

ARBEITSPAPIER


Untersuchung der Netzwerkprozesse *Arbeit und Qualifizierung für Zuwander/innen und Vielfalt im Arbeitsleben*

**Begleitende Evaluation der Equal -
Entwicklungspartnerschaften Bremen & Bremerhaven**

Bremen/ Hamburg, Juni 2007

Gemeinschaftsinitiative
Equal
Entwicklungspartnerschaften Bremen & Bremerhaven

 **Freie Hansestadt Bremen**
Der Senator für Arbeit,
Frauen, Gesundheit,
Jugend und Soziales

 **Bundesministerium
für Arbeit und Soziales**


EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Untersuchung der Netzwerkprozesse der Equal Netzwerke
„Arbeit und Qualifizierung für Zuwander/innen“
„Vielfalt im Arbeitsleben“

INHALT

1	Einleitung	2
2	Die Equal Netzwerke Bremen & Bremerhaven in der zweiten Förderrunde	3
3	Befunde	5
3.1	Kooperationsaktivitäten der Koordination	5
3.2	Transnationale Kooperation	6
3.3	Nationale Kooperation	8
3.4	Lokale/ regionale Kooperation	9
3.5	Bewertungen der operativen Partner	10
4	Zusammenfassung und Einschätzungen der Evaluation	14
Anhang :	Fragebogen zur Netzwerkarbeit	17

Johann Daniel Lawaetz – Stiftung

Arbeitsbereich Forschung · Evaluation · Wissenstransfer
Neumühlen 16-20 · D-22763 Hamburg · www.lawaetz.de
Tel. 040/ 39 99 36-54 · Fax 040/ 39 99 36-90 · few@lawaetz.de

Bearbeitung:

Peer Gillner
Simone Müller



1 Einleitung

In der Gemeinschaftsinitiative Equal werden erstmals im Rahmen europäischer Strukturfondsprogramme der Arbeitsmarktpolitik nicht einzelne Projekte, sondern Akteursnetzwerke - in Equal namentlich „Entwicklungspartnerschaften“ - gefördert. Die Förderung von Netzwerken beruht auf der Annahme, dass diese aufgrund ihrer gebündelten Kompetenzen und der daraus entstehenden Synergieeffekte besser in der Lage sind, Innovationen zu generieren und diese auch zu verstetigen.

Bereits in Equal I sind in Bremen und Bremerhaven Netzwerke umgesetzt worden, die in Equal II im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung weiterentwickelt und in ihrer Struktur und Arbeitsweise geringfügig verändert worden sind. Ebenfalls in Equal I hat die begleitende Evaluation eine Analyse der Netzwerkumsetzung durchgeführt. In dem Evaluationsbericht erfolgte u.a. eine Darstellung des Entstehungskontextes der Netzwerke, des im Kontext von Equal Bremen und Bremerhaven verfolgten Netzwerkansatzes sowie die Aufgaben und Rollen der jeweiligen Netzwerkpartner. Ebenfalls diskutiert wurden die Aspekte von Struktur- und Steuerung.¹

Um Wiederholungen zu vermeiden, konzentriert sich daher das hier vorliegende Arbeitspapier der Evaluation zu den Netzwerkprozessen in Equal II auf zwei spezifische Fragestellungen der aktuellen Förderrunde.

Zum einen sollen die im Programm Equal besonders hervorgehobenen Netzwerkaktivitäten in den Bremer und Bremerhavener Netzwerken einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Das Programm Equal verlangt nicht nur die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure in Entwicklungspartnerschaften; die Equal Netzwerke sollen darüber hinaus eine transnationale Kooperation eingehen. Mit Equal Netzwerken aus EU-Ländern werden für den Zeitraum der Förderphasen transnationale Partnerschaften (TCA) eingegangen. Schließlich können die Partner auch in Nationalen Thematischen Netzwerken zu verschiedenen Themen mitarbeiten, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales angeboten und koordiniert werden.

Aus der eingangs beschriebenen Annahme des Programms stellt sich daher die Frage, welchen faktischen Mehrwert die durch das Programm geförderten Kooperationen für die operativen Partner der Equal Netzwerke Bremen und Bremerhaven hervorbringen. Da sich die Projekte noch in der Umsetzung befinden, kann an dieser Stelle kein abschließender Befund sondern ein Zwischenstand gegeben werden. Dafür wurden im Rahmen dieses Arbeitspaketes der Evaluation die Kooperationsaktivitäten der Koordination sowie der operativen Partner identifiziert und sichtbar gemacht. Die Kooperationsaktivitäten wurden sowohl im Hinblick auf die transnationale, die nationale als auch auf die lokalen Ebene untersucht.

Die zweite zentrale Fragestellung dieser Untersuchung konzentriert sich auf das Netzwerk im engeren Sinne, die Equal Netzwerke *Vielfalt im Arbeitsleben* (ProViel) und

¹ Der Bericht ist nachzulesen unter:
<http://www.equal-hb.de/phase1/content/uploads/93432fe68eea6fa61181.pdf>

Arbeit und Qualifizierung für Zuwander/innen (ProAQua). Hier geht es darum, Einschätzungen der operativen Partner zur Netzwerkarbeit in Equal zu erhalten. Dabei orientiert sich die Evaluation an einer aktuellen Publikation der *Zeitschrift für Evaluation* zur Netzwerkuntersuchung und strukturiert die Bewertung anhand der in dem Beitrag vorgeschlagenen Merkmale sozialer Netzwerke (Die Merkmale werden in dem entsprechenden Kapitel vorgestellt).²

Für die Bearbeitung der beiden Fragestellungen erfolgte einerseits eine Sekundärauswertung vorhandener Dokumente (EP-Konzepte, Protokolle der EP-Workshops und weiterer Netzwerktreffen sowie Sachberichte 2006). Primärdaten wurden durch die im Rahmen der Evaluation erstellten Zielprofile und Qualitätsreviews der Teilprojekte sowie durch eine kurze schriftliche Befragung der operativen Partner erhoben und ausgewertet.

