



„Von der Willkommenskultur zur Bleibestruktur“ –

Was können Netzwerke zur Strukturierung der regionalen  
Zusammenarbeit beitragen?

Fachtag 2016  
"Engagiert mit Geflüchteten"

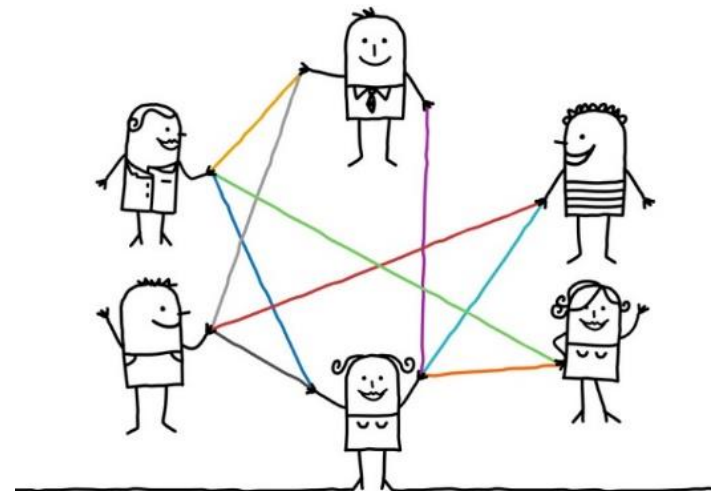
Referentin: Dr. Gudrun Stahn  
MA&T Organisationsentwicklung GmbH



Kongresshalle Gießen, 1. November 2016

## Aus arbeitspsychologischer Perspektive: fokussierte Zusammenarbeit wie gestalten?

- Begriffe, Hypothesen
- Wirkungsmöglichkeiten von Netzwerkarbeit
- Impulse zur strukturierten Zusammenarbeit im Netzwerk (am Beispiel besonders relevanter Teilstrukturen)
- Werte als Motivationsfaktoren





- ✎ lat. *strūctūra*: Zusammenfügung, Bauart, Sinngefüge
- ✎ mittelhochdeutsch *tructūre*: Bauweise eines Gebäudes, im 13. Jahrhundert von lateinisch *strūctūra* → „Bauart, Ordnung“ entlehnt, dem das Verb *struere*: errichten, ordnen“ zu Grunde liegt.
- ✎ engl. *structure*: Aufbau, Gliederung, **Gefüge**
- ✎ *allgemein*: ein aus mehreren Teilen aufgebautes und **von seinen Einzelteilen abhängiges Gefüge**
- ✎ **„Gegenwort“ zu Komplexität, Vielschichtigkeit, Unüberschaubarkeit**





„**Bleibestruktur**“ kann in mehrere Richtungen verstanden werden. Beispiele:

1. Geordneter gesetzlicher und wirtschaftlicher Rahmen für Geflüchtete
2. Geordnetes Gefüge von regionalen Anlaufstellen und Angeboten für Geflüchtete

### 3. Geordnete Zusammenarbeit - **INTERAKTION**

- Innerhalb von Einzeleinrichtungen (Ministerien, Ämter, Schulen...)
- Zwischen den Einzeleinrichtungen (Nahtstellen der Zuständigkeiten)
- **Zwischen allen regionalen Akteuren, die übereinstimmende Ziele verfolgen - NETZWERKE**

### 4. Geordnetes Zusammenleben – **MENSCHLICHES MITEINANDER**

- Zwischen Bewohner\_innen der Region und Geflüchteten
- Zwischen den Geflüchteten selbst



- Bleibestruktur erfordert ein fokussiertes Zusammenspiel von Akteuren im Sozialraum, um Geflüchteten **Verhältnisse** zu bieten, die ihnen ein **Bleiben** ermöglichen.
- **Bleibestruktur** erfordert den Einklang der vier Komponenten:
  - ➔ **Geordnete Wohnverhältnisse** bieten den „persönlichen, geschützten Raum“.
  - ➔ **Geordnete Ausbildungsverhältnisse** bieten den Zugang zu Bildung und qualifizierter Arbeit.
  - ➔ **Geordnete Arbeitsverhältnisse** bieten die Grundlage wirtschaftlicher Selbständigkeit.
  - ➔ **Geordnete soziale und wirtschaftliche Lebensverhältnisse** bilden den Anker, um dauerhaft bleiben zu wollen und zu können.





