



Netzwerkanalyse

im Rahmen der Thüringer Initiative für
Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation
und Aktivierung

Impressum

- Herausgeber:** Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit,
Frauen und Familie (TMSGFF)
Werner-Seelenbinder-Straße 6
99096 Erfurt
www.thueringer-sozialministerium.de
- Redaktion:** Organisationsberatungsinstitut Thüringen – ORBIT e. V.
Ernst-Abbe-Straße 18
07743 Jena
www.orbit-jena.de
- Stand:** Dezember 2020



Netzwerkanalyse im Rahmen der Thüringer Initiative für Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation und Aktivierung (ThINKA)

Ergebnisbericht

Dezember 2020

INHALT

Inhalt	2
1 Auftrag	4
1.1 Auftragsbeschreibung	4
1.1.1 Auswahl des Evaluationsgegenstandes	6
1.1.2 Zielstellung und Untersuchungsfragen	7
2 Erhebungsdesign	9
2.1 Co-Creation-Workshop	10
2.2 Dokumentenanalyse	11
2.3 Fokusgruppen	11
2.4 Leitfadengestützte Interviews	12
2.5 Onlinebefragung der Akteur*innen	14
2.6 Analyse der vorhandenen Handlungs- und Kooperationsstrukturen	16
3 Theoretische Grundlagen gelingender Netzwerkarbeit	18
4 Beschreibung des ThINKA-Standortes	22
4.1 Landkreis Schmalkalden-Meiningen	22
4.2 Meiningen – Quartier „Jerusalem“	23
4.3 Schmalkalden – Quartier „Walperloh“	25
5 Analyse der Netzwerkstrukturen	27
5.1 Der Zweck	27
5.1.1 Dimension Zielsystem	27
5.1.2 Dimension Nachhaltigkeit	32
5.2 Die Struktur	35
5.2.1 Die Akteurslandschaft	36
5.2.2 Die Netzwerksteuerung	41
5.3 Die Prozesse	43
5.3.1 Interaktionen im Netzwerk	44
5.3.2 Erzielte Wirkungen	48
5.4 Netzwerkbeziehungen	51
5.4.1 Prestige und Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen	52
5.4.2 Netzwerkkarte	63
5.4.3 Gestaltung des Informationsaustauschs zwischen den Knoten	68

6	Potentiale der Netzwerkarbeit	69
6.1	Analyse der lokalen Handlungs- und Kooperationsstrukturen und Ableitung von Handlungsstrategien	69
6.1.1	Netzwerkkategorie Zweck	72
6.1.2	Netzwerkkategorie Struktur	75
6.1.3	Netzwerkkategorie Prozess	77
7	Handlungsempfehlungen	79
7.1	Zusammenfassende Antworten auf die Evaluationsfragen	79
7.2	Handlungsimpulse.....	83
	Abbildungsverzeichnis.....	89
	Tabellenverzeichnis.....	90
	Literaturverzeichnis.....	91

1 AUFTRAG¹

1.1 Auftragsbeschreibung

Der Bereich M 2 – Landes- und Bundeskoordination, Öffentlichkeitsarbeit, strategische Planung des Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMASGFF) schrieb im September 2020 die Durchführung einer Analyse von Netzwerkstrukturen im Rahmen der Thüringer Initiative für Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation und Aktivierung (ThINKA) aus. Schwerpunkt dieser Analyse soll die sozialräumliche Netzwerkstruktur im Rahmen der Thüringer Initiative für Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation und Aktivierung sein. Diese Initiative wird nach Ziffer 2.2 der Armutspräventionsrichtlinie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die Förderung bezieht sich auf wohnort-/sozialraumbezogene Netzwerkaktivitäten, welche durch eine Bündelung der Angebote zur Qualifizierung, Betreuung und Begleitung eine Verbesserung der regionalen bzw. lokalen Beschäftigungssituation ermöglichen und zum Abbau individueller Armutslagen beitragen.

Alle in Thüringen geförderten ThINKA-Vorhaben sollen zur Verbesserung der Lebensbedingungen in vom Strukturwandel besonders betroffenen Wohnquartieren bzw. Sozialräumen sowie zur sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen beitragen und insbesondere Personen in arbeitsmarktfernen Profillagen in den Blick nehmen. Ziel ist es demnach, Hilfesuchende zu unterstützen, Chancen und Teilhabeansprüche zu wahren und zu verwirklichen, um der Verfestigung individueller Benachteiligungen entgegenzuwirken. Dabei geht es um eine Verknüpfung von sozialraumbezogener Netzwerkarbeit und individueller Einzelfallarbeit. So soll der Sozialraumbezug in Form von netzwerkbasierter Stadtteilarbeit bzw. aufsuchender Sozialarbeit hergestellt, die bestehende soziale Infrastruktur für die Hilfesuchenden erschlossen, genutzt und bedarfsgerecht weiterentwickelt werden. Im Sinne der Nachhaltigkeit werden keine neuen Strukturen aufgebaut, sondern vorhandene Anlauf-, Informations- und Beratungsstellen in den Quartieren bzw. Sozialräumen genutzt und weiterentwickelt.

Neben der Netzwerkarbeit bildet die Einzelfallarbeit in Form von individueller Beratung in allen Lebenslagen einen großen Schwerpunkt. Die Anlaufstellen sollen konkrete Hilfestellungen geben, um so den Hilfesuchenden, eine Orientierungshilfe zu bieten, den individuellen Unterstützungs- und Beratungsbedarf zu klären und an weiterführende Hilfen bzw. zuständige Stellen zu vermitteln.

¹ Vgl.: Öffentliche Ausschreibung des TMASGFF, VergabeNr. M2SP-2020/1 vom 24.09.2020

Die inhaltliche Gewichtung der Arbeitsschwerpunkte Einzelfallhilfe und Netzwerkarbeit unterscheidet sich von Sozialraum zu Sozialraum. Grundlegendes Element aller Aktivitäten ist aber immer die Netzwerkarbeit.

Dementsprechend kann bei den Vorhaben im Rahmen von ThINKA von sozialraumbезogenen Kooperationsprojekten gesprochen werden. Diese brauchen verlässliche Partner*innen, insbesondere in der Steuerung. In allen Projekten hat sich eine Steuerungsgruppe etabliert, die wesentliche Partner*innen unterschiedlicher Ebenen einbindet. Mitwirkende in den Steuerungsgruppen sind, neben den ThINKA-Vertreter*innen, in der Regel Vertreter*innen der Kommunen (Landratsamt, Stadtverwaltungen), der örtlichen Jobcenter und der ThINKA-Koordinierungsstelle. In vielen Steuerungsgruppen wirken u. a. auch Vertreter*innen von Wohnungsunternehmen, der lokalen politischen Ebene sowie anderer Vereine, Initiativen und Institutionen mit.

Im Jahr 2013 begannen in der ersten Förderphase elf Projekte auf der Grundlage der ESF-Integrationsrichtlinie. Die zweite Förderphase startete im Jahr 2015 auf der Grundlage der ESF-Armutspräventionsrichtlinie mit ebenfalls elf Projekten. In den Jahren 2016, 2018 und 2019 wurde die Anzahl der Projekte bis auf 18 erweitert.

Zielstellung der Netzwerkanalyse

In den Sozialräumen der ThINKA-Projekte, treten komplexe soziale und infrastrukturelle Problemlagen zu Tage. Zumeist gibt es eine ausgeprägte, teilweise spezialisierte Angebotslandschaft vor Ort, die aber auch Lücken in der sozialen Unterstützungsinfrastruktur aufweisen kann. Dementsprechend liegt es auf der Hand, die Kräfte zu bündeln, um Synergien zu entfalten und gute Lösungen für die Bewohner*innen des Sozialraums zu entwickeln. Daher spielt die Netzwerkarbeit eine bedeutende Rolle in den Vorhaben, damit sich enge und stabile Kooperationsbeziehungen entwickeln und vertiefen.

Gemäß der Armutspräventionsrichtlinie wird als Programmziel die Erhöhung der Kompetenz lokaler Akteur*innen in der Armutsprävention definiert. Als Indikator für die Zielerreichung gilt die durch die Projekte innerhalb des Sozialraums entstandene nachhaltige Vernetzung und Wirksamkeit, welche durch die vom örtlichen öffentlichen Träger der Sozialhilfe abgegebene Einschätzung bewertet wird. Der Blick auf diese vorliegenden Einschätzungen ergibt ein positives Bild bezüglich einer erfolgreichen Umsetzung der Projekte. Für eine inhaltliche und strategische Weiterentwicklung der ThINKA-Projekte stellt sich die Frage, wie diese Projekte die Netzwerkstrukturen und -aktivitäten in den jeweiligen Sozialräumen seit dem Start des Programms im Jahr 2013 beeinflusst haben.

Die durch die Armutspräventionsrichtlinie ebenfalls geförderte Unterstützung der Projektumsetzung erfolgt durch die Thüringer Arbeitsgemeinschaft für Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit (ThASG e.V.), die als überregionale Koordinierungsstelle für alle ThINKA-Projekte fungiert. Diese zentrale Koordinierungsstelle ist zudem das Informationsscharnier zwischen den Projekten und dem TMASGFF. Die Koordinierungsstelle hat unter anderem über den gesamten bisherigen Zeitraum hinweg das begleitende Monitoring durchgeführt und regelmäßige Berichte erstellt. Diese sollen in der ausgeschriebenen Netzwerkanalyse berücksichtigt werden.

