

Netzwerke der Engagementförderung in Deutschland - Analyse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung

Thomas Olk • Martin Rüttgers

Netzwerke der Engagementförderung spielen auf allen Ebenen des föderalen Staates eine zunehmende Rolle. Der Wissenstand über Merkmale und Funktionsweisen solcher Netzwerke und die Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit ist allerdings lückenhaft. Vor diesem Hintergrund wurde eine vom Bundesfamilienministerium geförderte Studie von den Verfassern erarbeitet, deren Kernergebnisse in der gebotenen Kürze im Gastbeitrag dokumentiert werden.

Aufbau und Ziele der Studie

Die Studie umfasst eine erstmalige Bestandsaufnahme von Netzwerken der Engagementförderung in allen 16 Bundesländern. Diese Ist-Analyse wurde ergänzt um Netzwerke auf regionaler und kommunaler Ebene, soweit diese identifizierbar waren. Durch die systematische Analyse von Netzwerkstrukturen und Akteurskonstellationen konnten in einem weiteren Schritt Gelingensbedingungen für die Arbeit in Engagement fördernden Netzwerken identifiziert werden. Die Studie stellt hierbei diverse Praxisbezüge her und verfügt somit über einen Nutzwert sowohl für Netzwerkakteure selbst wie auch für die Institutionen, die Infrastruktur und Projekte von Netzwerken fördern. Durch die Entwicklung von Konzepten und Instrumenten der Selbstevaluation von Netzwerken und die Formulierung von strategischen Handlungsempfehlungen werden Netzwerkakteuren (der Engagementförderung) Materialien und Instrumente zur Verfügung gestellt, mit deren Hilfe sie ihre Arbeit weiterentwickeln und optimieren können.

Die zentralen Ergebnisse der Netzwerkanalyse sollen nachfolgend skizziert werden. In der Studie werden zunächst die insgesamt 25 Netzwerke bzw. deren funktionale Äquivalente auf Landes-, regionaler und kommunaler Ebene separat in ausführlichen Portraits dargestellt; auf dieser Basis erfolgt eine vergleichende Netzwerkanalyse entlang ausgewählter Untersuchungsdimensionen. Die verwendeten sechs Analysekatégorien (Gründung und Ziele der Netzwerke, Mehrwerte der Netzwerkarbeit, Arbeitsweise und Strukturen, Steuerung und Netzwerkmanagement, Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit sowie Belastungsfaktoren und Herausforderungen) wurden im Rahmen der Inhaltsanalyse der 47 leitfadengestützten Expertinnen- bzw. Experteninterviews entwickelt.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede der untersuchten Netzwerke

Die vergleichende Analyse ergibt, dass alle untersuchten Netzwerke das Ziel der Verbesserung der Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement verfolgen. Dieses generelle Ziel wird – je nach Bedarfslage und

besonderen Bedingungen vor Ort – durch konkrete Teilziele ergänzt. Zentrale Mehrwerte der Netzwerkarbeit sind der Informations- und Erfahrungsaustausch, der Charakter dieser Netzwerke als »Lernnetzwerke«, die gemeinsame Entwicklung von Projekten und Vorhaben sowie die gemeinsame Vertretung des Anliegens des bürgerschaftlichen Engagements gegenüber Öffentlichkeit und Politik. Ferner zeigt sich, dass unterschiedliche Akteursgruppen z. T. divergierende Nutzenerwartungen an solche Netzwerke richten. So ist die Führungsebene großer Mitgliedsorganisationen eher zurückhaltend gegenüber politischen Lobbyfunktionen solcher Netzwerke, während die Führungsebene kleinerer Organisationen solche Lobbyarbeit ausdrücklich einfordert.