## Sie können fördern

- ➔ Orientierung  
(gesetzter Rahmen, gesetzte Regeln, gesetzte Zeit)
- ➔ Transparenz  
(Durchschaubarkeit von Zielen, Themen, Zuständigkeiten, Abläufen, Bedingungen/Kriterien, Ergebnissen/Beispielen/Mustern)
- ➔ Gefühl der Sicherheit und Beherrschbarkeit (Ausreichen verfügbarer Ressourcen)
- ➔ „Sinn“, Identifikation  
(Erhalt kultureller Werte und Realisierbarkeit persönlicher Werte)
- ➔ Beteiligung  
(Mentale und emotionale Pro-Aktivierung, Motivation, Engagement, Mitwirkung)

## Sie können behindern

- ➔ Grenzenlosigkeit  
(„Alles ist möglich“)
- ➔ Handeln nach „Gutdünken“  
(Umsetzen persönlich/institutionell bevorzugter Stile, Aktionen)
- ➔ Spontaneität  
(Spontan situatives Handeln, hohe Geschwindigkeit)

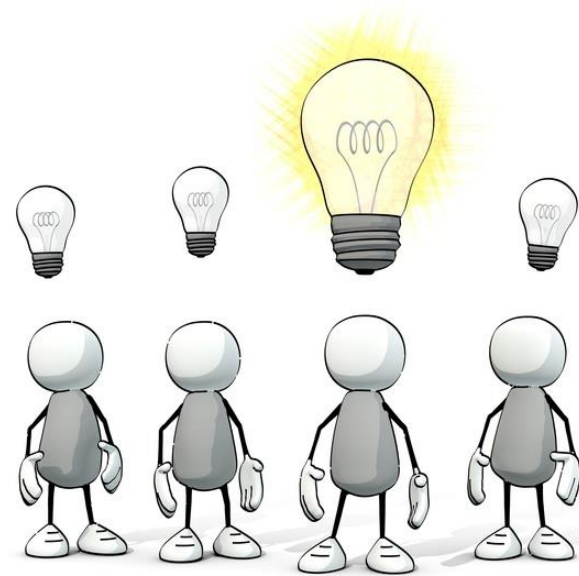
## Sie können verhindern:

- ➔ Doppelarbeit
- ➔ Reibungsverluste
- ➔ Verunsicherung
- ➔ Enttäuschtes Zurückziehen Einzelner

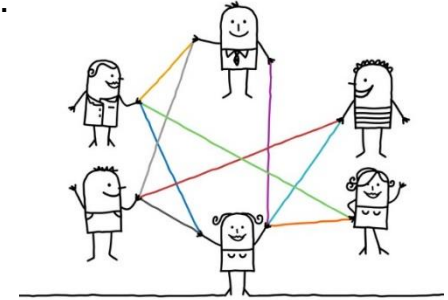




## Wirkungsmöglichkeiten von Netzwerkarbeit



- Lose gekoppelte Bindungen zwischen Akteur\_innen, die in unterschiedlichen Handlungsbezügen und gegenseitigen Abhängigkeiten zueinander stehen (Politik, Verwaltung, Ehrenamt, Bildung, ...).
- Sie sind organisatorisch offen. Der Institutionalierungsgrad ist gering.
- Es gibt keine förmlich hierarchische Gliederung und keine Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Einzelnen.



- **Netzwerkpartner\_innen sollten ein gemeinsames, ausreichend attraktives Ziel verfolgen.**
- Grundlage ist ein „kleinster gemeinsamer Nenner“ an Zielen, Interessen und/oder Bedürfnissen der Partner\_innen, die allein nicht umsetzbar wären.
- „Überspringender Funke“ (gemeinsames inhaltliches Interesse und Interesse an den Partner\_innen, ihrem Wissen und ihren Ressourcen ist erforderlich. (Quelle: Baitsch/Müller, 2001)
- Netzwerke benötigen eine Identität (wofür stehen wir – wofür nicht?)