Ausgeschrieben ist also eine Analyse der Handlungs- und Kooperationsstrukturen im Rahmen von ThINKA auf der Basis einer regionalen Fallstudie an einem ausgewählten ThINKA-Standort.

Folgende methodische Vorgehensweise legt die Ausschreibung fest:

1. Dokumentenanalyse (relevante Dokumente, Berichte und statistischer Daten), Grundlegende Information zum Verständnis der lokalen Handlungs- und Kooperationsstrukturen
2. Gruppendiskussion mit Akteur*innen der lokalen Handlungs- und Kooperationsstrukturen (u.a. Mitglieder der Steuerungsgruppe: Vertreter*innen der Gebietskörperschaft und der Standortkommune(n) sowie weitere Kooperationspartner*innen wie Vertreter*innen von Wohnungsunternehmen, Jobcenter usw.)
3. Bis zu 6 Leitfadeninterviews mit Schlüsselpersonen des Vorhabens
4. Analyse der lokalen Handlungs- und Kooperationsstrukturen und Formulierung von Handlungsempfehlungen
5. Reflektion, Präsentation der Ergebnisse

1.1.1 Auswahl des Evaluationsgegenstandes

In Thüringen gibt es derzeit 18 ThINKA-Vorhaben. Für die durchzuführende Netzwerkanalyse musste aufgrund von zeitlichen und finanziellen Ressourcen ein Vorhaben ausgewählt werden. Die Auswahl des Vorhabens erfolgt unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Projekte (räumliche Verortung, Hauptfokus der Arbeit) durch den Auftraggeber bereits im Vorfeld der Vergabe.

Die Streuung der Projekte reicht von eher großstädtisch bis vorwiegend ländlich geprägten Räumen.

Grundlage für die Auswahl war die nachfolgende Matrix.

Hauptfokus	Große Städte	Eher urban	Eher ländlich
Einzelfallarbeit	Weimar 01/13	Altenburg 03/13	Bad Lobenstein 03/13
	Eisenach 01/18	Arnstadt/Ilmenau 03/13	Sömmerda/ Buttstädt 01/18
	Gera 01/16	Sonneberg 01/15	Bad Tabarz 01/19
		Suhl 01/15	
		Bad Salzungen 01/18	
Stadtteil- und Netzwerkarbeit	kein Projekt	Saalfeld/Saale 01/19	kein Projekt
Hybride	Erfurt 01/15	Schmalkalden/ Meiningen 03/13	Artern 03/13
		Leinefelde-Worbis 01/19	Bleicherode/ Sollstedt 01/18
		Mühlhausen 01/16	

Tabelle 1 TMASGFF: Klassifizierung nach Größenklasse der Standortkommune und Hauptfokus des Arbeitsschwerpunktes 06/2020 (Angabe hinter Standortkommune zeigt Projektstart an: Monat/Jahr)

Aufgrund der relativ kurzen Dauer sollten Projekte mit bisher kurzer Laufzeit, also nach dem 01.01.2019 begonnen (Bad Tabarz, Leinefelde-Worbis, Saalfeld/Saale), nicht betrachtet werden. Damit verblieben 15 Projekte in der Auswahl.

Des Weiteren wurde sich auf Projekte beschränkt, deren Fokus sowohl auf Einzelfallarbeit als auch auf Stadtteil-/Netzwerkarbeit gleichermaßen liegt - sogenannte „Hybride“.

Die meisten Projekte sind in Orten angesiedelt, die der Raumkategorie „Eher urban“ zuzurechnen sind. Diese Kategorie verbindet den städtischen Raum mit ländlich geprägtem Umland.

Von den drei Projekten, die als „hybrid“ klassifiziert und gleichzeitig dem eher urbanen Raum zuzurechnen sind, gibt es das Projekt im Landkreis Schmalkalden-Meiningen seit Beginn des THINKA-Programms. Daher wurde dieses Projekt mit den beiden Standorten in den Städten Meiningen und Schmalkalden vom TMASGFF für die Analyse ausgewählt. Das Projekt wird durch zwei Träger umgesetzt: in Schmalkalden durch Interessengemeinschaft zur Förderung der beruflichen Weiterbildung e. V. (IFBW e.V.) und in Meiningen durch Neue Arbeit Thüringen e. V..

1.1.2 Zielstellung und Untersuchungsfragen

Im Zentrum der, die gesamte Förderdauer betrachtenden Netzwerkanalyse, sollen die Handlungs- und Kooperationsstrukturen vor Ort stehen, insbesondere in den Sozialräumen aber auch darüber hinaus. Dabei sollen die folgenden Forschungsfragen handlungsleitend sein:

- Welchen Beitrag leistet das ThINKA-Vorhaben bei der Vernetzung im Hinblick auf die Hilfestrukturen vor Ort?
- Wer steuert die Hilfestrukturen?
- Wie haben sich die Strukturen entwickelt?
- Inwieweit hat das ThINKA-Projekt dazu beigetragen Strukturen zu aktivieren und zu etablieren?
- Inwieweit wurden im Rahmen des Projektes neue soziale Beziehungen (Kooperationen, Netzwerke, Strukturen) gestaltet oder neue Partner*innen hinzugewonnen?
- Welche anderen Steuerungs- und Vernetzungsinstrumente, außer den bestehenden Strukturen (wie z.B. lokale Steuerungsgruppen) sind vorstellbar und werden benötigt? Was braucht es dazu?
- Gibt es bei den bestehenden Instrumenten Optimierungsmöglichkeiten? Wie wären diese umzusetzen?

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Analyse sollen mögliche erfolgsfördernde und -hemmende Faktoren der Netzwerkarbeit hinsichtlich einer Übertragbarkeit herausgearbeitet werden.

2 ERHEBUNGSDESIGN

Auf der Grundlage des oben beschriebenen Auftrags untersetzte das Organisationsberatungsinstitut Thüringen – ORBIT e.V. (ORBIT) das angestrebte Untersuchungsdesign mit den gewünschten Methoden. Darüber hinaus strebt ORBIT die Durchführung einer kurzen Onlinebefragung als quantitatives Element der Netzwerkanalyse an.

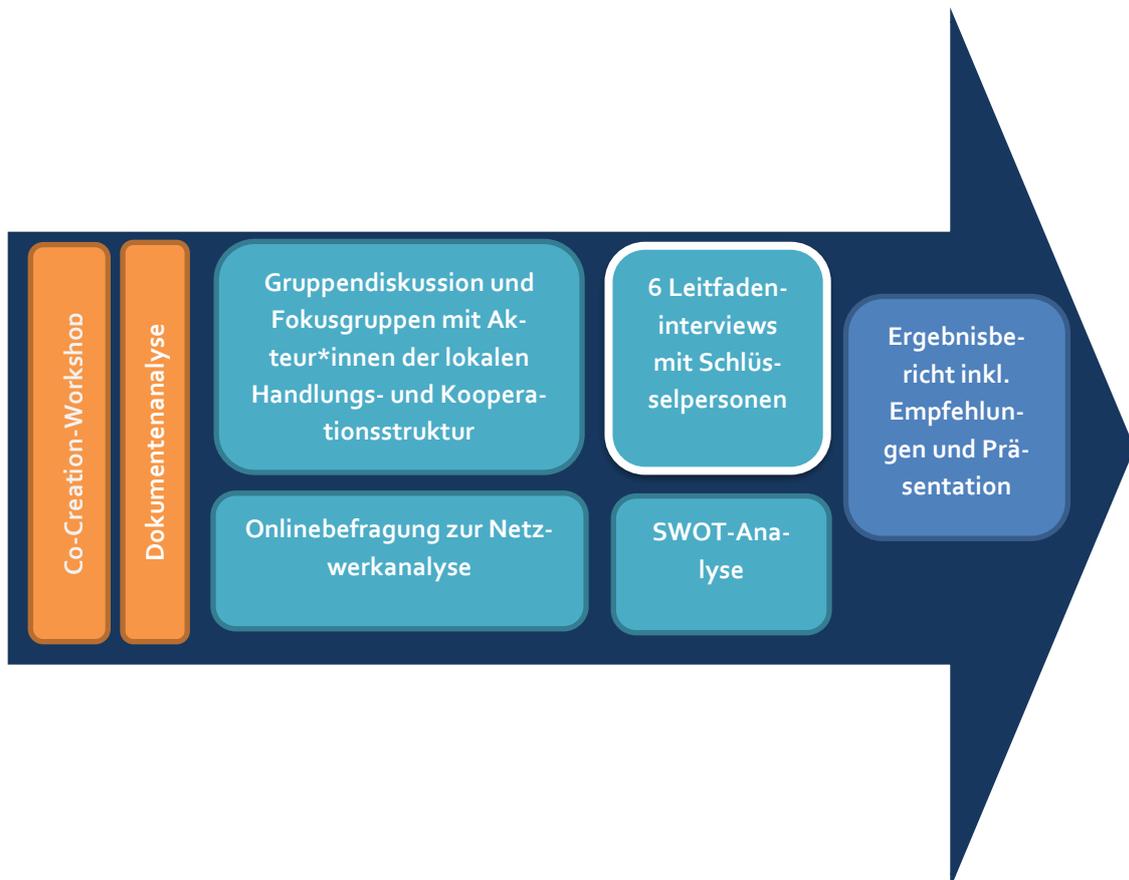


Abbildung 1 Evaluationsdesign Netzwerkanalyse ThINKA (eigene Darstellung)

Auf der Grundlage des eingereichten Angebotes erhielt ORBIT im Oktober 2020 den Zuschlag zur Erstellung der Netzwerkanalyse ThINKA.

