthemen vorgenommen (vgl.u.). Diese Vorgangsweise wurde aus folgenden Gründen gewählt:

- Durch den themenspezifischen Austausch in kleinen Arbeitskreisen erhöht sich die Spezifität der Inhalte. Diese Inhalte sollten entlang des abgeleiteten Handlungs- und Verbesserungsbedarfs in der Täterarbeit-Praxis der einzelnen TeilnehmerInnen erörtert werden.
- Durch diese Vorgangsweise erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, einen praxisnahen, von allen NetzwerkteilnehmerInnen mitgetragenen Output in kleinen Schritten zu erzielen.

Am Beginn des ersten Projektjahres wurden auf der Basis von Informationsgesprächen mit unterschiedlichen KooperationspartnerInnen die folgenden relevanten Themenbereiche sowie deren Handlungs- und Verbesserungsbedarf abgeleitet:

- Teilnetzwerk 1: Täterarbeit und Diversion
- Teilnetzwerk 2: Jugendliche Täter
- Teilnetzwerk 3: Täterarbeit unter Weisung
- Teilnetzwerk 4: Täterarbeit in Kooperation mit Justizanstalten
- Teilnetzwerk 5: Täterarbeit und Diagnostik

Von diesen Teilnetzwerken konnten bislang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen lediglich das Teilnetzwerk 1 und 2 installiert werden. Um Aussagen über die Wirkungsweise und die Wirksamkeit der auf die Täterarbeit zugeschnittenen Vernetzungsarbeit machen zu können, wurde die vorliegende Evaluationsstudie anhand dieser beiden Teilnetzwerke durchgeführt.

Die Feinziele des Projekts „Thematisches Networking“ wurden folgendermaßen definiert:

- Identifikation und Bestimmung der relevanten Themenbereiche;
- schrittweiser Aufbau dieser Teilnetzwerke nach dem bottom-up-Prinzip;
- Prozessorientierung in der Vorgangsweise beim Aufbau der Teilnetzwerke und bei der Verbesserung der Vernetzung im Allgemeinen;
- Durchführung von Vernetzungsaktivitäten und die Erhöhung der Vernetzung in jedem einzelnen Teilnetzwerk.

⁴ Die Informationen zum Projekt stammt aus verschiedenen Konzeptpapieren und Tätigkeitsberichten der Männerberatung Graz (z.B. Scambor & Voitle, 2000), den Projektprotokollen sowie einem Experteninterview mit den Projektverantwortlichen.

2. Methode

2.1. Rahmenbedingungen

Von der beantragten Förderungssumme für das Evaluationsvorhaben wurden ca. 40 % genehmigt. Dieser Umstand hatte zur Folge, dass das Projekt nicht in der angedachten Form umgesetzt werden konnte, sondern Abstriche gemacht werden mussten. Eine Entspannung der Situation wurde erreicht, indem sich mit F. Reinbacher einer der Projektmitarbeiter dazu bereit erklärt hatte, das Thema seiner Diplomarbeit (vgl. Reinbacher, 2005) auf das Projekt abzustimmen und mit dem Projekt zu koordinieren, sodass sich zusätzliche Ressourcen in Form von unbezahlter Arbeit für das Vorhaben eröffneten. Ohne dieses Entgegenkommen wäre das Projekt in der durchgeführten Form nicht umsetzbar gewesen. Nach Eintreffen der Förderungszusage wurde entschieden, die Mittel im Förderungszeitraum 2004-2005 schwerpunktmäßig für die Analyse und Auswertung der Interviews, Dokumente und Protokolle, der Zusammenführung der Ergebnisse und der Berichterstellung mit Handlungsempfehlungen für das Networking in diesem Bereich zu verwenden. Die Aktivitäten im Projekt „Thematisches Networking“ seit seinem Beginn und der Evaluation des Projektes fielen in die folgenden Zeiträume:

- ab 2000: Konzeptphase des Projektes „Thematisches Networking“ und seiner Evaluation
- seit 2002: Umsetzung des Projektes „Thematisches Networking“
- Ende 2003: Vorbereitende Aktivitäten in Hinblick auf die Evaluierung des Projektes „Thematisches Networking“
- 2004: Erhebungen, Interviews
- 2004/2005: Im Förderungszeitraum (November 2004 - Dezember 2005) erfolgten schwerpunktmäßig die Analyse und Auswertung des Interviewmaterials aus 2004, die Analyse und Auswertung der Dokumente und Protokolle aus den Jahren 2001-2004, sowie die abschließende Zusammenführung der Ergebnisse und die Berichterstellung (2005).

2.2. Methodisches Konzept

Eine Reihe von Methoden stand ursprünglich zur Auswahl, um die Fragestellungen zu beantworten, von ExpertInneninterviews (vgl. z.B. Meuser & Nagel, 1991, 1997) über die qualitative Netzwerkanalyse (vgl. z.B. Straus, 2001a, 2001b) bis zur Dokumenten- und Aktenanalyse (vgl. z.B. Muckel, 1997; Wolff, 2000). Positive Erfahrungen mit einigen dieser Methoden aus früheren Forschungsprojekten lagen bereits vor (vgl. Puchert, Gärtner & Höyng, 2005). Im Einzelnen sollten die Wirkmechanismen der Vernetzungsarbeit in der Täterarbeit am Beispiel des Projekts „Thematisches Networking“ mit dessen Spezifika unter Zuhilfenahme dieser Methoden evaluiert werden. Dabei war in der Konzeptphase des Evaluationsprojekts ein relativ umfangreicher inhaltlicher und methodischer Zugang zugrunde gelegt worden; aufgrund der begrenzten Ressourcen mussten schließlich Einschränkungen vorgenommen werden. Dennoch soll an dieser Stelle der ursprünglich angedachte methodische Zugang rekapituliert und zur Verfügung gestellt werden, um ihn für zukünftige Evaluationsprojekte zugänglich zu machen.

Die Vernetzung in der Täterarbeit zu verbessern ist als wichtiger Schritt im Hinblick auf die Rückfallprävention im Bereich körperliche und sexualisierte Gewalt

anzusehen. Durch die Darstellung der wirksamen Elemente eines Vernetzungsprojekts wie dem des „Thematischen Networkings“ könnten weitere Organisationen in diesem Bereich das dargestellte Know-how in ihre Arbeit einbauen und nutzen. Im Evaluationsprojekt sollte daher das Vernetzungsprojekt „Thematisches Networking“ dahingehend untersucht werden, welche Aktivitäten in welcher Weise einen Beitrag zur Verbesserung der Interventionen in der Täterarbeit liefern können. Die gewählte Vorgangsweise im Projekt „Thematisches Networking“ sollte auf ihre Spezifitäten hin untersucht werden, erfolgversprechende Elemente sollten isoliert und beschrieben werden. Dadurch sollte ein Transfer von Handlungsanleitungen an alle interessierten Einzelpersonen und Organisationen ermöglicht werden, die im Bereich der Täterarbeit- Vernetzung Aktivitäten entfalten wollten. Der Kontrast von *good practice*- und *bad practice-Beispielen* sollte einen wichtigen Beitrag zur konkreten Formulierung notwendiger Voraussetzungen in der Vernetzungsarbeit leisten. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten allen Interessierten in Form eines Endberichts zugänglich gemacht werden.

Als Ausgangspunkt des Evaluationsprojektes wurden mehrere Ebenen unterschieden: Relationen zwischen Einzelpersonen in befassten Organisationen, Relationen zwischen den Organisationen und Institutionen selbst, sowie die Wirkungsebene im Bereich der konkreten Täterarbeit. In der Terminologie des Projekts „Thematisches Networking“, das systemisch ausgerichtet ist, sind insbesondere die *Relationen* zwischen einzelnen Netzwerk-Elementen von besonderer Bedeutung. Es handelt sich hierbei um *Veränderungen in der interinstitutionellen Zusammenarbeit*, die den Fokus des Interesses bildeten. Mithilfe einer retrospektiven und prospektiven qualitativen Analyse sollten die entsprechenden Veränderungen nachgezeichnet werden. Nicht nur Relationen zwischen den in konkreter interpersonaler Zusammenarbeit zwischen den Institutionen stehenden Einzelpersonen waren von Interesse, sondern insbesondere auch deren institutionelle bzw. organisatorische Eingebundenheit, und daher die Relationen zwischen den Institutionen selbst. Weiters sollte untersucht werden, ob das Projekt „Thematisches Networking“ auf der Ebene der konkreten Arbeit mit männlichen Tätern eine Wirkung zeigte, d.h. ob durch das Projekt eine qualitative Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen und damit der Täterarbeit selbst bewirkt wurde. Dieser Untersuchungsteil war als qualitative Effektevaluation in den Teilnetzwerken angelegt. Als „Effekt“ wurde dabei eine Veränderung in der Kooperation der Elemente (Einzelpersonen, Organisationen und Institutionen) der Teilnetzwerke mit Auswirkungen auf Indikatoren der Täterarbeit (z.B. Frequenzen, Abbrüche, Informationsfluss, u. ä.) bezeichnet. Diese Veränderungen sollten anhand von „good practice“ bzw. „bad practice“ Falldarstellungen demonstriert werden, wodurch eine Wirkung des Projekts nachgewiesen werden könnte. Anhand von praktischen Beispielen im Bereich der Täterarbeit könnten gelingende Kooperationen („good practice“) und Defizite in der Zusammenarbeit („bad practice“) analysiert und gegenübergestellt werden. Ausgangspunkt würden dabei die Dokumentationen der Männerberatung im Bereich der Täterarbeit jüngeren Datums (Aktenanalyse) darstellen. Relevante und an dem jeweiligen Fall beteiligte Netzwerkelemente (Personen, Organisationen und Institutionen) sollten mittels qualitativer Interviews zu dem jeweiligen Kooperationsprozess befragt werden. Auf diese Weise sollte versucht werden, die praktische Relevanz des Projekts im Vergleich zwischen gelingenden und nicht gelingenden Interventionen anhand realer Fallgeschichten nachzuweisen. In den Teilnetzwerken könnten „good practice“ und „bad practice“ Fälle gegenübergestellt werden.

Neben diesen retrospektiven Untersuchungsteilen, die das Projekt „Thematisches Networking“ in den ersten beiden Projektjahren betrachten sollten, war ein prozessbegleitender, prospektiver Untersuchungsteil geplant: Dies wurde ermöglicht, indem die bereits realisierten Teilnetzwerke weiterhin fortgeführt werden sollten. Innenevaluation und Außenevaluation sollten im Vorhaben kombiniert werden. Die Reflexion der Projektdurchführenden über den Verlauf des Projekts stellte hierbei einen ebenso wesentlichen Teil der Untersuchung dar wie die Analyse und Bewertung des Projekts durch nicht-projektdurchführende Personen.

2.3. Einschränkungen

Die Einschränkungen betrafen in erster Linie die Wirkungsanalyse mittels Dokumentenanalyse. Aus folgenden Gründen wurde entschieden, die *Darstellung von gelungenen und nicht-gelungenen Kooperationen in der konkreten Täterarbeit* hinten zu stellen:

- Das unmittelbare Ziel des Evaluationsprojektes (wirksame Elemente in der Vernetzungsarbeit herausfinden) war immer noch einigermaßen erreichbar, wenn dieser Teil eingespart wurde. Dies bedeutete allerdings auch, dass akzeptiert werden musste, dass eine wesentliche *Folgewirkung* (vgl. Hager & Hasselhorn, 2000a) des Vernetzungsprozesses - nämlich zu verbesserten Interventionen zu führen - bzw. allfällige konkrete *Nebenwirkungen* (vgl. Patry & Perrez, 2000) nicht untersucht werden konnten. Akzentuiert ausgedrückt, konnte das „Grounding“ der Netzwerkarbeit aus finanziellen Gründen nicht überprüft werden bzw. beziehen sich Aussagen und Schlussfolgerungen über konkrete Auswirkungen auf die Aussagen der befragten NetzwerkteilnehmerInnen, anstatt sich auf nicht-reaktive Quellen zu berufen. Wie so oft in der Evaluation ist dieser Zugang als *suboptimal, aber machbar* zu bezeichnen.
- Dieser Teil des Gesamt-Evaluationsprojektes könnte jederzeit nachgeholt werden. An den einmal erfolgten Dokumentationen erfolgen ja keine nachträglichen Änderungen mehr (im Sinn von „archives“, vgl. Webb, Campbell, Schwartz & Sechrest, 1966; Shadish, Cook & Campbell, 2002) d.h. aus dieser Perspektive betrachtet könnte das Evaluationsprojekt jederzeit wiederaufgenommen werden.

Weiters betrafen die Einschränkungen die qualitative Netzwerkanalyse mittels des Erhebungsverfahrens von Straus (2001a, 2001b). Obwohl bereits in früheren Projekten erprobt (vgl. z.B. Scambor, Scambor & Voitle, 2003) und vielversprechend (vgl. Straus, 2001b), konnte dieser methodische Ansatz mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht umgesetzt werden.

2.4. Ausgewählte Methodik

Schließlich wurde aus Literaturanalyse, ExpertInnen-Interviews und einfacher Dokumentenanalyse (für die retrospektiven Analyse der erfolgten Netzwerktreffen, vgl.u.) ein machbares Re-Design festgelegt, um auf die Einschränkungen, die sich aus der suboptimalen Ressourcen-Situation ergaben, mit einem Kompromiss zwischen *Feasibility Standards* und *Accuracy Standards* (vgl. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994) zu reagieren. Folgende Evaluations-Projekt-Teile wurden konkret mit den genannten Methoden umgesetzt:

- **Literaturanalyse:** Als Grundlage für die weiteren Schritte und im Hinblick auf die Abstrahierung von Hinweisen für eine erfolgreiche Vernetzungsarbeit als

- Endprodukt des Evaluationsprojektes im Allgemeinen wurde eine Literaturanalyse im thematischen Gebiet der Netzwerkarbeit vorgenommen.
- **Analyse der Teilnahmen an Netzwerktreffen** (Dokumentenanalyse): Hierbei wurden Netzwerktreffen in einem ausgewählten Beispiel-Zeitraum (2002-2004) untersucht (mittels Analyse von Protokollen, Berichten, Dokumentationsunterlagen).
 - **Analyse von förderlichen und hinderlichen Bedingungen in der Netzwerkarbeit** (ExpertInneninterviews): Mit den projektdurchführenden Personen und den TeilnehmerInnen an den Netzwerktreffen wurden ExpertInneninterviews durchgeführt (2004), um diese im Projektzeitraum hinsichtlich der Fragestellung nach fördernden und hindernden Bedingungen zu analysieren. Methodische Grundlagen im Allgemeinen und für die Durchführung und Auswertung der ExpertInneninterviews im Besonderen bildeten insbesondere die Arbeiten von Beywl und Schepp-Winter (2000), Lamnek (1995), Liebal (2000), sowie Meuser und Nagel (1991, 1997). Es wurden zwei nichtstandardisierte leitfadengestützte Interviews mit den Projektleitern und 12 teilstandardisierte leitfadengestützte Interviews mit Projektbeteiligten durchgeführt.

2.5. Zur Art der Evaluation

Eine Reihe von Arbeiten und Standardwerken zum Thema „Evaluation“ lagen unterschiedlichen Fragestellungen der vorliegenden Arbeit zugrunde, und ihre Darstellung würde den Rahmen des Berichts sprengen (vgl. Bortz & Döring, 2002; Brezing, 2000; Hager & Hasselhorn, 2000b; Hager, Patry & Brezing, 2000; Rossi, Lipsey & Freeman, 2004; Stufflebeam, 2001). Dennoch sollen an dieser Stelle einige wesentliche Aspekte im Zusammenhang mit der Evaluationsforschung erwähnt werden.

Eine Evaluationsstudie kann aufgrund bestimmter Charakteristika in einem Evaluationsmodell verortet werden bzw. können Schwerpunkte und „typische“ Merkmale der jeweils gewählten Evaluationsform benannt werden (vgl. Wottawa & Thierau, 2003). Die wesentlichen Kennzeichen des vorliegenden Evaluations-Ansatzes sind die folgenden:

Die Evaluationsstudie weist *formative und summative Aspekte* auf. *Formativ* ist sie insofern, als das Vernetzungsprojekt weitergeführt wird und die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen auch im konkreten Vernetzungsprojekt der Männerberatung Graz zukünftig zur Verbesserung der Arbeit verwendet wird. Der *summative* Aspekt besteht in der rückblickenden Gesamtbewertung des Vernetzungsprojektes bis zum Erhebungszeitpunkt und markiert einen Entscheidungszeitpunkt, an dem über die Fortführung oder Einstellung des Projektes entschieden wurde (und zwar für dessen Fortführung).

In der Evaluationsstudie wurde mit *quantitativen und qualitativen Methoden* gearbeitet (z.B. quantitativ: Linearauszählungen - Daten aus Dokumentationen; qualitativ: ExpertInneninterviews).

Eine häufig angetroffene Unterscheidung bezieht sich auf *interne versus externe Evaluierung bzw. Selbst- versus Fremdevaluierung*. Auf den ersten Blick scheint diese Unterscheidung klarer zu sein als sie es bei näherer Betrachtung ist bzw. werden häufig mit externer bzw. Fremdevaluierung unrealistische und überzogene Vorstellungen zur „Unabhängigkeit“ der EvaluatorInnen verknüpft. Dem Vorteil der besseren Vertrautheit mit internen Abläufen oder einer bestimmten Thematik im Fall einer internen Evaluation steht in der Vorstellung vieler Außenstehender die Betriebsblindheit bzw. fehlende kritische Distanz von internen EvaluatorInnen

entgegen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber, dass es in beiden Fällen um Maßnahmen gehen muss, die eventuellen *Interessenskonflikten* entgegenwirken, im Sinn des Standards P7 des JCSEE: „Conflict of interest should be dealt with openly and honestly, so that it does not compromise the evaluation processes and results“ (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994, S. 82; vgl. auch Wottawa & Thierau, 2003). Diese Interessenskonflikte können z.B. durch eine weisungsfreie Position für die internen EvaluatorInnen etc. hergestellt werden, wie im vorliegenden Projekt umgesetzt. Umgekehrt darf keineswegs aus der externen Anlage eines Evaluationsprojekts darauf geschlossen werden, dass keine Interessenskonflikte vorherrschen: In einer KundInnen-AuftraggeberInnen-Beziehung kann sich sehr rasch ein Abhängigkeitsverhältnis des/der EvaluatorIn zum/zur AuftragsgeberIn entwickeln, die sich aus der wirtschaftlichen Beziehung der beiden Parteien speist (zu Vorteilen und Nachteilen von externer Evaluation vgl. auch Bienzle, Kirtley, Ling, Purokuro, Wiesinger & Wilen, 2001). Die Frage nach extern oder intern steht insofern nicht im Vordergrund, sondern jene nach Interessenskonflikten. Diese müssen unbedingt vermieden werden; Evaluation kann nur dann ihren Sinn entfalten, wenn ein offener, fehlerfreundlicher, partizipativer Ansatz verwirklicht ist (vgl. z.B. Wright & Block, 2005) und alle Parteien lernen wollen (vgl. Kopczynski & Pritchard, 2004; Hatry, Wholey & Newcomer, 2004). Die vorliegende Evaluationsstudie wurde als interne Evaluation („inhouse“) umgesetzt, mit Maßnahmen zur Kontrolle von Interessenskonflikten (Unabhängigkeit der handelnden Personen; keine Konsequenzen in Abhängigkeit von Ergebnissen; diesbezügliche Intervention und Coaching; Fehlerfreundlichkeit; etc.).

Ein wesentliches „Produkt“ der vorliegenden Studie stellt die Aufarbeitung von relevanter Literatur aus dem Bereich der Netzwerke und Vernetzungsarbeit dar (vgl. Kapitel 3). Dieser Teil ist nicht nur als Einführung in die Thematik anzusehen, sondern stellt einen wesentlichen Input für die Schlussfolgerungen der vorliegenden Studie dar: Die Erkenntnisse aus dem Evaluationsprojekt und die Informationen aus der Literatur werden zu den Handlungsempfehlungen in der Netzwerkarbeit (vgl. Kapitel 4) verknüpft. Diese Zusammenführung der einzelnen Projektteile unterstreicht den formativ-evaluatorischen Aspekt der vorliegenden Evaluationsstudie, da diese Empfehlungen sich an Außenstehende genauso richten wie an die Projektbetreiber des Projektes „Thematisches Networking in der Täterarbeit“ selbst und die zukünftigen Aktivitäten in diesem Vernetzungsprojekt.

3. Ergebnisse

3.1. Aufarbeitung relevanter Literatur zur Thematik „Networking“

Nach einleitenden Begriffsbestimmungen und Vorüberlegungen wird ein Überblick über relevante Literatur zum Thema „Netzwerkarbeit und Networking“ gegeben, wobei auf die Ausführungen von Bedingungen für gelingende Netzwerkarbeit fokussiert wurde. Es wurden die Ansätze von Knoll (2004), Ehetreiber (2001), Boskamp (1999), Wohlfahrt (2003), Walk und Brunnengräber (2000), Straus (2001a, 2001b), Jungk (1994), Glandorf-Strotmann (2002) und Santen und Seckinger (2003) zur Darstellung ausgewählt. Die letztgenannten Autoren haben den ausführlichsten Ansatz vorgelegt und mit ihrem „dynamische Konfigurationsmodell zur Betrachtung von Kooperationszusammenhängen“ eine wertvolle Heuristik zur Beschreibung von Prozessen in Netzwerken vorgelegt. Daher wird ihr Ansatz am Ende dieses Kapitels ausführlich beschrieben.

Begriffsbestimmung

Kooperation

Santen und Seckinger (2003) verstehen unter Kooperation „... ein Verfahren bei dem im Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz angestrebt wird“ (Santen & Seckinger, 2003, S. 29). In einer Kooperation wird also versucht durch Koordination der Beteiligten effektiver und effizienter zu handeln. Die Autoren sehen Kooperation aber nicht als einfach anzuwendende Methode oder gar als „inhaltlich definierbaren Handlungsansatz der intendierten Zusammenarbeit“ (ebd.), sondern als „... voraussetzungsvolles und unter bestimmten Bedingungen wirkungsvolles Verfahren, [um] komplexe Aufgaben zu bearbeiten“ (S. 424).

Netzwerk

Ein Netzwerk (engl. Network) beschreibt einen Kooperationszusammenhang und damit einen Ort an dem Kooperation stattfinden kann. „Netzwerke sind in der Regel informelle Sozialformen, in denen sich die unterschiedlichen Gruppen, Einrichtungen und Personen zueinander in Beziehung setzen können, ohne ihre jeweilige Eigenständigkeit aufgeben zu müssen“ (Birkhölzer, 1995, zitiert nach Glandorf-Strotmann, 2001). Im Vergleich zu Kooperation wird mit dem Begriff des Netzwerks auf eine stärker institutionalisierte, strategisch angeleitete Zusammenarbeit verschiedener Partner hingewiesen. Modelle von Netzwerken können graphisch als zerstreute Punkte, die durch Linien zusammengehalten werden, dargestellt werden. Die Punkte sind Personen Gruppen, Organisationen etc. zugeordnet, die Linien entsprechen ihren Beziehungen.

Vernetzung

Ein Netzwerk kann als das Resultat von Vernetzung bzw. Netzwerkarbeit (engl. *networking*) gesehen werden. Santen & Seckinger (2003) verstehen Vernetzung „... als die Herausbildung, Aufrechterhaltung und Unterstützung einer Struktur, die der

Förderung von kooperativen Arrangements unterschiedlicher Personen und Institutionen dienlich ist“ (Santen & Seckinger, 2003, S. 29).

Für Boskamp (1999) sind die Ziele von Vernetzungstätigkeiten die folgenden:

- Die Verbesserung der Interaktion in einem Netzwerk
- Die strukturelle Veränderung eines Netzwerks
- Der Aufbau eines neuen Netzwerks
- Die Zusammenführung distanzierter Personen und Gruppen
- Die Initiierung neuer Kontakte aufgrund veränderter Rahmenbedingungen

Formen der Vernetzung

Vernetzung kann grundsätzlich bi- oder multidirektional erfolgen (vgl. Glandorf-Strotmann, 2001). Bei der bidirektionalen Vernetzung sucht sich eine Organisation spezifische Partner, mit denen sie ein Ziel im jeweiligen Handlungsfeld gemeinsam anstrebt. Die Wahl der Partner-Organisationen erfolgt dabei unabhängig davon, ob diese ihrerseits untereinander bereits vernetzt sind. Bei der multidirektionalen Vernetzung stehen hingegen alle Beteiligten eines Netzwerks gleichberechtigt miteinander in Kontakt und Verbindung.

Bedarf an Vernetzung und Netzwerkarbeit im Sozialbereich

Für Boskamp (1999) stellen interinstitutionelle Netzwerke, besonders für Organisationen, die im Sozialbereich tätig sind, eine unverzichtbare Ressource dar. Die Umsetzung des Netzwerkkonzepts für professionelle Helfersysteme enthält folgende Punkte (vgl. Boskamp 1999, S. 174f.):

1. Aktivierung und Unterstützung von interinstitutionellen Netzwerken
2. Koordination und Abstimmung der Leistungen innerhalb dieser Netzwerke
3. Analyse und Beschreibung der Effekte der Netzwerke

Jütte (2002) stellt fest, dass gegenwärtig den Netzwerken als hierarchiefreier und kommunikativer Raum in vielen sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern ein bedeutendes Lösungspotenzial zugeschrieben wird. Die häufigsten, zum Teil hohen Erwartungen, die sich an interinstitutionelle Vernetzung richten, werden hier gesammelt wiedergegeben (vgl. Jütte 2002, S. 1f; vgl. auch Straus, 2001a; Datler, 2004; Göttel, 2004; Wohlfahrt, 2003; Boskamp, 1999):

- Netzwerke bilden eine organisatorische Antwort auf die Komplexität der Lebens- und Bedarfslagen pädagogischer Zielgruppen sowie auf Pluralisierung und Differenzierung von Helfersystemen.
- Mehrdimensionale Problemlagen erfordern vernetzte Zusammenarbeit und ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen.
- Vernetzung zielt auf eine verbesserte Kommunikation zwischen den Akteuren ab und dient gemeinsamen Planungsprozessen zur Sicherstellung und Abstimmung von Angeboten.
- Vernetzung trägt zu mehr Effektivität und Effizienz bei und dient der Sicherung von Qualität.
- Netzwerke als Informations- und Erfahrungsaustausch (regelmäßig und verbindlich) und zur Vertretung gemeinsamer Interessen dienen der Bündelung von Ressourcen.
- Vernetzung zielt auf Synergie ab. Das Zusammenwirken von bisher getrennt agierenden Akteuren soll Synergieeffekte bewirken.