**Netzwerke als eine bewusst gewählte, komplexe Organisationsform für Zusammenarbeit, mit einer klaren Identität und gemeinsam verfolgten Zielen.**



## Beispiele für Zwecke sind:

- Ermöglichen von größeren Aktionen, als einzelne Einrichtungen sie bewirken könnten
- Erreichen von mehr Personen, als einzelne Einrichtungen Zugang hätten
- Gemeinsame Kampagnen, um gesellschaftlich relevante Themen in der Region zu platzieren
- Zusammenführung und gemeinsame Nutzung von Informationen, Erfahrungswissen und Erkenntnissen
- Erhöhung der Reichweite von Angeboten und Aktionen in der Region und ggf. darüber hinaus
- Zugang zu Ressourcen, die einzelne Einrichtungen nicht hätten
- Gegenseitiges Empowerment, wenn Herausforderungen zunehmen und Schwierigkeiten eintreten



**ABER: Diese Zwecke werden nicht per se erfüllt –  
sie müssen bewusst gemacht und konsequent verfolgt werden!**



## Netzwerke können ...

- ... Ideen anreichern,
- ... Zukunftsstrategien entwickeln und verwirklichen,
- ... Adressatenzahl vergrößern,
- ... regionale Attraktivität verbessern,
- ... Schlagzahl erhöhen,
- ... Wirkung vergrößern,
- ... Reichweite erhöhen,
- ... anspruchsvolle Angebote realisieren,
- ... Mitwirkung und Engagement auslösen,
- ... Motivation der beteiligten Akteure über lange Zeit aufrecht erhalten,



## wenn sie ...

- ... neue Ideen zulassen und verbinden.
- ... strategisch planen, Ressourcen einsetzen und weiterentwickeln.
- ... „Zielgruppen“ gemeinsam ansprechen.
- ... regionale Aktivitäten zur Attraktivitätserhöhung gemeinsam umsetzen und bekannt machen.
- ... Ressourcen zusammenführen.
- ... Kräfte bündeln auf prioritäre Ziele.
- ... gezielt auch überregional agieren.
- ... erkannten Bedarf gemeinsam, auf hohem Niveau, qualitätsgerecht und mit begleitendem Service bedienen.
- ... sinnvolle Beteiligungs- und Unterstützungsangebote unterbreiten.
- ... eingetretene Effekte verdeutlichen und der strukturierten Zusammenarbeit im Netzwerk zuschreiben.

# Impulse zur strukturierten Zusammenarbeit in Ihren Netzwerken

Am Beispiel von:

- ➔ Zielstrukturen
- ➔ Arbeitsstrukturen (Partner, Vernetzung)
- ➔ Ablaufstrukturen (Strategieprozess, Netzwerktreffen)
- ➔ Kommunikationsstrukturen
- ➔ Rückmeldestrukturen





## Wessen Zusammenarbeit ist zu strukturieren?

- ➔ Eine Reihe regionaler Netzwerke, Projekte und Initiativen
- ➔ Verschiedene Institutionen mit unterschiedlicher Größe und Macht
- ➔ Haupt- und Ehrenamtliche mit verschiedenen Selbstverständnissen
- ➔ Die geflüchteten Menschen selbst

## Was soll erreicht werden?



## Was ist für die Zusammenarbeit zu strukturieren, zu ordnen?

- ➔ Rahmenbedingungen (Gesetze, Regelungen, Verfahrensanweisungen)
- ➔ Identität, Werte, Kultur (Verbindende Grundsätze)
- ➔ Ziele (Inhalte, Kriterien, Grad der Übereinstimmung, Konsequenz)
- ➔ Inhalts-/Handlungsfelder (Aufgabenteilung bzgl. Analysen, Information, Kontakthanbahnung, Vermittlung, Beratung, Begutachtung, Qualifizierung, Evaluation...)
- ➔ Kooperation (Rahmen, Regeln, Beteiligte, Inhalte, „Formate“, Rhythmen, Ablaufmuster)
- ➔ Information/Kommunikation (Adressaten, Inhalte, „Formate“, Zeiten)
- ➔ Interne Verwaltung (Aufgabenzuordnung, Prozesse, Instrumente, Zeiten)
- ➔ Entscheidungen (Inhalte, Verantwortlichkeiten, Fristen, Rückmeldeverfahren)
- ➔ Standards zwecks Qualitätssicherung („Tools“, Muster)...






### Ziel:

Geflüchtete Menschen von ihrer Ankunft in Hessen an unterstützen  
(„**Willkommenskultur**“, **gute „Gastgeber\_innen sein**“)

und ihren Prozess der persönlichen Integration in eine Gemeinde sowie ihre berufliche Integration fördern

(„**belastbare Bleibestruktur**“, **dauerhaft gute Nachbar\_innen sein**).“)

### Merkmale von Zielen:

-  Ziele leiten das Handeln.
-  Ziele sind „Spiegelbild“ der aktuellen Herausforderungen und Problemlagen.
-  Ziele sind gekennzeichnet durch Dynamik bei der Formulierung und Realisierung!