In dem auf diese Einleitung folgenden 2. Kapitel erfolgt eine kurze Einführung in die Bremer und Bremerhavener Equal Netzwerke. Die Befunde der Evaluation werden im 3. Kapitel dargestellt. Das Arbeitspapier schließt mit dem 4. Kapitel, das eine kurze Zusammenfassung und Einschätzungen der Evaluation enthält.

2 Die Equal Netzwerke Bremen & Bremerhaven in der zweiten Förderrunde

Entstehungszusammenhang

Die zwei regionalen Equal Netzwerke *Vielfalt im Arbeitsleben* (ProViel) sowie *Arbeit und Qualifizierung für Zuwander/innen* (ProAQua) in Bremen und Bremerhaven sind als Weiterentwicklung der drei Netzwerke der ersten Equal Förderrunde entstanden. Auch in der aktuellen Förderrunde werden die Equal Netzwerke als Bestandteil der landesweiten Strategie zur Förderung von Zuwander/innen umgesetzt. Es handelt sich somit zunächst einmal um strategische Netzwerke, die sowohl auf eine verstärkte Erwerbsintegration von Zuwander/innen, als auch auf die interkulturelle Öffnung des Arbeitsmarktes in Bremen und Bremerhaven abzielen.

Die konkrete Entstehung der beiden aktuellen Equal Netzwerke erfolgte durch ein top-down gesteuertes Interessenbekundungs- und Auswahlverfahren, bei dem die senatorische Behörde die inhaltlichen Schwerpunkte der geplanten neuen Netzwerke vorgegeben hat. Somit waren die operativen Partner an der konkreten Projektentwicklung zwar vorerst nur indirekt beteiligt, aber die netzwerkliche Problemanalyse und Zielformulierung basierte auch auf ihren Erfahrungen der ersten Förderrunde. Insgesamt scheint auch bei den operativen Partnern Konsens darüber zu bestehen, dass die

² Neugebauer, Uwe/ Beywl, Wolfgang (2006): Methoden zur Netzwerkanalyse. In: *Zeitschrift für Evaluation* Heft 2/ 2006, Münster, S. 249-286.

formulierten Ziele und der damit verbundene Weg richtig und für die Weiterentwicklung der regionalen Arbeitsförderung notwendig sind.

Koordiniert werden die beiden Equal Netzwerke Bremen und Bremerhaven - wie in Equal I - durch eine beim Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales angesiedelte Managementeinheit. Diese Arbeitsteilung bietet sich für strategische, durch das Land initiierte Netzwerke auch an. In der Klassifikation von Netzwerktypen entsprechen die Bremer und Bremerhavener Equal Netzwerke dem Modell eines strategischen direkten Netzwerks. Diesem Modell zufolge gibt es im Netzwerk einen sogenannten fokalen Akteur, der die Netzwerkaktivitäten steuert und koordiniert. In den Netzwerken Bremen und Bremerhaven übernimmt das Equal Management diese Rolle. Darüber hinaus bestehen aber auch direkte Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren d.h. in diesem Fall den operativen Partnern (eine detaillierte Beschreibung zur Struktur und zur Arbeitsweise der Netzwerke Bremen und Bremerhaven ist im Netzwerkbericht Equal I enthalten).

Die Aufgaben der Koordination haben sich im Gegensatz zur ersten Förderrunde in einigen Bereichen verändert. So hat das Equal Management die in der ersten Förderrunde noch extern durchgeführte Finanzverwaltung der Netzwerke übernommen. Darüber hinaus gibt es innerhalb des Equal Managements in der zweiten Förderrunde eine neue Arbeitsteilung. Neben der für die Gesamtkoordination zuständigen Projektleitung betreuen die beiden Koordinator/innen jeweils ein Netzwerk.

Die Bremer und Bremerhavener Netzwerke haben bereits in ihren Arbeits- und Organisationsplänen die vorgesehenen Felder der Zusammenarbeit, erwartete Ergebnisse in Bezug auf die Partner beider Equal Netzwerke, die strategischen Partner sowie die externen Partner dokumentiert. Für eine weitere Konkretisierung der Netzwerkaktivitäten der zweiten Equal Förderrunde hat die Koordination im September 2005 in jedem Netzwerk Start-Up Workshops mit den operativen Partnern durchgeführt. Um das „Netzwerken“ unter den Partnern sowie die Zusammenarbeit des gesamten Netzwerks zu befördern, wurden spezifische Themen der Equal Umsetzung wie z.B. Mainstreaming, Querschnittsziele und Öffentlichkeitsarbeit diskutiert, über die unterschiedlichen Formen der Vernetzung im Kontext von Equal informiert, die Thematischen Netzwerke vorgestellt sowie Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit getroffen. Aufgrund einer im Vorfeld von der Koordination durchgeführten Abfrage sind anschließend sowohl die bereits im jeweiligen Netzwerk vorhandenen Kooperationsbeziehungen zwischen den operativen Partnern als auch die netzwerkübergreifenden Kooperationsbeziehungen visualisiert worden.³

³ Vgl. Arbeits- und Organisationsplan, Kooperationsvereinbarung, Protokoll Start-Up Workshop jeweils von ProViel und ProAQua.

3 Befunde

In diesem Kapitel erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der Evaluationsbefunde, die bereits in den Netzwerk-Workshops vorgestellt und diskutiert worden sind. Das Kapitel gliedert sich in die Themenbereiche Kooperationsaktivitäten der Koordination sowie transnationale, nationale und lokale bzw. regionale Kooperation. Anschließend werden die Ergebnisse der Befragung operativer Partner zum Thema Netzwerke vorgestellt.

3.1 Kooperationsaktivitäten der Koordination

Jedes Netzwerk muss koordiniert werden, ob nun selbstgesteuert oder durch eine für das Netzwerk eingerichtete Koordinationsstelle. Die Bremer und Bremerhavener Equal Netzwerke haben mit dem Equal Management eine Koordinationsstelle, die unterschiedliche Aufgaben übernimmt. Sie steuert das Netzwerk und organisiert die zahlreichen im Equal Kontext notwendigen administrativen Aufgaben. Mit Blick auf die netzwerkliche Zusammenarbeit kommt der Koordination eine besondere Funktion zu; sie gibt den globalen Rahmen für die Netzwerkarbeit vor, wenn es darum geht, vor allem die Geschäftsprozesse zu organisieren. Für eine Unterstützung der netzwerklichen Inhalte und Aktivitäten führt die Koordination die im Folgenden genannten Aktivitäten durch.