- Vorhandene Netzwerke enthalten oft Ressourcen, die nicht oder nur teilweise genutzt werden. Netzwerkarbeit soll deshalb bereits vorhandene Netzwerke stärken und zwar dort, wo es sinnvoll und möglich ist.
- Vernetzung versucht dort, wo vorhandene Netzwerke nicht ausreichen und wo Koordinationsdefizite im Handlungsfeld bestehen, zusätzlich neue Netzwerke zu schaffen.
- Interorganisatorische Netzwerke dienen der Erreichung gemeinsamer Ziele, die vernetzt besser erreicht werden können. Das heißt, mehrere Organisationen bearbeiten nach Abstimmung der jeweiligen Arbeitsschwerpunkte (Arbeitsteilung) Aufgaben zur Erreichung dieser Ziele.
- Netzwerke gehen Dritten gegenüber kaum Verpflichtungen ein. Sie beziehen sich auf einen bestimmten Zweck und bilden sich, wenn Personen an diesen Netzwerken Interesse haben, sie lösen sich wieder auf, wenn dieses Interesse erlischt.
- Netzwerke dienen der Herstellung von Bezügen zwischen Einzelnen, Gruppen und Organisationen.
- Vernetzung fördert die Umsetzung gemeinsamer Ideen, Interessen und Anliegen.

Auch Kardoff (1998) sieht für den gesamten psychosozialen Bereich einen erheblichen Bedarf an Kooperation und Vernetzung, aber ebenso die Notwendigkeit zur Entwicklung eines bislang noch nicht systematisierten Praxiswissens von KoordinatorInnen und VernetzerInnen, wobei „... theoretische Überlegungen sowie Untersuchungen zur Wirksamkeit und zur Qualität von Kooperation und Vernetzung bislang weitgehend fehlen“ (Kardoff 1998, S. 205). Literaturrecherchen von Santen & Seckinger (2003) haben diesen Mangel sowohl für den psychosozialen wie für den wirtschaftswissenschaftlichen Bereich bestätigt. Die Studie, die auch eine groß angelegte empirische Untersuchung beinhaltet, liefert einen wichtigen Beitrag zur Schaffung von Praxiswissen im Bereich der interinstitutionellen Kooperation und Vernetzung. Dennoch besteht weiterhin der Bedarf, bereits vorhandenes Wissen zusammenzutragen, um herauszufinden, welche Bedingungen Netzwerkarbeit benötigt, damit diese die an sie gestellten Erwartungen erfüllen kann.

Das Netzwerk als Lernort

Ein Lernort kann verstanden werden als ein „... komplexes, materielles wie immaterielles Bedingungsgefüge“, in dem „... absichtsvolles Lernen ermöglicht, veranlasst, gefördert und organisiert wird“ (Münch, 1995, S. 85f.). Lernorte gelten demnach als Zonen absichtsvollen und organisierten Lernens, im Gegensatz zum alltäglichen und funktionalen Lernen, welches überall und zu jeder Zeit im Leben anzutreffen ist (vgl. ebd.). Demnach können berufsbezogene Netzwerke als Lernorte angesehen werden, die eigens zum Zweck des arbeitsbezogenen Lernens geschaffen wurden. Das Lernen erfolgt auf der Ebene des Individuums. Demnach finden das individuelle Erfahrungslernen und die individuelle Adaption organisationsexternen Wissens innerhalb eines Netzwerks durch einzelne VertreterInnen von teilnehmenden Organisationen statt. Dieses individuelle tätigkeitsbezogene Lernen kann wiederum als notwendige Voraussetzung für Organisationslernen angesehen werden (vgl. Geißler, 1995). Auf die Thematik des organisationalen Lernens kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

Die folgenden Ansätze und Modelle der Netzwerkarbeit geben Hinweise für die Planung bzw. Entwicklung von Netzwerken und Kooperationen (Worauf ist zu achten? Was ist rechtzeitig zu bedenken und zu tun?), stellen Prüfkriterien für schon

geschehene Arbeit in Netzwerken und Kooperationen dar (Was ist vorhanden und deshalb zu pflegen? Was fehlt und sollte ergänzt werden?) und können als Gesprächsgrundlage und Reflexionshilfe für Personen, die in Netzwerken oder Kooperationsverbänden tätig sind oder für sie Verantwortung tragen, gesehen werden (Was bewährt sich? Was sollte verändert werden?).

Die nachstehende Auflistung soll einen Überblick über relevante Ansätze und Modelle geben. Verschiedene Aspekte dieser Modelle sind einerseits bei der Anfertigung des Interviewleitfadens für die ExpertInneninterviews eingeflossen und wurden andererseits in die formulierten *Empfehlungen für Netzwerkarbeitenden* (vgl. Kapitel 4) eingeflochten.

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Knoll

Knoll (2004) stellt sieben Eckpunkte als Praxishilfe für die Netzwerkarbeit zur Verfügung:

1. Vertrauen

Für Knoll (2004) ist es in der Netzwerkarbeit wesentlich, Vertrauen zu schaffen und zu pflegen: „Vertrauen auf allen Ebenen, ist der Nährboden für das Zusammenwirken in Netzwerken und für eine erfolgreiche Kooperation“ (Knoll, 2004, S. 17).

Vertrauen bezieht sich hierbei auf:

- Die Mitglieder im Netzwerk
- Die Abläufe und Strukturen, die im Netzwerk ausgebildet worden sind
- Die eigene Arbeit und ihren Wert
- Die Stärken der umgebenden Region (ein Bezirk, eine Planungsregion)
- Die Politik
- Einen externen Moderator (sofern eine solche Funktion vorgesehen ist)

Wechselseitig gute Erfahrungen sind die Voraussetzung für Vertrauen. Es braucht aber einige Zeit um diese Erfahrungen zu machen. Demnach ist für Knoll (2004) Vertrauen als Ergebnis eines Entwicklungsprozesses anzusehen, welcher gezielt unterstützt werden kann, und zwar durch das Schaffen informeller Gelegenheiten, die das gegenseitige Kennen lernen fördern.

2. Die Anfangsphase

„Der Anfang ist Modell für alles was folgt“ (Knoll 2004, S. 18). Wesentlich für die Entwicklung von Vertrauen und damit für den Aufbau eines tragfähigen Netzwerks ist, dass sich die Beteiligten in der Anfangsphase wie folgt erfahren:

- *Selbst engagiert*, in dem Sinn, dass sie die Mitwirkung im Netzwerk oder die Kooperation tatsächlich *wollen*: Was sind die eigenen Beweggründe sich zu beteiligen? Was sind gemeinsame Beweggründe?
- *Freiwillig dabei*: Welche Erwartungen bestehen im Blick auf die Beteiligung an einem Netzwerk? Werden äußere Zwänge gesehen?
- *Wirklich beteiligt* an der Gestaltung des Netzwerks: Was wollen wir? (Ziele) Wie arbeiten wir? (Arbeitsabläufe und Organisationsform) Wie vergewissern wir uns über den Stand der Dinge? (Selbstkontrolle)
- *Gleichwertig, aber nicht gleichartig*: Was bringt der einzelne Netzwerkpartner ein? (Stärken) Was braucht bzw. bekommt er von den anderen Netzwerkpartnern? (Ergänzungsbedarf)

Um die Netzwerkteilnehmer in der Anfangsphase zu fördern, ist es hilfreich, wenn neutrale Einrichtungen oder Personen, durch moderieren, anregen, koordinieren, organisieren, strukturieren, anleiten und gegebenenfalls beraten, Hilfestellungen

leisten. Die Neutralität dieser Instanz ist wichtig für den Aufbau einer Vertrauensbasis innerhalb des Netzwerks.

3. Gemeinsame Aufgaben und Ziele

Neben den eigenen Vorteilen, die sich aus der Vernetzung ergeben, ist es wichtig, gemeinsame Aufgaben und Ziele zu finden. Der Wille, etwas Gemeinsames zu erreichen, verringert das Konkurrenzdenken unter den Beteiligten eines Netzwerks. Bei der Zielfindung bringt die Konzentration auf gemeinsame Querschnittsaufgaben gewünschte Synergie-Effekte mit sich. Diese fördern die erfolgreiche Weiterarbeit und die Entwicklung gemeinsamer sowie individueller Produkte. Wichtig bleibt die regelmäßige Prüfung der wechselseitigen Vorteile.

4. Verlässliche Regeln und Strukturen

Feste Regeln und eine Strukturierung im Netzwerk in Bezug auf Zuständigkeiten, Moderation, Austausch von Informationen und Erfahrungen, Sicherung von Ergebnissen sowie Rahmenbedingungen (Zeiten, Orte) helfen gemeinsam definierte Ziele und Aufgaben umzusetzen. Diese Regeln sollen gemeinsam formuliert und eingehalten werden.

5. Offenheit und Flexibilität

Auf Grund von Veränderungen der Rahmenbedingungen, z.B. des Marktes oder der gesetzlichen Rahmenbedingungen (wie im Fall der Täterarbeit), können sich die Aufgaben des Netzwerks ändern und damit Beteiligte ausscheiden oder neue hinzukommen. Neben den verlässlichen Regeln und Strukturen braucht ein Netzwerk somit immer auch Flexibilität und Offenheit (in Hinblick auf neue Ideen, neue Aufgaben, neue Partner), um bei Bedarf auf Veränderungen reagieren und weiterhin seine Aufgaben erfüllen zu können. Fluktuation im Netzwerk oder die Auflösung eines Netzwerks sollte nicht als Misserfolg betrachtet werden, sondern als Zeichen für die Fähigkeit, sich Veränderungen flexibel stellen zu können.

6. Zeit

Netzwerkarbeit verlangt Zeit und Ausdauer. Das gilt nicht nur für die oben besprochene Entwicklung von Vertrauen, sondern auch für andere menschliche Belange, wie Gesprächsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und unternehmerisches Denken. Für diese Entwicklungsprozesse sind meist Jahre erforderlich. „Ausdauer, also die Bereitschaft *dran zu bleiben*, [Hervorhebung v. Verf.] ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und Pflege eines Netzwerks“ (Knoll, 2004, S. 19).

7. Planungssicherheit schaffen

Sofern externe Finanzierungsquellen eine Rolle spielen, brauchen Netzwerketeiligte verlässliche Zusagen, um Planungssicherheit zu erlangen. Nach Möglichkeit könnte sich durch mehr Eigenmittel und die Unabhängigkeit von öffentlicher Mitfinanzierung langfristig die Verlässlichkeit und Sicherheit der Netzwerkarbeit erhöhen.

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit - nach Ehetreiber

Für Ehetreiber (2001) ist es wichtig, dass die Beteiligten eines Netzwerks „... ein Agreement über Stile, Performance und gemeinsame Verhaltensweisen formulieren, um die erarbeiteten Positionen kompetent und mit Rückgrat nach außen vertreten zu können“ (Ehetreiber, 2001, S. 5). Hilfreich dabei ist es, folgende Fragen zu Beginn eines Vernetzungsprozesses zu stellen und zu beantworten:

- Wie soll der gemeinsame Nutzen aussehen?
- Worin besteht der Mehrwert der Vernetzung? Was können wir vernetzt leisten, das wir alleine nicht leisten können?
- Worin bestehen die gemeinsamen Ziele und wie können diese erarbeitet sowie die Ergebnisse nach außen getragen werden?

Damit der Vernetzungsprozess gelingt, gilt es nachstehende Faktoren zu berücksichtigen:

- Vernetzung bedarf eines Anlasses, einer überzeugenden Vision und konkreter, gemeinsam erarbeiteter Ziele.
- Die Netzwerkpartner müssen sich in den Zielen, Visionen, Prozessen und Produkten wieder finden.
- Die Vernetzungspartner definieren gemeinsame Standards für Zusammenarbeit, Kommunikation und den Umgang mit Konflikten.
- Der/die Netzwerkarbeitende braucht die konsequente Bereitschaft, die *starken Motive aller Partner* zu mobilisieren.
- Jeder Netzwerkpartner muss jederzeit zu allen relevanten Informationen des Netzwerks Zugang haben.
- Vernetzungsarbeit braucht die Bereitstellung von Ressourcen, oder die Arbeit gerät zur (Selbst-) Ausbeutung.
- Zwecks Herstellung einer guten Beziehungsebene ist neben Brief-, Fax- und E-Mailverkehr das direkte persönliche Gespräch in der Kommunikation im Netzwerk unverzichtbar.
- Vernetzung bedeutet Spaß, Freude, Innovation sowie Weiterentwicklung der beteiligten Personen und Institutionen.
- Es gilt zu definieren, wo die NetzwerkpartnerInnen kooperieren bzw. wo sie in Konkurrenz zueinander stehen. Bei letzterem gilt es, Regeln für einen fairen Umgang zu entwickeln und vorzuleben.

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Boskamp

Erfolgreiche Netzwerke setzen kompetente Vernetzungsarbeit voraus. Boskamp (1999) formuliert dazu folgende Handlungsleitlinien für Netzwerkarbeitende: Die für ein Netzwerk hauptverantwortliche Person soll...

- ... einen möglichst umfassenden Überblick über die vorliegenden Problemstrukturen und die potentiellen Lösungsmöglichkeiten haben und in der Lage sein, das zwischenmenschliche Verhalten seiner Netzwerkpartner möglichst realistisch einzuschätzen.
- Sie soll unnötige Belastungen der Beteiligten im Interesse eines ausgewogenen Verhältnisses von Leistung und Gegenleistung vermeiden, dafür Sorge tragen, dass sie selbst oder andere Beteiligte die Rolle des *Motors* im Netzwerk übernehmen und somit die Initiative weiter vorangetrieben wird.
- Die netzwerkverantwortliche Person soll bei Bedarf als Kommunikationszentrale tätig werden und für ein gutes *Betriebsklima* im Netzwerk sorgen, z.B. durch prompte Weitergabe von Informationen oder der termingerechten Erledigungen übernommener Aufgaben gegenüber anderen Beteiligten.
- Der Netzwerkarbeitende muss einen Überblick darüber behalten, ab wann das Netzwerk die ihm innewohnende informelle Eigenart verliert und es für den vorgesehenen Zweck seine Nützlichkeit einbüßt und alsbald zwischen den sich bietenden Möglichkeiten einer Korrektur, der Beendigung oder einer

Überleitung des Netzwerks in formale Strukturen entscheiden (vgl. Boskamp 1999).

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Wohlfahrt

Im Unterschied zu Boskamp (1999) sieht Wohlfahrt (2003) die Verantwortlichkeit für den Erfolg eines Netzwerks weniger bei einer zuständigen Person als bei allen Beteiligten. Interinstitutionelle Netzwerke dienen vor allem der Erreichung gemeinsamer Ziele, das heißt, mehrere Personen als „Abgesandte“ ihrer Herkunftsorganisationen bearbeiten Aufgaben zur Erreichung dieser Ziele. Dadurch bringen diese Netzwerke spezifische Herausforderungen für die Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure mit sich:

1. Ziele

Das Ziel des Netzwerks, die nötigen Arbeitsschritte zu dessen Erreichung und Teilziele müssen laut Wohlfahrt „... in einem Kommunikations- und Verständigungsprozess mit Berücksichtigung der wechselseitigen Erwartungen und unterschiedlichen Vorstellungen der beteiligten Akteure ausgehandelt werden“ (Wohlfahrt, 2003, S. 1).

2. Entscheidungsfindung

In Netzwerken gibt es in der Regel keine Personen und Organisationen mit Entscheidungsgewalt. Wenn bestimmte Akteure mehr Entscheidungsgewalt haben sollen als andere (weil dies z.B. für das Funktionieren des Netzwerks und den Alltag der Zusammenarbeit funktional ist), dann soll diese Zuschreibung möglichst in Übereinstimmung der Beteiligten geschehen.

3. Kontinuierlicher Informationsfluss

Netzwerkarbeit funktioniert nur, wenn der Informationsfluss zwischen allen Beteiligten gut organisiert ist und auch funktioniert. Das Netzwerk muss eine dauerhafte und tragfähige Kommunikations- und Informationsstruktur aufbauen um Transparenz zu gewährleisten. Möglichkeiten hierfür bestehen in der Anfertigung regelmäßiger Protokolle, die in Rundbriefen, im Netzwerkübergreifenden Intranet oder in Mailing-Listen allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden.

4. Außendarstellung

Die Fragen zur Außendarstellung des Netzwerks müssen gemeinsam geklärt werden:

- Wie soll das Netzwerk von außen ansprechbar sein?
- Wie soll sich das Netzwerk mit seine Leistungen nach außen hin darstellen?

Grundsätzlich werden eine Kontaktadresse, ein Telefonanschluss, ein Fax, eine E-Mailadresse und eine Homepage im Internet benötigt, um Öffentlichkeitsarbeit betreiben zu können.

5. Kommunikation und Vertrauensbildung

Vertrauen zählt zu den konstituierenden Grundlagen jeder Netzwerkkooperation. Vertrauen ist in der Netzwerkarbeit deshalb so wichtig, „... weil die Teilnahme oftmals freiwillig ist, die Organisationsform häufig eine nicht rechtsverbindliche ist und auf der Basis der Selbstverpflichtung der Mitglieder beruht und weil Netzwerkarbeit in hohem Maße auf gegenseitigen respektvollen Aushandlungsprozessen beruht“ (Wohlfahrt, 2003, S. 5). Das nötige Vertrauen wird in erster Linie im persönlichen Kontakt der

Beteiligten entwickelt und festigt sich durch erfolgreiche gemeinsame Aktionen bzw. das Erreichen von gemeinsamen Zielen.

6. Die Heterogenität der Beteiligten

In vielen Netzwerken arbeiten Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern (z.B. Arbeit, Soziales, Kultur, Gesundheit) und unterschiedlichen Organisationen bzw. Institutionen (Unternehmen, Weiterbildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltung, Wohlfahrtsverbände, Politik, Initiativen des Bürgerschaftlichen Engagements, usw.) zusammen. Damit bringen die verschiedenen Akteure neben ihren persönlichen Eigenarten, Eigenschaften, individuellen fachlichen und sozialen Kompetenzen auch unterschiedliche organisationskulturelle Hintergründe und Erfahrungen in ein Netzwerk mit ein. Häufig unterscheiden sich die Beteiligten auch durch ihre politische Ausrichtung, ihre Sichtweisen von Gesellschaft und ihre Wertvorstellungen. Diese sind sowohl durch ihre Mitgliedschaft in bestimmten Organisationen als auch durch ihren persönlichen Lebensweg geprägt. Kommunikative und soziale Fähigkeiten, für das Agieren in kooperativ angelegten Arbeitszusammenhängen unerlässlich, sind bei den Beteiligten oft unterschiedlich stark entwickelt. Dazu kommt, dass sich ihre Ansicht zu Detailfragen sowie ihre Interessen und Vorstellungen von Netzwerkarbeit unterscheiden können. Ein produktiver Umgang mit Verschiedenheit ist wohl eine der schwierigsten Herausforderungen von Netzwerkarbeit. Dies beinhaltet auch den Umgang mit gegenseitigen Vorurteilen und Abwertungen, die Organisationen häufig gegeneinander entwickelt haben.

7. Konkurrenz

Die an Netzwerken beteiligten Organisationen schränken ihre Eigeninteressen nur bezogen auf die Netzwerkarbeit und deren Ziele ein. Für den Kooperationszusammenhang heißt es deshalb, die bestehenden Konkurrenzen nicht zu verleugnen und als Einflussfaktoren für die Zusammenarbeit im Auge zu haben. Konkurrenz wird deutlich,

- ... wenn einzelne Organisationen Ängste und Befürchtungen zeigen, mit ihrem Profil im Netzwerk unterzugehen bzw. nicht gesehen zu werden;
- ... wenn Wissen und Informationen zurückgehalten werden, weil man nicht sicher ist, ob die Veröffentlichung im Netzwerk letztlich nicht schadet;
- ... wenn einige AkteurlInnen versuchen, andere für ihre Interessen zu instrumentalisieren und Machtpositionen im Netzwerk etablieren wollen.

8. Zusammenarbeit als *win-win-Modell*

Netzwerkmitglieder erwarten Austauschbeziehungen. Motivation für eine längerfristig angelegte Mitarbeit ist gegeben, wenn Geben und Nehmen für die Beteiligten in Balance stehen. In die Netzwerkarbeit wird investiert (Zeit, Arbeitskraft, Finanzen), wenn Gewinne (Informations- und Erfahrungsaustausch, Steigerung der Effizienz der eigenen Arbeit, Erschließung neuer Kunden oder Teilnehmender, bessere Vermarktung ihrer Leistungen und Produkte) festgemacht werden können. Vorhersagen darüber sind am Beginn der Netzwerkarbeit nicht möglich. Damit das Netzwerk möglichst gewinnbringend für alle Beteiligten ausfällt, ist es daher wesentlich, die Zusammenarbeit im Sinne des *win-win-Prinzips* zu gestalten.

9. Fluktuation

Durch die Freiwilligkeit der Teilnahme und der Offenheit vieler Netzwerke für neue Mitglieder gibt es erhebliche Fluktuationsrisiken. Akteure verabschieden sich, neue kommen hinzu. Die Integration von neuen Beteiligten ist eine permanente Aufgabe in

losen Kooperationszusammenhängen. Damit sich das Netzwerk aber nachhaltig etablieren kann, ist auf eine personelle Kontinuität zu achten.

10. Konflikte

Wohlfahrt (2003) beschreibt Netzwerkarbeit als „Verständigungs-, Abstimmungs- und Aushandlungsarbeit“ (S. 7). Dabei sind Konflikte, die zu den Besonderheiten der interorganisatorischen Zusammenarbeit gehören, vorprogrammiert. Der Prozess der gemeinsamen Arbeit soll auf der Sach- und Beziehungsebene regelmäßig reflektiert werden, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Zu den häufigsten Konfliktursachen zählen:

- Die Eigeninteressen der Organisation stehen in Konkurrenz zu den Netzwerkzielen.
- Konkurrenz und Wettbewerb der beteiligten Organisationen außerhalb des Netzwerks kann die Vernetzung behindern.
- Vorurteile und Berührungängste zwischen den Organisationen können die Kooperation erschweren.
- Unterschiedliche Organisationskulturen treffen aufeinander.

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Walk & Brunnengräber

Walk und Brunnengräber (2000) formulieren förderliche und hinderliche Aspekte für die Netzwerkarbeit. Sie unterscheiden dabei neun Gründe für das Gelingen und acht Gründe für das Mislingen von Netzwerken:

Gründe für den Erfolg von Netzwerken:

- Freiwilligkeit der Mitwirkung - das Recht, jederzeit „aussteigen“ zu können
- Autonomie der beteiligten Gruppen
- Respektierung von Unterschieden
- Gegenseitiges Vertrauen und Offenheit
- Die Bereitschaft, Zeit und Aufwand zu investieren
- Festlegung konkreter Vereinbarungen
- Verbindlichkeit von Absprachen
- Erfolgskriterien und Evaluation

Gründe für den Misserfolg von Netzwerken:

- Große inhaltliche Differenzen
- Zu großes Themenspektrum, das abgedeckt werden soll
- Interne Konkurrenz
- Einzelne nutzen das Netzwerk auf Kosten anderer aus
- Einzelne sind zu dominant
- Neue Entwicklungen werden ausgeschlossen

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit - nach Straus

Straus (2001a, 2001b) gibt für die Vernetzungsarbeit zu bedenken, dass im Unterschied zu *Organisationen* bei *Netzwerken* die informelle Struktur und die damit verbundenen Konsequenzen berücksichtigt werden müssen:

- Die Freiwilligkeit in Netzwerken bringt eine fehlende regelmäßige Präsenz der Partner und damit minimale Kontrolle mit sich.

- Im Umgang mit den Netzwerkpartnern benötigen die Beteiligten daher eine erhöhte Motivation und Sensibilität.

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit - nach Jungk

Jungk beschreibt bereits 1994 ähnliche Voraussetzungen und Bedingungen für gelingende Netzwerkarbeit wie Walk & Brunnengräber (2000). Die Autorin hebt dabei besonders hervor, dass „... die Akteure über klare Vorstellungen verfügen [müssen], welche Ziele sie auf dem Wege der Vernetzung erreichen wollen. Nicht aus dem Auge verlieren dürfen sie dabei die Eigeninteressen, also etwa das Profil ihrer Organisation und angestrebte Veränderungen und Ergänzungen“ (Jungk, 1994, S. 68).

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Glandorf-Strotmann

Nach Glandorf-Strotmann (2002) benötigen tragfähige Kooperationsbeziehungen im Rahmen von Netzwerken:

- regelmäßige Plenumstreffen
- gleichberechtigtes und partnerschaftliches Koordinieren und Entscheiden
- das Nutzen und Bündeln vorhandener Ressourcen
- die Fantasie, das Engagement, die Zeit, das Know-how und die Finanzmittel der Mitglieder sowie
- gemeinsame Ideen und Vertrauen.

Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit – nach Santen & Seckinger

Santen und Seckinger (2003) widmen sich in ihrer Studie ausführlich den Voraussetzungen für erfolgreiche interinstitutionelle Vernetzung und Kooperation. Ihre Arbeit bestätigt, dass neben der herausragenden Rolle von Vertrauen und Vertrauensbildung die hohe Bedeutung der wechselseitigen Annahmen der Kooperationspartner und deren institutioneller Hintergrund für eine gelingende Kooperation relevant ist. Darüber hinaus betonen sie den starken Einfluss des professionellen Selbstverständnisses, einschließlich zugrunde liegender Handlungslogiken, auf das Gelingen von Netzwerkarbeit.

Grundlegende Kriterien

Die Autoren formulieren sieben Kriterien, die für das Erreichen von Kooperationszielen eine wichtige Rolle spielen und daher im Netzwerk reflektiert werden müssen:

- Kooperationsverständnisse
- Die Identität als Kooperationszusammenhang
- Das implizite *Aufwand-Nutzen-Kalkül*
- Gesetzliche Vorgaben
- Individuelle Voraussetzungen
- Informationskultur
- Unterschiedliche Handlungslogiken

Kooperationsverständnisse:

Unterschiedliche Kooperationsverständnisse der Beteiligten sorgen zum einen für eine Spannung zwischen kooperierenden Personen und Organisationen, die die Chancen, Zielen der Kooperation gemeinsam zu definieren und zu erreichen, beeinträchtigen können. Zum anderen ermöglicht diese Spannung aber auch notwendige Klärungen, um eine Identität als Kooperationszusammenhang entwickeln zu können.

Identität eines Kooperationszusammenhanges – Selbstverständnis:

Kooperationen werden begonnen, um in spezialisierten Arbeitsgebieten, z.B. der Täterarbeit, Angebote besser aufeinander abstimmen zu können. Daher „... müssen sich die Kooperationspartner über ihre Differenzen verständigen und zum Konsens über die Anerkennung der jeweiligen Grenzen und Zuständigkeiten gelangen“ (Kardoff, 1998, zitiert nach Santen & Seckinger, 2003, S. 343f.).

Das intuitive Aufwand-Nutzen-Kalkül:

Der Aufwand für die alltägliche Arbeit ist oft schon so hoch, dass für viele an Kooperation Interessierte diese eine zusätzliche Aufgabe darstellt und nur geleistet werden kann, wenn es freie Kapazitäten gibt. Eine Aufwand-Nutzen-Abwägung erfolgt aber meist intuitiv. Es sollten mittels systematischer Analyse Kriterien erstellt werden, anhand derer der erwartbare Aufwand und Nutzen einer Kooperation abgeschätzt werden kann.

Gesetzliche Vorgaben:

Gesetzliche Vorgaben sind ein starkes Motiv für Vernetzung. Sie helfen die Schwelle, sich auf Kooperationen einzulassen, zu überschreiten. Die Vorgaben alleine reichen aber noch nicht aus, um eine lebhaftige Kooperation zu entwickeln.