In einem ersten Abstimmungsgespräch zwischen TMASGFF und ORBIT wurden die Durchführungsdetails besprochen, die Unterlagen für die Dokumentenanalyse abgeglichen und die Zeitschiene konkretisiert. Im Anschluss erfolgte die Kontaktaufnahme zur Steuergruppe des ThINKA-Vorhabens im Landkreis Schmalkalden-Meiningen zur Information über die Netzwerkanalyse und zur Abstimmung für den gemeinsamen Co-Creation-Workshop.

Folgend werden die einzelnen methodischen Schritte der Netzwerkanalyse beschrieben.

2.1 Co-Creation-Workshop

Soll eine solche Fallstudie in Form einer Netzwerkanalyse gelingen, ist es zunächst wichtig die zugrundeliegenden Ziele und Wirkfaktoren der zu erstellenden Studie zu konkretisieren und noch einmal gemeinsam zu operationalisieren. Aus diesem Grund sah ORBIT einen gemeinsamen Auftakt mit dem TMASGFF, den Vertreter*innen der beiden ausgewählten ThINKA Standorte sowie der ThINKA Koordinierungsstelle, als wichtiges Element für den positiven Fortgang des Prozesses an. Alle innerhalb des Co-Creation-Workshops erhobenen Ergebnisse flossen in entscheidendem Maße in die Analyse der weiteren Daten und die Entwicklung der Erhebungsinstrumente ein. Dieses gewählte Format gab die Möglichkeit, Erfolgsfaktoren von Netzwerken zu skizzieren, zu diskutieren sowie Indikatoren zur Messung gelungener Netzwerkarbeit herausarbeiten.

Für eine den zu untersuchenden Förderzeitraum einbeziehende Netzwerkanalyse müssen Handlungs- und Kooperationsstrukturen vor Ort im Zentrum der Untersuchungen stehen. Um diese vollumfassend eruieren zu können, benötigt es ein breites Set an Akteur*innen, insbesondere aus den jeweiligen Sozialräumen (Schmalkalden „Walperloh“ und Meiningen „Jerusalem“). Daher wurde der Co-Creation-Workshop auch für die Vorauswahl und Eingrenzung möglicher Akteur*innen für die Gruppendiskussion und Interviews genutzt. Damit beabsichtigte ORBIT einen gleichberechtigten Einbezug von Akteur*innen beider Standorte.

Der Workshop war ursprünglich im Angebot als analoges Format vor Ort geplant. Aufgrund der hohen pandemiebedingten Fallzahlen musste auf eine digitale Form gewechselt werden. ORBIT stellte dafür ein Videokonferenztool zur Verfügung, welches für die Durchführung genutzt wurde.

Am Co-Creation-Workshop, welcher am 25.11.2020 stattfand, nahmen neben ORBIT und dem TMASGFF die beiden Standort-Projektleiter und ein Mitarbeiter der ThINKA-Koordinierungsstelle teil. Die Agenda umfasste die folgenden Punkte:

- Vorstellung ORBIT – Ines Morgenstern (ORBIT e.V.)
- Hintergrund der Evaluation – Denis Heymann (TMASGFF)
- Evaluationsdesign – Ines Morgenstern (ORBIT e.V.)
- Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit – Dialog
- Indikatoren zur Messung des Erfolges – Dialog
- Auswahl Akteure für die Untersuchungsschritte – Dialog
- Nächste Schritte – Vereinbarung
- Sonstiges

2.2 Dokumentenanalyse

Direkt nach der Auftragsvergabe begann ORBIT mit der Analyse relevanter Dokumente bezüglich der Netzwerkanalyse. Der Auftraggeber übermittelte zu Beginn alle notwendigen Unterlagen an ORBIT, um einen gelingenden Evaluationsstart zu ermöglichen. Insgesamt konnten so über 50 Dokumente in die Analyse einbezogen werden.

Für die Analyse der konzeptionellen Eckpunkte des Gesamtprogramms wurde die Armutspräventionsrichtlinie, 2.2 ThINKA (ESF) herangezogen und mit dem konzeptionellen Rahmen der beiden Träger zur Durchführung des ThINKA-Projekts abgeglichen. Eine erste Übersicht zum Projektstand erfolgte mit Hilfe der vorliegenden Prozessbeschreibungen in Form der jährlich im Rahmen des Verwendungsnachweises zu erstellenden Sachberichte. Hierzu wurden auch Teilergebnisse, z.B. in Form vorhandener Homepages oder Flyer, erfasst. Darüber hinaus wurden auch die Monitoringberichte und Zielplanungsinstrumente der ThINKA-Koordinierungsstelle und die Armutspräventionsstrategie des Landkreises Schmalkalden-Meiningen in die Dokumentenanalyse einbezogen. Ziel war es, einen umfangreichen Überblick über wichtige Meilensteine in der Programmumsetzung hinsichtlich vorhandener Netzwerk- und Kooperationsstrukturen zu erhalten.

Um einen erweiterten Blick auf die anderen Standorte zu erlangen, führte der Auftragnehmer auch eine Sichtung der Beschreibungen dieser Standorte mittels der Berichte der Koordinierungsstelle durch. Dies sollte insbesondere dazu dienen, mögliche andere Netzwerkstrukturen in die Analyse einzubeziehen. Sowohl aus den Sachberichten als auch aus den Quartals- bzw. Halbjahresberichten konnte eine umfangreiche Übersicht der Netzwerkpartner*innen generiert werden.

Die Dokumentenanalyse diente maßgeblich der Entwicklung der Erhebungsinstrumente. Eine systematische Analyse der gewonnenen Erkenntnisse aus der Datenanalyse stellt die Basis für die weiteren Schritte der Evaluation dar und ermöglichte die Vertiefung von Teilaspekten. So wurden erfasste Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse als Grundlage für die Entwicklung der Leitfragen für die geplanten Interviews verwendet.

2.3 Fokusgruppen

Zur Beurteilung der Netzwerkarbeit sollte neben den Mitgliedern der Steuerungsgruppe mit allen im Co-Creation-Workshop herausgearbeiteten Akteur*innen sowohl eine Gruppendiskussion als auch einzelne Fokusgruppen in Kleingruppen durchgeführt werden. Zunächst sollten mit einer Großgruppenveranstaltung alle Akteur*innen mit einer Einführung und einer ersten Diskussions- und Abfragerunde erreicht werden. Der zweite Schritt war dann in zwei Kleingruppen geplant. Die Methode der Fokusgruppe

verbindet unterschiedliche methodische Elemente, wobei sowohl Gespräche in Gruppen als auch diverse Moderationstechniken zum Einsatz kommen können. Ziel der Fokusgruppen sollte es sein, im Austausch mit den Akteur*innen nicht nur die vorhandenen Netzwerkpartner*innen zusammenzutragen, sondern auch mit Hilfe der Methode Netzwerkkarte eine erste Übersicht über die Netzwerkstrukturen in Form der bestehenden Beziehungen aufzuschlüsseln. Geplant war daher zunächst eine erste Plenumsrunde zur Vorstellung des Vorhabens der Netzwerkanalyse, die Durchführung von zwei Kleingruppen sowie eine abschließende Ergebnissichtung im Gesamtplenium. In den Kleingruppen sollten die einzelnen Akteur*innen der ThINKA-Kooperationsstrukturen identifiziert werden, welche die sogenannten „Knoten“ des Netzwerkes bilden. Das Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Knoten würde dann in Form der zwischen ihnen verlaufenden sogenannten „Kanten“ abgebildet. Diese Kanten können Kommunikationswege, Austauschbeziehungen, Informationsweitergabe oder auch vertraglich formalisierte Beziehungen beinhalten. Diese qualitativ erhobenen Netzwerkstrukturen sollten als Grundlage für die quantitative Onlinebefragung zur Netzwerkanalyse dienen.

Aufgrund der aktuellen Pandemielage und der damit notwendigen Einschränkungen konnte dieses Format leider nicht umgesetzt werden. Alternativ vereinbarte ORBIT mit dem TMASGFF die Durchführung von zusätzlichen Gruppeninterviews, um einen Teil dieser geplanten Methode umsetzen zu können. Darüber hinaus wurde vereinbart, die geplante Online-Befragung der Netzwerk-Akteur*innen zu erweitern.

Die Auswertung der zusätzlich geführten Gruppeninterviews erfolgte analog der folgenden leitfadengestützten Interviews.

2.4 Leitfadengestützte Interviews

Zur vertiefenden Analyse der Netzwerkbeziehungen führte ORBIT sechs leitfadengestützte Interviews mit Netzwerkpartner*innen der beiden ThINKA-Standorte, die nach abgestimmten Kriterien im Co-Creation Workshop ausgewählt wurden, durch. Hinzu kam das oben beschriebene digitale Gruppeninterview. Ziele dieser Interviews waren es, die Perspektive der Interviewten und die von ihnen geschilderten subjektiven Zusammenhänge zur Zusammenarbeit mit dem ThINKA-Projekt zu erfahren. Entsprechende Leitfragen wurden durch ORBIT auf der Grundlage der Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse sowie dem Co-Creation-Workshop entwickelt.