Hinsichtlich der Arbeitsweisen und Strukturen ergeben sich erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Netzwerken. So weisen einige Netzwerke einen geringen Formalisierungsgrad auf, während andere über formale Strukturen in Form von Gremien, Statuten und Geschäftsstellenfunktionen verfügen. Alle Netzwerke stehen vor der Herausforderung, ihre besonderen Anliegen und Ziele im Hinblick auf weitere, branchenbezogene Netzwerke zu profilieren und die Austausch- und Kooperationsbeziehungen zu anderen Netzwerken auszugestalten. Auch die Finanzierung der Netzwerkarbeit gestaltet sich unterschiedlich. Neben der Dominanz einer einzelnen finanzierenden Stelle lassen sich auch unterschiedliche Formen der Mischfinanzierung nachweisen, bei denen verschiedene Finanzierungsarten aus diversen Finanzierungsquellen kombiniert werden. Die Mehrheit der untersuchten Netzwerke verfügt über eine relativ schmale finanzielle Basis, die zudem selten langfristig angelegt ist. Hinsichtlich der Netzwerksteuerung und des Netzwerkmanagements stehen alle Netzwerke vor der Herausforderung, die Motivation zur Mitwirkung bei den Mitgliedern aufrecht zu erhalten und zugleich ein erfolgreiches Ressourcenmanagement zu betreiben. Dabei sind alle Netzwerke bemüht, neben der Verfolgung langfristiger Ziele auch kurzfristige Projekte und Vorhaben zu realisieren, um erkennbare Mehrwerte für die Mitglieder zu erzeugen.

Knappe Ressourcen belasten, effektives Management begünstigt die Netzwerkarbeit

Als Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit haben sich insbesondere ein partizipativer Prozess der Leitbildentwicklung, die Vorhaltung von Service-Leistungen für die Mitglieder, eine Klärung der Rollen unterschiedlicher Netzwerkakteure, der Aufbau vertrauensvoller Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren sowie eine hinreichende Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen herauskristallisiert. Auch ein effektives Netzwerkmanagement und die Mobilisierung externer Unterstützung haben sich als begünstigende Faktoren für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit bestätigt.

Als Belastungsfaktoren bzw. Herausforderungen sind insbesondere (zu) knappe Ressourcen sowie die ambivalenten Effekte eines quantitativen Netzwerkwachstums benannt worden. Als weiteres zentrales Problem für die Netzwerkarbeit hat sich die Diskrepanz zwischen steigenden Aufgabenanforderungen und zurückbleibenden Ressourcen herausgestellt. Viele Netzwerke befinden sich nach wie vor in einer Phase des quantitativen Wachstums – mit nicht nur positiven Folgeerscheinungen. Mit der Zunahme der Mitglieder wachsen auch die Ressourcenanforderungen sowie die Heterogenität der Interessen und Sichtweisen der Mitgliedschaft. Diesen Herausforderungen kann nur durch ein effektives Netzwerkmanagement, eine kluge und sensible Abstimmung

divergierender Interessen und die Suche nach (weiteren) Unterstützern bewältigt werden. Auch müssen möglichen Bedenken und Ängsten gegenüber Engagement fördernden Netzwerken begegnet werden.

Im Rahmen der Netzwerkstudie wird mit der Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) ein Instrument der Selbstevaluation vorgestellt, mit dessen Hilfe es den Netzwerkakteuren ermöglicht wird, ihre eigene Arbeit zu überprüfen und auf unter Umständen veränderte Herausforderungen und Rahmenbedingungen einzustellen. Der Vorteil dieses Instruments der Selbstevaluation besteht darin, dass es mit wenig zusätzlichem Aufwand im Rahmen der alltäglichen Vollaufe und Abläufe in regelmäßigen Abständen zur Überprüfung der eigenen Arbeit eingesetzt werden kann.

Anhaltspunkte und Anregungen für den Erfolg im Netzwerk

Auf der Grundlage der empirischen Netzwerkanalyse können abschließend Empfehlungen in Kurzform formuliert werden, die als Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit bzw. als Anhaltspunkte für eine Weiterentwicklung der bestehenden Netzwerkarbeit gelesen werden können:

- Die Leistungspotenziale von Engagement fördernden Netzwerken können sich insbesondere dann entfalten, wenn sie bereichs- und sektorübergreifend heterogene Akteure unter dem Ziel vernetzen, die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement zu verbessern. Engagement fördernde Netzwerke sind daher zu allererst Plattformen zur diskursiven Verständigung über Zielsetzungen und Prioritäten im Handlungsfeld Engagementpolitik und zur Vorbereitung und ggf. Durchführung von kooperativen Vorhaben und Projekten unter Beteiligung von Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen.
- Netzwerke sollten stets daran orientiert sein, den konkreten Nutzen ihrer Arbeit für die Mitglieder transparent zu machen und ihre Wirkungen gegenüber Öffentlichkeit und Politik zu verdeutlichen. Da Engagement fördernde Netzwerke keine herkömmlichen Verbände der partikularistischen Interessendurchsetzung sind, muss den realen und potenziellen Mitgliedern der Nutzen bzw. Mehrwert einer Mitgliedschaft bzw. Mitarbeit in solchen Netzwerken kontinuierlich verdeutlicht werden. Typische Funktionen bzw. Leistungen der Netzwerke für ihre Mitglieder sind dabei:
 - Informations- und Erfahrungsaustausch (über Workshops, Gremiensitzungen, Infobörsen etc.)
 - Fachliche Fort- und Weiterbildung/Qualifizierung (z. B. in Form von Fachkongressen, Veranstaltungen, Kursen, schriftlichen Materialien etc.)
 - Fachberatung (z. B. mit Hilfe von Experten-Pools, Wissensmanagement)
 - Qualifizierung von Fachkräften (z. B. durch Fortbildungen für Bürger/Innen, Verwaltungsmitarbeiter/Innen und Politiker/Innen)
 - Kooperation (z. B. durch gemeinsame Entwicklung und Durchführung von Projekten)

- Verbesserung der Gestaltungsfähigkeit staatlicher Institutionen in diesem Handlungsfeld (Abstimmung und Vorklärung beabsichtigter Maßnahmen und Programme mit gesellschaftlichen Akteuren und Umsetzungsträgern).
- Netzwerke benötigen ein effektives Management, um Transaktionskosten zu senken und die Mitglieds- und Mitwirkungsbereitschaft der Akteure zu erhöhen. Um die zeitlichen, personellen, finanziellen etc. Kosten (Transaktionskosten), die sich aus jeder Netzwerkarbeit ergeben zu reduzieren, sollten Engagement fördernde Netzwerke strikt zielbezogen organisiert sein und entsprechende Managementstrategien und Aktionspläne entwickeln. Hierzu bedarf es einer geeigneten Form des Netzwerkmanagements bzw. der Netzwerksteuerung.
- Die regelmäßige Durchführung von Selbstevaluationen der eigenen Arbeit bzw. die Beauftragung einer externen Netzwerk-Evaluation stellen wichtige Instrumente dar, um die eigene Arbeit und Entwicklung zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Viele Netzwerke befinden sich nach einer Phase des Aufbruchs und des stürmischen Wachstums inzwischen in einer Phase der Konsolidierung. Um in einer solchen Phase Stagnation, Rückschritt und Zerfall zu vermeiden, ist eine gründliche und umfassende Überprüfung der eigenen Ziele, Arbeitsformen und Strukturen sowie eine Prüfung der Risiken und Chancen hilfreich und ratsam.
- Über Art und Intensität des Public Interest Lobbying sollte ein Konsens unter den Mitgliederorganisationen hergestellt werden. Ein grundsätzliches strategisches Problem und mögliche Ursache für Konflikte sind unterschiedliche Auffassungen innerhalb der Mitgliedschaft hinsichtlich der politischen Stellungnahme des Netzwerks nach außen. Während insbesondere große und einflussstarke Mitgliedsorganisationen in der Regel über eigene einflussreiche Kanäle des Lobbying verfügen und daher zumeist für eine Konzentration auf die Binnenvernetzung plädieren, artikulieren kleinere und weniger einflussreiche Organisationen durchaus Wünsche und Ansprüche an eine politische Lobbyarbeit des Netzwerks. Vor diesem Hintergrund ist es ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung eines Netzwerks, einen Konsens über das Ausmaß und die Richtung der Lobbyarbeit herzustellen.
- Netzwerke sollten die engagementpolitische Agenda sehr genau beobachten, um zukunftsrelevante Themen der Engagementförderung identifizieren und in die eigene Netzwerkarbeit einspeisen zu können. Die Netzwerkarbeit bezieht sich zum Teil auf die Bearbeitung von »Dauerthemen«, die – wie etwa bestimmte rechtliche Rahmenbedingungen oder Finanzierungsformen – beständig weiterentwickelt werden müssen. Darüber hinaus ist es aber erfolgskritisch, neue Herausforderungen aufzugreifen und im Netzwerk gemeinsame Lösungswege zu entwickeln. Insbesondere Themen wie der demografische Wandel, die Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern z. B. in Fragen von Stadt- und Verkehrsentwicklung, die Integration von Migrantinnen und Migranten, die Monetarisierung des Engagements oder ähnliche Themen sind nur angemessen bearbeitbar, wenn neue Wege und Vorgehensweisen entwickelt, Ressourcen gebündelt und die Erfahrungen heterogener Akteure einbezogen werden.
- Netzwerke sollten ggf. einen Beirat gründen, um externe Unterstützung zu mobilisieren. Um die Unterstützung und Akzeptanz des Umfeldes eines Netzwerkes zu steigern und die eigenen Kompetenzen zu er-