Individuelle Voraussetzungen:

Voraussetzungen für Kooperationswillige sind persönliche Ressourcen wie Lernfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, andere soziale Kompetenzen, Einsatz- und Kooperationsbereitschaft. Folgende Faktoren haben Auswirkungen auf die Qualität der Mitarbeit in Netzwerken:

- Freiwilligkeit: Konnte sich die Person selbst für oder gegen die Kooperation entscheiden?
- Das Selbstverständnis als Vertreter einer Organisation; dies schließt die Fähigkeit zur Distanz gegenüber der tatsächlichen Position in der Organisation ein.
- Die subjektiv wahrgenommene Absicherung des eigenen Arbeitsplatzes.
- Die Hoffnung, persönliche Erwartungen bei der Kooperation verwirklichen zu können, z.B. Kontakte knüpfen, fachliche Weiterbildung, persönlich nutzbare Infopools etc.

Informationskultur:

Die für einen kontinuierlichen Informationsaustausch wichtigen Informationswege und -formen müssen gefunden und eingerichtet werden, da Informationen wesentliche Elemente kooperativer Beziehungen sind. Kooperationen werden leichter, wenn man die Partner kennt. Dem Informationsaustausch innerhalb eines Netzwerks muss daher genügend Raum gegeben werden, besonders weil die Beteiligten oft aus unterschiedlichen Funktionsbereichen kommen. Die erworbenen Kenntnisse erhöhen Toleranzschwellen und damit das gegenseitige Verständnis. Bei interinstitutionellen Kooperationen bezieht sich das Kennenlernen, neben dem

Interaktionspartner, auch auf die von diesem vertretene Institution, und zwar in Bezug auf Aufgaben, Angebotsprofil, Zuständigkeiten, interne Organisations- und Ablaufstrukturen, Personalressourcen.

Unterschiedliche Handlungslogiken in Kooperationsgremien:

Ähnlichkeiten zwischen den beteiligten Institutionen erleichtern Verständigungs- und Kooperationsprozesse. Die Kooperation wird erschwert, wenn die Beteiligten aus unterschiedlichen Organisationsstrukturen oder sogar aus verschiedenen Handlungsfeldern kommen. Auch kann die oftmals unterschiedlich gegebene Entscheidungsbefugnis der Kooperationspartner eine effektive Kooperation erschweren. Damit das Ausmaß der Verbindlichkeit von Kooperationsergebnissen von Anfang an geklärt ist, sollen zu Beginn die Entscheidungskompetenzen der Beteiligten expliziert werden.

Neben den beschriebenen grundlegenden Kriterien, die reflektiert werden müssen, unterscheiden die Autoren vertiefend drei Ebenen, auf denen jeweils bestimmte Voraussetzungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit gegeben sein müssen: die Ebene des Kooperationszusammenhanges, die Ebene des Individuums und die Ebene der Herkunftsorganisation.

Voraussetzungen auf der Ebene des Netzwerks – zu Beginn

Zu Beginn, in der Phase der Selbstvergewisserung und Identitätsbildung, sind auf der Ebene des Netzwerks folgende Bedingungen zu erfüllen:

- Eine explizite Verständigung über gegenseitige Erwartungen, Ziele und Arbeitsformen. Dadurch werden Unterschiede im Kooperationsverständnis bearbeitbar.
- Eine Einordnung der Zusammenarbeit in rechtlicher Hinsicht und im Verhältnis zu anderen Akteuren im Feld.
- Ein Gespräch über zur Verfügung stehende Ressourcen wie Arbeitszeit, Informationen, Eigenständigkeit, Geldmittel und Einflussmöglichkeiten, die dem Kooperationszusammenhang zugebilligt werden.

Diese Phase, die man nach Santen und Seckinger (2003) auch als *Norming-Phase* bezeichnen könnte, wird im Laufe von Kooperationsprozessen immer wieder einsetzen, da es häufig zu Zielverschiebungen und Veränderungen in den Rahmenbedingungen und der Zusammensetzung des Netzwerks kommt. Netzwerkverantwortliche sollten in dieser Phase auf die Minimierung der Ergebniserwartungen und des Leistungsdrucks achten.

Voraussetzungen auf der Ebene des Netzwerks – „während“

Im Laufe der Vernetzungsprozesse gilt es für Netzwerkarbeitende, auf die Ausbildung von Vertrauen, personeller Kontinuität, Klärung der zeitlichen Perspektive der Zusammenarbeit, Profilbildung, Informationsweitergabe und Arbeitsplanung zu achten.

Ausbildung von Vertrauen:

Eine zentrale Herausforderung für ein Netzwerk ist die Ausbildung von Vertrauen. Durch Vertrauen geprägte Strukturen vermitteln ein gewisses Maß an Sicherheit und Zuversicht, sodass die eingegangen Beziehungen stabil bleiben.

Vertrauensbildende Aktivitäten sind:

- Rotation der Treffen durch die Einrichtungen aller beteiligten Organisationen

- Räume (zeitlich und örtlich) für informelle Gesprächsphasen eröffnen
- Systematische Einführung neuer Mitglieder in ein Netzwerk

Personelle Kontinuität:

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die personelle Kontinuität im Netzwerk. Diese leistet:

- Erhöhte Berechenbarkeit
- Vermehrte Transparenz der Entscheidungen und Handlungen
- Verstärkte Vertrauensbildung der Kooperationspartner

Klärung der zeitlichen Perspektive der Zusammenarbeit:

Der Zeithorizont beeinflusst die Kooperationsbereitschaft positiv. Zusätzlich kann bei längerfristig angesetzten Kooperationszusammenhängen die Wirkung von Entscheidungen über einen längeren Zeitraum beobachtet werden.

Profilbildung:

Für Außenstehende muss das Netzwerk als solches erkennbar sein. Ein ausgeprägtes Profil führt zu einer aktiveren Außendarstellung der Kooperationsergebnisse und damit zu verstärkter Anerkennung. Dadurch können Veränderungen schneller auf die Aktivitäten des Netzwerks zurückgeführt werden.

Informationsweitergabe:

Die gesammelten Informationen zum Netzwerk sollen an Informationsknotenpunkten gesammelt und an alle Beteiligten weitergeleitet werden.

Arbeitsplanung:

Hier gilt es, nicht zu umfangreiche Aufgaben zu stellen und überschaubare Arbeitsschritte, deren Erfolg überprüfbar sein sollte, zu planen. „Eine erfolgreiche Umsetzung macht den Nutzen der Kooperation unmittelbar erfahrbar und trägt zur Motivation der Beteiligten bei“ (Santen & Seckinger, 2003, S. 426).

Voraussetzungen auf der Ebene des Netzwerks – am Ende

Regelmäßig soll die Frage gestellt werden, was sich ändern würde, wenn man nicht mehr zusammenarbeiten würde. Auch helfen Ergebnissicherungsstrategien bei der Qualitätsüberprüfung der gemeinsam geleisteten Arbeit. (Wie viel wurde gearbeitet und wie viel wurde erreicht?)

Voraussetzungen auf der Ebene des Individuums

Bedingungen für gelingende Netzwerkarbeit auf Seiten der beteiligten VertreterInnen aus den verschiedenen Organisationen sind die folgenden:

- Bereitschaft zur Kooperation
- Fähigkeit zur Kooperation
- Kommunikationskompetenz
- Offenheit
- Empathisches Vermögen
- Grundkenntnisse und Grundqualifikationen in den relevanten Kooperationsbereichen
- Überzeugung vom Nutzen des Netzwerks
- Erfahrung des Nutzens der Vernetzung, damit die notwendige Motivation zur Kooperation erhalten bleibt

- Weitergabe und Vertretung von Informationen, Wissen und Interessen der Herkunftsorganisation innerhalb des Kooperationszusammenhanges
- Transfer der Ergebnisse, Informationen, Erfahrungen und Interessen aus dem Kooperationszusammenhang zurück in die Herkunftsorganisation
- Vorhandenes Wissen über:
 - Arbeitsweisen und Handlungsmöglichkeiten
 - interne Ablaufstrukturen
 - Personalressourcen
 - Handlungslogiken und Handlungsgrundlagen
 - Zuständigkeiten der einzelnen Kooperationspartner

Voraussetzungen auf der Ebene der Herkunftsorganisation

Auf der Ebene der teilnehmenden Organisation ist es sinnvoll, Kooperationsaktivitäten institutionell zu verankern. Dieser Schritt hat zur Folge, dass eine größtmögliche institutionelle Unabhängigkeit von der kooperierenden Person erreicht werden kann. Damit die Vernetzung bei einem personellen Wechsel wenig beeinträchtigt wird, Beziehungen zwischen Organisationen und nicht zwischen einzelnen Individuen entstehen sowie die Gleichzeitigkeit verschiedener Beziehungsebenen reflektiert werden kann, ist gezieltes Informationsmanagement nötig. Dazu sind systematische Austauschprozesse zwischen Kooperationszusammenhang, kooperierender Person und Organisation einzurichten. Dabei ist besonders auf die „doppelte Zielkongruenz“ (Santen & Seckinger, 2003, S. 358f.) zu achten:

1. *Interinstitutionell*: VertreterInnen der beteiligten Organisationen müssen sich in ihren Herkunftsorganisationen immer wieder rückversichern, um einen Ausgleich zwischen den Wünschen und Bedürfnissen der eigenen Organisation und den Anforderungen des Kooperationszusammenhanges herzustellen.
2. *Intrainstitutionell*: Erschwerend kommt hinzu, dass durch die unterschiedlichen Perspektiven der Herkunftsorganisation und des die Organisation vertretenden Individuums die Bewertung der Kooperation verschieden sein kann. Auch diesbezüglich ist ein intensiver Austausch nötig.

Darüber hinaus sollte auf der Ebene der Organisation nicht vergessen werden, den Zeit- und Arbeitsaufwand der Schnittstelleninhaber anzuerkennen.

Das dynamische Konfigurationsmodell zur Betrachtung von Kooperationszusammenhängen – Santen & Seckinger (2003)

Santen und Seckinger (2003) haben in ihrer Arbeit vier analytische Ebenen und vier Dimensionen zur Betrachtung von interinstitutioneller Zusammenarbeit zu einem *vier-mal-vier-Modell* zusammengefasst und als *dynamisches Kooperationsmodell* beschrieben (vgl. Abbildung 2), das abschließend dargestellt werden soll.

Abbildung 2. Dynamisches Konfigurationsmodell

		Dimension			
		Status	Verbindlichkeit	Ressourcen	Referenzsystem
Ebene	Individuum				
	Herkunftsorganisation				
	Kooperations-Zusammenhang				
	Makroebene/ Gesellschaft (gesellschaftliche/ staatliche Bedingungen & landesspezifische Zuständigkeiten)				

Das Verhältnis zwischen den oben beschriebenen Dimensionen und Ebenen wird als *dynamisches Konfigurationsmodell* beschrieben. Die inhärente Dynamik des gestalteten Modells besteht aus zwei Komponenten: der *Eigendynamik*, die hier als spezifische Konstellation der Dimensionen und Ebenen verstanden wird und der *Altersdynamik*, die die Entwicklungsperspektive einer Kooperation beschreibt. Die beide Dynamiken sind dahingehend miteinander verbunden, als zum einen eigendynamische Prozesse mit fortgeschrittenem Alter der Kooperation wahrscheinlicher werden und zum anderen die Unsicherheit in der Kooperation im Laufe der Zeit geringer wird.

Altersdynamik:

Es bedarf einiger Zeit, um Zielvorstellungen und Erwartungen zu klären sowie ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben und Ziele zu erreichen. Fluktuation kann dabei hinderlich wirken, da neue Mitglieder oder ein Wechsel von VertreterInnen einzelner Organisatoren bereits Erreichtes infrage stellen und neue Abstimmungsprozesse erforderlich machen können. Auch bestehen dadurch Erfahrungsunterschiede in Bezug auf die Geschichte des Netzwerks, und mit diesen muss umgegangen werden. Weiters kann Vertrauen als wichtiger Faktor in Kooperationsbeziehungen nur im Laufe der Zeit entwickelt werden. Vertrauen muss durch eigene positive Erfahrungen aufgebaut, erfahren und durch wiederholte Bestätigung in der Kooperation gesichert werden.

Eigendynamik:

Die Kooperation muss offen sein für Einflüsse der beteiligten Institutionen, weil sie ein *Instrument* dieser Institutionen ist. Daraus ergibt sich die Anforderung an Kooperationsgremien, Einflüsse verschiedener Umwelten zu verarbeiten und zu koordinieren. Wenn die Rückkoppelungsprozesse zwischen den beteiligten Institutionen und dem Kooperationszusammenhang funktionieren, ist ein guter Boden für fruchtbringende Eigendynamik geschaffen.

Aus der Kombination der vier Ebenen und vier Dimensionen ergeben sich die 16 Zellen in Abbildung 2. Diese Zellen stellen 16 Aspekte der interinstitutionellen Zusammenarbeit dar und liefern damit eine wertvolle Heuristik zur Beschreibung von Prozessen in Netzwerken und Hypothesenableitung. Diese Aspekte sollen daher an dieser Stelle kurz charakterisiert werden.

Status als Dimension im Kooperationszusammenhang

Status – Ebene 1 (Individuum)

Statusunterschiede in sich entwickelnden Gruppen können sich positiv, aber auch negativ auswirken. Hierbei geht es um unterschiedliche Berufsimages, aber auch um Aspekte wie Involviertheit in Entscheidungen und Arbeitsplatzsicherheit⁵.

Status – Ebene 2 (Organisation)

Auch auf der Ebene der Organisationen spielen statusbezogene Gewinn- und Verlustannahmen eine Rolle, z.B. die finanzielle Abhängigkeit, die möglicherweise unter Kooperationspartnern festzustellen ist⁶.

Status – Ebene 3 (Kooperationszusammenhang)

Auf der Ebene des Netzwerks bezieht sich *Status* auf die Anerkennung des Kooperationszusammenhanges im Arbeitsfeld. Hier gilt es erstens festzustellen, ob Nichtbeteiligte vom Kooperationszusammenhang wissen und zweitens zu klären, wie ihre diesbezügliche Einstellung einzuschätzen ist.

Status – Ebene 4 (Makroebene)

Auf der Ebene der Gesellschaft bezieht sich *Status* auf die Anerkennung und Wertigkeit von kollektiven oder individuellen psychosozialen, aber auch rechtlichen Interventionen und Problemlösungen sowie deren Nebenwirkungen.

Verbindlichkeit als Dimension im Kooperationszusammenhang

Verbindlichkeit – Ebene 1 (Individuum)

Verbindliches, persönliches Engagement und Zielorientierung lassen sich auf der Ebene des Individuums durch das Maß an Selbstverpflichtung gegenüber den anderen Beteiligten, der eigenen Organisation, den Zielen des Kooperationszusammenhanges und gegenüber allgemeinen Wertvorstellungen erklären.

Verbindlichkeit – Ebene 2 (Organisation)

Auf der Ebene der Organisation zielt diese Dimension auf Möglichkeiten der Absicherung von Kooperation innerhalb der eigenen Organisation ab, etwa durch Sicherung der Beteiligungskontinuität mittels institutioneller Verankerung von Kooperation, Entwicklung einer Kooperationskultur und Klärung der Entscheidungsbefugnisse der Organisationsvertreter.

Verbindlichkeit – Ebene 3 (Kooperationszusammenhang)

Hier kommen Fragen der internen Strukturierung eines Netzwerks in den Blick. Es ist auf die Herstellung von Verbindlichkeit zwischen den Ebenen zu achten, besonders bei freiwilligen Kooperationszusammenhängen.

Verbindlichkeit – Ebene 4 (Makroebene)

Auf der gesellschaftlichen Ebene beschreibt die Dimension *Verbindlichkeit* den Umgang mit Kooperationsergebnissen sowie die Festlegung von kooperationsrelevanten Rahmenbedingungen und der Kooperation selbst. Dabei ist die Möglichkeit einer gesetzlichen Verankerung des Netzwerks zu bedenken.

⁵ Im Netzwerk, das in der vorliegenden Evaluationsstudie betrachtet wurde, bestanden z.B. zwischen Richtern und Sozialarbeitern diesbezügliche Statusunterschiede.

⁶ Im untersuchten Netzwerk zeigte sich dies am Beispiel der Finanzierung von Täterarbeit.

Ressourcen als Dimension im Kooperationszusammenhang

Ressourcen – Ebene 1 (Individuum)

Die Dimension *Ressourcen* umfasst auf der Ebene des Individuums das Vorhandensein von Kooperationswillen, Kooperationsfähigkeit, Zeit, sowie den Besitz und die Verfügbarkeit von Informationen.

Ressourcen – Ebene 2 (Organisation)

Kooperationsressourcen auf der Organisationsebene umfassen personelle und finanzielle Möglichkeiten, Informationsbestände sowie die Auswahl und Einbindung in Netzwerke, die Informationsquellen erschließen und Einflussmöglichkeiten bieten. Weitere Ressourcen von Organisationen sind etwa der Einfluss, den die Institution auf Kooperationspartner hat, sowie die Bedeutsamkeit der Institution außerhalb der Kooperation.

Ressourcen – Ebene 3 (Kooperationszusammenhang)

Auf der Ebene des Netzwerks ist *Zeit* die zentrale Ressource: Wie viel Zeit steht zur Verfügung, um gesteckte Ziele zu erreichen? Wie viele Personen mit welcher Qualifikation stehen zur Verfügung? Welche sonstigen Mittel stehen zur Verfügung? (Sachmittel bzw. Information aus anderen Netzwerken)

Ressourcen – Ebene 4 (Makroebene)

Auf der Makroebene stellt die Dimension *Ressource* den gesellschaftlichen Stellenwert von Kooperationen als Lösungsverfahren von gesellschaftlichen Problemen und Herausforderungen dar.

Referenzsysteme als Dimension im Kooperationszusammenhang

Referenzsystem – Ebene 1 (Individuum)

Auf der Ebene des Individuums weist die Dimension *Referenzsystem* auf das Selbstverständnis von Kooperation bei den beteiligten Personen hin, und zwar in Bezug auf deren professionelle Standards, ihre individuelle Übersetzung von Trägerinteressen, ihre Weltanschauung, die Einbindung in andere Netzwerke, ihre persönliche Handlungslogik und ihre persönliche Erfahrung im Umgang mit Netzwerken.

Referenzsystem – Ebene 2 (Organisation)

Hier gilt Ähnliches wie auf der individuellen Ebene. Es ist anzunehmen, dass Referenzsysteme auf der Ebene der Organisation starrer, normativer und verbindlicher sind, auch weil es festgeschriebene oder selbst definierte Zuständigkeiten gibt.

Referenzsystem – Ebene 3 (Kooperationszusammenhang)

Auf dieser Ebene wird das Bezugssystem von der Identität, den Aufgaben und Zielsetzungen des Netzwerks bestimmt.

Referenzsystem – Ebene 4 (Makroebene)

Die Dimension *Referenzsystem* beinhaltet auf der Makroebene zum einen kulturelle Traditionen und gesellschaftliche Akzeptanz von aktuellen Strategien zur Problemlösung, weist andererseits aber auch auf übernationale Entwicklungen wie Globalisierung und Prozesse des Wertewandels hin.

Zusammenfassende Bemerkung

Die oben erfolgte Darstellung von Ansätzen und Modellen erfolgreicher Netzwerkarbeit sowie der Ansatz von Santen und Seckinger (2003) zur Betrachtung von Kooperationszusammenhängen geben brauchbare Hinweise für die Planung, Entwicklung, Durchführung und Reflexion von Vernetzungsarbeit. Bedenkt man die Vielzahl und die Komplexität der Bedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit, wird die etwas nüchterne Einschätzung von Santen und Seckinger (2003) nachvollziehbar, nämlich, dass „... bei allem positiven Potenzial, die sie beinhalten, keine zu großen Erwartungen in interinstitutionelle Kooperationen gesetzt werden können“ (Santen & Seckinger, 2003, S. 421).

3.2. Retrospektive Bewertung der Netzwerk-Teilnahme

Die retrospektive Analyse der Teilnahmen an Netzwerktreffen wurde mittels Dokumentenanalyse (Analyse von Protokollen, Berichten, Dokumentationsunterlagen) durchgeführt. Hierbei wurden vier Netzwerktreffen in einem ausgewählten Beispiel-Zeitraum (2002-2004) in den Teilnetzwerken 1 („Diversions“) und 2 („Jugendliche Täter“) untersucht. Zu den jeweiligen Teilnetzwerk-Treffen wurden VertreterInnen der jeweiligen Einrichtungs-, Referats- und Abteilungsleitungen aus den relevanten steirischen Organisationen und Institutionen eingeladen (vgl. Tabelle 1). Die Auswahl der Einrichtungen, die angesprochen wurden, war für beide Teilnetzwerke vorerst gleich. Die Liste der einzuladenden EinrichtungsvertreterInnen wurde im Verlauf der durchgeführten Treffen im Sinne eines prozessorientierten Vorgehens den Interessen der Gruppe angepasst. Bis zum Sommer 2004 hatten jeweils vier zweistündige Treffen in den beiden ersten Teilnetzwerken stattgefunden.

Tabelle 1. Netzwerk Täterarbeit - Eingeladene Organisationen und Institutionen

Bereich: Täterarbeit	Bereich: Opferschutz	Bereich: Jugend- wohlfahrt & Soziales	Bereich: Gericht und Staatsanwaltschaft
<i>Leitungen</i>	<i>Leitungen</i>	<i>Leitungen</i>	<i>Leitungen</i>
Neustart - Bewährungshilfe	Interventionsstelle	Jugendwohlfahrts- referate	Staatsanwaltschaft
Neustart - Außergerichtlicher Tatausgleich	Kinderschutzzentren	Sozialreferate	Untersuchungsrichter
Männerberatung - Begleiter	Tara (Frauennotruf)	Psychologische Dienste	Strafrichter
Männerberatung - Therapeuten	Kinder- und Jugend- anwaltschaft	Abteilungen für Sozialarbeit	Pflegschaftsrichter

Teilnahmestatistik

Die Teilnahmestatistik für die beiden Teilnetzwerke über die jeweils vier Treffen ist in Abbildung 3 bzw. Abbildung 4 abgebildet. Die auffallend höheren Teilnahmezahlen beim vierten Treffen des Teilnetzwerk 1 (von 6 auf 15 Teilnahmen) können vermutlich durch das Ankündigen eines Vortrags zum Thema „Täterarbeit in Wien - Das Wiener Modell“ erklärt werden. Auch im Teilnetzwerk 2 fallen höhere Teilnahmezahlen bei vorher angekündigten Inputs durch einen Referenten oder Richter auf. Thematische „Zugpferde“ wirken sich vermutlich positiv auf die Teilnahmen an Netzwerktreffen aus.

Abbildung 3. Teilnahmestatistik – Teilnetzwerk 1

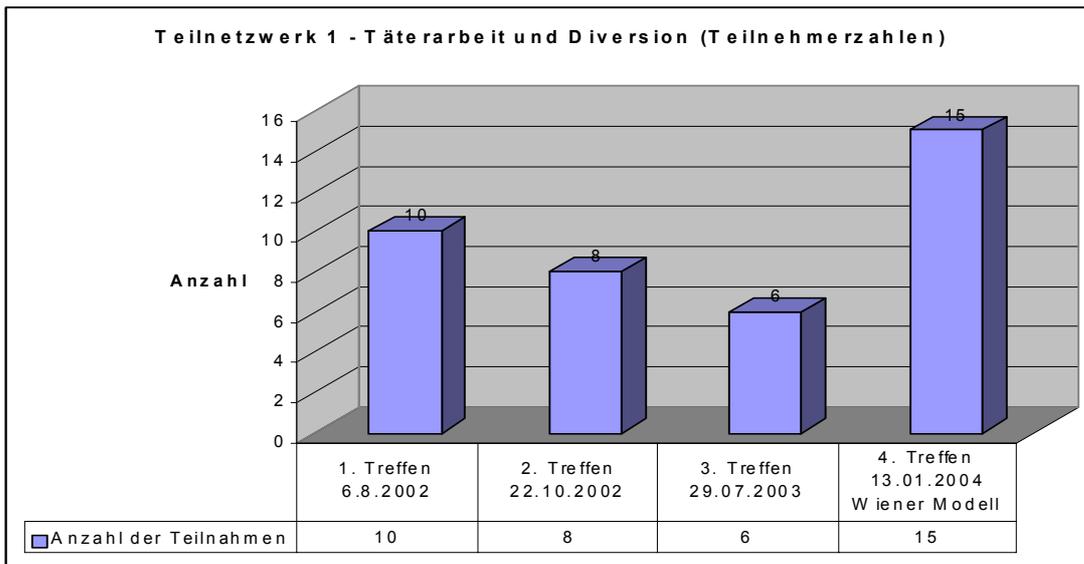
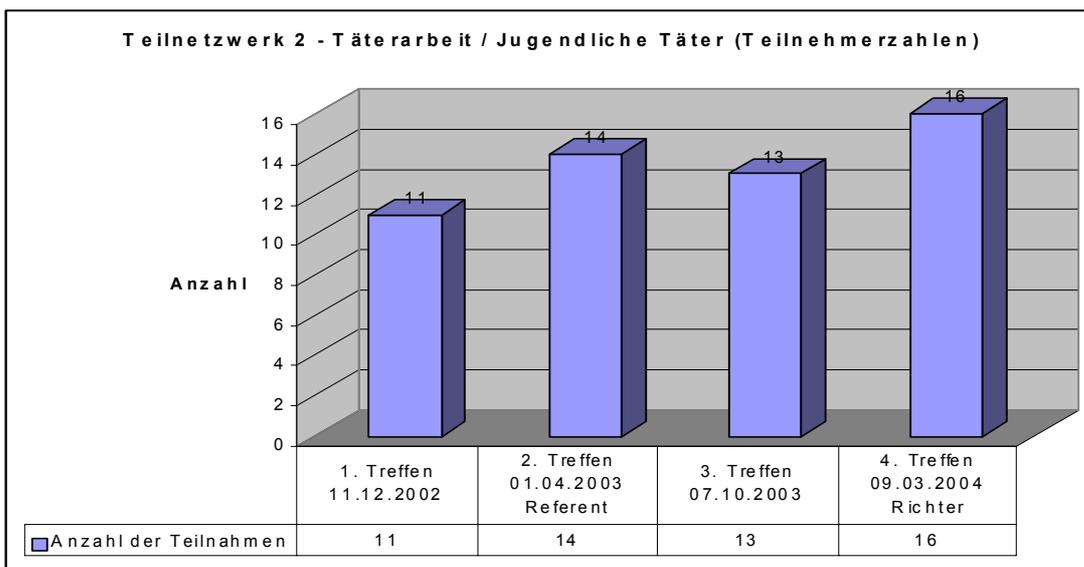


Abbildung 4. Teilnahmestatistik – Teilnetzwerk 2



Teilnahmeverteilung – Herkunftsbereiche

Innerhalb des Beobachtungszeitraumes wurden insgesamt 93 Teilnahmen verzeichnet, wobei auf das *Teilnetzwerk 2 – Jugendliche Täter* 54 und auf das *Teilnetzwerk 1 – Diversion* 39 Teilnahmen entfallen. Dabei unterscheiden sich die beiden Teilnetzwerke in punkto Teilnehmezahlen vor allem bei den VertreterInnen aus den Bereichen *Täterarbeit* und naheliegenderweise *Jugendwohlfahrt & Soziales* (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5. Teilnahmestatistik – Herkunftsbereiche