Um Handlungs- und Kooperationsstrukturen vor Ort genauer bestimmen zu können, führte ORBIT Einzelinterviews sowohl mit dem Hauptansprechpartner aus dem

ThINKA Projekt in Meiningen (NAT e.V.) als auch mit dem Ansprechpartner in Schmalkalden (IFBW e.V.). Darüber hinaus wurden Interviews mit verschiedenen Akteur*innen auf Landkreis- bzw. Sozialraumbene geführt. Vertreten waren folgende Institutionen:

- Jobcenter,
- Landkreisverwaltung,
- Stadtverwaltungen,
- Wohnungsunternehmen,
- Beratungsstellen und soziale Projekte sowie
- der Bürgerschaft-Vertreter*innen.

Für die Interviews entwickelte ORBIT jeweils einen auf die Gesprächspartner*innen zugeschnittenen Gesprächsleitfaden, der auf den zentralen Fragen zur einzelfallbezogenen- sowie sozialraumbezogenen Zusammenarbeit mit dem ThINKA Projekt aufbaute. Themen, die im Gesprächsleitfaden Berücksichtigung fanden, sind unter anderem die Beiträge von ThINKA bei der Vernetzung im Hinblick auf die Hilfestrukturen vor Ort, die Gestaltung neuer Kooperationen, Netzwerke und Strukturen durch ThINKA sowie mögliche Optimierungsbedarfe hinsichtlich der entstandenen Steuerungs- und Vernetzungsinstrumente.

Die Gesprächsleitfäden gliederten sich in Themenblöcke zu den bereits beschriebenen Dimensionen von Netzwerken. Diese Themenblöcke wurden im Vorfeld des Interviews in Feinheiten an die Rolle und Position der Interviewten angepasst. Die befragten Dimensionen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Zweck des Netzwerkes:

- Ziele des ThINKA-Projektes und des Netzwerkes
- Verhältnis und Zusammenhang von Einzel- und Netzwerkarbeit im ThINKA-Projekt
- Vernetzung der Hilfestrukturen vor Ort/ überregionale Verknüpfung
- Stabilität und Offenheit des Netzwerkes
- Zugangswege zum Netzwerk

Struktur des Netzwerkes:

- Akteurslandschaft
- Schwerpunkte der Akteursaktivitäten
- Rolle der Standorte Schmalkalden und Meiningen
- Rolle der ThINKA-Projektmitarbeiter*innen im Netzwerk
- Intensität und Qualität von Kooperation und Zusammenarbeit
- Aufgabenverteilung im Netzwerk
- Beteiligungsmöglichkeiten

Prozesse in der Netzwerkarbeit

- Entwicklung von Hilfs- und Vernetzungsstrukturen in den Quartieren und im Landkreis
- Aktivierung und Etablierung von Strukturen durch ThINKA
- Phasen im Prozess
- Einschätzung des ThINKA-Projektansatzes
- Vielfältigkeit, Wirkung und Nachhaltigkeit der Netzwerkarbeit
- Bedarf an zusätzlichen Steuerungs- und Vernetzungsinstrumenten
- Optimierungsmöglichkeiten bei bestehenden Instrumenten
- Herausforderungen und Entwicklungspotenziale

Der Erhebungszeitraum lag zwischen dem 1. und 11. Dezember 2020.

Die Interviews wurden digital durchgeführt und erfolgten unter Zusicherung der Anonymität. Dies sicherte die unbefangene Teilnahme und ermöglichte die den Tatsachen entsprechende Wiedergabe der nachgefragten Inhalte, was für den Erfolg der Untersuchung unumgänglich war. Das heißt, dass die spätere personelle Zuordnung der Befragungsergebnisse durch den Auftraggeber ausgeschlossen ist.

Insgesamt wurden mehr als 11 Stunden Interview geführt, wobei die Zeitspanne für die einzelnen Interviews von 40 bis 140 Minuten reichte. ORBIT wertete die Interviews anschließend inhaltsanalytisch aus. Die Ergebnisse flossen in die hier vorliegende Analyse der Netzwerkstrukturen ein.

2.5 Onlinebefragung der Akteur*innen

Zur umfassenden Abbildung der Netzwerkstrukturen führte ORBIT eine Onlinebefragung aller Akteur*innen der ausgewählten Standorte durch. Ziel war es, die in den anderen Erhebungen qualitativ erhobenen Netzwerkstrukturen in Form der bestehenden Beziehungen zwischen den Netzwerkpartner*innen quantitativ zu spezifizieren. Insbesondere sollten Beziehungen anhand der Merkmale und Dimensionen der Netzwerkarbeit beurteilt werden. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass einem potentiell sozial erwünscht gefärbtem Antwortverhalten während einer qualitativen Erhebung durch die Anonymität der Online-Erhebung entgegengewirkt werden kann. Hier können also die subjektiv wahrgenommenen Strukturen aus Sicht jedes Netzwerkakteurs herausgearbeitet und hinsichtlich Beziehungsstärke und Reziprozität überprüft werden.

Hierzu entwickelte ORBIT ein Befragungsinstrument, welches mit Filterführungsfunktionen auf die jeweiligen Befragtengruppen angepasst wurde.

- Allgemeine Angaben zur Organisation (Name, seit wann im Netzwerk, wie in Netzwerk hineingekommen)
- Bewertung der Netzwerkdimensionen über insgesamt 12 Items (Antwortoptionen trifft voll, zu trifft eher zu, teils/teils, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu)
- Allgemeine Angaben und Bewertung der Nützlichkeit (sehr nützlich, nützlich, mittelmäßig nützlich, weniger nützlich, gar nicht nützlich)
- Angabe des hauptsächlichen Tätigkeitsbereichs (Landkreis, Schmalkalden; Meiningen) und Liste der Netzwerkpartner*innen mit Angaben zur Kontakthäufigkeit (sehr häufig, häufig manchmal, selten, nie, nicht bekannt)
- nur bei Angabe zu mindestens seltenem Kontakt Beibehaltung der Akteur*innen für weitere Bewertung der
 - Wichtigkeit (sehr wichtig, wichtig, mittelmäßig, eher unwichtig, unwichtig) und
 - Richtung der Kontaktaufnahme (Wir haben uns etwa gleich häufig gegenseitig kontaktiert, Der Kontakt ging häufiger von mir aus, Der Kontakt ging häufiger von dem/der Netzwerkpartner*in aus)

Die entwickelten Fragestellungen wurden in ein Onlinetool übertragen und für die Akteur*innen per E-Mail zugänglich gemacht.

Die Befragung fand im Dezember 2020 statt.

Insgesamt beteiligten sich 18 Akteur*innen an der Erhebung, davon haben sich nicht alle Befragten auch zu den Netzwerkpartner*innen geäußert. Zur vorgelegten anspruchsvollen Netzwerkliste gab es 15 Rückmeldungen, davon vier von landkreisweiten Akteure*innen, drei von Partner*innen aus Schmalkalden und acht von Partner*innen, die in Meiningen ansässig sind.

Der überwiegende Teil (ca. 63 %) der Befragten ist bereits 2013 auf die Aktivitäten des ThINKA-Projektes aufmerksam geworden. Mehr als ein Drittel der Akteur*innen ist schon sehr lang Bestandteil der örtlichen Hilfestruktur. Ein Viertel ist durch die Projektkoordination bzw. durch eine*n andere*n Netzwerkakteur*in auf die Zusammenarbeit angesprochen worden, einzelne haben selbst den Kontakt zur Zusammenarbeit gesucht.

Die vorliegenden Daten wurden für die Beurteilung der Netzwerkdimensionen und die Darstellung der Netzwerkbeziehungen herangezogen. Dabei erfolgte die Auswertung

bezogen auf den Tätigkeitsort der Befragten (landkreisweit, Schmalkalden, Meiningen).

Neben der quantitativen Auswertung der Erhebungsdaten wurden diese der Netzwerkanalyse mit Hilfe eines geeigneten Programms zur Visualisierung unterzogen, um zum Beispiel die Bedeutung einzelner „Knoten“ und die Stärke der „Kanten“ zu veranschaulichen.² Weiterhin wurden die subjektiv beurteilten Netzwerkmerkmale in einem Modell abgebildet, auf dessen Grundlage sich Potentiale und Herausforderungen der Netzwerkstruktur leicht identifizieren lassen.

2.6 Analyse der vorhandenen Handlungs- und Kooperationsstrukturen

Zur Bewertung der lokalen Handlungs- und Kooperationsstrukturen wurden die qualitativen und quantitativen Erkenntnisse aus den Erhebungen als Datengrundlage für die Durchführung einer SWOT-Analyse herangezogen. Hierbei wurde eine Checkliste für die fundierte Identifikation von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Netzwerken genutzt, deren Ergebnis sich in Form eines Netzdiagramms visualisieren ließ.³ Die Bewertung der Dimensionen erfolgte dabei anhand verallgemeinerbarer Indikatoren, zu denen für jede der sechs Dimensionen exemplarische Evaluierungsfragen gestellt wurden. Der Grad des Zutreffens dieser Fragen illustriert den Erfüllungsgrad der Dimension, die in Form eines Netzdiagramms Potentiale sichtbar macht. Mit Hilfe einer SWOT-Analyse lassen sich strategische Optionen generieren, sie bildet den methodischen Rahmen. Der Vorteil darin ist, dass in der Auseinandersetzung mit den Daten Komplexität reduziert und das Ergebnis übersichtlich dargestellt werden kann. Aus den Kategorien Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken können Normstrategien entwickelt werden, aus denen dann Handlungsempfehlungen ableitbar sind.