Die Koordination:

- organisiert und führt die EP-Workshops für die operativen Partner durch,
- hat Mainstreaming-Workshops mit operativen Partnern durchgeführt,
- hat Gespräche mit strategischen Partnern initiiert, wie z.B. mit der Bremer Arbeitsgemeinschaft für Integration und Soziales (BAGIS), dem ARGE Job-Center-Bremerhaven, der Agentur für Arbeit u.v.a.
- arbeitet aktiv und koordinierend in den Transnationalen Kooperationen der Equal Netzwerke; in dem Kontext wurden auch eine Fachtagung (*Netzwerk Vielfalt im Arbeitsleben*) und eine transnationale Konferenz (Arbeit und Qualifizierung für Zuwander/innen) organisiert und durchgeführt,
- hat spezifische Trainings für die operativen und strategischen Partner angeboten (Gendertrainings, Trainings zu Interkultureller Kommunikation und Diversity Management),
- entwickelt und pflegt den Internetauftritt der Equal Netzwerke Bremen und Bremerhaven und
- ist im Bremer „Netzwerk für Zuwanderung“ und „Bremer Rat für Integration“ vertreten.

Die zahlreichen Aktivitäten des Equal Managements – netzwerkinterne Kooperation und Abstimmung mit Akteuren außerhalb des engeren Netzwerks - lassen sich mit der Aufgabenzuschreibung „Kommunikation organisieren“ zusammenfassen. Im Hinblick auf die netzwerkliche Zusammenarbeit schafft die Koordination einen regionalen fach-

bezogenen Rahmen, in dem auf allen Akteursebenen (lokal operativ und strategisch, sowie transnational) Kommunikation und Austausch erfolgen können. Dabei werden auch Anliegen der operativen Partner aufgenommen; so z.B. im Fall der Mainstreaming-Workshops, die auf Initiative einzelner Partner organisiert worden sind.

3.2 Transnationale Kooperation

In beiden Equal Netzwerken Bremen und Bremerhaven nehmen die operativen Partner und vor allem das Equal Management an transnationalen Aktivitäten teil. In der nachfolgenden Tabelle sind die Kooperationspartner und -themen beider Equal Netzwerke aufgeführt, wenn es sich ausschließlich um Aktivitäten der Koordination handelt, ist es entsprechend benannt.

Tabelle 3.2-1 Transnationale Kooperationspartner und –themen

Quelle: Zielprofile der Teilprojekte



Kooperationspartner	Themen der Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TCA <i>ENEDE</i> (Netzwerk <i>Vielfalt im Arbeitsleben</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinatorentreffen, Field Visits, Fachkonferenz in Bremen, gemeinsame Produkte, Homepage ▪ Informations- und Erfahrungsaustausch
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TCA <i>The Equal Partnership for Diverse Workforces</i> (Netzwerk <i>Arbeit und Qualifizierung für Zuwander/innen</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinatorentreffen, Field Visits mit operativen und strategischen Partnern, Transnationale Konferenz in Bremen ▪ Informations- und Erfahrungsaustausch
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partner anderer europäischer Projekte ▪ Frauenprojekte in europäischen Ländern ▪ Innereuropäische Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transfer von Teilergebnissen in europäische Projekte der Organisation ▪ Verstetigung der Inhalte und Ergebnisse der Teilprojekte ▪ Harmonisierung Curricula ▪ Öffnung des europäischen Arbeitsmarktes

Im Vergleich zu den in der Projektbefragung benannten Ebenen der nationalen und der lokalen Kooperation wurden zu den transnationalen Aktivitäten am wenigsten Partner und Themen genannt. Hervorzuheben ist aber das Engagement der Koordination in den TCA, die nicht nur eine Fachtagung und eine transnationale Konferenz in Bremen, sondern auch Field Visits bei den Partnern der TCA organisiert hat, bei denen sowohl operative als auch strategische Partner konkrete Projekte in den Partnerländern kennen lernen konnten.

Die Themen der transnationalen Kooperationsaktivitäten beinhalten teils konkrete Anliegen wie z.B. die Harmonisierung von Ausbildungscurricula; in den meisten Fällen wurden der allgemeine Erfahrungs- und Informationsaustausch hervorgehoben.

Insbesondere die transnationale Konferenz im Rahmen der TCA *The Equal Partnership for Diverse Workforces* in Bremen und die Field Visits wurden von den Teilnehmenden positiv hervorgehoben. Die von der Evaluation im Anschluss an die Transnationale Konferenz in Bremen durchgeführte Befragung der Teilnehmenden hat folgende Bewertungen hervorgebracht:

Abbildung 3.2-1 Auswertung Befragung Mid-Term-Conference Bremen

Mid-Term Conference
and Field Visit of
the Transnational Partnership
»The Equal Partnership
for Diverse Workforces«

8th - 10th November 2006
in Bremen

Evaluation Outcomes

As a part of the ongoing evaluation of the trans-national exchange within the EQUAL Partnership for Diverse Workforces we ask the participants about their impressions of the conference. On this page we summarised the 16 statements we got from the participants. Thanks a lot for the feedback!

	absolutely ++	yes +	no -	not at all --
The Comparison gave me a good overview about the different Development Partnership approaches	5	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The Inputs of the partner DPs were interesting	9	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The Inputs of the partner DPs gave useful impulses for my practical work	2	14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I've had a good exchange of information and experiences with colleagues of the partner DPs	5	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The stands of EQUAL DPs Bremen and Bremerhaven gave useful information and impulses	8	7	1	<input type="checkbox"/>
The organisation and atmosphere was good	14	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Any further comments about the presentations?</p> <ul style="list-style-type: none"> The presentations were very good; however the day was very long, with a lot of information to remember! I would have welcomed more time for discussion. Well planned and presented. All presentations caused good questions and debate. Sometimes it was interesting having people talking to us – perhaps sometimes the participants could ask questions to elicit the information rather than a presentation - i.e. variety of methods in presenting information. However I think it was al really well organised and interesting few days. Thank you very much! I overview to see context of different projects and issues faced. 				