- **Strategische Ziele** (übergeordnete bundes-/landesweite Gesamtstrategie, die gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Ziele definiert, und mit Gesetzen und Regelungen den „Rahmen“ für die Region/Kommune und das Netzwerk setzt)



- **Zielebenen im Netzwerk:**

1. **Gesamtziel** (Wofür steht dieses Netzwerk? Was wollen wir insgesamt erreichen, und bis wann?)
2. **Akteursgruppen** = Zielgruppen und Partnerstruktur, die zur Umsetzung der Ziele gewonnen und eingebunden werden (Für wen/mit wem arbeiten wir zusammen?)
3. **Leistungs-/Gestaltungsziele** = Kriterien, qualitative Merkmale und Kennzahlen der Zielerreichung (Woran messen wir unseren Erfolg?)
4. **Handlungs-/Gestaltungsfelder** = im Hinblick auf die Zielerreichung zu bearbeitende Themen (In welchen Handlungsfeldern müssen wir aktiv sein, was müssen wir bewusst gestalten, um das Gesamtziel zu erreichen und unsere Erfolge darzustellen?)
5. **Prioritäre Aktionen** = den Themenfeldern zugeordnete, wichtigste Aktionen und Maßnahmen, idealer Weise konkreten Zeitfenstern zugeordnet (Was tun wir innerhalb dieser Gestaltungsfelder in den Jahren.../Quartalen...? Welche Meilensteine sind geplant?)
6. **Arbeitsstrukturen** = Gruppierungen und Arbeitsformate, in denen Austausch und Zusammenarbeit zur Zielerreichung stattfinden

## 3 Blickwinkel sind möglich:



- Partner-Struktur aus Selbst-Perspektive: Überblick über regionale Mitwirkende

### **Grundsatz:**

Kooperation gelingt dann, wenn wir die Partner\_innen gut aussehen lassen!  
Gut sind wir in unserem Kerngeschäft!

- Partner-Struktur aus Perspektive geflüchteter Menschen: Übersicht der Anlaufstellen

### **Grundsatz:**

Transparenz ermöglicht eine sichere Orientierung (was ist zu tun?) und vermeidet Frustration, u.a. durch Leerlauf, Doppelarbeit, widersprüchliche Aussagen...

- Partner-Struktur aus überregionaler Perspektive: Übersicht der Erfahrungsträger\_innen

### **Grundsatz:**

Wissen wird mehr, wenn wir es teilen!





## 2.2 Partnerstruktur (Selbst-Perspektive)

**Ziel:** Transparenz über die speziellen Kompetenzen, Angebote, Ressourcen, Erwartungen ... aller Netzwerkpartner\_innen bzw. Gruppierungen im Netzwerk. Mitunter empfiehlt sich hierbei eine Differenzierung zwischen strategischen (Ministerien, Bürgermeister\_in...) und operativen Partner\_innen (Haupt- und Ehrenamtliche).

**Idee:** Jede\_r Netzwerkpartner\_in steuert seine/ihre Angaben bei.  
Das Ergebnis wird allen Partner\_innen bereitgestellt und bietet eine belastbare Basis für Vereinbarungen zur Rollen- und Aufgabenteilung sowie für Informationsmaterial.

Partner_in	Kernkompetenzen	Angebote für Geflüchtete	Zielgruppen (z. B. Alter...)	Erwartungen an die Zusammenarbeit	Ressourcen	Rolle im Netzwerk
Institution A						
Schule B						
Unternehmen C						
Person D						
...						





## 2.2 Partnerstruktur (Geflüchteten-Perspektive)

**Ziel:** Transparenz über die im Verlauf des Ankommens- und Integrationsprozesses einer/eines Geflüchteten zu durchlaufenden Stufen mit den dafür bestehenden Anlaufstellen, Angeboten und Ansprechpartner\_innen im regionalen Netzwerk.

**Idee:** Jede\_r Netzwerkpartner\_in steuert seine/ihre Angaben bei (Excel). Das Ergebnis wird im Netz/als Broschüre... veröffentlicht und bietet eine belastbare Orientierungs- und Informationsbasis für geflüchtete Menschen und ihre Berater\_innen/Helfer\_innen.