² Zur Visualisierung wurde das Paket „igraph“ des „R Project for Statistical Computing“ genutzt: Csardi, Gabor; Nepusz, Tamas (2006). The igraph software package for complex network research. *InterJournal, Complex Systems*, 1695. <https://igraph.org>.

³ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013.

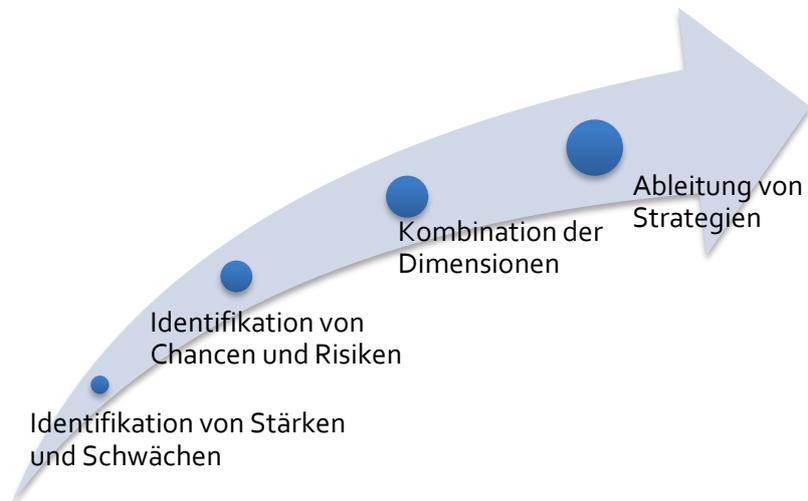


Abbildung 2 Modell zur Stärken-Schwächen-Analyse

Aus der Kombination der eben genannten Kategorien entstehen verschiedene Arten von Strategien. Mit Strategie 1 sollen die Stärken angewendet werden, um die Chancen zu nutzen. Strategie 2 versucht, die Stärken anzuwenden, um die Risiken zu minimieren. Die 3. Strategie versucht Schwächen abzubauen, um Chancen zu nutzen. Und in der letzten Strategie (4), sollen Schwächen abgebaut werden, um Risiken zu mindern.⁴ Auf Grundlage der herausgearbeiteten Strategien können dann Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die auch auf die Netzwerkarbeit anderer ThINKA-Standorte übertragen werden können.

⁴ Vgl. Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Nährich, Klaus P. (2007): Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? Carl Hanser Verlag München, 2. Aufl.

3 THEORETISCHE GRUNDLAGEN GELINGENDER NETZWERKARBEIT

Der Begriff „Netzwerk“ beschreibt Beziehungsstrukturen zwischen unabhängigen Akteur*innen, die sich vorübergehend zusammenschließen, um ein gemeinsam gesetztes Ziel zu erreichen.^{5 6} Die Akteur*innen bringen innerhalb des Netzwerks verschiedene Ressourcen, Kompetenzen und Motivationen ein und können durch Individuen, Gruppen, Organisationen oder auch Institutionen vertreten werden.⁷

Die einzelnen Akteur*innen bilden innerhalb der Netzwerkstruktur die sogenannten „Knoten“, während das Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Knoten in Form der zwischen ihnen verlaufenden sogenannten „Kanten“ abgebildet wird. Diese Kanten können Kommunikationswege, Austauschbeziehungen, Informationsweitergabe oder auch vertraglich formalisierte Beziehungen beinhalten.⁸

Durch das spezifische Beziehungsgeflecht eines jeden Netzwerks sind dabei unterschiedliche Arten von Netzwerkstrukturen möglich, die in Form einer „Topologie“ veranschaulicht werden können.

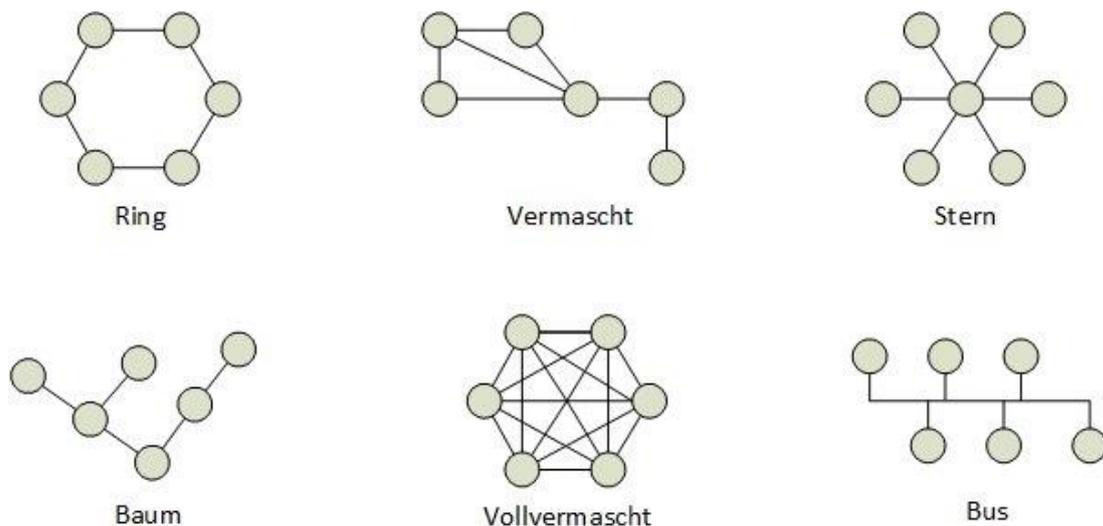


Abbildung 3 Netzwerk-Topologien⁹

⁵ Mayntz, Renate (1993). Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: A. Héritier (Hrsg.), Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung (S. 39-56). Opladen: Leske & Budrich.

⁶ Schubert, Herbert (2005). Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In P. Bauer & U. Otto (Hrsg.), Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in teurerungs- und Kooperationsperspektive (S. 73-103). Tübingen: dgvt-Verlag.

⁷ Aderhold, Jens; Meyer, Matthias; Wetzel, Ralf (2005). Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder. Gabler: Wiesbaden.

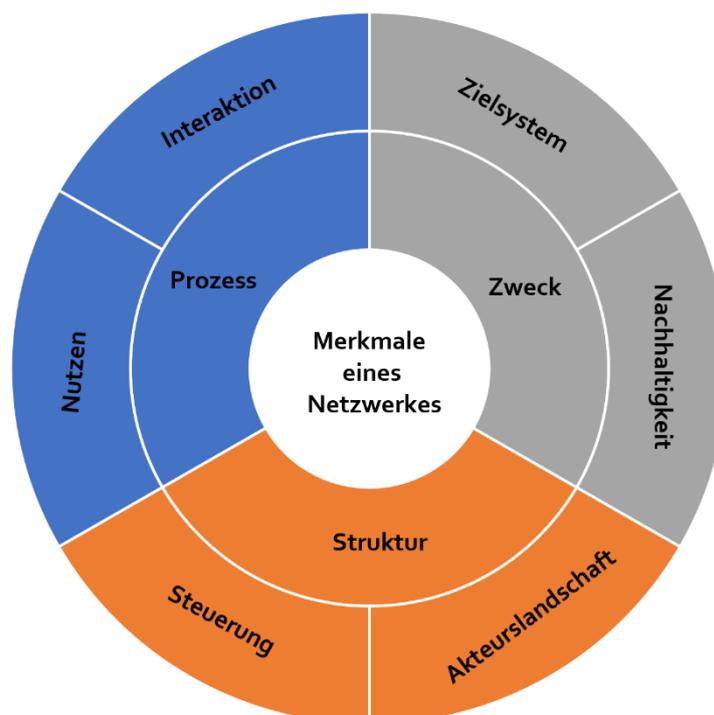
⁸ Neugebauer, Uwe & Beywl, Wolfgang (2006). Methoden zur Netzwerkanalyse, in: *Zeitschrift für Evaluation*, 2, S. 249–286.

⁹ Quelle: <http://www.bulletbar.at/edv/netzwerk-topologien/>, Autor: Mario Berger, (zuletzt abgerufen am 10.12.2020).

Die verschiedenen Topologien eröffnen sehr unterschiedliche Möglichkeiten für Kooperationen. Je nach Grad der Verbundenheit der einzelnen Netzwerkakteur*innen untereinander, kann die Effizienz des Austauschs von Ressourcen und Informationen stark variieren. In der Abbildung 3 sind im Topologie-Beispiel „vollvermascht“ alle Akteur*innen miteinander vernetzt und befinden sich im direkten Austausch, da alle Knoten des Netzwerks miteinander verbunden sind. Die anderen Beispiele veranschaulichen hingegen Topologien, bei denen nur zwischen bestimmten Akteur*innen des Netzwerks ein direkter Austausch besteht, wohingegen andere Akteur*innen nur indirekt über Dritte miteinander verbunden sind. Das konkrete Ziel eines Netzwerks bedingt dabei, welche spezifische Topologie der Erreichung dieses Ziels am dienlichsten ist. Je nach Zielerfordernissen können also unterschiedlich enge Kooperationen zwischen den jeweiligen Netzwerkakteur*innen vorteilhaft sein, aber durchaus auch Nachteile mit sich bringen. Die Analyse des bestehenden Beziehungsgeflechts bildet also die Grundlage der Evaluation des Netzwerks.