Day 1, 8th November 2006:
Mid-Term Conference,
9.00 am to 4.00 pm

3.3 Nationale Kooperation

Zu Fragen der nationalen Kooperationen wurden in den beiden Equal Netzwerken unterschiedliche Grundaussagen getroffen. Die vom Bundesministerium im Kontext von Equal angebotenen Thematischen Netzwerke werden von mehr operativen Partnern des Netzwerks *Vielfalt im Arbeitsleben* genutzt. Die Aktivitäten der Thematischen Netzwerke werden in den jeweiligen EP-Workshops vorgestellt, teilweise sind die Netzwerke selbst sehr aktiv, so organisiert z.B. das Thematische Netzwerk *Altersmanagement* eine zweitägige Fachkonferenz zum Thema *Altersmanagement* in Hamburg oder das Thematische Netzwerk *Jüngere Menschen an der Schnittstelle...* veröffentlicht eine Handreichung mit einer Zusammenstellung von Good Practice.

Unabhängig von der Mitarbeit in den Thematischen Netzwerken gehen die Themen der nationalen Kooperation über den allgemeinen Erfahrungs- und Informationsaustausch hinaus; es werden im Gegensatz zur transnationalen Kooperation mehr spezifische Fragestellungen behandelt. In der folgenden Tabelle sind alle Nennungen zusammengefasst.

Tabelle 3.3-1 Nationale Kooperationspartner und –themen

Quelle: Zielprofile der Teilprojekte

Kooperationspartner	Themen der Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thematische Netzwerke: Altersmanagement, Vereinbarkeit Familie und Beruf, Gründungsunterstützung, Jüngere Menschen an der Schnittstelle... ▪ Kooperations-Netzwerk Berufliche Integration von Migrant/innen, AG Interkulturelle Öffnung/ Diversity (Koordination) ▪ Strategieguppe Gender Mainstreaming (Koordination) ▪ Kooperation mit Frauenprojekten in Deutschland ▪ Nationales Netzwerk ▪ Bundesebene des operativen Partners 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsaustausch überregional ▪ Austausch zu spezifischen Fragestellungen ▪ Qualitätssteigerung des Angebotes ▪ Gemeinsame Durchführung von Veranstaltungen ▪ Verstetigung von Inhalten und Ergebnissen des Teilprojekts ▪ Entwicklung Kommunikationsplattform

3.4 Lokale/ regionale Kooperation

Der Aspekt der lokalen und regionalen Kooperation betrifft sowohl die Zusammenarbeit im Equal Netzwerk mit strategischen und operativen Partnern als auch mit Akteuren, die nicht in der Gemeinschaftsinitiative Equal tätig sind. In der folgenden Übersicht sind sowohl die Partner als auch die Themen aufgeführt.

Tabelle 3.4-1 Lokale und regionale Kooperationspartner und –themen

Quelle: Zielprofile der Teilprojekte

Kooperationspartner	Themen der Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilprojekte in der EP/ Equal Netzwerk ▪ Andere Partner in Bremen & Bremerhaven/ Soziale Einrichtungen/ Migrant/inneneinrichtungen ▪ Lokale Netzwerke/ andere regionale Netzwerke ▪ Über andere Programme geförderte Projekte ▪ Gewerkschaften ▪ Innungen/ Kammern ▪ Unternehmen/ Unternehmensverbände ▪ Universität/ Institute der Universität ▪ Bundesinstitut für Berufsbildung ▪ Krankenpflegesschulen/ Berufsfachschulen ▪ Polizei 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinnung/ Akquise von Teilnehmer/innen ▪ Öffentlichkeitsarbeit/ Angebote bekannt machen ▪ Anschlussperspektive Teilnehmer/innen (Praktika, Ausbildung) ▪ Weiterentwicklung der Angebote ▪ Gemeinsame Durchführung von Projekten/ gemeinsame Aktivitäten ▪ Aufbau Verbundsystem f. FbW-Angebot ▪ Informationsaustausch/ Vernetzung ▪ Erfahrungs- und Informationsaustausch ▪ Mainstreaming <p>Nur im Netzwerk ProViel genannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserte Unternehmensansprache/ Erschließung betrieblicher Zugänge ▪ Stärkere Akzeptanz von Zuwander/innen ▪ Verankerung von Diversity
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bremer Arbeitsgemeinschaft für Integration und Soziales (BAGIS), ARGE Jobcenter Bremerhaven, Agentur für Arbeit, bremer arbeit GmbH (bag), Bremerhavener Arbeit GmbH (brag) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Case Management Arge, Zuweisung von Teilnehmer/innen zur Maßnahme ▪ Bessere Förderung der Zielgruppe ▪ Strategische Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbehörden (SAFGJS, Ausländerbehörde), Bundesamt für Flüchtlinge und Migration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierung für die Belange von Zuwander/innen

Zu diesem Themenbereich haben beide Equal Netzwerke am meisten Kooperationspartner und –themen genannt. Kooperiert wird mit zahlreichen Akteuren, angefangen mit den operativen Partnern der Equal Netzwerke Bremen und Bremerhaven, über andere, lokale Einrichtungen und Netzwerke, bis hin zu den Sozialpartnern, Bildungseinrichtungen und speziellen Partnern, die an der Projektumsetzung beteiligt sind (z.B.

die Polizei oder die Krankenpflegeschulen). Als strategische Partner wurden insbesondere die Organe der Arbeitsverwaltung und einige Fachbehörden genannt. Die Themen der Kooperation konzentrieren sich sowohl auf die operative Umsetzung der Projekte, wie z.B. die verbesserte Gewinnung und Erreichung von Teilnehmer/innen, die gemeinsame Durchführung von Aktivitäten oder Projekten wie auch auf einen allgemeinen Erfahrungs- und Informationsaustausch. Unterschiede zwischen den beiden Equal Netzwerken zeichnen sich nur bei den Themen der verbesserten Unternehmensansprache und der Verankerung von Diversity bzw. der stärkeren Akzeptanz von Zuwander/innen ab. Aufgrund des thematischen Schwerpunktes Diversity im Equal Netzwerk *Vielfalt im Arbeitsleben* ist es folgerichtig, dass sich die Zielsetzungen auch in den Themen der Kooperation widerspiegeln.