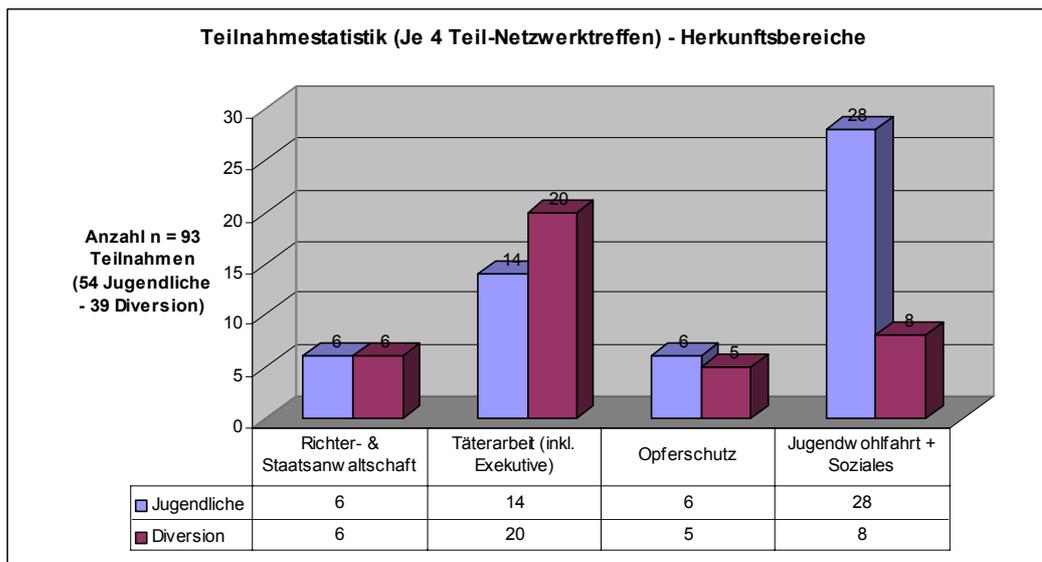
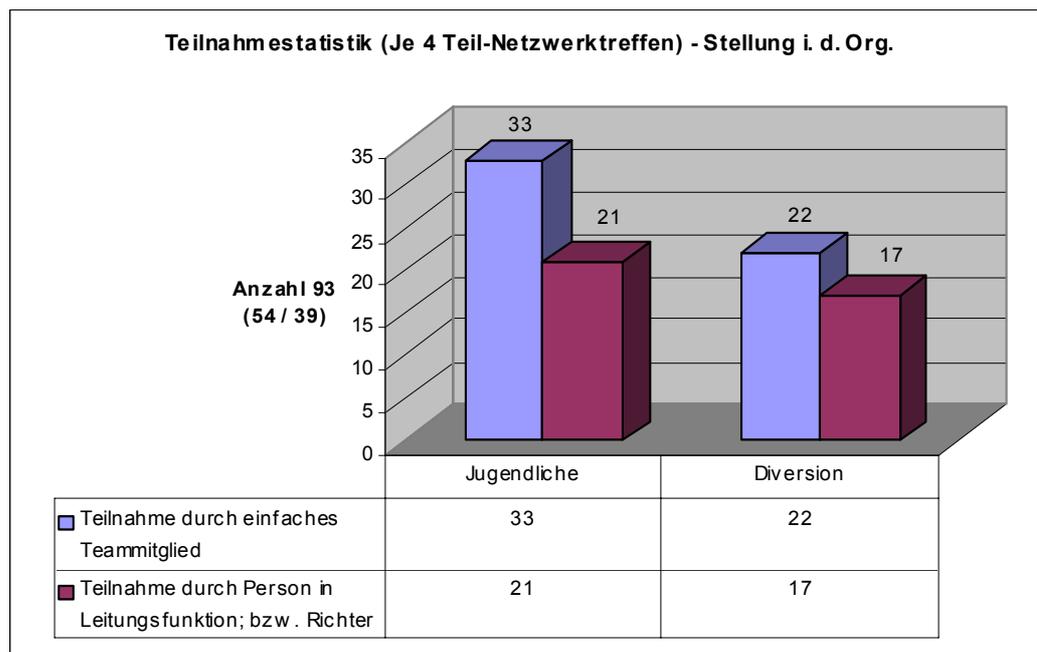


Abbildung 6. Teilnahmestatistik – Stellung in der Herkunftsorganisation



Von den erfolgten Teilnahmen entfallen in beiden Teilnetzwerken jeweils etwas mehr als die Hälfte auf „einfachen Teammitglieder“ (Personen ohne Leitungsfunktion) aus den Bereichen Staatsanwaltschaft, Sprengelsozialarbeit und Begleitung (vgl. Abbildung 6). Die eingeladenen Leitungspersonen sind oftmals nicht persönlich erschienen.

In Teilnetzwerk 1 entfallen die meisten der insgesamt 17 Teilnahmen durch *Personen in Leitungsfunktion* auf die Bereiche *Täterarbeit* und *Jugendwohlfahrt*. Nur im Bereich *Soziales und Jugendwohlfahrt* erfolgten mehr Teilnahmen durch Leitungspersonen als durch einfache Teammitglieder (vgl. Abbildung 7), allerdings bei eher niedrigem Teilnahme-Niveau.

Die Anzahl der Teilnahmen durch Personen aus dem Bereich der Jugendwohlfahrt ist im Teilnetzwerk 2 (*jugendliche Straftäter*) naheliegenderweise um einiges höher. Auch in Teilnetzwerk 2 sind die meisten Teilnahmen von Personen in Leitungsfunktion in den Bereichen *Täterarbeit* und *Jugendwohlfahrt* zu verzeichnen, wobei im letzterem Bereich durch die Vielzahl an Teilnahmen durch SprengelsozialarbeiterInnen dennoch die Anzahl an Teilnahmen von *einfachen Teammitglieder* überwiegt (vgl. Abbildung 8). Personen mit Leitungsfunktionen aus den Bereichen Justiz und Opferschutzeinrichtungen waren in beiden Teilnetzwerken seltener vertreten. Ob dieser Befund ein Problem für die interinstitutionelle Zusammenarbeit darstellt oder ob auch die Teilnahme durch Teammitglieder ohne Leitungsfunktionen zur Verbesserung der Kooperation beiträgt bzw. vielleicht sogar noch mehr fördert, kann auf der Basis dieser Daten nicht festgestellt werden. Ganz allgemein wäre allerdings ein stärkerer Einbezug von Personen mit Leitungsfunktion aus den genannten Bereichen durchaus wünschenswert.

Die Geschlechterverteilung ist bei beiden Teilnetzwerken ähnlich. Insgesamt waren etwas mehr Männer bei den Arbeitstreffen (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 7. Teilnahmest Statistik: Teilnetzwerk 1 – Herkunft und Stellung

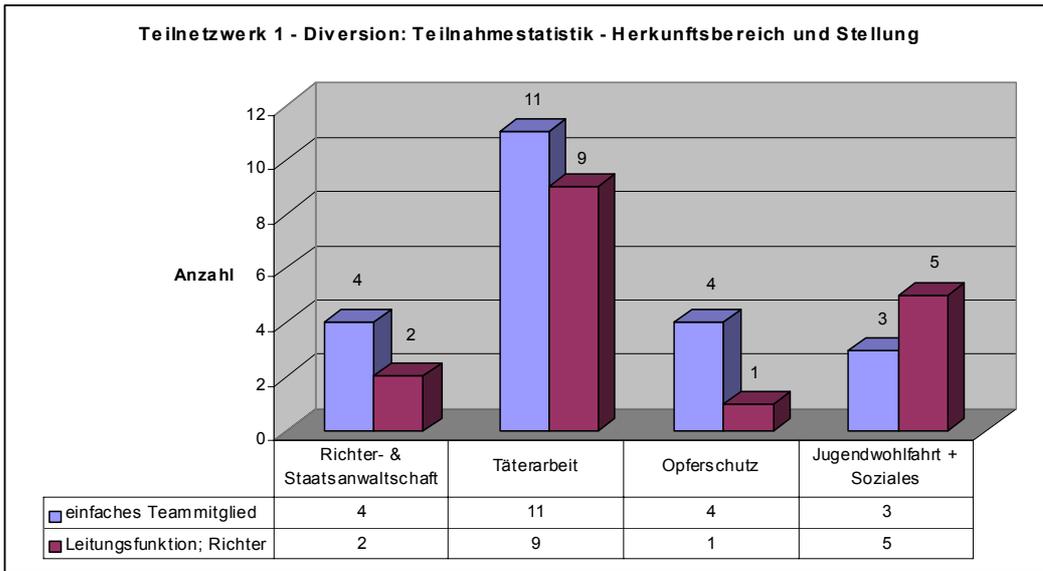


Abbildung 8. Teilnahmest Statistik: Teilnetzwerk 2 – Herkunft und Stellung

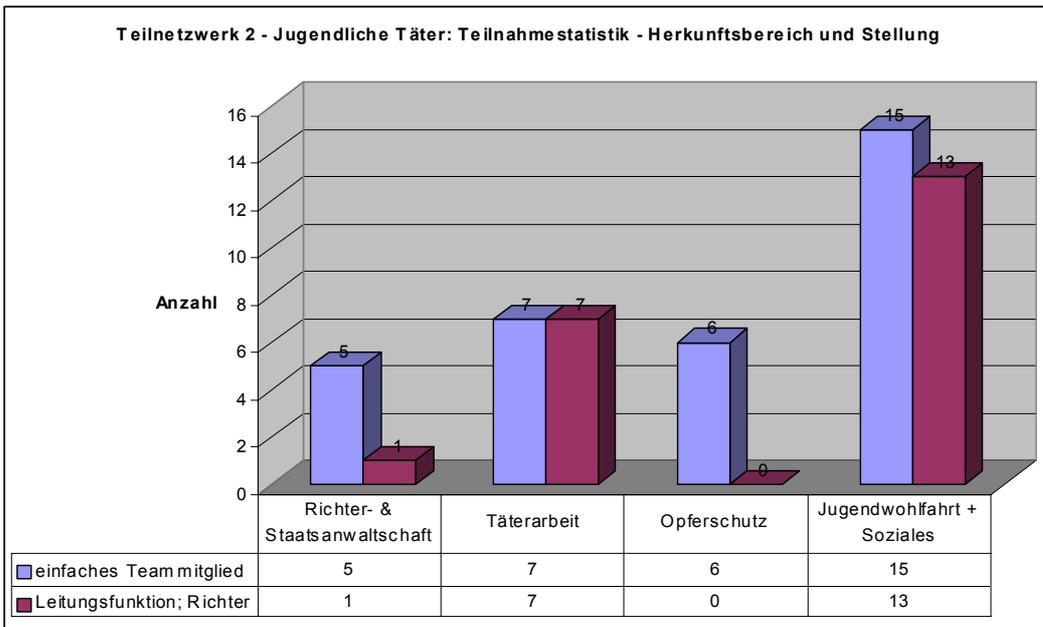
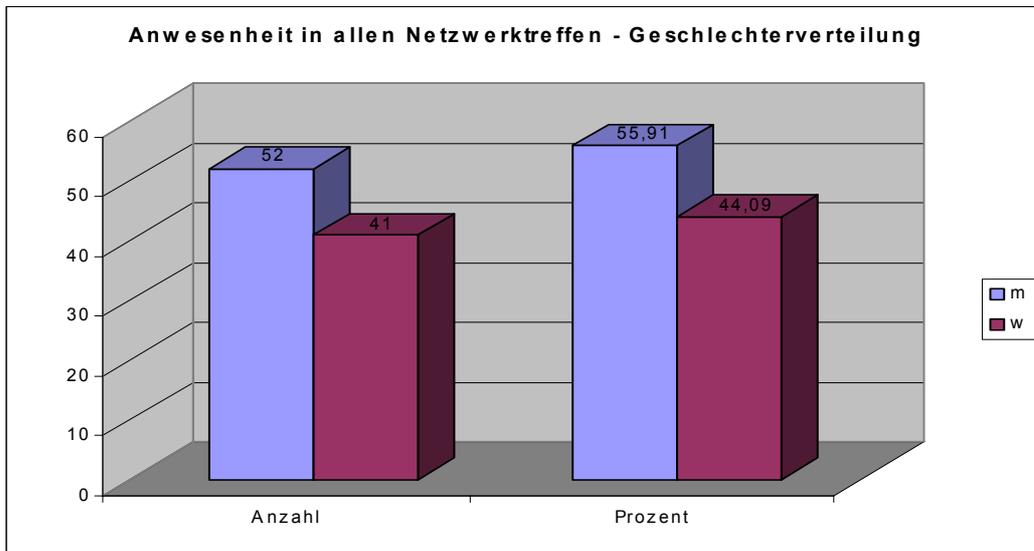


Abbildung 9. Teilnahmestatistik: Teilnahmeverteilung - Geschlecht



TeilnehmerInnenprofile

Die insgesamt 93 Teilnahmen erfolgten durch 43 verschiedene Personen aus den oben beschriebenen Bereichen. Die folgende Auswertung gibt Aufschlüsse über die Merkmale *Herkunftsbereich*, *Geschlecht* und *Stellung innerhalb der Herkunftsorganisation* der TeilnehmerInnen, wobei auf eine Differenzierung zwischen den beiden Teilnetzwerken verzichtet wurde.

Wenn man die Merkmale *Geschlecht* und *Herkunftsbereiche* bei den TeilnehmerInnen der beiden Netzwerktreffen gemeinsam betrachtet, ergibt sich folgendes Bild: Die *Richter- und Staatsanwaltschaft* sowie die *Täterarbeit* sind eher durch Männer vertreten und die Bereiche *Opferschutz* sowie *Jugendwohlfahrt und Soziales* sind stark durch Frauen vertreten (vgl. Abbildung 10). Bis zu einem gewissen Grad spiegeln diese Verteilungen jene in den jeweiligen Arbeitsfeldern wider, desgleichen möglicherweise für die Merkmalskombination „Geschlecht x Stellung in der Organisation“ (vgl. Abbildung 11): Die teilnehmenden VertreterInnen in einer *Leitungsfunktion* sind eher Männer und die Mehrzahl der teilnehmenden *einfachen Teammitglieder* eher Frauen.

Abbildung 10. TeilnehmerInnenprofile: Herkunftsbereiche und Geschlecht

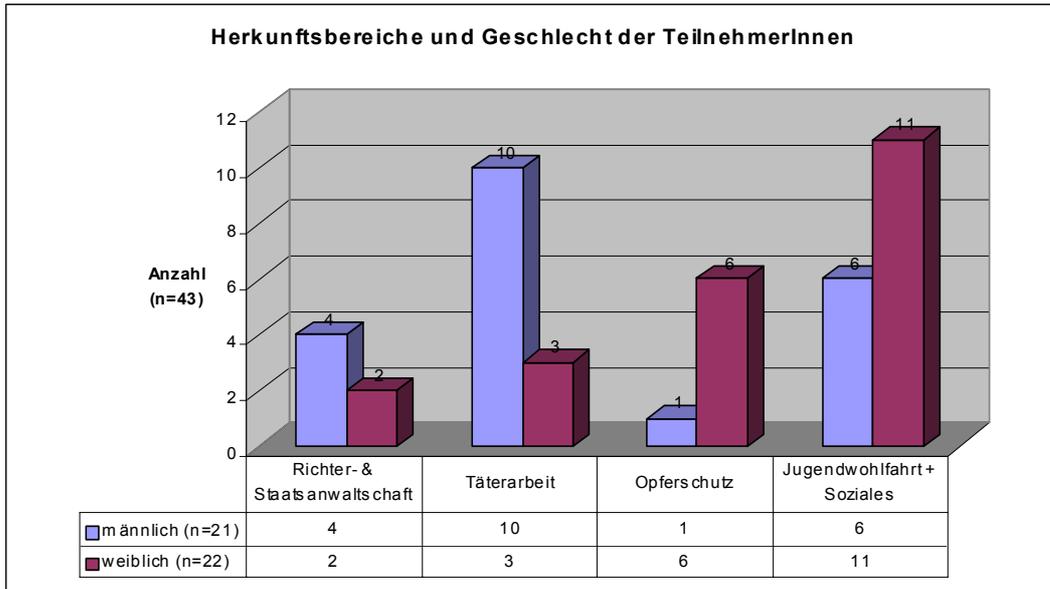
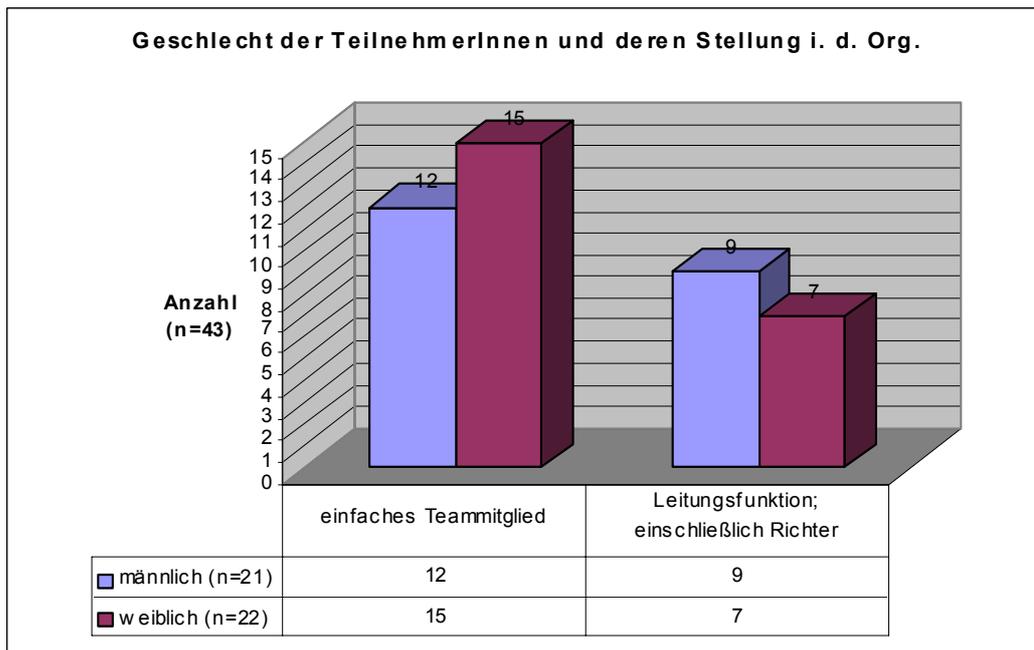
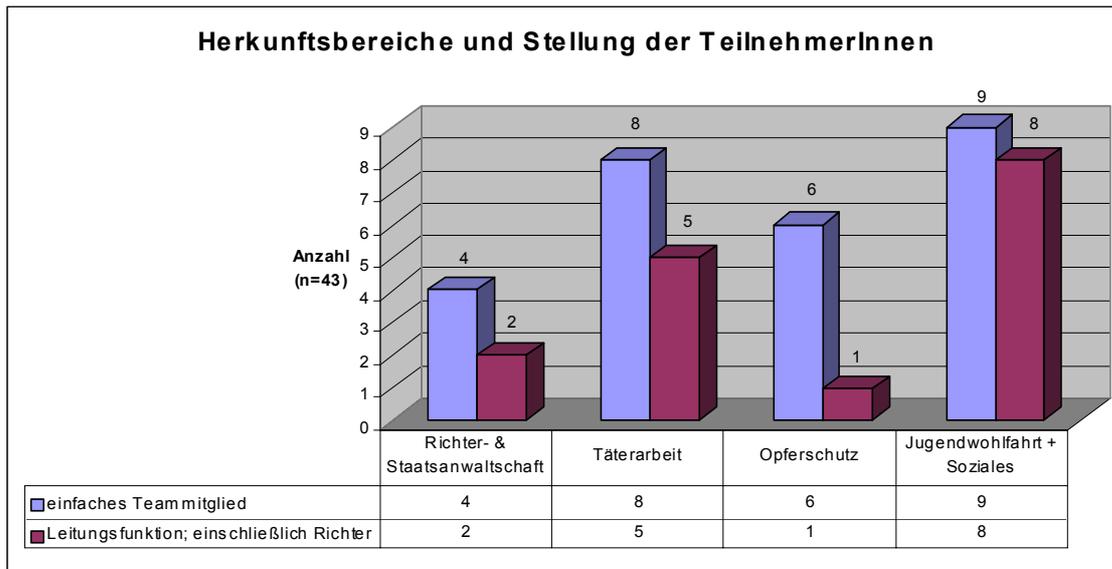


Abbildung 11. TeilnehmerInnenprofile: Geschlecht und Stellung in der Herkunftsorganisation



Wie bei der Analyse der Teilnahmen zeigt sich auch bei der Analyse der teilnehmenden Personen, dass sich bei den Teilnehmenden im Bereich *Jugendwohlfahrt und Soziales* (VertreterInnen aus den Jugendwohlfahrts-, Sozial- und Sozialarbeitsreferaten) der Anteil von einfachen Teammitgliedern und Personen mit Leitungsfunktion die Waage hält. Bei den anderen Bereichen gibt es mehr oder weniger große Unterschiede innerhalb dieses Merkmals, aber immer sind es mehr einfache Teammitglieder (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12. TeilnehmerInnenprofile: Herkunftsbereiche und Stellung



Insgesamt kann festgehalten werden:

- Die Vernetzungsarbeit zeigt Wirkungen. Personen aus allen relevanten Bereichen nahmen an den Treffen teil.
- Die Besonderheiten der Tätigkeitsfelder (z.B. Geschlechterverteilungen in den Tätigkeitsfeldern, Gender-gaps über Hierarchieebnen etc.) dürften sich auch in den Teilnahmen und bei den teilnehmenden Personen widerspiegeln.
- Die Spezifität der Netzwerke spiegelt sich in der Teilnahmest Statistik wider. Dort, wo z.B. plausiblerweise mehr Personen bzw. Teilnahmen aus einem bestimmten Bereich erwartet werden konnten, haben sind diese auch vermehrt teilgenommen bzw. erfolgten vermehrt Teilnahmen (Teilnahmen von Personen aus dem Jugendwohlfahrtsbereich im Teilnetzwerk „jugendliche Straftäter“ im Vergleich zum Teilnetzwerk „Diversion“).
- Aus den Bereichen Justiz und Opferschutz nahmen eher weniger Personen mit Leitungsfunktionen teil als einfache Teammitglieder. Hier könnte überlegt werden, ob Leitungspersonen verstärkt angesprochen werden sollten und wie gegebenenfalls ihre Teilnahmehäufigkeit erhöht werden könnte.

3.3. Analyse der förderlichen und hinderlichen Bedingungen (ExpertInnen-Interviews)

Ablauf der Datenerhebung und Analyse

Der Forschungsschwerpunkt des vorliegenden Evaluationsprojektes lag in der Bewertung der geleisteten Arbeitsprozesse der Männerberatung Graz im Rahmen des oben beschriebenen Projekts *Thematisches Networking für die Täterarbeit*, zum Zweck der Projektverbesserung und Sicherung von Teilergebnissen. Dazu wurden die vorhandenen Teilnetzwerke 1 und 2 und ein zeitlich eingegrenzter Beobachtungszeitraum definiert (vgl.o.). Mit den Projektorganisatoren wurde vorab zum Zweck der Orientierung und Informationsgewinnung über den Gegenstandsbereich noch vor den ExpertInneninterviews mit den TeilnehmerInnen an den Netzwerktreffen zwei nichtstandardisierte leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Folgende Fragestellungen waren bei der Leitfadenerstellung maßgebend:

- Zielklärung (Erhebung der Erwartungen und Ziele der Männerberatung an das Projekt)
- Hinweise auf verfügbare Unterlagen zum Projekt (Protokolle, Konzepte, Tätigkeitsberichte)
- Präzisierung der Evaluationsfragestellung

Die aus den beiden Interviews gewonnenen Informationen waren für die folgende Arbeitsphase (die Erstellung des Leitfadens für die durchzuführenden Interviews mit Projektbeteiligten) von Bedeutung.

Folgende Arbeitsschritte wurden im Zuge der Durchführung der ExpertInneninterviews mit Projektbeteiligten ausgeführt:

- Leitfadenerstellung
- Kriterien bei der Wahl der InterviewpartnerInnen
- Kontaktaufnahmen – Terminvereinbarungen
- Profil der InterviewpartnerInnen
- Interviewdurchführung
- Transkription – Rückkoppelung des Textes
- Auswertung der Interviewtexte
- Abstrahierung, Ableitung von Empfehlungen, Berichterstellung

Es wurde versucht, die Auswahl der Interviewpartner so zu treffen, dass eine *möglichst große Meinungsbandbreite* erreicht wurde, d.h. es wurden jeweils große Streuungen hinsichtlich der Auswahlkriterien angestrebt. Dabei ging es nicht um „Repräsentativität“ im Sinn eines Abbildes einer Gesamtheit von Personen über Anteile, sondern um den Versuch, ein möglichst großes Spektrum an Unterschieden in die Gruppe der Befragten zu integrieren (vgl. Strauss & Corbin, 1988). Folgende Kriterien wurden bei den Überlegungen zur Auswahl der zu befragenden TeilnehmerInnen berücksichtigt:

- *Teilnahmehäufigkeit, Thema des Netzwerkes*: Es wurde darauf geachtet, sowohl Personen auszuwählen, die häufig teilgenommen hatten, als auch jene zu befragen, die selten teilgenommen hatten (Range: zwischen 1 und 6 Teilnahmen, bei insgesamt 8 Terminen). Die Hälfte der Befragten hatte bei beiden Teilnetzwerken teilgenommen. Eine Person hatte nur Kenntnisse über das erste, fünf TeilnehmerInnen hatten ausschließlich Erfahrungen mit dem zweiten Teilnetzwerk.

- *Institutionelle Herkunft:* Es wurden Personen aus folgenden Bereichen befragt: *Richter- und Staatsanwaltschaft:* 2 VertreterInnen; *Täterarbeit:* 3 VertreterInnen (Neustart und Männerberatung); *Opferschutz:* 2 VertreterInnen (Interventionsstellen gegen familiäre Gewalt und Kinderschutzzentren); *Jugendwohlfahrt und Soziales:* 5 VertreterInnen (Sozialreferate, Jugendwohlfahrtsbehörden und Sprengelsozialarbeit).
- *Intrainstitutionelle Stellung:* InterviewpartnerInnen ohne Leitungsfunktion in der eigenen Organisation/Institution: 5 Personen; InterviewpartnerInnen mit Leitungsfunktion in der eigenen Organisation/Institution bzw. VertreterInnen der Richterschaft: 7 Personen.
- *Geschlecht:* Der Versuch, eher Personen mit Leitungsfunktionen und aus dem Justizbereich für ein ExpertInneninterview zu gewinnen führte zu einem Überhang von Männern in der Gruppe der befragten ExpertInnen (9 männlich, 3 weiblich). Aus dem Bereich Justiz konnte keine Frau für ein Interview gewonnen werden, je eine aus den Bereichen Opferschutz, Täterarbeit und Jugendwohlfahrt und Soziales. Eine Frau war einfaches Teammitglied, zwei hatten Leitungsfunktionen. Trotz dieses Ungleichgewichtes streuen Männer und Frauen daher über die Tätigkeitsfelder und Positionen.
- *Wichtigkeit für das Netzwerktreffen:* Das Netzwerk zur Täterarbeit wurde unter dezidiertem Einbezug von Opferschutzorganisationen eingerichtet. Besonders wichtig für die Treffen war also auch die Teilnahme von VertreterInnen aus Opferschutzeinrichtungen. Daher sollten einerseits die mit Tätern befassten TeilnehmerInnen (3 ExpertInnen) und andererseits die mit den Opfern arbeitenden Beteiligten (2 ExpertInnen) befragt werden.