Stufe im Integrationsprozess	Anlaufstelle	Fristen	Angebote für Geflüchtete	Zielgruppen (z. B. Alter...)	Rechtliche Grundlagen	Zugangsvoraussetzungen	Einzelaktionen und Muster, Formulare...
Ankommen, räumliche Zuordnung							
Grundbildung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprache</li> <li>• Recht</li> <li>• Kultur...</li> </ul>							
Kita/Schule							
Ausbildung							
Arbeit							
Wohnen ...							



## 2.2 Thematische Vernetzungsstruktur (Überregionale Perspektive)

**Ziel:** Transparenz über die im Land bzw. in der Region bestehenden Netzwerke und Initiativen zum Thema „Integration von geflüchteten Menschen“, über deren konkrete Wirkungsfelder (**Gesundheit, Wohnen, Arbeit...**), deren Angebote (für geflüchtete Menschen und deren Helfer\_innen) und deren besondere Erfahrungsbereiche.

**Idee:** Jede\_s Netzwerk, jedes Projekt und jede Initiative steuert seine/ihre Angaben bei (Excel). Das Ergebnis wird veröffentlicht, regelmäßig aktualisiert und bietet einen überregionalen Überblick zum Engagement sowie über verfügbare Wissensquellen zum Thema geflüchtete Menschen. Das ist u. a. Basis eines gezielten überregionalen Austauschs.

Region	Wirkungsfelder (Auswahl*)	Angebote für Geflüchtete (*Auswahl)	Zielgruppen (*Auswahl)	Projektname und -zeitraum	Verantwortliche Institution und Ansprechpartner_innen	Kooperation mit	Besondere Erfahrungsbereiche (*Auswahl)
Darmstadt							
FFM							
Gießen							
...							



## 2.2 Arbeitsstrukturen: Akteursebenen mit Rollen und Aufgaben

Akteursebene	Rollen	Aufgaben
Bundes- und Landespolitik	Gesetzesgeber	Rahmen setzen, Orientierungshilfe geben, Finanzierung der Arbeit mit Geflüchteten planen
Kommunalverwaltung	Regionalpolitische Verantwortungsträger_innen	Verwaltungsprozesse gestalten, Daten und Ressourcen koordinieren, Muster bereitstellen
<b>Netzwerkebene</b>	Entwickler_innen und Umsetzer_innen mit dem Blick auf das Ziel, Prozessgestalter_innen, Austauschpartner_innen, Moderator_innen	<b>Zielgerichtete regionale Interaktion, um Umsetzungskonzepte zu generieren und Lösungen interaktiv umsetzen, Mitwirkung im regionalen Lern- und Austauschprozess nach innen und außen</b>
Hauptamtliche regionale Akteure	Berater_innen Lehrer_innen Betreuer_innen Ärzte...	Jeweils verantwortete TEILPROZESSE sichern, Einzelpersonen oder Gruppen beraten, bilden, gesundheitlich oder psychologisch betreuen, Wohnraum zuweisen...
Regionale Unternehmen	Arbeitgeber_innen	ARBEIT anbieten, AUSBILDUNG realisieren
Ehrenamtliche regionale Akteure	Persönliche Begleiter_innen, Vertraute_r,...	Einzelpersonen oder Gruppen betreuen, vereinbarte Aufgaben umsetzen
Bürger_innen	Nachbar_innen	Alltägliches Zusammenleben mitgestalten
Geflüchtete Menschen	Mitgestalter_innen, neue Nachbar_innen	Ankommen, eigenen Integrationsprozess aktiv mitgestalten, persönliche und berufliche Kontakte aufbauen und pflegen