3.5 Bewertungen der operativen Partner

Netzwerke sind komplexe Gebilde, für deren Untersuchung es eine vielfältige wissenschaftliche Literatur gibt. Da es bei dem hier vorliegenden Arbeitspapier primär um die qualitative Abbildung der erfolgenden Prozesse und der Bewertung der beteiligten Akteure geht, sollte in diesem Zusammenhang von einer soziometrischen Analyse abgesehen werden. Einen aus Sicht der Evaluation gut nutzbaren Ansatz zur Bewertung von Netzwerken haben Uwe Neugebauer und Wolfgang Beywl in ihrem Aufsatz „Methoden der Netzwerkanalyse“⁴ vorgestellt. Als Ergebnis ihrer Literaturanalyse haben sie sechs Merkmalsdimensionen von Netzwerken identifiziert, mit denen sich Netzwerke und in ihnen erfolgende Prozesse beschreiben lassen.

Die Autoren benennen die folgenden Merkmalsdimensionen sozialer Netzwerke:

- Komplementarität
- Vision und Ziele
- Netzwerkkoordination
- Interne Kommunikation/ Interaktion
- Nutzen und
- Nachhaltigkeit.

Anhand dieser sechs Merkmalsdimensionen haben die operativen Partner einen kurzen schriftlichen Fragebogen ausgefüllt, in dem jedes der in den Merkmalsdimensionen genannten Statements bewertet werden sollte. Die Evaluation hat nach Vorstellung der Merkmalsdimensionen in den EP-Workshops und der Informierung über die beabsichtigte Befragung den Fragebogen an die operativen Partner beider Equal Netzwerke versandt und 14 ausgefüllte Fragebögen zurück erhalten. Die Bewertungen der operativen Partner wurden nach Netzwerken getrennt erfasst. Dabei zeigte sich, dass zwischen

⁴ Vgl. Fußnote 2.

den beiden Netzwerken - mit einer Ausnahme - kaum unterschiedliche Einschätzungen gegeben wurden. Daher erfolgt die Zusammenstellung der Bewertungen netzwerkübergreifend. Bei Unterschieden zwischen den beiden Netzwerken wird explizit darauf hingewiesen.

Die Darstellung der Einschätzungen der operativen Partner folgt der Logik der Merkmalsdimensionen. Diese werden kurz erklärt, bevor die Bewertungen der operativen Partner dargestellt werden.

Komplementarität

Erklärung: Ein Netzwerk sollte sich aus heterogenen, sich ergänzenden Partnern zusammensetzen. Wenn das Netzwerk sich aus zu ähnlichen Partnern zusammensetzt, addieren sich lediglich die Ergebnisse; bei Partnern mit unterschiedlichen Ressourcen und Kompetenzen multipliziert sich bei einer funktionierenden Kooperation die Gesamtleistungsfähigkeit.

Die operativen Partner der Equal Netzwerke schätzen die Heterogenität der beteiligten Partner unterschiedlich ein, insgesamt wird sie jedoch eher als gering bewertet. Auf der anderen Seite meinen aber mehr Partner, sie könnten die Verbindungen und Kontakte der Partner gut nutzen. Diese Aussagen lassen sich so verstehen, dass das Netzwerk nicht als besonders heterogen wahrgenommen wird, andererseits aber unterschiedliche Ressourcen mobilisiert werden können.

Vision und Ziele

Erklärung: Ein Netzwerk benötigt eine gemeinsame Vision oder zumindest gemeinsame Ziele. Diese sollten sich aus einem gemeinsamen Problemverständnis ableiten. Die gemeinsame Netzwerkvision schafft Orientierung für Aktivitäten und Vorhaben, sollte daher im Prozess auch immer wieder hinterfragt und überprüft werden.

Die im Fragebogen aufgeführten Statements zur Merkmalsdimension Vision und Ziele haben die operativen Partner in fast vollständiger Übereinstimmung bewertet. So meinen die meisten Partner, sie hätten nicht lange gebraucht, um sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen, ein Großteil der Partner findet, dass es eine Übereinstimmung zwischen den Zielen des Netzwerkes und denen der Organisation bzw. Einrichtung gibt. Mehr als die Hälfte der Partner meint zum Befragungszeitpunkt, es gäbe klar definierte Ziele, die sie mit dem Netzwerk erreichen wollen.

Diese Aussagen können dahingehend interpretiert werden, dass die operativen Partner in ihrem jeweiligen Equal Netzwerk gemeinsame Ziele verfolgen und dass diese Ziele aus ihrer Sicht auch denen der Organisation ähneln.

Netzwerkkoordination

Erklärung: Ein Netzwerk bedarf einer Organisationsform sowie einer Steuerung. Diese werden zumeist von einer dafür eingerichteten Stelle innerhalb des Netzwerkes durchgeführt. Dabei sollte die Steuerung unter Beteiligung der Partner erfolgen z. B. durch

formelle Gremien oder Absprachen zwischen den beteiligten Akteuren. Zu den Aufgaben der Koordination lassen sich auch die Sicherstellung des Erfahrungsaustausches und die Gewährleistung zeit- und arbeitsplatznaher Unterstützung zählen.

Der Fragebogen enthielt ein Statement zum Verhältnis zwischen Abstimmungsaufwand und Nutzen. Dieses haben einige Partner zwar eher neutral bewertet; ein größerer Teil jedoch meint, der Abstimmungsaufwand würde nicht größer als der Nutzen sein. Auf die Frage des Vertrauens zwischen den Netzwerkpartnern haben die befragten operativen Partner unterschiedliche Bewertungen gegeben. Einige Partner haben eine neutrale Antwort gegeben; d.h. für sie ist das Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern weder sehr groß noch sehr klein. Ein größerer Teil meint, es gäbe ein großes Vertrauen zwischen den Partnern, ein kleinerer Teil meint, es würde dieses Vertrauen nicht geben.