Die zwölf teilstandardisierten und leitfadengestützten Experten- und Expertinneninterviews hatten eine durchschnittliche Dauer von ca. 50 Minuten. Acht Interviews wurden in den Büros der jeweiligen Befragten durchgeführt und vier Interviews haben in den Räumlichkeiten der Männerberatung stattgefunden. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Die Auswertung des standardisierten Teiles der Befragungen erfolgte über Linearauszahlungen, die Darstellung der Ergebnisse erfolgte in Tabellenform.

Der nichtstandardisierte Teil ExpertInneninterviews wurde nach Meuser und Nagel (1991, 1997) ausgewertet, wobei folgende Schritte durchgeführt wurden:

- *Paraphrasierung*
- *Kodieren und des thematisches Vergleichen*, mittels Auswertungssoftware MAXQDA
- *Soziologische Konzeptualisierung*

Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an folgender Reihenfolge: Zunächst werden Merkmale der interviewten Personen wie Netzwerkerfahrenheit, Tätigkeitsbereiche und Zugänge zum Täterarbeits-Netzwerk dargestellt, dann werden die Ergebnisse der ExpertInneninterviews hinsichtlich der Erwartungen, Ergebnisse, Wirkungen, Probleme und Anregungen der TeilnehmerInnen zusammengefasst.

Bei den Ausführungen zu den Auswirkungen des Projekts und zu Veränderungen ist zu beachten, dass Auswirkungen und Veränderungen interpretiert wurden, wenn dafür Anhaltspunkte im Interviewmaterial gefunden wurden. Wirkungsanalysen, die auf Veränderungs-Selbsteinschätzungen von Befragten basieren, sind natürlich immer hinterfragbar. Insgesamt wären eindeutiger interpretierbare Ergebnisse aber nur mit aufwändigeren Designs erzielbar (z.B. zwei Befragungszeitpunkte etc.), was mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen aber nicht umsetzbar war. Innerhalb

der gewählten, machbaren Vorgangsweise wurde auch auf die Akzeptanz und Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Projekt fokussiert. Dabei handelt es sich nach Hager und Hasselhorn (2000a) zwar nur um ein fakultatives, eher untergeordnetes Kriterium für Maßnahmen (im Gegensatz z.B. zu Wirksamkeit und Veränderungen), aber seine Beachtung und Erhebung macht durchaus Sinn:

„Dem als letztes zu nennenden Gütekriterium wollen wir nur einen nachrangigen und fakultativen Stellenwert zuordnen. Dennoch sollte die Bedeutung der ... Akzeptanz der Interventionsmaßnahme durch ... die Programmausführenden und durch die ... Programmempfänger(innen) sowie die ... Zufriedenheit der Betroffenen mit dem jeweiligen Programm und mit dessen Durchführung ... nicht unterschätzt werden. Zwar handelt es sich dabei in aller Regel um fakultative Zielvorstellungen ..., aber ihre Beachtung scheint in den letzten Jahren zunehmend auf Interesse zu stoßen ... [Es] sollte grundsätzlich angestrebt werden, Programme mit Komponenten zu versehen, die sich förderlich auf die Programmakzeptanz und die Zufriedenheit der Betroffenen auswirken. Letztlich dürfte dies auch die Wahrscheinlichkeit dafür erhöhen, dass die Programmziele erreicht werden können“ (Hager & Hasselhorn, 2000a, S. 80).

Netzwerkerfahrenheit

Jeweils die Hälfte der befragten NetzwerkteilnehmerInnen gibt Erfahrungen mit multidisziplinären Netzwerktreffen an bzw. gibt an, bislang keine derartigen Erfahrungen gemacht zu haben. Beispiele für Erfahrungen mit multidisziplinären Netzwerktreffen, die genannt wurden, sind: verschiedene Netzwerke gegen Gewalt und sexuellen Missbrauch, Netzwerke in der Arbeit mit suchtgefährdeten Jugendlichen sowie in den Bereichen Sozialhilfe und Freizeitpädagogik. Bei den „Netzwerkunerfahrenen“ werden zum Teil auch Erfahrungen mit Netzwerktreffen angegeben, jedoch fanden diese Treffen nicht mit multidisziplinärer Besetzung statt. Eine für die Untersuchung interessante Fragestellung bestand in der Abhängigkeit der *Bewertungen* der Netzwerktreffen hinsichtlich verschiedener Kriterien vom Niveau der *Erfahrung der TeilnehmerInnen mit multidisziplinären Netzwerktreffen*. Hinsichtlich bestimmter Aspekte der Netzwerktreffen war es von Interesse zu explorieren, ob die Befragten aus der Gruppe der Netzwerkerfahrenen andere Bewertungen abgaben als die Befragten aus der Gruppe der Netzwerkunerfahrenen. Die entsprechenden Ergebnisse sind in den jeweiligen Abschnitten angeführt (vgl. z.B. „Fallbesprechungen“).

Tätigkeitsbereiche und Zugänge zum Netzwerk Täterarbeit

Die jeweils spezifischen Zugänge der NetzwerkteilnehmerInnen aus den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern lassen sich wie folgt voneinander abgrenzen bzw. idealtypisch charakterisieren:

- Die befragten Personen aus dem *Gerichtsbereich* begründen ihr Interesse am Netzwerktreffen mit ihrer Zuständigkeit für Jugendstrafsachen und den damit verbundenen und häufiger angewandten *alternativen* Sanktionsmöglichkeiten, wie *diversionelle Maßnahmen* und *Weisungen* im Zuge einer Strafverhandlung.

- Die VertreterInnen aus dem Bereich der *Behandlung und Betreuung von straffällig gewordenen Menschen* suchen in den Netzwerktreffen die Möglichkeit der Auseinandersetzung mit Täterarbeitsmodellen und deren konkrete Umsetzung sowie mit deren Auswirkungen auf den Opferschutz.
- Aus dem Bereich *Opferschutz* ergibt sich der Zugang zu den Netzwerktreffen durch die Verstrickung von Täterarbeit und Opferschutz. Um Opferschutz zu gewährleisten bedarf es geeigneter Maßnahmen für Opfer und Täter sowie einer erfolgreichen Vernetzung zwischen den beteiligten Einrichtungen.
- Die aus dem Bereich *Jugendwohlfahrt und Soziales* vertretenen Personen haben verschiedenste Zugänge zu den Netzwerktreffen. Zum einen über die direkte Arbeit mit Tätern in Familien, weiters über die Verantwortlichkeit in den Bereichen Leistungsgewährung und Kostenverrechnung bei Maßnahmen sowie bei den Entscheidungen über die geeignetste Maßnahme für einen Täter.

Erwartungen der NetzwerkteilnehmerInnen

Die Erwartungshaltungen der befragten NetzwerkteilnehmerInnen waren geprägt durch die Ziele, *Informationen zu bekommen* und *Informationen auszutauschen*. Weitere Erwartungshaltungen konnten in die Gruppen *Beteiligte kennen lernen*, *Optimierung bzw. Kooperation verbessern* und *gemeinsamen Output erarbeiten*, zusammengefasst werden.

Informationen bekommen

Angefangen von der Haltung „... *einfach hinzugehen und zu schauen was so kommt*“ (IP 11, Pos. 10)⁷, über den Wunsch „*aktuelle Informationen für die Sprengelsozialarbeit zu bekommen*“ (IP 1, Pos. 5) oder über den „*Stand der Wissenschaft zum Thema*“ (IP 1, Pos. 6) informiert zu werden, bis hin zur konkreten Erwartung „*zu hören wie ein Staatsanwalt über Täterarbeit denkt*“ (IP 5, Pos. 10), zieht sich ein roter Faden durch die Äußerungen der Befragten, nämlich der Wunsch, Neues über die anderen an Täterarbeit beteiligten Organisationen und Institutionen zu erfahren, hinsichtlich deren *Zugänge, Angebote, Vorgangsweisen und Erwartungshaltungen* (vgl. IP 1,2,3,5,8,12) in Bezug auf den Umgang mit Tätern.

Informationsaustausch

Dem Informationsaustausch zwischen den mit der Täterarbeit befassten Einrichtungen kommt ein besonderer Stellenwert zu. Dies zeigt sich auch in den Erwartungen der NetzwerkteilnehmerInnen an die Arbeitstreffen:

„Damit professionelle Arbeit [Anm.d.Verf.: Täterarbeit] funktionieren kann braucht man einen professionellen Austausch.“ (IP 4, Pos. 7)

Der Informationsfluss zwischen den beteiligten Organisationen und Institutionen, die mit Tätern und Opfern arbeiten, wird von den Befragten als grundlegendes Ziel beschrieben. Der/die Netzwerkteilnehmende wird dabei als Informationsknotenpunkt betrachtet, welcher Informationen aus der eigenen Organisation in das Netzwerk einbringt und wiederum neues Wissen zurück in die eigene Einrichtung liefert (vgl. IP

⁷ Im Folgenden werden häufig Zitate aus Interviews wiedergegeben. Dabei steht „IP“ für *Interviewpartner*, z.B. Nummer 11 (von 12) und „Pos.“ steht für die *Position* im Text laut MaxQDA.

1, Pos. 9-10). Als Erwartung steht dabei neben dem Erfahrungsaustausch anhand konkreter Fälle der Austausch über die gegenseitigen Handlungsspielräume im Vordergrund:

„Die Möglichkeiten der anderen Beteiligten kennen lernen, was sie tun können und gleichzeitig den anderen anzubieten was können wir machen. Andere sollen wissen welche Möglichkeiten wir haben sowie selbst zu erfahren was sind die Probleme und Möglichkeiten der anderen und wo gibt es Probleme wenn wir tätig werden, was erschwert das Ganze unter Umständen von uns aus“ (IP 2, Pos. 10-12).

Durch das multidisziplinäre Setting der Netzwerktreffen wird von einigen die Chance gesehen, mit Einrichtungen in Kontakt zu kommen, mit denen der Informationsaustausch sonst nicht so einfach herzustellen ist:

„Ich bin an einem Informationsaustausch interessiert (...) insbesondere mit Gericht und Staatsanwaltschaft. Da man sonst schwer zu diesen dazukommt“ (IP 3, Pos. 17-18).

Zusammengefasst betrachtet wird fast bei allen befragten NetzwerkteilnehmerInnen die Erwartung explizit geäußert, dass die Arbeitstreffen den Rahmen für einen gegenseitigen Informationsaustausch bieten sollen, welcher Raum für die gegenseitige Klärung von Standpunkten, Haltungen, Vorgangsweisen, Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen lässt.

Beteiligte kennen lernen

Von der Hälfte der befragten TeilnehmerInnen wurde explizit die Erwartung geäußert, bei den Netzwerktreffen VertreterInnen von tätigen Einrichtungen kennen zu lernen. Erwartet wird:

„... das Kennenlernen von Beteiligten, weil es leichter ist, in einer konkreten Situation, wenn man die Personen die tätig sind, kennt. Mit der Einschränkung, dass man immer wieder mit jemandem zu tun hat der noch nicht bei den Treffen war“ (IP 2, Pos. 12-14).

Weiters wird versucht, die Netzwerktreffen als Ort zu nützen, wo die Möglichkeit bestehen soll, Kontakte zu knüpfen, da viele Organisationen auf einmal anzutreffen sind (vgl. IP 6, 12). Formuliert wird auch der Wunsch mit jenen

„... Menschen in Kontakt zu kommen, die ich nur vom Papier her oder vom Telefon her gekannt habe“ (IP 5, Pos. 5-6).

Durch das Kennenlernen der Haltungen der einzelnen Beteiligten wird auch der konkrete Nutzen erwartet, *„...leichter miteinander reden oder leichter etwas erarbeiten zu können“ (IP 4, Pos. 23).*

Optimierung - Kooperation verbessern

Eine zentrale Erwartung stellt die Optimierung der zu leistenden Arbeit durch Verbesserung der notwendigen Kooperationen dar (vgl. IP 2, 8, 6, 9).

„Das übergeordnete Ziel, dass das ganze allgemein effektiver wird (...) durch das Kennen lernen der Möglichkeiten der anderen und was man selbst kann“ (IP 2, Pos. 14).

So soll zum Beispiel durch die Intensivierung von Kooperationen die verbesserte Ausnützung von Ressourcen erreicht werden (vgl. IP 8, Pos. 11). Durch die oben beschriebene Erwartung, Informationsaustausch in den Netzwerktreffen betreiben zu können, sollen Möglichkeiten der Verbesserung gefunden werden, Handlungsabläufe vereinfacht und optimiert werden, sowie neue Produkte erarbeitet werden um in weiterer Folge auch zu einer verbesserten Vernetzung in konkreten Fällen zu kommen (vgl. IP 9, 10).

Gemeinsamen Output erarbeiten

Knapp die Hälfte der interviewten NetzwerkteilnehmerInnen formuliert den Wunsch, auch einen konkreten Output zu erarbeiten. So soll ein *„Ergebnis der Optimierung der Abläufe, auch neue Produkte sein“* (IP 9, Pos. 30).

Es wird neben dem Wunsch nach Erfahrungsaustausch erwartet, dass auch Problemlösungen erarbeitet werden, gegebenenfalls in Form von neuen Maßnahmenpaketen oder Konzepten. Gemeinsam sollen alte Vorgangsweisen überarbeitet und neue zielführende Vorgangsweisen festgelegt werden (vgl. IP 3,4,8,9,10). Die Aussage eines Befragten fasst diese Erwartungshaltung deutlich zusammen und ergänzt sie noch mit dem Wunsch, mit den erarbeiteten Ergebnissen auch an politische Entscheidungsträger heranzutreten:

„Netzwerktreffen heißt für mich, dass eine multiinstitutionelle Zusammenkunft besteht, dass Erfahrungen ausgetauscht werden, allerdings auch, dass irgendwelche Maßnahmen, zum Beispiel, erarbeitet werden. Und das soll dann gemacht werden. Sowie auch Wünsche und Anliegen für bestimmte Einrichtungen oder an die Landesregierung oder den Soziallandesrat oder Gesundheitslandesrat herangetragen werden sollen. Es sollte nicht nur in unserem Kreise bleiben, es sollte auch zu einem Output kommen“ (IP 3, Pos. 39-41).

Bemerkenswert erscheint hierbei, dass die Erwartung, mit den erarbeiteten Ergebnissen nach außen zu gehen, nur von einer befragten Person explizit geäußert wurde (vgl. IP 3).

Ergebnisse - Auswirkungen

Die von den interviewten TeilnehmerInnen in den Befragungen genannten persönlich erzielten Ergebnisse lassen sich grob in die Cluster *Wissenserweiterung, nützlicher Informationsaustausch, Beteiligte kennen gelernt* und *Veränderungen* zusammenfassen.

Wissenserweiterung beschreibt den erfolgreichen Erwerb neuen Wissens, *nützlicher Informationsaustausch* fasst alle Aussagen zusammen, die eine Verbesserung des Informationsflusses (inter- und intrainstitutionell) beschreiben, *Beteiligte kennen gelernt* liefert den empirischen Nachweis darüber, dass ein vertiefendes Kennenlernen der beteiligten Personen stattgefunden hat, und unter *Veränderungen* werden alle übrigen genannten positiven Auswirkungen der Netzwerktreffen subsumiert.

Wissenserweiterung

Die Erwartung der teilnehmenden InterviewpartnerInnen, neue Informationen zu bekommen wurde größtenteils erfüllt. So besteht bei allen TeilnehmerInnen, je nach Teilnahmehäufigkeit bei den insgesamt acht Treffen, mehr Wissen über die Angebote, Vorgangsweisen, Feinziele, Haltungen, Kooperationsziele, Möglichkeiten und Probleme der anderen an der Täterarbeit beteiligten Organisationen und Institutionen. Im Detail wurde Wissenserweiterung in drei Bereichen angegeben:

1. *Allgemein über Täterarbeit*; z.B. worauf sollte man grundsätzlich achten, wenn man mit Tätern arbeitet (vgl. IP 1, Pos 38) oder inwiefern besteht der Zusammenhang zwischen Täterarbeit und Opferschutzarbeit (vgl. IP 12, Pos 23).
2. *Konkret über Täterarbeit*; z.B. über die Erwartungshaltung der Richter- und Staatsanwaltschaft, die Täterarbeit anordnen können, als auch über die Vorgangsweisen von Einrichtungen, die konkrete Maßnahmen mit Tätern durchführen, also Neustart und Männerberatung (vgl. IP 1,2,4,5,12).
3. Weiters können *allgemeine Wissenszugewinne* über die anderen beteiligten *Institutionen und Organisationen* verzeichnet werden. „*Der konkrete Nutzen war besser zu sehen wie das läuft und Ideen zu kriegen was braucht das Jugendamt zum Beispiel. Wie arbeiten und denken anderen Institutionen und wie macht es Sinn mit Angeboten an die heranzutreten oder umgekehrt*“ (IP 5, Pos. 15).

Befragte aus dem Bereich *Jugendwohlfahrt und Soziales*, die mit jugendlichen und erwachsenen Tätern arbeiten, konnten im Besonderen ihr Wissen über die Rahmenbedingungen und den konkreten Ablauf von Täterarbeits-Modellen, etwa von Einrichtungen wie Neustart und Männerberatung, erweitern.

Nützlicher Informationsaustausch

In *jedem* Interview finden sich Belege dafür, dass ein für die Alltagsarbeit nützlicher Meinungs- und Informationsaustausch stattgefunden hat (vgl. IP 1-12). Von der Hälfte der befragten NetzwerkteilnehmerInnen (IP 3,4,6,9,10,11) wird explizit begrüßt, dass *der „Informationsaustausch mit multi-institutioneller Besetzung stattfindet“* (IP 3, Pos. 34).

Fallbesprechungen

Besonders nützlich für die gemeinsame Arbeit erweist sich für einige TeilnehmerInnen der Austausch auf der konkreten Fallebene und zwar „... *weil man am konkreten Fall gesehen hat warum man eigentlich zusammensitzt*“ (IP 2, Pos. 77). Diesbezüglich wurden folgende Beispiele genannt: der Austausch zwischen Opferschutzarbeit, Sozialarbeit und Gericht hinsichtlich der Prozessbegleitung beim Strafverfahren und zwischen Sozialarbeit und Bewährungshilfe in Bezug auf die Möglichkeit einer vorläufigen Betreuung vor der Strafverhandlung.

Informationsrückfluss

Zentrale Zielsetzung der Projektorganisatoren für die Netzwerktreffen war der durch die Multiplikatorfunktion der Teilnehmenden angestrebte, erfolgreiche Rückfluss von brauchbar neuem Wissen in die einzelnen Organisationen und Institutionen. Bis auf die

InterviewpartnerInnen aus den Bereichen Richter- und Staatsanwaltschaft führen alle Befragten Beispiele für einen gelungenen Informationsrückfluss in die eigene Organisation bzw. Institution an.

„Bei der nächsten Dienstbesprechung im Referat habe ich das dann weitergeben; dass die anderen im Haus auch was haben davon. Bei den Dienstbesprechungen sind alle 25 Leute vom Bereichsleiter bis zur Schreibkraft“ (IP 3, Pos 22-23).

Der Rückfluss des neu erworbenen oder erarbeiteten Wissens findet in der Bandbreite von Besprechungen mit ebenfalls teilnehmenden KollegInnen bis hin zur Wissensweitergabe in Arbeitsbereichsbesprechungen statt. Welches Ausmaß die Auswirkung der intrainstitutionellen Informationsweitergabe bei den jeweiligen KollegInnen und Vorgesetzten annimmt, wäre in einer eigenen Untersuchung zu prüfen. Mit den durchgeführten Interviews kann zumindest bestätigt werden, dass erworbene Informationen von TeilnehmerInnen in diversen Teambesprechungen weitergegeben wurden. Im Gerichtsbereich, bei Richtern und Richterinnen, die in ihrem Arbeitsfeld autonom handeln, beschränkt sich der Wissenstransfer innerhalb der Institution meist auf informelle Gespräche, was die Auswirkungen eines Wissenszugewinns bei Beteiligten aus diesem Bereich limitieren könnte. In einer teilnehmenden Opferschutzeinrichtung wurde andererseits auf Grund der Netzwerktreffen die mit jugendlichen Tätern durchgeführte Arbeit in den Teamsitzungen der Einrichtung verstärkt reflektiert. So wurde *„... schon auch angeregt durch die Netzwerktreffen entschieden, dass wir nicht mehr mit Tätern arbeiten werden und diese der Männerberatung zuweisen“ (IP 7, Pos. 14).*

Österreichweite Folgen

Die Informationsweitergabe innerhalb dieser Einrichtung hat bewirkt, dass sogar im österreichweiten Fachaustausch einige Themen aus den Netzwerktreffen besprochen wurden, im Besonderen das Thema: *Umgang als Opferschutzeinrichtung mit der Täterarbeit* (vgl. IP 7, Pos. 29).

Beteiligte kennen gelernt

Durchgängig positiv sehen alle befragten TeilnehmerInnen die Netzwerktreffen hinsichtlich der Möglichkeit, VertreterInnen beteiligter Einrichtungen außerhalb des gewohnten Arbeitskontextes persönlich kennen zu lernen. Sechs von zwölf der Befragten benennen explizit den Vorteil, dass sie durch die Treffen bei Problemen und Unklarheiten im Einzelfall nun leichter Kontakt mit der kooperierenden Einrichtung aufnehmen (IP 3,4,6,9,1,11). Gerade im Arbeitsfeld der Täter- und Opferarbeit scheint es für eine gelingende Zusammenarbeit wichtig zu sein, potentielle Kooperationspartner zumindest einmal persönlich kennen gelernt zu haben, *„... weil man tut sich immer leichter mit jemanden Kontakt aufzunehmen, den man kennt“ (IP 11, Pos. 12-13).* Man hat...

„... sich kennen gelernt, man weiß mit wem man telefoniert ... da lässt es sich im Einzelfall dann ganz anders reden, wenn man sich persönlich schon einmal ausgetauscht hat“ (IP 4, Pos. 17).

Der in den Netzwerktreffen im persönlichen Rahmen stattfindende gegenseitige Informationsaustausch hilft, eigene Vorbehalte abzubauen, und zwar gegenüber den

konkret handelnden Kooperationspartnern sowie bis zu einem gewissen Grad auch gegenüber deren Institution bzw. Organisation.

Veränderungen: Eigene Haltung und konkrete Umsetzung

Im Folgenden werden die von den Interviewten geäußerten und seit den Netzwerktreffen umgesetzten Veränderungen im eigenen Handeln dargestellt.

Kooperation: Gericht - Opferschutzeinrichtung

In einigen Interviews wird auch die Veränderung der eigenen Haltung im Kontext der Täterarbeit betont (vgl. IP 4, 6, 7, 11, 12). Von einer interviewten Person wird besonders hervorgehoben, dass in den Netzwerktreffen durch den Austausch der Beteiligten jeder auch „... an der eigenen Haltung, die man nach außen vertreten muss, arbeitet“ (IP 4, Pos. 23-24). Durch das Einnehmen von verschiedenen Blickwinkeln werden Handlungen auf ihre Auswirkungen hin hinterfragt und gegebenenfalls modifiziert:

„Zum Beispiel die Notwendigkeit gewisse Zeugen in einem Gerichtsverfahren zu laden und dort zu befragen schafft in einer anderen Organisation plötzlich ein Problem, und da ist es gut wenn man darüber reden kann und jeder auch die Sorgen der anderen Seite einmal kennen lernt. Also, ich weiß zwar, dass ein bestimmter Ablauf notwendig ist, aber wie kann ich es so organisieren, dass niemand einen Schaden hat“ (IP 11, Pos. 23-24).

Kooperation: Jugendwohlfahrtsbehörde - Gericht

Am Beispiel des Informationsaustausches über die Jugendgerichtserhebungsbögen, die von Seiten der Jugendwohlfahrtsbehörden an die Gerichte geschickt werden, zeigen sich Auswirkungen der Netzwerktreffen auf konkrete Handlungen im Rahmen der Täterarbeit besonders deutlich (vgl. IP 1,3). Zum Beispiel konnte eine beteiligte Person die eigene Handlungssicherheit bei der Handhabung des erwähnten Schriftstücks verstärken sowie im Umgang mit der Entscheidung, bei Gerichtsverhandlungen teilzunehmen oder nicht teilzunehmen, mehr Klarheit gewinnen. So bieten die Netzwerktreffen...

„... wichtige Informationen und eine gewisse Sicherheit und Beruhigung, wenn man weiß, aha man liegt eh richtig mit einer Entscheidung, zum Beispiel zu einer Gerichtsverhandlung zu gehen oder nicht. Ist beruhigend es zu wissen, dass wenn der Jugendgerichtserhebungsbogen ausgefüllt und abgegeben ist, dann ist das für ihn [Anm.d.Verf.: Richter] einmal grundsätzlich ausreichend und für mich, wenn wir selbst kein Interesse daran haben, meistens ist das eh ein sozialarbeiterisches Interesse, dann müssen wir nicht unbedingt teilnehmen. War gut zu wissen, was braucht er, was will er“ (IP 3, Pos. 26-28).

Kooperation: Jugendwohlfahrtsbehörde – Männerberatung

Als Beispiel für eine Auswirkung der Netzwerktreffen kann auch die Veränderung bei der Handhabung der Kostenübernahme von Tätertherapien der Männerberatung genannt werden. Eine zuständige Person aus einer Sozialreferatsleitung beschreibt im Interview ihre Veränderung so:

„Ich habe das in diesen Fällen, die wir laufen gehabt haben ... aus einer anderen Sicht gesehen, zum Beispiel mit der Länge, der Dauer der Therapie, was notwendig ist. Da ist mir die Information zum Beispiel schon zugute gekommen, und ich habe anders gehandelt als ich vielleicht sonst gehandelt hätte, wenn ich das nicht gehabt hätte - ‚passt schon die Zeit muss reichen‘ - da ist mir das sicher zu gute gekommen, diese Information wie lange das grundsätzlich sein sollte, wie die Therapie aufgebaut ist, die angeboten wird. Das wäre zum Beispiel ganz konkret wo das Netzwerktreffen meine Entscheidung beeinflusst hat. Ich glaube, dass zum Beispiel der eine Fall nicht mehr laufen würde. Den hätte ich wahrscheinlich beendet gehabt, weil ich der Meinung war das passt schon so, das ist ungefähr der Therapiezeitraum wie sonst auch. Und da habe ich gemerkt, dass das ja nicht einfach nur Therapie ist, sondern auch ein soziologischer Aspekt dazukommt und das war mir nicht so bewusst. Ich hätte das wahrscheinlich mit der Kostenübernahme, wie bei anderen auch, abgehackelt“ (IP 2, Pos. 18-25).