**Geteilte Rollen: Lernende, Zuhörende, Mitteilende, Verantwortliche für das Gelingen**



## 2.2 Arbeitsfelder im Netzwerkmanagement

### Führungsprozesse (Strategische Funktionen)

Kommunalstrategie  
und -politik

Regelungen zur  
Finanzierung

Qualitätsentwicklung und  
Ergebniscontrolling

### Kernprozesse (Operative Funktionen)

#### Bedarfsgerechte Angebotsentwicklungsprozesse für Geflüchtete

Projekte/Studien

Regionale Angebote

Regionale Aktionen

Kampagnen

#### Bearbeitung von Anfragen und Bedarfen Geflüchteter

Anlaufstellen/Kontaktvermittlung

Beratung

Med.-Psychol. Versorgung

Bildung/Qualifizierung

Arbeit

Wohnen

Freizeit

#### Regionale Austauschprozesse der Verantwortlichen und Ehrenamtlichen

Wissens-/Erfahrungsaustausch

Arbeitskontakte

Ressourceneinsatz

Ideenentwicklung

#### Regionale Marketingprozesse

Marketingprodukte

Öffentlichkeits-/Medienarbeit

Veranstaltungen

Würdigungen

Wettbewerbe

### Unterstützungsprozesse (Administrative Funktionen)

Statistiken,  
Berichte

Datenverwaltung

Organisation  
Koordination  
Moderation

Rechte  
IT-Infrastruktur

Information,  
Kommunikation

### Strategisches Vorgehen in Richtung einer Bleibestruktur (Beispiel für eine Netzwerk-bezogene Prozessgestaltung):



- ➔ Landesstrategie mit strategischen Wegen definieren und mit Mitteln ausstatten,
  - ➔ Verantwortlichkeiten staatlich verwaltender Institutionen klären,
  - ➔ Unterstützende Akteursgruppen identifizieren und aktivieren, die an diesen Stellen wirksam werden sollten,
  - ➔ Strategische Ziele definieren, mit Kriterien hinterlegen und Controlling konzipieren
- 
- ➔ Gefüge regionaler Akteure aufbauen, Ziele entwickeln, Zusammenarbeit im Hinblick auf die definierten Ziele klären und koordinieren (Vernetzung der Institutionen, Netzwerke...),
  - ➔ Relevante Themen identifizieren (angelehnt an „strategische Wege“ aus der Landesstrategie),
  - ➔ Zu koordinierende Umsetzungs-, Verwaltungs- und Austauschprozesse definieren, Bedeutung von Teilprozessen klären und wichten,
  - ➔ Teilprozesse und Aktionen inhaltlich beschreiben, Qualitätskriterien definieren und „Standards“/Muster zur Umsetzung schaffen
  - ➔ Handelnde Personen ordnen sich zu, planen Kapazitäten und ggf. Räume/Zugänge
  - ➔ Informations-, Beratungs-, Schulungs-, Arbeits-, Mitwirkungs-, Wohn-, Freizeit-...-Angebote schaffen und arbeitsteilig umsetzen, um die wesentlichen Bedarfe geflüchteter Menschen wie auch ihres Umfelds zu decken.
  - ➔ Effekte beobachten, lernen und verändern.

Muster (für Zeitumfang eines Treffens von 3 Stunden Dauer):

- 1. Eröffnungsphase (ca. 10 min):**  
Begrüßung von NW-Partner\_innen und Gästen durch die gastgebende Einrichtung, Überblick über heute anstehende Themen
- 2. Informationsphase (ca. 20 min):**  
Protokollkontrolle (Arbeitsstand der Vereinbarungen/Handlungsplan vom letzten Treffen), Informationen zu Aktuellem (z. B. Anfragen, Termine, ...), Ergebnisse von zwischenzeitlich tätigen Arbeitsgruppen etc.
- 3. Arbeitsphase (120 min):**  
Moderierte Besprechung der vereinbarten Themen (vorbereitete Beiträge einzelner Partner\_innen bzw. Expert\_innen, ggf. Gastvorträge, Rundgang in der Einrichtung)  
Phase endet mit **Maßnahmenvereinbarung, um die Umsetzung der Ideen zu klären** (Welche Maßnahmen bieten sich für den Folgezeitraum an, und wer arbeitet mit wem bis wann an der Umsetzung?)
- 4. Abschlussphase (ca. 30 min):**  
Dank an Gäste und Partner\_innen mit aktiven Beiträgen, Vereinbarung des nächsten Treffens (Themen, Ort, Zeit) sowie der ggf. einzuladenden Gäste, Referent\_innen, Vereinbarung von aktiven Beiträgen der Netzwerkpartner\_Innen, Feedback zum Treffen.