Die Statements der operativen Partner sind im Hinblick auf die Koordination recht unterschiedlich, es gibt jedoch immer ein Drittel neutraler Bewertungen. Insgesamt scheinen die Partner die durch die Koordination organisierten Abstimmungsprozesse in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen zu sehen. Das in einem Netzwerk für die gemeinsame Arbeit wichtige Vertrauen wird jedoch nicht von allen uneingeschränkt bestätigt. Hier spielt möglicherweise das Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz eine Rolle.

Interne Kommunikation/ Interaktion

Erklärung: Bei der Merkmalsdimension der internen Kommunikation steht vor allem die Interaktion zwischen den Netzwerkpartnern im Vordergrund. Um als Netzwerk gemeinsame Ziele verfolgen zu können, müssen sich die Partner austauschen, zusammenarbeiten und sich abstimmen.

Insgesamt stellt ein Großteil der befragten operativen Partner einen intensiven und hilfreichen Austausch mit den Netzwerkpartnern fest. Einige Partner stimmen der Aussage des intensiven und hilfreichen Austausches weder zu, noch lehnen sie diese Aussage ab. Der Aufwand für die Kommunikation wird unterschiedlich bewertet, für einige Partner ist die Netzwerkkommunikation aufwändig, für einen größeren Teil ist der Aufwand jedoch angemessen. Interessant ist, dass es - bis auf eine Ausnahme -, bei diesem Fragenkomplex keine Antworten in den extremen Bereichen gegeben hat. D.h., es gibt keine volle Zustimmung und keine gänzliche Ablehnung zu den Statements.

Die Aussagen der Partner können dahingehend verstanden werden, dass mehr Partner von der Zusammenarbeit mit den anderen Netzwerkpartnern profitieren, der Austausch ist folglich hilfreich für sie. Der Aufwand der Netzwerkkommunikation wird uneinheitlich bewertet. Insgesamt scheinen die Partner in unterschiedlichem Maße von dem Austausch unter den Netzwerkpartnern zu profitieren. Die Analyse der einzelnen

Fragebögen hat jedoch ergeben, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Bewertung der Intensität des Zusammenhangs und der Bewertung des Aufwandes gibt.⁵

Nutzen

Erklärung: Akteure finden sich in einem Netzwerk zusammen, weil sie gemeinsame Ziele erreichen wollen. Dabei soll sowohl für die beteiligten Partner, als auch für die Zielgruppe selbst ein möglichst maximaler Nutzen generiert werden. Der Nutzen erfolgt nach Neugebauer und Beywl in unterschiedlichen Bereichen: So werden Doppelstrukturen vermieden, Ressourcen gebündelt, das wirtschaftliche Risiko reduziert, Angebote verbessert, eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt, Projekte schneller und besser umgesetzt, Wissen und Erfahrung generiert und übertragen. Diesem Mehrwert steht auf der anderen Seite der nicht zu vernachlässigende (administrative) Aufwand für die Arbeit im Netzwerk gegenüber.

Die befragten operativen Partner der Netzwerke Bremen und Bremerhaven stimmen der Aussage eher zu, es würden sich durch die Zusammenarbeit im Netzwerk nützliche Synergieeffekte für die eigene Arbeit ergeben. Die Kontakte und Verbindungen der Netzwerkpartner können von etwas weniger Partnern direkt genutzt werden. Die Steigerung des Bekanntheitsgrades der eigenen Organisation durch die Einbindung in das Netzwerk wird von den meisten Befragten eher neutral bewertet.

Diese Aussagen lassen sich dahingehend interpretieren, dass sich durch die Zusammenarbeit nützliche Synergieeffekte ergeben, die Kontakte der Netzwerkpartner jedoch nicht uneingeschränkt direkt genutzt werden konnten. Darüber hinaus scheint der Nutzen eher für das gesamte Netzwerk gesehen zu werden als für das eigene Unternehmen.

Ergänzend sind noch Bemerkungen von operativen Partnern hinzuzufügen, die bei der Präsentation der Evaluation zum Thema Netzwerke anfügten, die transnationalen Netzwerke könnten auch als Türöffner gesehen werden. Über die Kooperation in der TCA seien Kontakte entstanden, die sich für konkrete weitere Aktivitäten nutzen ließen. Hier sei der konkrete und kurzfristige Nutzen nicht gleich sichtbar, würde sich aber im weiteren Verlauf, teilweise auch erst nach Ablauf des Projektes ergeben. Ein anderer operativer Partner ergänzte, dass im Thematischen Netzwerk sehr effektiv gearbeitet werden kann, auch er sah die Funktion des Türöffners durch die von Equal initiierte Vernetzung.

Nachhaltigkeit

Die Merkmalsdimension Nachhaltigkeit verweist einerseits auf die Konstanz des eigentlichen Netzwerks und der im Rahmen der Zusammenarbeit eingegangenen funktionalen Verbindungen. Andererseits geht es aber auch um die Weiterführung und das

⁵ Es könnte vermutet werden, dass diejenigen, die den Austausch als hilfreich bezeichnen, den dafür zu betreibenden Aufwand nicht als aufwendig bezeichnen; dem ist aber nicht so. Das hat die Analyse der Fragebögen gezeigt.

Mainstreaming der entwickelten Produkte und Ideen. Ein hilfreicher Indikator für die Nachhaltigkeit eines Netzwerks ist die Frage, ob die Partner bereit sind, über andere/neue Projekte mit den Netzwerkpartnern zu diskutieren. In einem Netzwerk, in dem die Partner unzufrieden sind oder keinen Nutzen in ihrer Beteiligung erkennen können, werden diese nicht mit den Partnern über neue Projekte sprechen wollen.