Welche Bedingungen zu einer gelingenden Kooperation und Netzwerkarbeit beitragen, wird durch drei Wirksamkeitsaspekte spezifiziert, die jeweils zwei konstituierende Dimensionen definieren. Diese sechs Dimensionen ermöglichen eine umfassende Beschreibung eines Netzwerks (siehe Abbildung 4) und werden im Folgenden ausgeführt.

Abbildung 4 Die 6 konstituierenden Merkmale eines Netzwerks (eigene Darstellung)



Der **Zweck** des Netzwerks gibt dessen äußeren Rahmen vor und beschreibt, was mit dem Netzwerk erreicht und gegebenenfalls verändert werden soll. Dabei spezifiziert

die Kategorie **Zielsystem** sowohl die gesamte Ausrichtung des Netzwerks als auch die Ziele einzelner Akteur*innen. Merkmale eines gelingenden Zielsystems beinhalten zum Beispiel die Existenz eines Leitbildes, welches das Selbstverständnis des Netzwerks beinhaltet und dessen strategische Ziele klar formuliert. Eine zentrale Frage zielt hierbei auf den Mehrwert der Kooperation ab, welcher durch das Netzwerk erreicht werden soll. Weitere Gelingensfaktoren beinhalten die Existenz eines klaren Profils des Netzwerks, welches einerseits die beteiligten Akteur*innen eindeutig erkennbar darstellt und damit andererseits aber auch verdeutlicht, welche Erwartungen an das Netzwerk gestellt werden können. Schlussendlich ist es für das Zielsystem des gesamten Netzwerks unabdingbar, dass eine ausreichend große Schnittmenge zwischen den Einzelinteressen der Akteur*innen existiert, da ansonsten keine erfolgreiche Kooperation und Netzwerkarbeit entstehen kann. Die Kategorie **Nachhaltigkeit** beschreibt die langfristige Stabilität und damit auch Wirksamkeit des Netzwerks. Das heißt, dass eine gute Kooperation in der Regel nur dann möglich ist, wenn Stabilität gegeben ist, also keine häufigen Wechsel der Akteur*innen stattfinden. Eine hohe Stabilität kann ihrerseits zur Konstanz des Netzwerks über eine bestehende Förderperiode hinaus beitragen und somit auch den Transfer der Strukturen auf andere Netzwerke ermöglichen.

Einen Kernpunkt der Netzwerkanalyse bildet die Untersuchung der bestehenden Netzwerkstrukturen. Die **Strukturen** beschreiben, wer mit wem in Beziehung steht, wie diese Beziehungen genau gestaltet sind, und wer welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innehat. Bezogen auf die Dimension **Akteurslandschaft**, die die Gesamtheit aller Akteur*innen innerhalb des Netzwerks beinhaltet, tragen außerdem ausreichende eingebrachte Ressourcen wie Personen, Zeit und Geld und der Grad der Komplementarität zum Gelingen des Netzwerks bei. Komplementarität beschreibt hierbei das Ausmaß, in dem sich Fähigkeiten und Kompetenzen der Akteur*innen ergänzen, wobei ein optimaler Zustand eine Ausgewogenheit aller benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten darstellt. Weiterhin sind potentielle Konkurrenzen zwischen den Akteur*innen zu betrachten, die ein erhebliches Risiko für eine gelingende Netzwerkarbeit beherbergen. Einen äußerst zentralen Faktor stellt die **Netzwerksteuerung** dar, die ziel- und wirkungsorientiert sein und ein effizientes Management sicherstellen sollte. Dialogorientierung und Transparenz in der Steuerung, sowie eine transparente Dokumentation nach innen und außen sind dabei maßgebliche Werkzeuge einer konstruktiven Steuerung.

Der dritte Aspekt der Netzwerkevaluation zielt auf die **Prozesse** innerhalb des Netzwerkes ab und beinhaltet alle Abstimmungs-, Kommunikations- und Entscheidungsabläufe sowie Interaktionen zwischen den Akteur*innen. Die Prozesse sollten zielführend und effizient gestaltet sein, um die anvisierten Wirkungen des Netzwerks zu erreichen. Die Dimension der **Interaktion** zielt dabei insbesondere auf die Qualität der Beziehungen zwischen den Akteur*innen ab. Ein konstruktiver, vertrauensvoller Umgang miteinander, der geprägt ist von gegenseitiger Verantwortungsübernahme, Transparenz

und Reziprozität stellt hierbei die Grundlage einer erfolgreichen Netzwerkarbeit dar und kann die Weiterentwicklung der Kooperation anregen. Die Dimension **Wirkungen** zielt auf die Effektivität der Kooperationsbeziehungen und der Netzwerkarbeit ab. Die Wirksamkeit des Netzwerks wird vor allem durch eine hohe Funktionalität geprägt und damit von der Passung und Struktur der Akteurslandschaft, sowie der Arbeitsweise des Netzwerks im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele. Eine effiziente Netzwerkarbeit, die von einem angemessenen Verhältnis von Aufwand und Nutzen geprägt ist, bedingt wiederum einen hohen Grad der Zielerreichung. Der Mehrgewinn des Netzwerks und dessen zusätzlicher Nutzen im Gegensatz zu bilateralen Partnerschaften zwischen den einzelnen Akteur*innen wird als Emergenzgewinn bezeichnet und lässt sich durch die erreichten Ergebnisse des Netzwerkes sowie durch eine gute Beziehungsqualität zwischen den Akteur*innen quantifizieren.¹⁰

Eine an den aufgeführten Merkmalen orientierte Netzwerkevaluation bietet also einen fundierten methodischen Rahmen um die Beziehungen der Akteur*innen der THINKA-Kooperationen umfassend zu spezifizieren und Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit des Beziehungsgeflechts abzuleiten¹¹. Durch die so gewonnenen Anknüpfungspunkte kann eine stetige Verbesserung der Netzwerkarbeit angestoßen, langfristig Lücken in der Versorgung geschlossen und die Transparenz der Projekte erhöht werden.

¹⁰ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leit-faden zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013.

¹¹ Gamper, Markus; Schönhuth, Michael (2016) Ansätze und Verfahren der visuellen Netzwerkforschung. In K. Lobinger (Hrsg.), Handbuch Visuelle Kommunikationsforschung (S.1-27). Springer Reference Sozialwissenschaften.

4 BESCHREIBUNG DES THINKA-STANDORTES

Um das Netzwerk am ThINKA-Standort Schmalkalden-Meiningen zu beschreiben, ist es notwendig, die strukturellen Gegebenheiten vor Ort zu betrachten.

Das ThINKA-Vorhaben im Landkreis Schmalkalden-Meiningen wird an zwei Standorten umgesetzt: In der Stadt Meiningen im Quartier „Jerusalem“ und in der Stadt Schmalkalden im Quartier „Walperloh“.

Zum besseren Verständnis werden daher in diesem Kapitel die vorliegenden statistischen Angaben bezogen auf den Landkreis und die beiden Sozialräume betrachtet.

4.1 Landkreis Schmalkalden-Meiningen

Mit Stand 30.06.2019 lebten im Landkreis 125.227 Einwohner*innen. Seit 1998 ist ein Rückgang der Bevölkerung von 145.190 Einwohner*innen zu verzeichnen, welcher sich seit 2013 einigermaßen stabil zeigt.¹² Davon leben in der Stadt Meiningen 24.796 Personen und in der Stadt Schmalkalden 19.647 (Stand 31.12.2019). Die Bevölkerungsentwicklung in beiden Städten insgesamt scheint ebenfalls relativ stabil zu sein.¹³

Betrachtet man die Bestandsanalyse zur Armutsgefährdung im Landkreis Schmalkalden-Meiningen, so lässt sich feststellen, dass das Armutsrisiko im Landkreis seit zehn Jahren unter dem Thüringer Durchschnitt liegt. Hierfür wurden die Indikatoren

- SGB II-Hilfequote als Indikator für Einkommensarmut auf kleinräumiger Ebene,
- SGB II-Hilfequote für Kinder unter 15 Jahre als gängiger Indikator für Kinderarmut,
- Arbeitslosenquote der unter 25-Jährigen als Indikator für Jugendarmut,
- Quote Grundsicherung-im-Alter für Altersarmut und
- die Arbeitslosenquote für Ausländer als Indikator für Armut von Ausländern

herangezogen.¹⁴

Für den Landkreis insgesamt liegen verschiedene Analysen zur Bevölkerungsstruktur und Lebenslage vor. Für einzelne Phänomene gibt es zudem Daten für die Städte und die Gemeinden. Will man allerdings tiefer in die Analyse der Projekt-Gebiete einsteigen, sind die Informationen bezüglich dieser Quartiere eher gering. Daher muss im Fol-

¹² Vgl.: <https://statistik.thueringen.de/datenbank/portrait.asp?auswahl=krs&nr=66&vonbis=&TabelleID=kro00102> (zuletzt aufgerufen am 17.02.2021)

¹³ Vgl.: <https://statistik.thueringen.de/datenbank/oertlich.asp> (zuletzt aufgerufen am 17.02.2021)

¹⁴ Vgl.: https://www.lra-sm.de/wp-content/uploads/2016/08/bericht_armutslage_sm_17-08-26_online.pdf, Seite 13 ff.

genden auf die vorliegenden Projekteunterlagen (Vorhabensbeschreibungen und Einschätzungen des örtlichen öffentlichen Trägers der Sozialhilfe) zurückgegriffen werden.