### Algorithmus:

1. Themen-/Problemklärung  
(Was genau ist das Thema/ Wo liegt das Problem?)
2. Ist-Analyse  
(Wie stellt sich die Situation gegenwärtig genau dar? Zahlen, Daten, Fakten! Qualitäten!)
3. Soll-Analyse  
(Welchen SOLL-Zustand streben wir an?)
4. Maßnahmensammlung  
(Welche Maßnahmen bieten sich an, um zum angestrebten Zustand zu kommen?)
5. Bewertung und Auswahl der „besten“ Maßnahmen  
(Kriterien geleitet, z. B.: Welche Maßnahmen leisten den größten **Beitrag zum Ziel**? Welche Maßnahmen sind **finanzierbar**, sind durch uns **selbst beeinflussbar**...? Welche Maßnahmen wirken ausreichend **schnell**? ...?)
6. Handlungsplanung  
(Was genau erledigt wer bis wann? Wann berichtet er/sie über das (Zwischen-) Ergebnis?)





### Kommunikationsstrukturen nach außen gestalten



#### Prinzipien:

- ➔ Transparenz
- ➔ Einfache, eindeutige Sprache
- ➔ Interaktion

#### Mittel:

- ➔ Web-Plattform (Info-Bereich)
- ➔ Informationsbroschüren, Artikel
- ➔ Filme, moderne Medien
- ➔ Regionalkonferenzen
- ➔ Begegnungstage...

### Kommunikationsstrukturen nach innen gestalten



#### Prinzipien:

- ➔ Gleichwertigkeit der Partner\_innen
- ➔ Transparenz
- ➔ Interaktion

#### Mittel:

- ➔ Web-Plattform (Info- und interner Arbeits-/Austauschbereich)
- ➔ Netzwerktreffen mit Protokollen
- ➔ Arbeitsgruppen, Fachtage
- ➔ Übersichten (Excel-Listen, Flyer...)

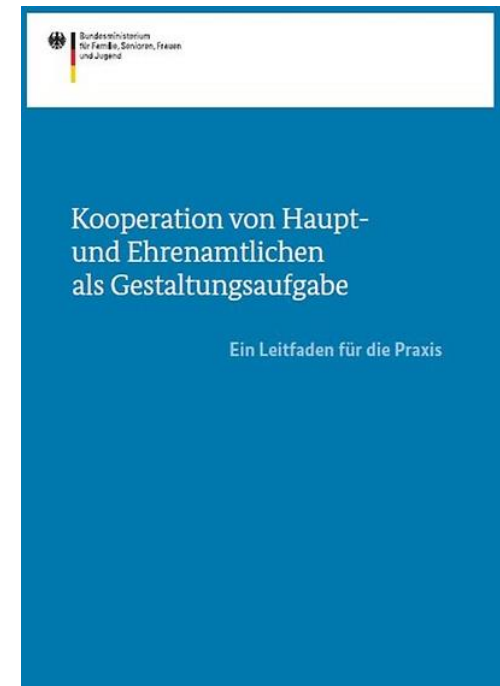


## 2.4 Nutzung vorhandener Instrumente

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

**GEMEINSCHAFT  
GESTALTEN**

Wegweiser für Ehrenamtliche in der Flüchtlingshilfe 2. Auflage 2016



Broschüren des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration sowie des BMFSFJ aus dem Jahr 2016,

Quellen: <http://www.integrationskompass.de/hmdj/home/~bur/Publicationen/> und [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de), Abruf am 20.10.2016

- Viele Fragen der Zusammenarbeit im Netzwerk sind rückmelderelevant! Rückmeldungen erhöhen den Grad an Bewusstheit und Aufmerksamkeit.
- Geeignete Formate sind „Rückmelderunden“, Ziel- und Status-Workshops.

### Inhaltliche Hauptkategorien der ErgebnISRückmeldung sind:

#### ➤ Input, z. B.:

- ➔ Von Netzwerkpartner\_innen eingebrachte Ressourcen
- ➔ Praktizierte Regeln der Zusammenarbeit

#### ➤ Income, z. B.:

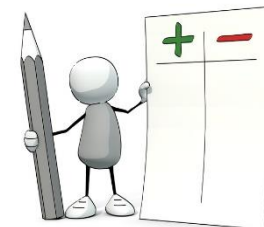
- ➔ Gemeinsam bearbeitete Themenfelder, entwickelte Ideen
- ➔ Gemeinsam unterbreitete Beratungs-, Bildungs-...angebote

#### ➤ Output, z. B.:

- ➔ Anzahl der vermittelten Ausbildungsplätze
- ➔ Anzahl der in Arbeit gebrachten „Nachbar\_innen“, „Mitbürger\_innen“