Kooperation: Gericht/Staatsanwaltschaft und Jugendwohlfahrt –Männerberatung

Nach Ansicht von drei Befragten gestaltet sich die Kommunikation zwischen den beteiligten Einrichtungen im Rahmen einer vom Gericht angeordneten diversionellen Maßnahme im Einzelfall leichter. Es konnten etwa die Handhabung der Jugendgerichtserhebungsbögen mit den teilnehmenden Jugendwohlfahrtsbehörden sowie Vorwegabklärungen vereinbart werden, insbesondere, was die „Kostenübernahmen bei Rücktritt von der Verfolgung mit Probezeit und Auflagen bei Jugendlichen-Psychotherapien“ (IP 9, Pos. 16) betraf. „Da spricht man sich einfach vorher mit Bezirkshauptmannschaft und Männerberatung ab, wer welche Kosten tragen kann“ (ebd.).

VertreterInnen vom Gericht fällt die Entscheidung leichter, eine Weisung zur Psychotherapie zu erteilen, wenn „... man weiß, dem kann man dort helfen und in einem anderen Fall ist die andere Einrichtung vielleicht sinnvoller, je nach dem“ (IP 11, Pos. 18). Darüber hinaus werden Institutionen beziehungsweise VertreterInnen von Einrichtungen „... gleich kontaktiert und überhaupt geht das dann leichter, wenn man sich kennt. Da ruft man eher an und kann sagen, wie soll man da vorgehen, was soll man da tun“ (IP 11, Pos. 14).

Kooperation: Jugendwohlfahrt – Männerberatung

Die in den Netzwerktreffen geleistete Informationsarbeit durch die Vertreter der Männerberatung über ihr Angebot ist in einigen Bereichen aufgenommen worden. So wurden Handlungsabläufe, wie im folgenden Beispiel, unter Berücksichtigung des Täterarbeits-Angebots der Männerberatung gestaltet:

„Ich habe meine Vorgangsweisen auf das Betreuungsmodell der Männerberatung abgestimmt, weil einige wollen ja einen niedergelassenen Therapeuten, aber da ist mir aus Erfahrung das Modell der Männerberatung lieber“ (IP 10, Pos. 28).

Kooperation: Opferschutzeinrichtung – Richter- und Staatsanwaltschaft

Die Netzwerktreffen bewirken durch das Zusammentreffen von VertreterInnen verschiedenster über Fälle verbundener Organisationen und Institutionen einen persönlichen Informationsaustausch, welcher sinnvolle, meist freiwillige Kooperationsabläufe vereinfacht und die Hemmschwelle, in Kommunikation zu treten, senkt:

„Dann kann ich ihn [Anm.d.Verf.: den Staatsanwalt] anrufen, ich weiß, er ist offen für dieses Thema, er hat Interesse und er kann diese Sachen natürlich in einen Strafantrag mit hinein verpacken, und der Richter kann dann diese Weisung auch in einer Strafverhandlung erteilen“ (IP 4, Pos. 30).

Auch wenn bei einigen der befragten TeilnehmerInnen bereits vor den Treffen guter Kontakt zu kooperierenden Einrichtungen bestanden hat, so wird auch in diesen Fällen von einer Vereinfachung der Kooperationen durch das Netzwerk gesprochen (vgl. IP 9,12).

Veränderungen bei Standardabläufen in der Kooperation

Inwiefern standardisierte Handlungsabläufe seit den Treffen tatsächlich verändert wurden, lässt sich auf Grund dieser Untersuchung nicht feststellen. Lediglich der Umgang mit den Jugendgerichtserhebungsbögen und die Veränderung der zeitlichen Rahmenbedingungen von Seiten der Bezirkshauptmannschaften zeugen von Umstellungen mit breiterer Wirkung (vgl. IP 1,2).

„Was die Dauer der Therapien betrifft, das wurde auch an die Sozialarbeiter weitergegeben, dass die sich auch auf einen anderen Zeitrahmen ausrichten. Das könnte man insofern als ein verändertes standardisiertes Vorgehen betrachten“ (IP 2, Pos. 36).

Positive Aspekte der Netzwerktreffen

Alle Beteiligten können mindestens eine für sie positive und gewinnbringende Eigenschaft der Netzwerktreffen nennen, wenn diese mit der Frage nach dem *besonders Guten* an den Treffen konfrontiert werden.

Projektorganisation

Besonderes Lob hat eine teilnehmende Person für die Projektorganisation:

„Ich finde, es war hochprofessionell organisiert und aufbereitet, und es war einfach gut. Total interessant“ (IP 12, Pos. 40).

An der Organisation positiv hervorgehoben wird, dass die Treffen moderiert waren, dass es Protokolle gegeben hat, dass es geschafft wurde, *„Gericht und Ämter zu*

bewegen, nach außen zu gehen und sich gemeinsam an einen Tisch zu setzen“ (IP 4, Pos. 38).

Multidisziplinäre Zusammensetzung

Mehr als die Hälfte der befragten Personen führt die *multidisziplinäre Zusammensetzung* der Arbeitstreffen als besonders gut an.

„Die Netzwerktreffen sind zweckmäßig, da Informationsaustausch mit multi-institutioneller Besetzung stattfindet“ (IP 3, Pos. 34).

Kennenlernen

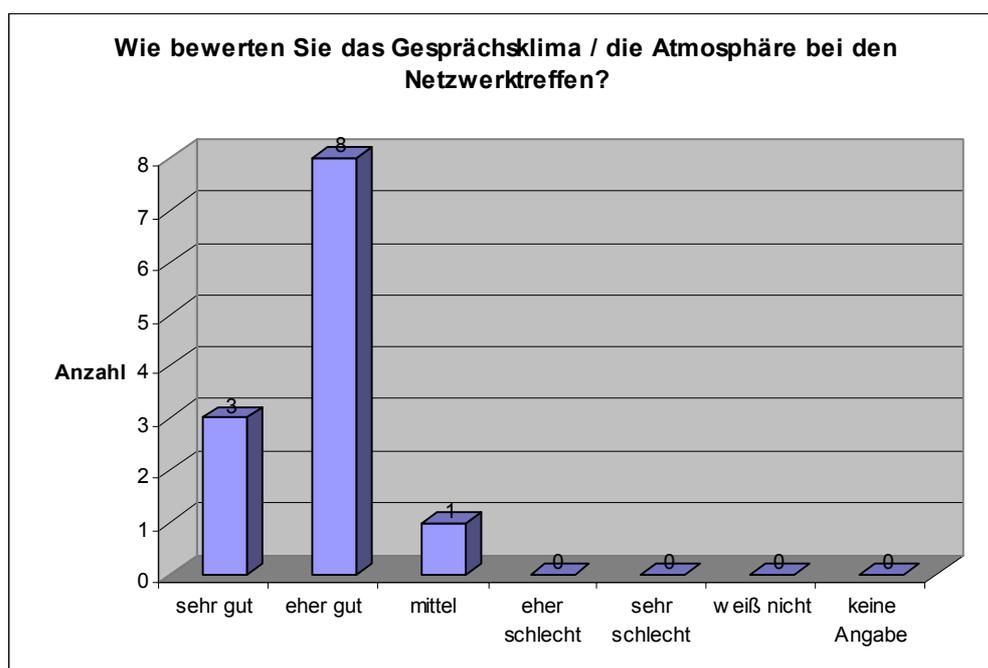
Besonders zufrieden waren die TeilnehmerInnen mit der Möglichkeit, Beteiligte der Täterarbeit persönlich und mit deren institutionellem Hintergrund kennen zu lernen, sowie mit dem Engagement der Männerberatung bei der Projektorganisation, dass ein Ort geschaffen wurde, *„... der uns die Möglichkeit gibt, thematisch zu arbeiten und da ,Netz zu werken“ (IP 7, Pos. 28).*

Gesprächsklima - Atmosphäre

Von verschiedenen Seiten wird zufrieden resümiert, dass die Netzwerktreffen von einem offenen Gesprächsklima geprägt sind, wo man einander wertschätzend, einladend, neugierig und in angenehmer Arbeitskultur begegnet (vgl. IP 7,9,12). Nicht zuletzt wird auch geschätzt, dass für das leibliche Wohl bei den Netzwerktreffen gesorgt wird:

„Ich finde das durchaus angenehm, wenn man wohin kommt und dann gibt's einen Kaffee oder ein Wasser oder irgendwas - das hat für mich auch was mit Kultur zu tun“ (IP 12, Pos. 54).

Abbildung 13. Bewertung des Gesprächsklimas (Atmosphäre)



Problematische Aspekte bei den Netzwerktreffen

Gesprächsklima - Atmosphäre

Eine befragte Person bewertete das Gesprächsklima in den Netzwerktreffen mit *mittel*, alle anderen Personen urteilten mit *sehr gut* oder *eher gut*. Begründet wird diese *mittel*-Bewertung mit einem zu vorsichtigen gegenseitigen Umgang:

„Bei großen Netzwerktreffen ist da immer ein gegenseitiges Abtasten und nachdem ich nicht oft war, kommt man nicht wirklich ans Eingemachte. Ein Gesprächsklima ist für mich dann gut, wenn man wirklich ans Eingemachte gehen kann, wenn man sich Sachen sagen kann“ (IP 6, Pos. 46).

Als Gründe für die Bewertung des Gesprächsklimas bzw. der Atmosphäre mit *eher gut* oder *sehr gut* wurden genannt:

„War sehr straight. Kann mich an keinen Witz erinnern oder dass es einmal ein Gelächter gegeben hätte. Sind richtige Arbeitstreffen“ (IP 1, Pos. 64).

„Es war ein sachliches Klima. Prinzipiell freundlich gesinnt. Vielleicht 2 und nicht 1⁸ weil, na ja, in Floskeln gesprochen wäre fast zu viel gesagt, aber dass so in Verallgemeinerungen gesprochen wurde. Z.B.: ‚Unsere Institution vertritt dies und jenes‘ wird gesagt und das ist oft allgemein gehalten. Als Beispiel: ‚Wir arbeiten immer toll‘. Das ist unrealistisch“ (IP 10, Pos. 36; & vgl. IP 2).

„... weil immer wieder das Gefühl war, es ist jetzt wieder das erste Treffen. Weil es nicht gelungen ist, dass das weitergeht.. Das hat mir ein wenig gefehlt. Auch, dass die Atmosphäre immer wieder neu war, am Anfang“ (IP 12, Pos. 55).

Protokolle

Es wird zwar von allen Befragten geschätzt, dass es Protokolle gibt, wo *„... alles drinnen gestanden ist was wichtig war“* (IP 5, Pos. 35), jedoch wird von zwei InterviewpartnerInnen explizit deren Genauigkeit bemängelt. So seien Aussagen entweder falsch zugeordnet worden oder überhaupt falsch wiedergegeben worden. Beide Personen betonen aber auch, sich nicht die Mühe gemacht zu haben die Aussagen richtig stellen zu lassen (vgl. IP 2,9).

Moderation und Vorbereitung der Netzwerktreffen

Von allen Befragten wird Moderation für derartige Arbeitstreffen als unerlässlich angesehen und auch sehr geschätzt, dass diese organisiert wurde. Von den durchwegs positiven Bewertungen der Moderation durch die Befragten unterscheiden sich einige Aussagen, die negative Kritik beinhalten. In punkto Moderation kann nun zwischen dem Netzwerktreffen 1 und Netzwerktreffen 2 unterschieden werden, da verschiedene Moderatorinnen tätig waren.

⁸ Die Zahlen in den Interviewpassagen beziehen sich auf das Rating bei den jeweiligen Items; 1 bedeutet „sehr gut“, 2 bedeutet „gut“, 3 bedeutet „mittel“ etc.

Im Netzwerk 1 – Täterarbeit und Diversion – ist die durchschnittliche Bewertung bei *eher gut* gelegen. Die Nennungen bleiben zwischen *sehr gut* und *mittel*. Die Bewertungen der Moderation für das Netzwerktreffen 2 – Täterarbeit / Jugendliche Täter – gehen einigermaßen auseinander, wobei sieben von zwölf *sehr gut* und weitere drei von zwölf *eher gut* Bewertungen, einer *sehr schlecht* und einer weiteren *eher schlecht* Bewertung gegenüberstehen. Hier scheint die unterschiedliche Auffassung von den Aufgaben einer Moderation für das Ergebnis verantwortlich zu sein. Es folgt beispielhaft ein Auszug aus einer kritischen Bewertung:

„Vorbereitung war schwach, Moderation war diffus. Eingangsreferate waren nicht vorbereitet, sondern holprig und improvisiert. Es gab Probleme mit den Räumen – der Overheadprojektor z.B. war zu hell. Gute Vorbereitung drückt Wertschätzung für die Teilnehmer aus. Es war oft unklar, worum es eigentlich geht. Die Moderation war zu wenig energisch. Wahrscheinlich aus Vorsicht vor potentiellen Geldgebern und Zuweisern“ (IP 8, Pos. 26-28).

An einer anderen Stelle des Interviews, dem dieses Zitat entnommen wurde, bekräftigt die befragte Person den Vorwurf an die Projektorganisatoren, dass es für die Netzwerktreffen problematisch sei, wenn diese „... der Mittelrekrutierung der Männerberatung dienen sollten“. Und weiter: „Die Männerberatung könnte sich die Legitimation vor diesen Personen ersparen, weil sie gute Arbeit leistet“ (IP 8, Pos. 21 & 28).

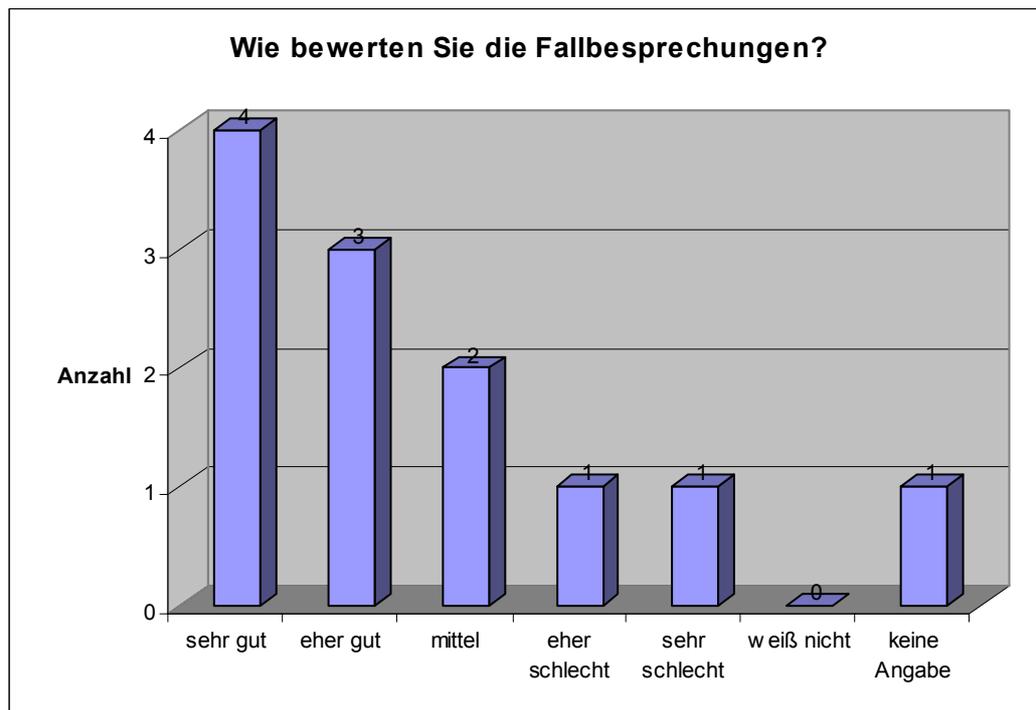
Bei einem anderen Befragten wird gerade dieser Aspekt, nämlich die Möglichkeit, im Rahmen der Netzwerktreffen Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, positiv gesehen:

„Ich finde es gut, wie die Männerberatung Öffentlichkeitsarbeit für sich in eigener Sache macht und andererseits uns die Möglichkeit gibt, thematisch zu arbeiten und da ‚Netz zu werken‘. Das ist wichtig und gerade in diesen Bereichen braucht es das Zusammenfügen von Institutionen“ (IP 7, Pos. 28).

Fallbesprechungen

Wie bereits erwähnt wurden die in den Netzwerktreffen stattfindenden Fallbesprechungen von einigen Befragten sehr gelobt. Von einem anderem Teil der interviewten TeilnehmerInnen wurden die Fallbesprechungen allerdings als *wenig hilfreich und unzureichend* empfunden (vgl. IP 5, Pos. 32) oder gar nicht als Fallbesprechungen, sondern als *Fallanfragen* angesehen (vgl. IP 12, Pos. 52).

Abbildung 14. Bewertung der Fallbesprechungen



Weitere Auszüge aus kritischen Stellungnahmen:

„3-4⁹, also ich sage mal drei. Es ist in solchen großen Treffen ganz schwierig Fallbesprechungen abzuhalten, wenn sie nicht gut vorbereitet sind und wir halten es so, dass wenn es um konkrete Fälle geht, ist es einfach gut wenn man sich vorbereiten kann und weiß was der Fall ist - sonst ist es schwierig“ (IP 6, Pos. 35).

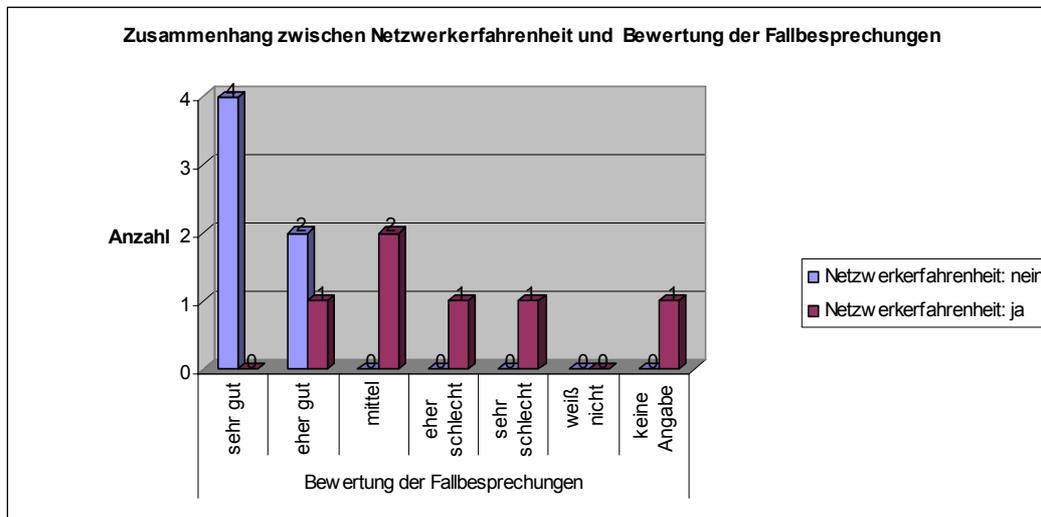
„5 - die Möglichkeit war nicht wirklich da! Wir haben zu wenig von einander gewusst, hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Einrichtungen. War aber auch nicht mein Interesse“ (IP 8, Pos. 29).

„3 - An ausführliche Fallbesprechungen kann ich mich nicht erinnern. Genauere Besprechungen mit verschiedenen Blickwinkeln gab es nicht. Kürzere Reflexionen hat es öfters gegeben, wo berichtet wurde, dass das und das war und das und das wurde eingeleitet“ (IP 10, Pos. 39).

Die untenstehende Abbildung zeigt den bemerkenswerten Zusammenhang zwischen der untersuchten Kategorie Netzwerkerfahrenheit und den Bewertungen der Fallbesprechungen. Dabei wird ersichtlich, dass die Fallbesprechungen besser bewertet werden, wenn keine Vorerfahrungen mit multidisziplinären Netzwerken bestehen. Was wenig netzwerkerfahrene Personen gut bewerten, scheint für netzwerkerfahrene Personen relativ unspektakulär zu sein bzw. könnten netzwerkerfahrene Personen bereits über höhere diesbezügliche Ansprüche als netzwerkunerfahrene Personen verfügen; diese höheren Ansprüche können auch enttäuscht werden.

⁹ 3 bedeutet „mittel“, 4 bedeutet „eher schlecht“, 5 bedeutet „sehr schlecht“.

Abbildung 15. Zusammenhang: Netzwerkerfahrenheit und Bewertung der Fallbesprechungen



Unterschiedliche Stellung der NetzwerkteilnehmerInnen

Nur von einer befragten Person wurde die unterschiedliche Stellung der TeilnehmerInnen als problematisch angeführt. So saßen einander etwa ReferatsleiterInnen, BezirkshauptmannstellvertreterInnen und SprengelsozialarbeiterInnen gegenüber.

„Was teilweise etwas schwierig war, dass dort Leute von unterschiedlichsten Ebenen drinnen waren. Vom Bezirkshauptmannstellvertreter bis zur einfachen Sozialarbeiterin. Einige Leute, die schon auf der Metaebene tätig sind, und dass auch Leute aus der Praxis drinnen gesessen sind, und das hat die Treffen für mich teilweise schwierig macht“ (IP 12, Pos. 46).

Von einem weiteren Teilnehmer wird klargestellt, dass man als Referatsleiter - im Gegensatz zu SozialarbeiterInnen - *kein* Interesse hat zu erfahren, *„... wie gehe ich in einer konkreten Situation mit dem Täter um (...), [sondern] dass Erfahrungen ausgetauscht werden, allerdings auch dass irgendwelche Maßnahmen zum Beispiel, erarbeitet werden“* (IP 3, Pos. 39).

Fluktuation

„Es fehlte, dass die Leute konstant gekommen sind“ (IP 8, Pos. 35).

Zum Problem der unterschiedlichen intrainstitutionellen Stellungen kommt für einige Befragte das Problem der ständig wechselnden TeilnehmerInnen hinzu. Mangelnde Konstanz bei den Teilnahmen und kurzfristige Absagen werden lähmend erlebt und für mangelnden Output verantwortlich gemacht (vgl. IP 8,10,12). Kritisiert wird weiters, dass *„... es schwierig ist, inhaltliche Arbeit zu leisten, wenn es einen ständigen Wechsel von TeilnehmerInnen gibt ... man kommt da einfach nicht weiter. Deshalb haben bilaterale Treffen ganz eine andere Qualität“* (IP 6, Pos. 34).

Mangelnde Wirkung – mangelnder Output

„Durch die Aufspaltung der Einzelnetzwerke und mit dem Wechsel der Personen ist für mich der Output zu gering“ (IP 6, Pos. 44).

Zwei der zwölf Befragten erscheint der Output der Netzwerktreffen im Ganzen zu wenig, wobei eine Person, die die Netzwerktreffen insgesamt mit *mittel* bewertet, resümiert: *„Erwartungen größtenteils nicht erfüllt“* (IP 8, Pos. 12).

Mangelnde Breitenwirkung

Speziell problematisch erscheint drei TeilnehmerInnen der mangelnde Rückfluss des erarbeiteten Wissens in die jeweilige Herkunftsorganisation. Bei diesen Befragten besteht Skepsis über die Breitenwirkung der Netzwerktreffen (vgl. IP 2, 9, 12).

„Wenn man jetzt bei Fällen auf Leute trifft, die in den Treffen sind, wird das wahrscheinlich gut funktionieren. Wenn man auf wen anders trifft, der nicht in den Treffen sitzt, weiß ich nicht, ob das übertragbar ist“ (IP 2, Pos. 33).

Anregungen für zukünftige Netzwerktreffen

Nach der Darstellung der von den befragten NetzwerkteilnehmerInnen geäußerten positiven und negativen Kritik an der Durchführung des Projekts werden im Folgenden die dazugehörigen Anregungen für die Projektverantwortlichen wiedergegeben.

Dauer

Mit der zweistündigen Dauer der Netzwerktreffen sind alle Befragten zufrieden, nur für einen Teilnehmer wäre ein höheres Maß an Flexibilität im Umgang mit der Zeit wünschenswert. Im Bedarfsfall sollte das Arbeitstreffen auf maximal drei Stunden ausgedehnt werden können, *„... wenn man merkt, es ist notwendig, es gehört noch etwas besprochen“* (IP 11, Pos. 32).

Jahresplanung – Intervalle

Um häufige Schwankungen bei den Teilnahmen einzuschränken, schlagen zwei Befragte eine Jahres-Terminplanung vor (vgl. IP 6, 12). Für insgesamt zwei der zwölf Befragten wäre es auch vorstellbar, die Intervalle zwischen den Treffen zu verringern, um besser bei einem zu behandelnden Thema bleiben zu können (vgl. IP 4, 12). Die meisten (neun Befragte) zeigen sich zufrieden mit den Zeitintervallen zwischen den Netzwerktreffen.

Ort – Arbeitsraum

Bei der Frage, ob die Netzwerktreffen an einem neutralen Ort stattfinden sollen, herrschen unterschiedliche Meinungen vor. Zum einen wird betont: *„Es ist gut auf neutralem Boden zusammenzukommen, rauszugehen, wo anders hingehen und sich was mitnehmen“* (IP 7, Pos. 22). Oder es wird noch stärker betont:

„Ein neutraler Boden bringt immer was, weil jeder ganz offen hinkommt. Es ist jeder gleich willkommen. Keine Stimmung, keine Aura, es ist nix dort. Es ist ein neutraler Boden, wo jeder gerne unbelastet und ohne irgendwelche Vorgeschichten, was auch immer, hinkommt. Das finde ich immer sehr vernünftig in diesen Dingen, auch dafür einmal das Büro zu verlassen, sich in einen anderen Rahmen zu begeben“ (IP 4, Pos. 44).

Auf der anderen Seite wird es wie bei bilateralen Treffen geschätzt, dass man *„einen zusätzlichen Eindruck“* bekommt, *„... wenn man die Institutionen kennen lernt“*, aber auch zur Kenntnis genommen, dass bei größeren Treffen *„... es wohl nötig ist sich wo zu treffen, wo auch Platz für alle ist“* (IP 6 Pos. 27).

„Mir ist das relativ wurst, wo man sich trifft. Ich glaube da geht es darum, dass man die Sache bespricht, um die es geht. Aber wo man da sitzt, ist mir relativ egal“ (IP 11, Pos. 36).

Darüber hinaus äußert eine befragte Person den Wunsch, dass die Treffen immer am gleichen Ort stattfinden sollten, da der ständige Ortswechsel schon dazu geführt hat, dass TeilnehmerInnen vor verschlossenen, weil falschen, Türen vergeblich gewartet haben (vgl. IP 12). Genannte Orte, die für derartige Netzwerktreffen vermieden werden sollten, sind Haftanstalt, Opferschutzeinrichtung, Gerichtssaal. Insgesamt war es aber den meisten Befragten relativ unwichtig, dass die Räumlichkeiten für die Netzwerktreffen außerhalb der beteiligten Einrichtungen gelegen waren.

Protokolle

Zwei Befragte wünschen sich beim Erstellen der Protokolle zu den Netzwerktreffen mehr Sorgfalt (vgl. IP 2, 9). Bevor man diese ausschickt, sollte im Zweifelsfall genau abgeklärt werden, welche Person was gesagt hat.

„Ich weiß, dass ich einige Sachen nicht so gesagt habe, wie sie im Protokoll gestanden sind. Man sollte bei Unklarheiten Rücksprache halten, ob das so ist oder einen zweiten, der nicht Protokoll geschrieben hat, zu Rate ziehen“ (IP 9, Pos. 24).