Im Jahr 2013 definierte das Landratsamt Schmalkalden-Meiningen gemeinsam mit den Bürgermeistern der Städte Meiningen und Schmalkalden die Quartiere Meiningen „Jerusalem“ und Schmalkalden „Walperloh“ als THINKA-Projektstandort. Die Auswahl dieser beiden Quartiere wird mit der im 15. Sozialbericht ermittelten sehr hohen Problembelastung der beiden Gebiete begründet.¹⁵

4.2 Meiningen – Quartier „Jerusalem“



Abbildung 5 Luftbild Meiningen „Jerusalem“ (aus Projektbericht THINKA 2019)

Beschreibung des Gebietes

Das Quartier Meiningen „Jerusalem“ befindet sich im Norden der Stadt und besteht vorrangig aus sanierten DDR-Plattenbauten. Von den 24.796 Einwohner*innen Meiningens leben im Quartier „Jerusalem“ ungefähr 3.250 Personen. So habe sich die Einwohner*innenzahl im Quartier seit 1989 ungefähr halbiert. Damit verbunden war ein massiver Rückbau von Wohneinheiten.

¹⁵ <https://www.lra-sm.de/wp/wp-content/uploads/2016/01/15.%20Sozialbericht.pdf>. S. 228 f.

Aus den Einschätzungen der Verwaltung geht hervor, dass im Quartier Meiningen „Jerusalem“ 42 % der ausländischen Bewohner*innen der Stadt leben. Der Anteil der ausländischen Bevölkerung ist seit 2013 von 8,9 % auf 22,3 % gestiegen. Die Altersgruppe der über 65-Jährigen ist mit ca. einem Drittel recht stark vertreten. In den Anträgen finden sich Hinweise, dass die Bevölkerungszusammensetzung im Quartier von einkommensschwachen Haushalten (Alleinerziehende, Bedarfsgemeinschaften im SGB II-Bezug) geprägt sei. Hinzu käme ein über dem Durchschnitt liegender Anteil an älteren Menschen, der von Altersarmut betroffen sei. In der Vorhabensbeschreibung für den Förderzeitraum 2019 wird festgestellt, dass 33 % aller SGB II-Bezieher*innen der Stadt Meiningen im Quartier „Jerusalem“ leben. Beschrieben werden zudem tiefsitzende Vorurteile der Bevölkerung gegenüber Bewohner*innen dieses Gebietes.¹⁶

Die soziale Infrastruktur des Quartiers wird vom Träger des ThINKA-Projektes wie folgt beschrieben:

Das Quartier „Jerusalem“ „... unterteilt sich in die Einzelquartiere **Utendorfer Straße** und **Am Kiliansberg** sowie eine kleine Eigenheimsiedlung auf dem Gelände der ehemaligen **Barbara-Kaserne**. Das Landratsamt, ein Kindergarten, eine Grundschule, Regelschule, Gymnasium, Jugendclub sowie Sporteinrichtungen (Multihalle, Kegelbahn, kleiner Sportplatz) befinden sich im Quartier. Die sich direkt an den Stadtteil anschließende Natur bietet Wald- und Feldwege für Wanderungen und Spaziergänge. Stadtwerke Meiningen GmbH und Wohnungsbaugesellschaft Meiningen mbH haben ihren Verwaltungssitz im Quartier. Riesige, leere Produktionshallen eines ehemaligen Industriebetriebs erinnern daran, dass insbesondere Arbeitsstellen für einfache Tätigkeiten (z.B. in der Produktion) fehlen. Ein zentral gelegenes kleines Einkaufszentrum steht seit Jahren leer. Aktuell bestehen noch die Filiale eines weiteren Lebensmittel-Discounters mit Bäcker, Fleischer sowie ein Post-Shop. Ein kleiner Bestell-Shop und die Filiale eines Friseurs fielen 2019 ersatzlos weg. Gastronomisch ist der Stadtteil „Jerusalem“ ebenfalls unterversorgt bzw. nicht stabil. Es gibt zwei Döner-Grills sowie eine Imbiss-Gaststätte mit Mittagsversorgung. Häufig schließen Einrichtungen kurzfristig oder es erscheinen temporär neue Anbieter.

Die Stadtbuslinie verbindet die Wohngebiete werktags in engem Takt mit dem Stadtkern und dem Bahnhof. Einige Busse fahren nach Suhl und Zella-Mehlis sowie in die umliegenden Gemeinden (vorrangig als Schulbusverbindungen). Abends ab 22 Uhr sowie sonntags fahren nur wenige bzw. gar keine Busse.“¹⁷

¹⁶ Vgl.: Einschätzung des örtlichen öffentlichen Trägers und Vorhabensbeschreibung zum ThINKA-Projekt für den Förderzeitraum 2019

¹⁷ Sachbericht Neue Arbeit Thüringen e.V. 2019. S. 2.

Ableitung des aktuellen Bedarfs für den Standort:

Für das Quartier „Jerusalem“ wird in den Vorhabensbeschreibungen ein besonderer Unterstützungsbedarf für Menschen in Armutslagen, mit multiplen Problemlagen und mit Sprachbarrieren benannt. Thematisiert werden ebenfalls die fehlende intergenerative Zusammenarbeit, ein gering ausgeprägter Nachbarschaftsgedanke und fehlende Vernetzung der Bürger*innen und der vorhandenen Organisationen.

Für die derzeitige Förderphase sieht der Träger einen zusätzlichen Handlungsbedarf in der aktivierenden Bürger*innenbeteiligung und dort insbesondere im Empowerment von Geflüchteten.

4.3 Schmalkalden – Quartier „Walperloh“

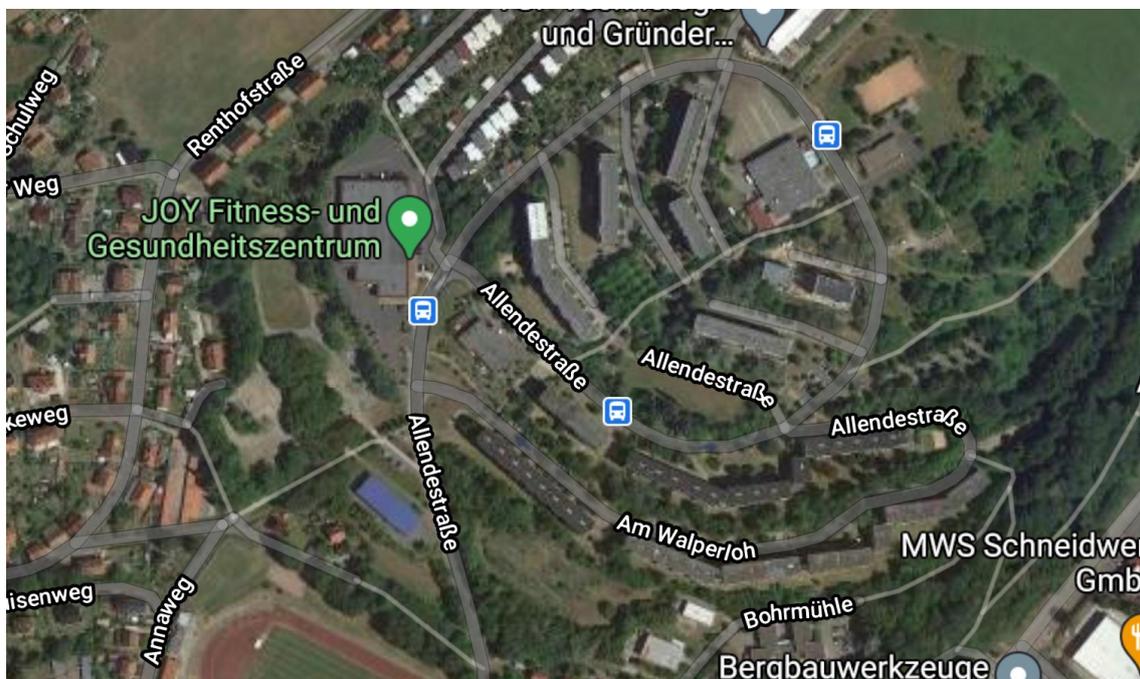


Abbildung 6 Satellitenbild Schmalkalden Walperloh (gefunden auf <https://www.inka-thueringen.de/wordpress/stutzpunkte/schmalkalden-meiningen>)

Beschreibung des Gebietes

Das Quartier „Walperloh“ in Schmalkalden wurde in den 1970-80er Jahren ebenfalls in DDR-Plattenbauweise errichtet. Aus den Vorhabensbeschreibungen lässt sich entnehmen, dass in diesem Quartier ca. 3.600 Einwohner*innen leben, was ungefähr 18 % der Stadtbevölkerung ausmacht. 45 % aller in Schmalkalden SGB II-Leistungen Beziehenden leben in „Walperloh“. Die Einwohner*innenstruktur des Quartiers ist einerseits geprägt durch einen relativ hohen Altersdurchschnitt und andererseits durch studentisches Wohnen.