#### ➤ Outcome, z. B.:

- ➔ Effekte/Wirkungen der Netzwerkarbeit (nach innen und außen gerichtete Früh- und Spätindikatoren), z. B. Erhöhung der Lebensqualität für Geflüchtete, Spaß, Sinn
- ➔ Dauerhaft etablierte regionale Strukturen



## Werte als Motivationsfaktoren

Beispiele:

- ➔ **Vielfalt** als Chance oder **Bedrohung**
- ➔ **Selbstwirksamkeit** als bewährtes Prinzip oder **Irrtum**
- ➔ **Beteiligung** als Freude oder **Last**
- ➔ **Integration** als Erfolgsfaktor oder **Gefahr**
- ➔ **Gestaltungsspielräume** als Kreativitäts- oder **Risikofaktor**
- ➔ **Strukturierung** als Orientierungshilfe oder **Korsett**
- ➔ **Individualisierung** als berechtigter Anspruch oder **Utopie**
- ➔ **Wertschätzung** als Bedürfnis oder **Herausforderung**



**Werte sind die Basis unserer handlungsleitenden Motive.**

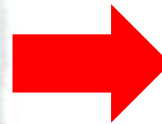
**Welche Werte verbinden Ihre Netzwerkpartner\_innen miteinander?**



# Zusammenarbeit als WERT?

✎ Vom Denken der Einzeleinrichtung/ der/des Einzelnen...

✎ zum gegenseitigen Zuhören, Zusammenhangsdenken und zu übergreifenden Regeln/Vereinbarungen



✎ Vom Agieren der Einzeleinrichtung/ der/des Einzelnen

✎ zur „Angebots-/Beratungskette“ und zum gegenseitigen Bezug

✎ Vom „guten Willen“ oder vom „Muss“...

✎ zur gewachsenen Motivation, Effizienz und Dauerhaftigkeit, zum Lernen voneinander im Sinne gemeinsamer Ziele

### Was können Netzwerke zur Strukturierung der regionalen Zusammenarbeit beitragen?

1. Netzwerke sind eine Arbeitsstruktur, eine Organisationsform von Zusammenarbeit.
2. „Dilemmata“ von Netzwerken sind Komplexität, Vielfalt, Dynamik, Offenheit und fehlende formale Hierarchien. Alle diese Merkmale bergen gleichermaßen Chancen wie Risiken.
3. Netzwerke verbinden unterschiedliche Akteursgruppen, agieren im DAZWISCHEN von Hauptamtlichen und Bürger\_innen und füllen dieses mit „Leben“.
4. Dieses „VERBINDEN“, „DAZWISCHEN AGIEREN“ kann unterschiedlich strukturiert erfolgen. Strukturierung unterstützt Ordnung, Sich-Zurechtfinden und den Überblick behalten. Strukturierung hilft, begründete Konzentrationspunkte zu setzen. Strukturierung bietet insofern einen Ausgleich der „Dilemmata“ an den Stellen, wo Offenheit als zu groß wahrgenommen wird, Vielfalt und Komplexität unüberschaubar wirken und die Ergebnissicherung z. B. durch Mangel an Verantwortungsübernahme und Verbindlichkeit gefährdet erscheint.
5. Netzwerke können durch Strukturierung und Transparenz, insbesondere ihrer **Identität**, ihrer selbst erklärten **Ziele**, ihrer **Partner\_innen und deren Zuständigkeiten**, ihrer **Leistungs- und Mitwirkungsangebote**, ihrer **Arbeitsweise** und ihrer **erreichten Effekte**, an Ausstrahlung und Attraktivität gewinnen.
6. Nach außen sichtbare „Strukturen“ können z. B. vernetzte Beratungsangebote sein. Diese können in „Handlungsketten“ (z. B. zum Thema Wohnen...) organisiert sein.
7. Netzwerke können gemeinsame „Produkte“ (z. B. thematische Webseiten, Informationsbroschüren oder Angebotskataloge mit Kontaktadressen) bereitstellen. Die Komplexität der gebotenen, alternativen Wege zur beruflichen und sozialen Integration geflüchteter Menschen sowie vernetzte regionale Angebote werden so transparent.



...und viel Spaß und Erfolg bei Ihren Dialogen im Fachtag 2016!