Moderation und Vorbereitung der Treffen

Für das Gelingen der einzelnen Treffen wird von vier Befragten eine verstärkt *ergebnisorientierte* Vorgangsweise von der Moderation erwartet. Mittels Handouts sollen zu Beginn geplante Ziele und Tagesordnungspunkte sowie der zeitliche Ablauf der Treffen vorgeschlagen werden. Gewünscht wird mehr Initiative seitens der Moderation, besonders, was die laufende Zusammenfassung des Gesagten betrifft (vgl. IP 5,8,9). Die genannten strukturellen Anregungen sollen zukünftig verhindern, dass sich *„... begonnene Diskussionen irgendwo hin verlaufen“* (IP 5).

Weiters sollte klarer aufgezeigt werden, worum es in der Diskussion gerade geht und welche Probleme und Problemlösungen gerade behandelt werden. Am Ende des Treffens soll zusammengefasst werden: *„Was ist offen geblieben und wie gedenkt man diese Probleme bis zum nächsten Mal oder beim nächsten Mal aufzuarbeiten“* (IP 9, Pos. 28).

Fallbesprechungen

Beim Thema Fallbesprechungen werden konkretere Anregungen genannt. Geplante Fallbesprechungen sollen gut vorbereitet sein und mit klarer Zielsetzung vorab angekündigt werden, sodass die TeilnehmerInnen sich ihrerseits darauf vorbereiten können (vgl. IP 6, Pos. 36f.). Gewünscht wird bei exemplarischen Fallvorstellungen, dass der ausgewählte Fall einfach und übersichtlich, eventuell mittels Flip Chart dargestellt und aus unterschiedlichen Perspektiven detailliert aufgearbeitet wird. Betont wird der Wunsch nach einer kreativeren und bestimmteren Vorgehensweise seitens der Projektorganisatoren und der Moderation generell und speziell bei Fallbesprechungen. Sei es...

„... eine wirklich exemplarische Fallvorstellung, ein wirklich moderierter Fall, mit Aufzeichnung auf dem Flip Chart und wo man wirklich damit arbeitet und das gut darstellt und einfach eine detaillierte Fallaufarbeitung aus mehreren Sichtweisen. Oder ein Planspiel oder irgend so was in diese Richtung, aber auf alle Fälle etwas Organisiertes, auch von der Moderation“ (IP 5, Pos. 33).

Eine andere befragte Person meint dazu:

„Ein Wunsch ist einen Fall zu konstruieren und durchzugehen, so wie der Marsch durch die Einrichtungen aussieht und wer wann z.B. informiert wird und wer wann den [Anm.d.Verf.: Täter] zum ersten Mal sieht oder so. Anhand eines Falls schauen, wie könnte gute Netzwerkarbeit ausschauen. Das hat es im Kleinen schon gegeben, aber das war so kurz zwischen zwei - drei Einrichtungen“ (IP 12, Pos. 53).

Themenvorgaben und Inputs organisieren

Von drei Befragten wird ausdrücklich gewünscht, dass es für jedes Treffen thematisch klare Vorgaben gibt und dass diese verstärkt hervorgehoben werden, wie es ansatzweise schon geschehen ist (vorab angekündigte Gastreferenten, Projektvorstellungen, spezielle Einladungen, vgl. IP 3, 6, 8).

Teilnahmhäufigkeit – Kontinuität – Selektion

Für acht der zwölf Befragten wäre es wünschenswert, dass die Teilnahmhäufigkeit von wichtigen Personen steigt, wobei die dazugehörigen Vorschläge verschieden sind. Zum einen soll der TeilnehmerInnenkreis eingeschränkt werden, zum anderen soll von den Projektorganisatoren darauf geachtet werden, *„... dass die für die Arbeit wirklich relevanten Institutionen möglichst immer da sind“* (IP 6, Pos. 31). Weiters besteht der Wunsch, *„... vielleicht mehr Opferschutzeinrichtungen, weil die unterschiedliche Zugänge haben“* (IP 7, Pos. 25) einzubinden.

Bei einigen Befragten scheint auch Unklarheit darüber zu bestehen, *„... wer jetzt wirklich angesprochen ist“* (IP 12, Pos. 48), und der Wunsch wird geäußert, dass diese Unklarheit von Seiten der Organisatoren aufgeklärt werden soll: Welche VertreterInnen der Institutionen sind tatsächlich angesprochen? Einfache Teammitglieder oder VertreterInnen der Leitungsebene? Einige Befragte äußern den Wunsch, dass erstens die Anzahl der TeilnehmerInnen einzuschränken sei und zweitens schon bei den Einladungen klargestellt werden sollte, von welcher Ebene die entsandten TeilnehmerInnen einer angesprochenen Organisation oder Institution

stammen sollen (vgl. IP 6,7,12). Eine weitere Anregung war, die Netzwerktreffen, die bislang steiermarkweit ausgerichtet waren, regionsspezifisch zu organisieren (vgl. IP 6, Pos. 32).

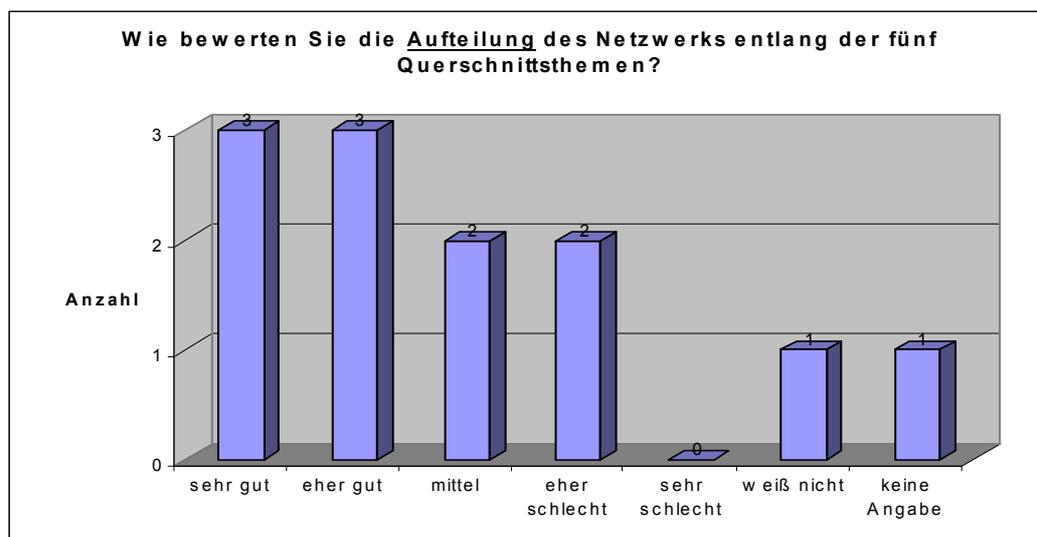
Einladungen

Von der Hälfte der TeilnehmerInnen wird der Wunsch einer verstärkten Teilnahme von RichterInnen geäußert. Die Organisatoren sollten dabei „... *aktivierend auf diese Leute zugehen*“ (IP 8, Pos. 31) und „... *das geht eh nur mit persönlicher Einladung*“ (IP 9, Pos. 25). Anzusprechen wären StrafrichterInnen und PflegschaftsrichterInnen, zumindest aus den Gerichten Graz und Leoben.

Durchführung der Netzwerktreffen (Aufteilung versus Zusammenlegung)

Die Unterteilung des Netzwerks in die fünf Teilbereiche, von denen wiederum nur zwei durchgeführt wurden, wird von den Befragten kritisch betrachtet. Die eher positive Bewertung nach der Schulnotenskala (von 1 bis 5 bzw. von *sehr gut* bis *sehr schlecht*) mit einem Durchschnitt von 2.2 spricht zwar deutlich für die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit der Aufteilung, die hinzugefügten Kommentare widersprechen diesem positiven Bild aber etwas.

Abbildung 16. Bewertung der Aufteilung des Netzwerks



Zwei Befragte, die mit *eins* und *zwei* bewertet haben, sehen den Hauptvorteil der Aufteilung in einer Begrenzung der TeilnehmerInnenzahlen:

„Gut, weil sonst würde es den Rahmen sprengen, weil wir sonst so eine große Gruppe werden, dass man inhaltlich nicht mehr daran arbeiten kann“ (IP 4, Pos. 51).

Für zwei weitere Befragte, die mit jeweils eins bewertet haben, ist die Aufteilung zum einen „*thematisch nachvollziehbar*“ (IP 8, Pos. 32) und zum anderen hat man sich (Anm.d.Verf.: als TeilnehmerIn) „... *nicht damit auseinandergesetzt und einfach vermutet, dass das schon passt*“ (IP 9, Pos. 33).

Eher skeptisch sehen die anderen acht Befragten die Aufspaltung des Netzwerks in verschiedene Teilnetzwerktreffen (vgl. IP 1,2,3,5,6,10,11,12). Dabei wird etwa die Zusammenlegung der beiden tatsächlich durchgeführten Teilnetzwerktreffen (1+2) vorgeschlagen, da zum einen bedauert wird, dass bestimmte Themen nicht besprochen werden konnten, weil sie für die anderen Teilnetze vorgesehen waren, diese aber nicht wie geplant stattgefunden haben:

„Es ist zwar schon eine gute Idee (Anm.d.Verf.: die Aufteilung), aber nur wenn es viel mehr Ressourcen gibt dafür und wenn es so wenig Ressourcen gibt, hätte ich es geschickter gefunden, das ein wenig zusammenzupacken, damit einfach noch mehr ausgetauscht wird“ (IP 5, Pos. 31).

Zum anderen wird auch betont, dass die in den beiden durchgeführten Teilnetzen besprochenen Themen sich ohnehin überschneiden und so eine strikte inhaltliche Trennung nicht möglich ist. Am folgenden Beispiel zeigt sich, dass die unterschiedliche Betitelung der Treffen nicht von allen wahrgenommen wurde:

„Bei so großen Netzwerken ist es oft nicht sinnvoll, bis ins Detail aufzugliedern, weil die Grenzen fließend sind. Das schafft auch Verwirrung. Es hat mich zum Beispiel verwirrt, dass Sie gesagt haben, ich war nur einmal bei dem Netzwerk. Weil für mich ist das Männerberatung und das hat was mit Tätern zu tun. Ich würde das nicht so sehr aufteilen“ (IP 6, Pos. 33).

Von einer weiteren befragten Person wird dazu ein konkreter Vorschlag geliefert: Das Projekt soll mit der Überschrift *Netzwerk Täterarbeit* versehen werden und in den einzelnen Treffen wird dann jeweils zu Themen gearbeitet, die bisher in unterschiedliche Teilnetzwerke ausgelagert waren (vgl. IP 12, Pos. 51).

Bewertung sonstiger Rahmenbedingungen

Projektdarstellung in den Tätigkeitsberichten der Männerberatung

Theorien über Netzwerkarbeit messen der Außendarstellung von Netzwerken hohe Bedeutung zu. Damit verbunden stellen sich für Netzwerke folgende Fragen: Wie treten wir als Netzwerk nach außen auf und was soll wie veröffentlicht werden?

Die einzige schriftliche Veröffentlichung über die geleistete Arbeit des untersuchten Netzwerkprojekts erfolgte in den Tätigkeitsberichten der Männerberatung. Diese war nur drei Befragten bekannt, davon hielten zwei diese für „eher gut“, eine Person antwortete mit „weiß nicht“. Der einzige beigefügte Kommentar einer befragten Person, zur *eher gut* Bewertung der Außendarstellung des Netzwerkprojekts, lautet: *„Die Grundproblematik ist da drinnen ganz gut wiedergegeben“ (IP 2, Pos. 52).*

Interessant hierbei ist, dass es für die Beteiligten dieses Netzwerks nicht von Bedeutung scheint, was öffentlich gemacht wird und wie über die Treffen berichtet wird. Lediglich für die Projektorganisatoren stellt sich die Frage nach der Außendarstellung und dies vor allem im Hinblick auf die weitere Finanzierung des Projekts (vgl. Interview 1, S. 4)¹⁰.

¹⁰ Das Interview 1 bezeichnet das erste der beiden nichtstandardisierten Experteninterviews mit den Projektverantwortlichen.

Die Bandbreite der anwesenden Organisationen und Institutionen

Befragte, die sich auf die bei den Netzwerktreffen anwesenden Organisationen und Institutionen beziehen, schätzen die Bandbreite der anwesenden Einrichtungen. Es wird hervorgehoben, dass *„... von allen Betroffenen zumindest jemand dabei war, also freie Träger, Behörden und Richter“* (IP 3, Pos. 47), wobei *„... festzustellen ist, dass man sowieso nie alle an einem Tisch kriegt“* (IP 6, Pos. 34).

Gesamtbewertung der Netzwerktreffen durch die Befragten

Ausschlaggebend für die durchschnittlich *eher gute* Gesamtbewertung des Netzwerkprojekts ist die Wertschätzung der Befragten für das Engagement der Verantwortlichen der Männerberatung, ein derartiges Projekt zu starten. So beurteilt eine befragte Person das Projekt insgesamt mit *sehr gut*,

„...weil ich weiß, dass das ganz viel Arbeit ist für eine Stelle, damit das ins Laufen kommt. Sonst wäre das nicht möglich gewesen. Auch wenn noch nicht so viel umgesetzt ist, aber in den Köpfen der Beteiligten ist sicher ganz viel weitergegangen“ (IP 4, S. 53).

Gewinnbringend wird die multidisziplinäre Besetzung der Netzwerktreffen erlebt, bemängelt wird, dass durch *„... die Aufspaltung in Einzelnetzwerke und mit dem Wechsel der Personen ... der Output und auch die Lebhaftigkeit zu gering [sind]“* (IP 6, Pos. 41-46).

Kritisiert wird weiters, dass die Abhängigkeit des Netzwerks von der initiiierenden Organisation Männerberatung Graz sehr stark ist. Denn, so die Begründung der befragten Person, *„... ein gutes Netzwerk ist, wo auch alle anderen involvierten Institutionen ein großes Interesse haben, das aufrecht zu erhalten“* (ebd.).

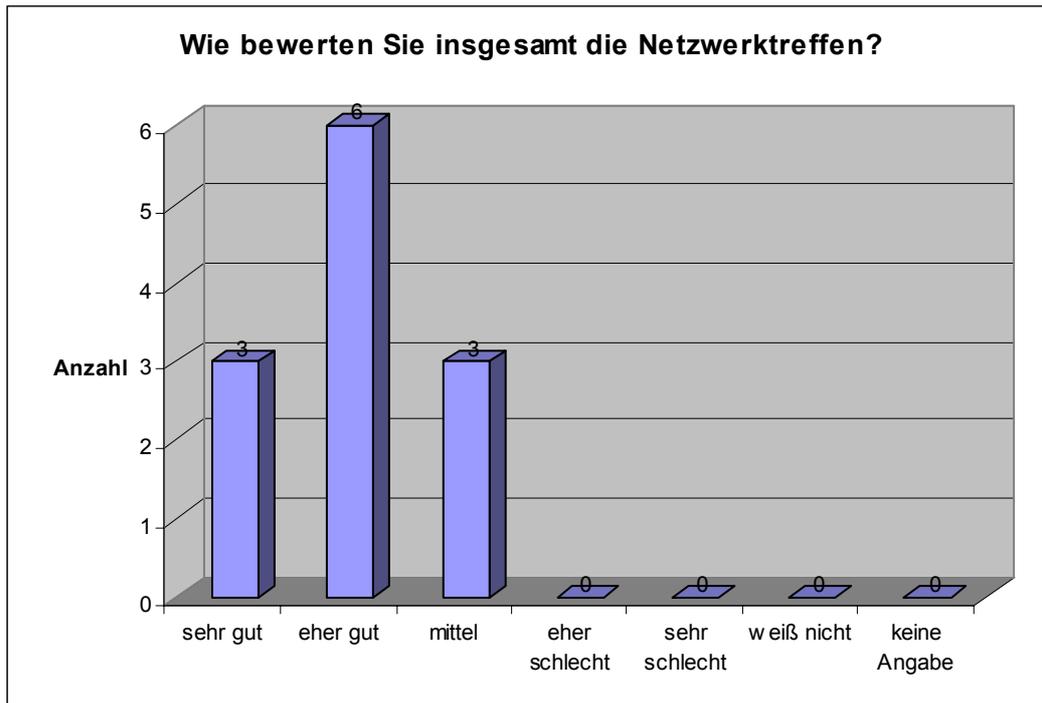
Der von den Beteiligten erlebte Informationsgewinn durch die Netzwerktreffen wird bei dieser Frage, aber auch an anderen Stellen deutlich. Kritisiert wird dabei auch, dass die Treffen *„sehr Graz-orientiert“* (IP 8, Pos. 35) waren. Eine befragte Person mit der Gesamtbewertung *mittel* stellt fest, dass

„... aus Sicht der Region Obersteiermark ... das Netzwerktreffen nicht stattgefunden hat. Aber auf der anderen Seite habe ich einen Informationsgewinn gehabt, den ich auch in die Obersteiermark tragen kann“ (IP 5, Pos. 55).

In einem abschließenden Zitat kommt eine befragte Person zu Wort, die die Netzwerktreffen mit der durchschnittlichen Gesamtbewertung *eher gut* beurteilt hat. Darin spiegelt sich im Großen und Ganzen und neben der vielfältig geäußerten positiven und negativen Kritik die Grundhaltung der befragten TeilnehmerInnen gegenüber dem Netzwerkprojekt wider:

„Ich finde es prinzipiell gut und interessant und ich werde da auch weiter hingehen“ (IP 10, Pos. 41).

Abbildung 17. Gesamtbewertung der Netzwerktreffen



4. Folgerungen aus den Evaluationsergebnissen - Empfehlungen für Netzwerkarbeitende

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der Literaturrecherche und den Erhebungen innerhalb des Evaluationsprojektes als „idealtypischer Ablauf eines Netzwerkprojektes“ zusammenfassend dargestellt. Somit werden Erkenntnisse für erfolgreiche Vernetzung aus Theorie, Projekterfahrung und den Ergebnissen der ExpertInneninterviews zusammengeführt. Diese Darstellung soll für Interessierte die wichtigsten Rahmenbedingungen für gelingendes thematisches Networking in verschiedenen Feldern aufbereiten.

4.1. Idealtypischer Ablauf eines Netzwerkprojekts

Der idealtypische Ablauf eines (dem untersuchten Projekt ähnlichen) thematischen Netzwerkprojekts lässt sich in die Punkte Ausgangslage, Finanzierung, Konzepterstellung und Gestaltungsaspekte gliedern.

Ausgangslage

Eine Person, ein Team, eine Gruppe ergreift auf Grund einer Idee oder eines Anlasses die Initiative, überlegt das Grobkonzept für eine derartige Unternehmung und arbeitet es aus. Idealerweise wird diese Arbeit von Anfang an von einer Evaluation begleitet, die die Rolle des „critical friend“ (vgl. Bienzle et al., 2001) einnimmt.¹¹ Für ein Netzwerkprojekt braucht es also einen Anlass, meist ein Problem oder Optimierungswünsche. Daraufhin ergreift jemand die Initiative zur Bildung eines Netzwerks und betreibt dessen Installierung. Häufig erfolgen kleinere Recherchen, die den Bedarf einer derartigen Maßnahme im Umfeld bestätigen.

Finanzierungslage

Die Erstellung eines Grobkonzepts muss häufig in der bloßen Hoffnung auf Bezahlung der geleisteten Vorarbeit und mit Zuversicht auf eine mögliche Finanzierung des Projekts gemacht werden. Idealerweise wird bereits nach der Zusage von Fördermitteln und während der Gesamtkonzepterstellung eine begleitende Evaluation hinzugezogen, welche laufend in den Projektprozess eingreift, von der Analyse der Ausgangslage über die Erstellung des Projektkonzepts bis zur abschließenden Ergebnisevaluation.

Konzepterstellung

Ein Konzept für ein gelingendes Netzwerkprojekt sollte in seiner Beschreibung folgende Punkte klar darstellen:

- *Ziele:* Was soll das Netzwerk leisten? Soll lediglich ein Informations- und Erfahrungsaustausch stattfinden, oder soll auch ein gemeinsamer Output erzielt werden?
- *Zielgruppe:* Wen spricht das Netzwerk mit seiner Zielsetzung an? Wer soll daran teilnehmen? Aus welchen Professionen, Organisation und

¹¹ Wie weiter oben ausgeführt wurde, ist es zentral, Interessenskonflikten zu begegnen; ob Evaluation intern oder extern durchgeführt wird, ist dann von untergeordneter Bedeutung.

Institutionen und von welcher Ebene sollen die am Netzwerk zu Beteiligten stammen? Welche Vorerfahrungen sollten die Einzelnen mitbringen? Soll es sich um ein heterogenes multidisziplinäres Netzwerk handeln? Mit welcher Befugnis bzw. Entscheidungskompetenz sollten die TeilnehmerInnen ausgestattet sein? Kann ein Mindestmaß an sozialer Kompetenz, das für Netzwerktreffen von Nöten ist, vorausgesetzt werden?

- *Arbeitsweise*: Unter welchen Rahmenbedingungen sollen die Ziele des Projekts erreicht werden? Welche Aspekte sollten bei der Gestaltung des Netzwerks unbedingt beachtet werden?

Gestaltungsaspekte

Damit ein Netzwerk gestartet werden kann, müssen folgende Bedingungen geschaffen werden:

Kommunikationszentrale

Zu Beginn muss von den NetzwerkinitiatorInnen eine Kommunikationszentrale mit einer Ansprechperson für Interessierte und Beteiligte zur Verfügung gestellt werden. Normalerweise eignen sich der oder die Netzwerkarbeitende und dessen Organisation am besten für diese Aufgabe. Diese zentrale Stelle soll den Informationsfluss gewährleisten und die nötige Infrastruktur, etwa für das Versenden von Einladungen, zur Verfügung stellen.

Plenumstreffen und damit verbundene Überlegungen

Das Netzwerk lebt von den gemeinsamen Plenumstreffen, die es zu organisieren gilt und einen erheblichen Aufwand für den/die Netzwerkarbeitende/n verursachen. Dabei ist es nötig, die für das Netzwerk wesentlichen Organisationen und Institutionen bzw. geeignete VertreterInnen zu informieren und zu Plenumstreffen einzuladen. Dies kann in persönlichen Gesprächen stattfinden, muss aber unbedingt auch in schriftlicher Form erfolgen. Der Inhalt der schriftlichen Einladung sollte transparent machen, wer, wann, wo und wozu eingeladen wurde. Das bedeutet, dass in diesem Stadium der Vernetzungsaktivität bereits ein Zeitpunkt sowie ein geeigneter Ort feststehen müssen. Die Räumlichkeiten sollten den Standards eines Seminarraums mit medialer Grundausstattung (Flip Chart, Overhead, Beamer etc.) entsprechen. Zu klären ist, ob ein neutraler, von keiner der beteiligten Institution genutzter Raum von den NetzwerkteilnehmerInnen bevorzugt wird, oder ob jedes Treffen an einem anderen Ort stattfindet (jeweils eine der Einrichtungen). Es finden sich Argumente für beide Varianten, wie in den oben besprochenen Interviewergebnissen deutlich wurde. Die Entscheidung kann auch von der Gruppengröße abhängig gemacht werden.

Eine weitere Entscheidung, die getroffen werden muss, betrifft die Auswahl der Moderation für die Netzwerktreffen. Die Treffen sollten unbedingt moderiert werden. Am besten geeignet dazu erscheint ein Moderator oder eine Moderatorin, dessen/deren Organisation nicht am Netzwerk beteiligt ist, der/die jedoch einschlägige Vorerfahrungen mit dem Moderieren von heterogenen Gruppen hat und mit dem Thema des Netzwerks vertraut ist.

Zusätzlich zur Moderation muss eine Person mit der Erstellung des Sitzungsprotokolls beauftragt werden. Am besten dafür geeignet ist ein/e MitarbeiterIn aus der Organisation/Institution, die auch die Funktion der

Kommunikationszentrale übernommen hat, da dort ohnehin alle Rückfragen oder Anmerkungen deponiert werden.

Am Beginn eines Netzwerks

- Kennenlernen

Bei den ersten Zusammenkünften der Beteiligten des Netzwerks steht das gegenseitige Kennenlernen im Vordergrund. Die teilnehmenden Personen stellen sich und ihre Organisationen bzw. Institutionen vor, weiters die jeweiligen persönlichen und institutionellen Beweggründe, am Netzwerk teilzunehmen. Darüber hinaus gibt der/die Netzwerkarbeitende als VertreterIn der netzwerkinitiierenden Einrichtung eine Einführung in das von ihm/ihr vorläufig erstellte Netzwerkkonzept. In der anschließenden Diskussion werden die gesammelten Erwartungen und Ziele der Beteiligten zu einer gemeinsamen Vision verarbeitet und die Arbeitsweisen zur Erreichung derselben festgelegt. Zu berücksichtigen sind dabei im Besonderen die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

- Ressourcenabklärung

Welche Ressourcen stehen dem Netzwerk in Form von Geldmitteln, Arbeitszeit, Eigenständigkeit, Befugnis, Einflussmöglichkeiten und Kontakten zu anderen Netzwerken zur Verfügung? Durch die Abklärung der Ressourcen des Netzwerks ergibt sich eine Planungssicherheit, die als wichtigste Voraussetzung für die Einrichtung regelmäßiger Plenumtreffen angesehen werden kann. Nun können der Zeithorizont des Netzwerks sowie die Dauer der einzelnen Treffen vereinbart werden. Die durchgeführte Evaluation hat ergeben, dass die Netzwerktreffen zwischen zwei und drei Stunden dauern sollten und genügend Zeit für den wichtigen informellen Austausch zwischen den Beteiligten gegeben sein muss. Es hat sich auch gezeigt, dass die Vereinbarung von mehreren Terminen im Voraus (eventuell eine Jahres- oder Mehrjahresplanung) für den Ablauf der Treffen hilfreich ist (sofern möglich).

Die Moderation

Die Netzwerktreffen sollten unter den „wachsamen Augen und Ohren“ einer fachkundigen Moderation stattfinden. Im Besonderen sind die Aufgaben der Moderation:

- Begrüßung, Klärung der An- und Abwesenheiten, mögliche neue TeilnehmerInnen einbinden, Tagesordnungspunkte vorstellen, die eigene Rolle als ModeratorIn gemeinsamen mit der Gruppe festlegen.
- Redeliste führen, damit alle, die etwas sagen möchten, zu Wort kommen können.
- Laufendes bzw. abschließendes Zusammenfassen des Gesagten, am Ende der Sitzung einen Ausblick auf das kommende Treffen geben. Bei der nächsten Sitzung die Besprechung der getroffenen (umgesetzten oder nicht umgesetzten) Vereinbarungen anleiten.
- Die Moderation bietet in der Diskussion kreative Methoden zur Lösung von Problemen an.
- Bei Fallbesprechungen, die mit den Einladungen angekündigt wurden, übernimmt die Moderation die Strukturierung und gegebenenfalls die Veranschaulichung mittels Flip Chart oder die Leitung eines durchzuführenden Planspiels.