Die befragten operativen Partner der Bremer und Bremerhavener Netzwerke haben ihre Bereitschaft signalisiert, über weitere Projekte mit den anderen Partnern diskutieren zu wollen. Die Stabilität der bestehenden Netzwerkkontakte bewerten mehr als die Hälfte der Partner positiv, ein geringerer Teil bewertet sie neutral. Die weitere Nutzung der geschaffenen Strukturen über die Förderung hinaus wird von den Partnern unterschiedlich bewertet. Es gibt Nennungen, die die bestehenden Strukturen auch für die Zukunft als wichtig bezeichnen und ein kleinerer Teil bewertet diese Aussage neutral.

Die Aussagen der Partner lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Insgesamt sind die Partner bereit, sich auch über zukünftige Projekte mit den anderen Netzwerkpartnern auszutauschen. Die Stabilität und Dauerhaftigkeit der Kontakte wird jedoch nicht von allen gesehen. Auch die geschaffenen Strukturen werden ebenfalls nicht von allen Partnern als so wichtig bezeichnet, als dass sie auch nach Ablauf der derzeitigen Förderung bilateral genutzt werden.

4 Zusammenfassung und Einschätzungen der Evaluation

Überregionale Kooperationsbeziehungen

Die programmseitig initiierten Kooperationsbeziehungen auf nationaler und transnationaler Ebene (Thematische Netzwerke und Transnationale Kooperation) stellen aus Sicht der Evaluation in erster Linie ein Informationsangebot dar. Zwar ließen sich bei den Transnationalen Kooperationen teilweise die Passgenauigkeit der Netzwerke innerhalb der TCA verbessern, dennoch scheinen viele Partner den Erfahrungs- und Informationsaustausch zu schätzen. Der Nutzen ist nicht immer gleich sichtbar. Hier hängt es auch immer von den Interessen und Fragestellungen der beteiligten Partner ab. So können über die durch das Programm initiierten Netzwerke auf der einen Seite Kontakte für (zukünftige) Projekte geknüpft werden, auf der anderen Seite können ein fachspezifischer Austausch und wechselseitige Lernprozesse erfolgen. Dies lässt sich jedoch nicht von außen steuern, sondern hängt von dem Interesse und der Bereitschaft der Beteiligten ab, Fragen zu stellen und Ideen einzubringen. Zu bedenken ist jedoch die Ressourcenfrage; nicht jeder operative Partner kann sich die Beteiligung an überregionalen Netzwerken leisten. Daher ist es positiv zu bewerten, wenn die Reisekosten nicht von den operativen Partnern, sondern aus Mitteln des Programms finanziert werden.

Kooperationsbeziehungen auf lokaler Ebene

In der ersten Equal Förderrunde wurden die drei Netzwerke Bremen und Bremerhaven aus Sicht der operativen Partner zwar als organisatorisches bzw. administratives Netzwerk gesehen, weitere typische Netzwerkeigenschaften wurden ihnen jedoch kaum zugeschrieben. Wichtige Ursachen hierfür wurden nicht zuletzt in der top-down gesteuerten Entstehung der Netzwerke gesehen. Die Analyse der Netzwerkaktivitäten der zweiten Förderrunde zeigt ein anderes Bild. Sowohl auf der transnationalen, der nationalen aber vor allem auf der lokalen Ebene sind die operativen Partner zahlreiche Kooperationsbeziehungen eingegangen. Da in der ersten Förderrunde die bestehenden Kooperationsbeziehungen nicht systematisch erhoben worden sind, lässt sich im Einzelfall nicht überprüfen, ob diese Kooperationsbeziehungen (außer bei den programmseitig initiierten Nationalen Thematischen Netzwerken und den Transnationalen Kooperationen) nicht schon vorher bestanden haben. In jedem Fall scheinen sich die Kooperationsbeziehungen über die Mitarbeit in den Equal Netzwerken erweitert bzw. gefestigt zu haben. Bei den von den operativen Partnern genannten Themen der Kooperation wird deutlich, dass sie sich auch für die Planung, Weiterentwicklung und Umsetzung von Projekten zunehmend mit anderen Partnern austauschen.

Bezogen auf das „networking“ beobachtet die Evaluation einen Lernprozess bei allen Beteiligten. Die Zielstellung der gemeinsamen Arbeit und die dafür notwendigen Schritte scheinen in der zweiten Förderrunde klarer zu sein. Dazu haben sicher auch die Erfahrungen der ersten Förderrunde beigetragen. Dies wird auch bei den Kooperationsbeziehungen mit wichtigen strategischen Partnern, wie der Arbeitsverwaltung, deutlich. So hat die Koordination einen Link auf der Homepage der Bremer und Bremerhavener Equal Netzwerke eingerichtet, damit die Sachbearbeiter/innen der Arbeitsverwaltung die Angebote der Equal Netzwerke besser zuordnen können. Gespräche mit Mitarbeitern der Arbeitsverwaltung werden geführt und Vertreter der Leitungsebene nehmen an Aktivitäten der Netzwerke teil.

Die erfolgten Lernprozesse werden aus Sicht der Evaluation auch an einer intensiveren Diskussionskultur innerhalb der Netzwerk-Workshops deutlich. So haben sich z.B. einige operative Partner für die Umsetzung weiterer netzwerkübergreifender Aktivitäten ausgesprochen. Die Koordination hat sich ihrerseits auf einen Diskussionsprozess eingelassen, mit dem Resultat der Erstellung einer gemeinsamen Publikation.

Netzwerkkoordination

Die Koordinierung des gesamten Umsetzungsprozesses beider Equal Netzwerke obliegt dem Equal Management mit klar definierten Aufgabenbereichen. Damit kommt dem Equal Management auch in der zweiten Förderrunde als fokalem Akteur die Unterstützung des Netzwerkprozesses nach innen, die Verantwortung der organisatorischen und fiskalischen Abwicklung der zwei Netzwerke gegenüber dem Bundesministerium und nicht zuletzt die Organisation des horizontalen und vertikalen Mainstreaming zu.