höhen, bietet es sich an, einen Beirat für das Netzwerk zu gründen. Je nachdem, ob mehr fachlicher Rat gesucht wird oder externe politische oder administrative Unterstützung, kann die Zusammensetzung dieses Beirats aus Experten der Wissenschaft oder aus Vertretern von Politik und Verwaltung bestehen. In beiden Fällen stellt der Beirat eine potenzielle zusätzliche Ressource für die Arbeit des Netzwerkes dar.

- Bereichs- und sektorübergreifende Netzwerke sollten bestrebt sein, ihre Finanzierungsbasis durch einen breiten Mix von Finanzierungsquellen sicherzustellen. Netzwerke der Engagementförderung auf Landes-, regionaler und kommunaler Ebene generieren einen Nutzen und Mehrwert für unterschiedliche Netzwerkpartner aus Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung sowie Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund ist es für eine nachhaltige Konsolidierung der Netzwerkarbeit von Bedeutung, möglichst alle beteiligten Akteursgruppen in die Finanzierungsverantwortung einzubinden. Hierzu gehören staatliche bzw. kommunale Stellen (Landesministerien, kommunale Ämter etc.) ebenso wie Wirtschaftsunternehmen und die unterschiedlichen Akteursgruppen der Zivilgesellschaft (Stiftungen, Verbände, Vereine etc.). Bei der Ausgestaltung eines Finanzierungs-Mixes gilt es zu berücksichtigen, dass die einzelnen finanzierenden Akteure selbst über unterschiedliche Interessenlagen und Potenziale verfügen. So sind Wirtschaftsunternehmen und Stiftungen kaum in der Lage, eine nachhaltige Finanzierung von Infrastrukturen über befristete Projekte hinaus zu gewährleisten. Es ist daher von hoher Bedeutung, eine Mindestförderung durch öffentliche Stellen zu erreichen, um die institutionelle Struktur grundsätzlich abzusichern und eine Basis für zusätzliche Finanzierungsformen und Fundraising-Aktivitäten zu gewährleisten.

Autoren

Prof. Dr. Thomas Olk lehrt am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und leitet dort den Arbeitsbereich Sozialpädagogik und Sozialpolitik. Er ist Vorsitzender des Sprecherrats des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement (BBE).

Martin Rüttgers ist Diplom-Politologe und arbeitet als selbstständiger Berater von Kommunen, Ministerien, Netzwerken und Stiftungen. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in der Stärkung lokaler Demokratie gegen Rechtsextremismus und der Konzeption, Moderation und Evaluation von Netzwerken und Bürgerbeteiligungsverfahren.

Kontakt:

Martin Rüttgers

Politikberatung & Forschung

Ubierring 43

50678 Köln

Telefon: (02 21) 71 92 50 28

Fax: (02 21) 71 92 50 29

E-Mail: info@politikberaung-ruettgers.de

<http://www.politikberatung-ruettgers.de>

Redaktion Newsletter

Stiftung MITARBEIT

Wegweiser Bürgergesellschaft

Redaktion Newsletter

Bornheimer Str. 37

53111 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de