- Das Fachwissen der Moderation in punkto Gruppendynamik macht sich besonders in schwierigen Situation bezahlt, z.B. wenn es Konflikte zu lösen gilt oder die Kooperations- und Konkurrenzsituationen von Beteiligten offen gelegt werden sollten.
- Besonders in heterogenen Gruppen, wie etwa bei multidisziplinären Netzwerktreffen, kommt der Moderation die Aufgabe einer neutralen Vermittlungsinstanz zu. Sie versucht, verschiedene berufliche Haltungen zu einem gemeinsamen Austausch anzuregen und verschiedene, möglicherweise gegensätzliche Positionen zusammenzuführen.
- Die Moderation sollte durch Pausen oder ev. kurze anregende Körperübungen für Auflockerung in der Gruppe sorgen und damit einem für alle befriedigenden Gesprächsklima sowie einer angenehmen Atmosphäre zuarbeiten. Natürlich bleibt die Verantwortung für ein abwechslungsreiches und freudvolles Netzwerken immer auch bei den einzelnen TeilnehmerInnen selbst.
- Zusammen mit den Netzwerkarbeitenden ist es auch Aufgabe der Moderation, die für das Gelingen eines Netzwerks unerlässliche gegenseitige Kommunikation und Vertrauensbildung zu fördern. Hilfreich dabei ist die Schaffung informeller Möglichkeiten sich kennen zulernen, z.B. bei einem kleinen Buffet in der Pause oder nach den Treffen. Jedenfalls sollte innerhalb der offiziellen Arbeitszeit Zeit für informelle Kontakte vorgesehen werden.

Zielführende Arbeitsweisen für Netzwerke

- Hilfreich für das Gelingen von Netzwerkaktivitäten sind verbindliche Absprachen, verbunden mit der Reflexion der Umsetzung der zu Beginn bzw. laufend getroffenen Vereinbarungen.
- Die an Netzwerktreffen teilnehmende Organisation/Institution sollte ihre VertreterInnen mit eigens dafür kalkulierten Arbeitszeiten unterstützen. Zusätzlich müssen innerhalb der Organisation/Institution Rücksprache- und Informationsweitergabemöglichkeiten geschaffen werden.
- Wird im Netzwerktreffen der Wunsch geäußert, können Impuls- und Eingangsreferate durch SpezialistInnen den Diskussionsprozess fördern.
- Verlässliche Regeln und Strukturen im Netzwerk erhöhen die personelle Kontinuität und verringern die personelle Fluktuation bei den Netzwerktreffen, außerdem wird damit einem Wissensverlust und dem lähmenden Gefühl des ständigen Neubeginns vorgebaut.
- Neben der moderierenden Person braucht es bei den Netzwerktreffen eine weitere Person, die für die Abfassung der Protokolle zuständig ist. Der korrigierte Protokolltext kann den Beteiligten via E-Mail, Rundbrief, Intranet, Mailingliste oder Internetseite einer Homepage zur Verfügung gestellt werden, je nach Vereinbarung über die Kommunikation zwischen den NetzwerkteilnehmerInnen.
- Das Netzwerk tut gut daran, sich im Laufe der Zeit ein eigenes und von außen eindeutig erkennbares Profil zu erarbeiten. Eine wohldurchdachte Außendarstellung stärkt die Identität und damit die Produktivität eines Netzwerks und dessen Mitglieder.
- Immer wieder sollte abgewogen werden, ob Aufwand und Nutzen des Netzwerks in einem befriedigen Verhältnis zueinander stehen.
- Der/die Netzwerkarbeitende, der/die am Anfang eines Netzwerkprojekts noch hauptverantwortlich für das Gelingen eines Netzwerks ist, sollte eine flexible Haltung gegenüber dem eigenen Netzwerkkonzept einnehmen.

Der zuletzt angeführte Punkt (Flexibilität der NetzwerkinitiatorInnen bezüglich ihres eigenen Konzeptes) wurde auch am Beispiel der Aufgliederung des Netzwerks zur Täterarbeit in die fünf verschiedenen Teilnetzwerke innerhalb der durchgeführten Evaluationsstudie deutlich. Die Netzwerkinitiatoren sind dem ursprünglichen Konzept treu geblieben, anstatt die Zusammenlegung der beiden stattfindenden Teilnetzwerke zu versuchen (wie von einigen befragten TeilnehmerInnen vorgeschlagen). Dieses Beispiel zeigt, dass das Netzwerkprojekt noch stark von seinen InitiatorInnen getragen wird. Es beginnt aber mit der Zeit „selbständig zu funktionieren“, und dies umso mehr, je mehr die ursprünglichen NetzwerkbetreiberInnen die Verantwortung dem „Netzwerk selbst“ übertragen.

4.2. Schlussbemerkung

Das vom gemeinnützigen Verein Männerberatung Graz durchgeführte und in dieser Arbeit einer Bewertung unterzogene Vernetzungsprojekt „*Thematisches Networking für die Täterarbeit*“ ist in einem Handlungsfeld angesiedelt, in dem die AkteurInnen auf klientenbezogenen, interinstitutionellen und multidisziplinären Informations- und Erfahrungsaustausch angewiesen sind. Die Nützlichkeit von Netzwerkaktivitäten zur Förderung der interpersonellen bzw. interinstitutionellen Kommunikation wird in dieser Arbeit bestätigt. Allein das gegenseitige persönliche Kennenlernen im Rahmen von Netzwerktreffen bewirkt eine Klärung von Vorurteilen und fördert die Vertrauensbildung zwischen den AkteurInnen in der Täterarbeit sowie deren Bereitschaft zur vermehrten Kooperation.

Bei der Durchführung von multidisziplinären Netzwerken ist besonders auf die Zweckmäßigkeit der Rahmenbedingungen zu achten, damit neben dem Effekt der Vertrauensbildung in weiterer Folge auch interinstitutionelle Handlungsabläufe optimiert werden können. Gemeinsam klar aufgeteilte Verantwortlichkeiten, auch bezüglich Entscheidungen über Änderungen oder der Beendigung der Netzwerkaktivitäten, erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines zufrieden stellenden und Gewinn bringenden Lernens bedeutend. Netzwerkarbeitende werden aber, selbst nach sorgfältiger Planung und gewissenhafter Durchführung, nur dann mit den Erträgen ihrer Vernetzungsaktivitäten zufrieden sein, wenn sie mit einer realistischen Einschätzung des Potenzials von Netzwerken an die Arbeit gehen. Dasselbe gilt für die TeilnehmerInnen und deren Erwartungshaltungen.

Literaturverzeichnis

Beywl, W. & Schepp-Winter, E. (2000). Zielgeführte Evaluation von Programmen. Ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (QS Nr. 29). Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Bienzle, H., Kirtley, R., Ling, S., Purokuro, V., Wiesinger, S. & Wilen, E. (2001). A Survival Kit for European Project Management. Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects. Wien: Büro für Europäische Bildungskoooperation/SOKRATES-Büro.

Bortz, J. & Döring, N. (2002). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer.

Boskamp, P. (1999): Das Konzept des Sozialen Netzwerks. Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von Führen und Leiten in Organisationen. In P. Boskamp & R. Knapp (Hrsg.), Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz (2., überarb. Aufl.) (161-192). Neuwied und Kriftel: Luchterhand.

Brandstetter, M., Eher, R., Koscher, W. & Loidl, C. (2002). Täterarbeit als Opferschutz. Handbuch für interdisziplinäre Arbeit mit Sexualdelinquenten im österreichischen Strafvollzug. Graz: JA Graz-Karlau.

Brem, J., Lueger-Schuster, B., Kucera, C. & Webhofer, A. (2002). Opferschutz durch Rückfallsprävention. Das Wiener Sozialtherapeutische Programm für Sexualtäter. Wien: BMSG.

Brezing, H. (2000). Welche Bedürfnisse haben Anwender(innen), und wie werden sie in der Forschung abgedeckt? Die Bedeutung von Evaluationsstandards und von Effektivitätskriterien für die Praxis. In W. Hager, J.-L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien: Ein Handbuch (S. 8-18). Bern: Hans Huber.

Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie (1999) (Hrsg.). Täterarbeit - Ein Beitrag zum Opferschutz. Modelle, Grundlagen & Standards. Wien: Herausgeber.

Datler, W. (2004, Nr. 2). Aufgefangen oder eingefangen. Tools – Österreichische Fachzeitschrift für Erwachsenenbildung, 7-10.

Ehretreiber, C. (2001, Nr. 1). Randnotizen zur Netzwerkarbeit. Jugend inside - Vernetzung, 3-5.

Geißler, H. (1995). Organisationslernen – zur Bestimmung eines betriebspädagogischen Grundbegriffs. In R. Arnold & H. Weber (Hrsg.), Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen (S. 45-73). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Glandorf-Strotmann, G. (2001). Grundlagen erfolgreicher Vernetzung [online]. http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/idee_konzeption/was_verstehen_wir_unter/netzwerke/grundlagen.php [15.02.2005].

Glandorf-Strotmann, G. (2002). Dokument [online]. http://www.mitarbeit.de/mitarbeiten_4_2001_3.html [17.02.2005].

Göttel, H. (2004, Nr. 2). Flach und seicht. Tools – Österreichische Fachzeitschrift für Erwachsenenbildung, 3-6.

Hager, W., Hasselhorn M. (2000a). Interventionsmaßnahmen: Was sollen sie bewirken können? In W. Hager, J.-L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien: Ein Handbuch (S. 41-85). Bern: Hans Huber.

Hager, W., Hasselhorn M. (2000b). Einige Gütekriterien für Kriteriumsmaße bei der Evaluation von Interventionsprogrammen. In W. Hager, J.-L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien: Ein Handbuch (S. 169-179). Bern: Hans Huber.

Hager, W., Patry, J.-L. & Brezing, H. (Hrsg.). (2000). Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien: Ein Handbuch. Bern: Hans Huber.

Hatry, H. P., Wholey, J. S., Newcomer, K. E. (2004). Other issues and trends in evaluation. In J. S. Wholey, H. P. Hatry & K. E. Newcomer (Eds.), Handbook of practical program evaluation (2nd ed., pp. 670-684). San Francisco: Jossey-Bass.

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). The program evaluations standards: how to assess evaluations of educational programs [with J. R. Sanders]. Thousand Oaks, CA: Sage.

Jungk, S. (1994). Kooperation und Vernetzung. Strukturwandel als Kompetenzerfordernis. In F. Hagedorn, S. Jungk, M. Lohmann & Meyer H. (Hrsg.), Anders Arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital (61-76). Weinheim: Beltz.

Jütte, Wolfgang (2002): Die Netzwerkanalyse als Methode zur Untersuchung von Kooperationsstrukturen in der Weiterbildung [online]. http://www.ibw.uni-hamburg.de/bwpat/ausgabe3/juette_bwpat3.pdf [17.02.2005].

Kardoff, E.v. (1998). Kooperation, Koordination und Vernetzung. Anmerkungen zur Schnittstellenproblematik in der psychosozialen Versorgung. In B. Röhrle, G. Sommer & F. Nestmann (Hrsg.). Netzwerkintervention (S. 203-222). Tübingen: DGVT.

Knoll, J. (2004, Nr. 2): Vertrauen – Zielorientierung – Verlässlichkeit. Tools – Österreichische Fachzeitschrift für Erwachsenenbildung, 17-20.

Kopczynski, M. E. & Pritchard, K. (2004). The use of evaluation by nonprofit organizations. In J. S. Wholey, H. P. Hatry & K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (2nd ed., pp. 649-669). San Francisco: Jossey-Bass.

Kucera, C. & Webhofer, A. (2003). Workshops für klinisch-psychologische Diagnostik bei sexuellem Kindesmissbrauchern in der ambulanten Täterarbeit. Kriterien der Täterdiagnostik Anamnese und Klinische Interviews. Unveröffentlichtes Skriptum.

Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung* (Bd. 2). Methoden und Techniken. 3., korrigierte Aufl. Weinheim: Beltz.

Leopold, B. & Beckmann, S. (2001, Dezember). Täterarbeit in deutschen Interventionsprojekten. Vortrag auf dem Fachkongress „Grenzen setzen, Verantwortlich machen, Veränderung ermöglichen“. Oldenburg.

Liebold, C. (2000). Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (QS Nr. 19). Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitative-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Meuser, M. & Nagel, U. (1997). Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (481-491). Weinheim: Juventa.

Muckel, P. (1997). *Der Alltag mit Akten. Psychologische Rekonstruktionen bürokratischer Phänomene*. Aachen: Shaker.

Münch, J. (1995). Die lernende Organisation – eine Weiterentwicklung des lernort-theoretischen Ansatzes? In R. Arnold & H. Weber (Hrsg.), *Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen* (S. 84-94). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Patry, J.-L. & Perrez, M. (2000). Theorie-Praxis-Probleme und die Evaluation von Interventionsprogrammen. In W. Hager, J.-L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien: Ein Handbuch* (S. 19-40). Bern: Hans Huber.

Puchert, R., Gärtner, M. & Höyng, S. (2005) (eds.). *Work changes gender. Men and equality in the transition of labour forms*. Opladen: Barbara Budrich Publishers.

Reinbacher, F. (2005). Lernort Netzwerk. Evaluation des Projekts der Männerberatung Graz „Thematisches Networking für die Täterarbeit“. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Karl-Franzens Universität Graz.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Santen, E. van & Seckinger, M. (2003). Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. München: Verlag Deutsches Jugendinstitut.

Scambor, C., Scambor, E. & Voitle, J. (2003). Men in Caring Situations (Revised Version 2003). Report of the Austrian pre-study for the 3rd work package ("Towards a new positioning of men") within the European research project: "Work Changes Gender – New Forms of Work, New Orientations for Men's Lives, Opportunities for Gender Equality" [Projektbericht]. Graz: Männerberatung Graz-Forschungsbüro.

Scambor, C. & Voitle, J. (2000). Rahmenkonzept – Projekt Thematisches Networking für die Täterarbeit. Unveröffentlichtes Konzept, Männerberatung Graz.

Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Boston: Houghton Mifflin.

Straus, F. (2001a). Netzwerkanalyse. In H. Keupp & K. Weber (Hrsg.), Psychologie. Ein Grundkurs (276-302). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Straus F. (2001b). Qualitative Netzwerkanalyse. Unveröffentlichtes Manuskript, Institut für Praxisforschung und Projektberatung München.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stufflebeam, D. L. (2001). Evaluation models (New Directions for Evaluation, No. 89). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Walk, H. & Brunnengräber, A. (2000). Die Globalisierungswächter. NGOs und ihre transnationalen Netze im Konfliktfeld Klima. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.

Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D. & Sechrest, L. (1966). Unobtrusive Measures. Nonreactive Research in the Social Sciences. Chicago: Rand McNally.

Wohlfahrt, U. (2003). Die Spezifische Herausforderung von Netzwerkarbeit [online]. http://www.sgw.hs-magdeburg.de/sommerakademie/Dokumentation_2002/Donnerstag/WS10/Herausforderungen%20von%20Netzwerkarbeit.pdf [15.02.2005].

Wolff, S. (2000). Dokumenten- und Aktenanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch (502-513). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Wottawa, H & Thierau, H. (2003). Lehrbuch Evaluation. 3., korrigierte Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.

Wright, M. T. & Block, M. (2005). Bestandsaufnahme der Aktivitäten der AIDS-Hilfen zu Evaluation und Qualitätssicherung in der Primärprävention (Veröffentlichungsreihe der Forschungsgruppe Public Health, Forschungsschwerpunkt Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Anhang

Interviewleitfaden für ExpertInnen-Interviews

Teil 1:

Seite 1

Bewertung des Projekts „Thematisches Networking“ durch die Beteiligten - Interviewleitfaden

Instruktion:

Es handelt sich um eine *Evaluation im Auftrag des BMSSuG*. Das Ministerium möchte Aspekte herausfinden, die d. Vernetzung in der Täterarbeit fördern oder hindern. Die Forschungsstelle der Männerberatung führt deswegen diese Experten und Expertinneninterviews mit Personen durch, die professionell mit der Täterarbeit befasst sind und an Netzwerktreffen teilgenommen haben.

Fördernde und hindernde Aspekte d. Vernetzung i. d. Täterarbeit sollen am Beispiel des MÄB- Networking-Projekts herausgefunden werden. Daher bitte nicht nur positive Seiten nennen, sondern auch Kritik und die Nennung negativer Aspekte sind ausdrücklich erwünscht!

Interview wird ca. 50 min. dauern.

Aufnahme für Transkription und Auswertung, wird anonymisiert, wie telefonisch besprochen.

Welche **Funktion** üben Sie in Ihrer Org / Inst. aus?

In welchen **Bereichen** haben Sie mit **Tätern bzw. Täterarbeit** zu tun?

Wie lange arbeiten sie schon in diesen Bereichen?

Vor dem von der Mäb organisierten Netzwerktreffen zur Täterarbeit haben Sie da schon an multidisziplinären Netzwerktreffen teilgenommen?

(falls welche genannt werden:)

Welche Netzwerktreffen waren das?

Wie häufig haben Sie an diesen Netzwerktreffen teilgenommen?

Haben andere Personen Ihrer Abteilung / Org / Inst / Ihres Team schon ...

(falls welche genannt werden:)

Welche Netzwerktreffen waren das?

Wie häufig haben diese Personen an diesen Netzwerktreffen teilgenommen?

Welche **Überlegungen und Gründe** waren für Ihre Entscheidung ausschlaggebend am Netzwerktreffen teilzunehmen? (Falls nichts kommt „Es bedeutet doch meistens zusätzlichen Zeitaufwand, an derartigen Treffen teilzunehmen. Was sprach dafür, einen eventuellen zusätzlichen Aufwand in Kauf zu nehmen?“)

Haben Sie die **Entscheidung**, am Netzwerktreffen teilzunehmen, **alleine** getroffen oder gab es eine Entscheidung durch mehrere Personen?

Wenn „mehrere Personen“: Können Sie diese Entscheidung kurz beschreiben, wer war beteiligt, welche Positionen gab es?

Gab es **Ziele**, die Sie und Ihre Inst /Org sich für die Netzwerktreffen gesetzt haben, oder nicht?

(Wenn ja:) Welche?

(Falls Ziele=„ja“:)

Welche dieser angestrebten **Ziele** haben Sie bisher **erreicht**?

Haben Sie und Ihrer Inst / Org sich einen **Nutzen** erwartet, oder nicht?

(Wenn ja:) Welchen?

(Falls Nutzen="ja":) Hat sich der erwartete **Nutzen** ergeben oder nicht?

Gab es darüber hinaus **Ergebnisse** die Sie erzielt haben?

Haben Sie die Treffen mit jdn. **nachbesprochen**? Mit wem? Was?

Sie haben laut Protokolle (*habe ich dabei*) ... mal am Netzwerktreffen 1 und ... mal am Netzwerktreffen 2 teilgenommen. Nach den jeweils ersten Treffen: was war zusammenfassend ausschlaggebend für Sie (Ihre Org/Team/etc.) **erneut** an einem Netzwerktreffen **teilzunehmen**?

Welche **Auswirkungen auf Ihre Arbeit** sehen Sie durch die Treffen? (Nutzen - Schaden)

Sehen Sie **Auswirkungen** durch die Treffen **auf standardisierte** Vorgangsweisen

(Verfahrensabläufe) Ihrer Abteilung / Ihres Teams (Org. / Inst.)?

Haben sich Ihre fallbezogenen (interinstitutionellen) **Kooperationen** seit den Netzwerktreffen **verändert**?

Bitte beschreiben Sie die veränderten Vorgangsweisen anhand eines **Beispiels**?

(wenn kein Bsp. kommt - eines vorschlagen - je nach Interviewpartner möglich oder nicht, oder fiktives Beispiel konstruieren lassen)

Haben Sie durch die Treffen **neues Wissen** über andere Einrichtungen und Personen **gewonnen**? Falls möglich bitte nennen Sie **Beispiele** in welchen Bereichen Sie Ihr **Wissen** über andere Einrichtungen und Personen erweitern konnten!

(Also z.B.)

Wissen Sie jetzt mehr über die **Organisationsstrukturen** der Einrichtung X ?

Wissen Sie jetzt mehr über die **Modelle und Arbeitsweisen** (im Rahmen der Täterarbeit) der Einrichtung X?

Wissen Sie jetzt mehr über die **Kooperations- und Vernetzungsziele** (im Rahmen der Täterarbeit) der Einrichtung X ?

Was fanden Sie besonders gut an den Netzwerktreffen?

Was fanden Sie erwähnenswert schlecht an den Netzwerktreffen?

Seite 2

Teil 2:

Einschätzung der Rahmenbedingungen der Netzwerktreffen:

Instruktion:

Ich werde Ihnen nun eine **Liste von Rahmenbedingungen** der Netzwerktreffen vorlesen und bitte Sie, die einzelnen Aspekte zu **bewerten**. Bitte **begründen** Sie auch jede Ihrer Bewertungen, ganz kurz mit einem Satz, und nennen Sie mir auch eventuelle **Anregungen** oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren.

Wie wichtig war für Sie dass, die **Räumlichkeiten** für die Netzwerktreffen ausserhalb der beteiligten Einrichtungen gelegen sind?

Bitte bewerten Sie zwischen **1=sehr wichtig bis 5=unwichtig**:

1 2 3 4 5 weiß nicht keine Angabe
(=keine Meinung) (=Antwort verweigert)

(„weiß nicht“ und „keine Angabe“ nicht vorlesen, sondern nur ggf. codieren! Gilt auch für alle folgenden Fragen.)

Bitte fassen sie kurz zusammen warum sie finden, dass ... !

Fanden Sie die 2-stündige **Dauer** der Netzwerktreffen ... ?

Zu lang zu kurz passend weiß nicht keine Angabe
(=keine Meinung) (=Antwort verweigert)

Bitte fassen sie kurz zusammen warum sie die Dauer ... finden!

(Alternative Formulierungen für diese und alle weiteren Nachfragen: „**Warum?**“, oder „**Kurze Begründung, bitte**“ etc.)

Haben Sie dazu **Anregungen** oder **Änderungswünsche** für die Projektorganisatoren?

(Alternative Formulierung für diese und alle weiteren Nachfragen: „**Anregungen, Änderungswünsche?**“)

Waren die **Zeitintervalle zwischen den Netzwerktreffen**... ?

zu lang zu kurz passend weiß nicht keine Angabe
(=keine Meinung) (=Antwort verweigert)

Bitte fassen sie kurz zusammen warum sie finden, dass die Zeitintervalle ... waren!

Haben Sie dazu **Anregungen** oder **Änderungswünsche** für die Projektorganisatoren?

Wie oft haben Sie die **Protokolle** der Netzwerktreffen gelesen?

immer oft manchmal selten nie weiß nicht keine Angabe
(=unsicher) (=Antwort verweigert)

(wenn Antwort > „nie“:)

Wie bewerten Sie die **Protokolle** zu den Netzwerktreffen?

Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1 2 3 4 5 weiß nicht keine Angabe
(=keine Meinung) (=Antwort verweigert)

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie die Protokolle mit ... bewerten!

Haben Sie dazu **Anregungen** oder **Änderungswünsche** für die Projektorganisatoren?

Kennen Sie die **Dokumentation zum Vernetzungsprojekt** in den Tätigk.-berichten der Mäb?
(z.B. auf Homepage www.maennerberatung.at/networking)

JA

Nein

weiß nicht
(=bin mir nicht sicher)

keine Angabe
(=Antwort verweigert)

(Wenn JA!) Wie bewerten Sie die **Darstellung des Projekts** in den Tätigkeitsberichten der Mäb?
Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1

2

3

4

5

weiß nicht
(=keine Meinung)

keine Angabe
(=Antwort verweigert)

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie die Darstellung mit ... bewerte!
Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?

Wie bewerten Sie die **Aufteilung des Netzwerks** entlang der fünf Querschnittsthemen? (Bei Bedarf nennen! ___ Diversion, Jugendliche, Unter Weisung-Erwachsene, Diagnostik, Koop. M. Justizanstalten)
Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1

2

3

4

5

weiß nicht
(=keine Meinung)

keine Angabe
(=Antwort verweigert)

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie ... mit ... bewerten!
Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?

Wie bewerten Sie die **Auswahl der eingeladenen Einrichtungen** zu den Netzwerktreffen?
Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1

2

3

4

5

weiß nicht
(=keine Meinung)

keine Angabe
(=Antwort verweigert)

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie ... mit ... bewerten!
Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?

Wie bewerten Sie den **inhaltlichen Input** durch den Gastreferenten aus dem Justiz-Ministerium? (Teilnetz 2; 2.mal)
Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1

2

3

4

5

weiß nicht
(=keine Meinung)

keine Angabe
(=Antwort verweigert)

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie ... mit ... bewerten!
(ev. Nachfrage: „Und wie nützlich für das Netzwerktreffen fanden Sie...?“)
Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?

Seite 4

Wie bewerten Sie die **Präsentation** des Wiener Modells im Teilnetz 1?
 Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1	2	3	4	5	weiß nicht (=keine Meinung)	keine Angabe (=Antwort verweigert)
---	---	---	---	---	--------------------------------	---------------------------------------

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie ... mit ... bewerten!
 (ev. Nachfrage: „Und wie nützlich für das Netzwerktreffen fanden Sie...?“)
 Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?

In den Netzwerktreffen bestand die Möglichkeit exemplarisch schwierige Fälle interinstitutioneller Zusammenarbeit zu besprechen.

Wie bewerten Sie im Nachhinein diese / die **Fallbesprechungen**?
 Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1	2	3	4	5	weiß nicht (=keine Meinung)	keine Angabe (=Antwort verweigert)
---	---	---	---	---	--------------------------------	---------------------------------------

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie ... mit ... bewerten!
 (ev. Nachfrage: „Und wie nützlich für die Netzwerktreffen fanden Sie...?“)
 Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?

Wie bewerten Sie die **Moderation** im Netzwerktreffen 1?
 Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1	2	3	4	5	weiß nicht (=keine Meinung)	keine Angabe (=Antwort verweigert)
---	---	---	---	---	--------------------------------	---------------------------------------

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie ... mit ... bewerten!
 Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?

Wie bewerten Sie die **Moderation** im Netzwerktreffen 2?
 Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von **1=sehr gut bis 5=sehr schlecht**:

1	2	3	4	5	weiß nicht (=keine Meinung)	keine Angabe (=Antwort verweigert)
---	---	---	---	---	--------------------------------	---------------------------------------

Bitte begründen Sie kurz, *warum* sie ... mit ... bewerten!
 Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?

<p>Wie bewerten Sie das Gesprächsklima / die Atmosphäre bei den Netzwerktreffen? Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht</p>						
1	2	3	4	5	weiß nicht (=keine Meinung)	keine Angabe (=Antwort verweigert)
<p>Bitte begründen Sie kurz, <i>warum</i> sie ... mit ... bewerten! Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?</p>						
<p>Wie bewerten Sie insgesamt die Netzwerktreffen? Bitte bewerten Sie wie mit dem Schulnotensystem, also von 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht</p>						
1	2	3	4	5	weiß nicht (=keine Meinung)	keine Angabe (=Antwort verweigert)
<p>Bitte begründen Sie kurz, <i>warum</i> sie ... mit ... bewerten! Haben Sie dazu Anregungen oder Änderungswünsche für die Projektorganisatoren?</p>						
<p>Haben sie neben dem bisher gesagten noch Anregungen, Verbesserungsvorschläge für künftige Netzwerktreffen oder sonstige Anmerkungen?</p>						
<p>Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit des Projekts für die Steirische Täterarbeit ein?</p>						
<p>Danke für Ihre Mitarbeit!</p>						

Seite 6 – Ende