Die in der ersten Förderrunde von wenigen operativen Partnern erwähnte Problematik, dass, vielleicht auch verstärkt durch die externe Mittelverwaltung, die Zuständigkeiten im Rahmen der Koordination gelegentlich unübersichtlich waren, scheint sich in der zweiten Förderphase gelöst zu haben. Nicht nur gibt es jetzt für die Anliegen der operativen Partner jeweils eine/n Ansprechpartner/in, so wurden von der Koordination auch einige Projektbesuche zum besseren Kennenlernen der Situation Vorort durchgeführt. Die verbesserten Kooperationsbeziehungen wurden auch mehrfach in den Sachberichten erwähnt, so haben einige operative Partner die Koordination als hilfreiche Unterstützung in den Verhandlungen mit dem Bundesministerium erwähnt. Verbindend ist in diesem Kontext sicher auch, dass die Einschätzungen hinsichtlich der erhöhten administrativen Anforderungen von Seiten des Bundesministeriums von der Koordination und den operativen Partnern geteilt werden.

Dennoch ist zu beachten, dass die netzwerklichen Arbeit - bedingt durch die bereits dargestellte Konstruktion der Bremer und Bremerhavener Netzwerke - auch durch das bereits vor Equal bestehende Verhältnis zwischen den beteiligten Akteuren beeinflusst wird. Netzwerke, so der Idealtypus, sind hierarchiefreie Konstruktionen, deren Basis vor allem im Vertrauen der beteiligten Partner untereinander und in der Generierung eines wechselseitigen Nutzens liegt. Nun ist das Verhältnis zwischen der Koordination, bei der senatorischen Behörde, genauer beim ESF-Referat angesiedelt, und den operativen Partner, im ESF-Kontext arbeitsmarktpolitische Dienstleister, bis zur Umsetzung von Equal I und II geprägt gewesen durch das Verhältnis von Zuwendungsgeber und – empfänger. Diese Konstellation, bei der sich die Interessen der Akteure nicht immer decken, war für die gemeinsame und partnerschaftliche Arbeit im Netzwerk nicht immer die ideale Ausgangssituation. Die Vorteile dieser Konstruktion, wie z.B. die erhöhte finanzielle Sicherheit für die operativen Partner, die Einbindung in die Integrationspolitik des Landes Bremen und der damit verbundene politische Rückenwind für die Netzwerke, sind bereits im Netzwerkbericht zu Equal I ausführlich dargestellt worden.

Aus Sicht der Evaluation hat sich das Verhältnis zwischen beiden Akteursgruppen durch die gemeinsame Umsetzung der Netzwerke und die gemachten Erfahrungen in Equal verbessert. Ein besseres gegenseitiges Verständnis, die geteilten Erfahrungen auf transnationalen Treffen oder in Verhandlungen mit dem Bundesministerium haben - so der Eindruck der Evaluation - die Kluft, die anfänglich zwischen „Zuwendungsgeber“ und „Zuwendungsempfänger“ noch bestanden hat, verringert. Durch die gemeinschaftliche Arbeit im Equal Netzwerk haben sowohl Bremer und Bremerhavener arbeitsmarktpolitische Dienstleister als auch Mitarbeiter/innen der senatorischen Behörde mehr von der Arbeit des anderen erfahren und voneinander gelernt, so dass die gegenseitige Wertschätzung gestiegen ist. Ausgehend von den Rahmenbedingungen im Land Bremen muss diese positive Entwicklung als Erfolg des Programms Equal bezeichnet werden – die hoffentlich nachhaltig ist.

Anhang : Fragebogen zur Netzwerkarbeit



Evaluation der regionalen Equal-Netzwerke
Bremen und Bremerhaven



Netzwerkarbeit in der EP-Praxis

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

im Rahmen der begleitenden Evaluation zum Thema Netzwerkarbeit möchten wir Sie bitten, die nachfolgenden Aussagen zu bewerten. Die Aussagen thematisieren verschiedene Betrachtungsebenen von Netzwerkarbeit. Sie können Ihre Einschätzung gerne direkt in der Worddatei eingeben. Dafür gehen Sie mit dem Cursor auf das von Ihnen gewählte Kästchen und klicken dieses an.

Vielen Dank im Voraus!

„trifft voll zu“.....„trifft gar nicht zu“

1	2	3	4	5	
Komplementarität					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Unsere Netzwerkpartner haben ganz unterschiedliche Denkweisen.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Wir können die Verbindungen/ Kontakte unserer Netzwerkpartner sehr gut nutzen.“
Gemeinsame Ziele/ Netzwerkvision					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Wir haben lange gebraucht, um uns im Netzwerk auf gemeinsame Ziele zu einigen.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Die Netzwerkziele sind den Zielen unserer Organisation/ Einrichtung sehr ähnlich.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Wir haben heute klar definierte Ziele, die wir mit dem Netzwerk erreichen wollen.“
Netzwerkkoordination (Projektleitung)					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Die Abstimmung im Netzwerk enthält mehr Aufwand als es Nutzen bringt“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Das Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern ist sehr groß.“
Interne Kommunikation/ Interaktion					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Wir haben einen intensiven Austausch mit den Netzwerkpartnern.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Der Austausch mit den Partnern ist sehr hilfreich für uns.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Die Netzwerkkommunikation ist sehr zeitaufwendig.“

„trifft voll zu“.....„trifft gar nicht zu“

1	2	3	4	5	Nutzen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Durch die Zusammenarbeit im Netzwerk ergeben sich Synergien, die für die eigene Arbeit wichtig/ nützlich sind.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Wir können die Verbindungen/ Kontakte unserer Netzwerkpartner sehr gut nutzen.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Durch die Einbindung in das Netzwerk wird unsere Organisation viel bekannter.“
Nachhaltigkeit					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Ich bin dazu bereit, über eigene andere/ neue Projekte mit den Partnern im Netzwerk zu diskutieren.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Unsere Netzwerkkontakte sind sehr stabil.“
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Die jetzt geschaffenen Strukturen sind so wichtig, dass sie auch nach Ablauf der EU-Förderung von uns genutzt werden.“

Vielen Dank für Ihre Einschätzungen. Das Ergebnis der Befragung werden wir in unsere Netzwerkanalyse einfließen lassen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns die ausgefüllte Datei bis zum **22. Dezember 2006** unter die Adresse few@lawaetz.de zusenden könnten.

*Ihr Equal-Evaluationsteam
 Peer Gillner & Simone Müller*