Aus den Einschätzungen der Verwaltung geht hervor, dass im Quartier Schmalkalden „Walperloh“ 61 % der ausländischen Bewohner*innen der Stadt leben. Der Anteil der ausländischen Bevölkerung ist seit 2013 von 9,0 % auf 19,0 % gestiegen. Aufgrund der Bebauungssituation wird in den Stellungnahmen auch hier von einer besonders durch Armutslagen geprägten Bevölkerung gesprochen.¹⁸

Die soziale Infrastruktur des Quartiers wird vom Träger des ThINKA-Projektes wie folgt beschrieben:

„Eine Besonderheit des Gebietes ist die unmittelbare Nachbarschaft zu der im Tal gelegenen Fachhochschule Schmalkalden. Neben dieser Einrichtung trägt auch das Berufsbildungszentrum als zentrale Einrichtung des Landkreises zur Bekanntheit des Wohngebietes bei. Zahlreiche Handelseinrichtungen wie Einkaufsmärkte der Firmen Aldi, Netto, Rewe, Edeka sichern eine Grundversorgung, das BBZ, Cafés und Gaststätten dienen auch der Essenversorgung, insbesondere der Senioren. Prägend für das Quartier ist allerdings, dass das Außenbild durch tiefsitzende Vorbehalte geprägt ist. ... Die Quartiersbewohner sind wie dargestellt überdurchschnittlich von Langzeitarbeitslosigkeit und Armut betroffen. Dies geht einher mit einem hohen Anteil an Alleinerziehenden, Älteren und Langzeitarbeitslosen. Aufgrund der multiplen Problemlagen ist bei den betroffenen Bewohnern eine deutliche Arbeitsmarktferne zu beobachten, ein Bezug zum Quartier fehlt. Aufgrund der hohen Konzentration sozial schwächerer oder teilweise auch fremdsprachiger Bewohner sind im Wohngebiet rollen- und herkunftsspezifische Benachteiligungen erkennbar.“¹⁹

Ableitung des aktuellen Bedarfs für den Standort:

Für das Quartier „Walperloh“ wird in den Vorhabensbeschreibungen ebenfalls ein besonderer Unterstützungsbedarf für Menschen in Armutslagen, mit multiplen Problemlagen, mit besonderer Arbeitsmarktferne und mit Sprachbarrieren benannt.

Für die derzeitige Förderphase sieht der Träger auch hier einen zusätzlichen Handlungsbedarf in der aktivierenden Bürger*innenbeteiligung und dort insbesondere im Empowerment von Geflüchteten.

¹⁸ Einschätzung des örtlichen öffentlichen Trägers und Vorhabensbeschreibung zum ThINKA-Projekt für den Förderzeitraum 2019.

¹⁹ Vorhabensbeschreibung für den Förderzeitraum 2015-2017. S. 2.

5 ANALYSE DER NETZWERKSTRUKTUREN

5.1 Der Zweck

Der Zweck des Netzwerks gibt dessen äußeren Rahmen vor und beschreibt, was mit dem Netzwerk erreicht und gegebenenfalls verändert werden soll. Innerhalb des Zwecks werden das Zielsystem und die Nachhaltigkeit als Dimensionen genauer betrachtet. In der durchgeführten Online-Befragung gaben die Befragten Einschätzungen zum Zweck des Netzwerkes ab.

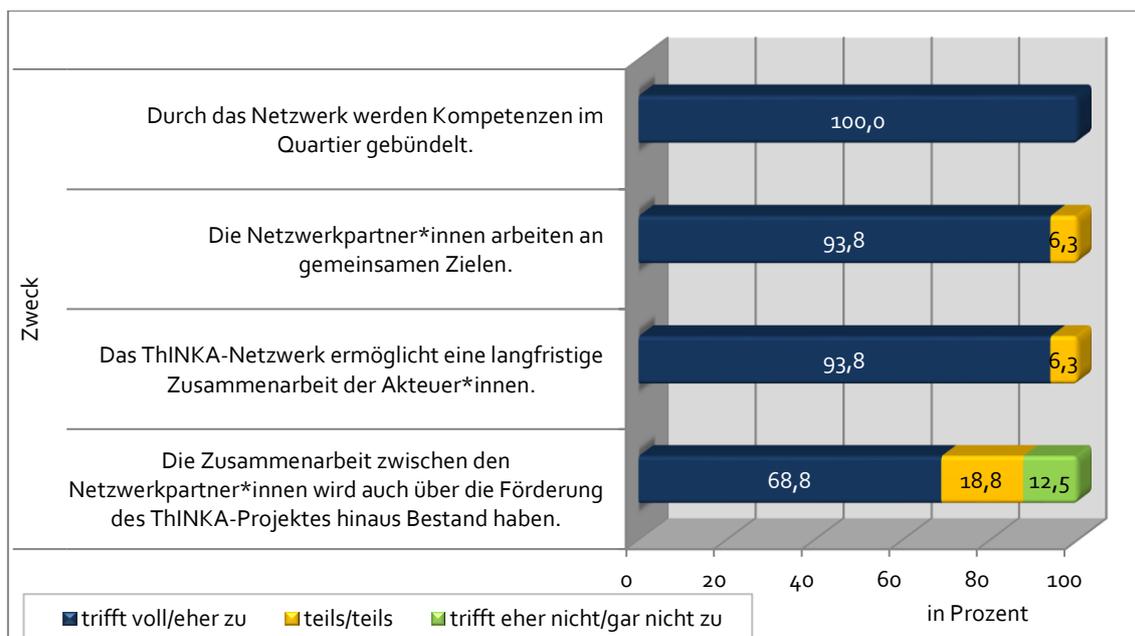


Abbildung 7 Zweck des Netzwerkes

Dabei sahen alle Befragten durch das Netzwerk eine Bündelung von Kompetenzen im Quartier. Weiterhin gaben mit 93,8 % der Großteil der Befragten an, dass an gemeinsamen Zielen gearbeitet wird. Hervorzuheben ist außerdem, dass ebenfalls 93,8 % der Befragten angaben, dass das ThINKA-Netzwerk eine langfristige Zusammenarbeit der Akteur*innen ermöglicht, jedoch nur 68,8 % der Befragten einschätzten, dass diese Zusammenarbeit auch über eine Förderung des ThINKA-Netzwerkes hinaus Bestand hätte. In den durchgeführten Interviews wurden, die der Dimension Zweck zugeordneten Kategorien Zielsystem und Nachhaltigkeit des ThINKA-Netzwerkes auch qualitativ erhoben. Eine detaillierte Beschreibung erfolgt in den Kapiteln 5.1.1 und 5.1.2.

5.1.1 Dimension Zielsystem

Aus der qualitativen Erhebung anhand leitfadengestützter Interviews und der Dokumentenanalyse lassen sich Schlussfolgerungen auf die Dimension des Zielsystems innerhalb des untersuchten Netzwerkes ziehen. Gemeinsame Ziele bilden die Grundlage für Kooperationen zwischen Akteur*innen und wirken sich auf die Intensität der Ver-

netzung aus. Dabei spezifiziert die Dimension Zielsystem sowohl die gesamte Ausrichtung des Netzwerks als auch die Ziele einzelner Akteur*innen. Ein Merkmal für ein gelingendes Zielsystem besteht in einem gemeinsamen Selbstverständnis des Netzwerks und der Formulierung klarer strategischer Ziele, dies könnte zum Beispiel ein gemeinsames Leitbild sein.²⁰ Für das untersuchte Netzwerk lässt sich feststellen, dass bereits im Projektauftrag in den Formulierungen des Konzeptauswahlverfahrens konkrete Zielstellungen für die ThINKA-Vorhaben und die damit verbundene Aktivierung und Netzwerkbildung formuliert sind.

„Das Vorhaben soll zur Verbesserung der Lebensbedingungen in vom Strukturwandel besonders betroffenen Wohnquartieren bzw. Sozialräumen sowie zur sozialen und der beruflichen Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen, insbesondere Personen in arbeitsmarktfernen Profillagen, beitragen, um einer Verfestigung individueller Benachteiligungen entgegenzuwirken. Ziel ist es, Hilfesuchende zu unterstützen, Chancen und Teilhabeansprüche zu wahren und zu verwirklichen.“²¹

Zielformulierungen zur konkreten Netzwerkarbeit im Quartier finden sich auch in den individuellen Projektprofilen für die Quartiere „Walperloh“ und „Jerusalem“ wieder. Durch explizite Nennung der Netzwerkarbeit im Projektauftrag erfolgt diese insgesamt zielgerichtet und wird durch ein Monitoring, das die Netzwerkkontakte erfasst, quantitativ festgehalten. So wird konkret für das Quartier „Walperloh“ als Ziel festgehalten:

„Abbau individueller Problemlagen der Erwerbslosen, besonders durch die ganzheitliche Arbeit im Bürgerbüro. Zusammenarbeit mit allen Partnern sowie die Verbesserung der persönlichen Voraussetzungen für berufliche Bildung und Beschäftigung. Bei der Bekämpfung des Negativimages und des Identitätsverlustes im Stadtteil ist die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern ein Grundpfeiler des Wandels. Besonders wichtig ist eine positive Berichterstattung. Es müssen Sozialräume aufgewertet und ein positiver Aufwärtstrend installiert werden.“²²

Das Ziel in „Walperloh“, die Reputation des Quartiers zu verbessern, wird direkt mit der Zusammenarbeit der Kooperationspartner*innen verknüpft. Für „Jerusalem“ werden bereits konkrete Kooperationspartner*innen und Aktionen benannt. So stehen die Zusammenarbeit mit flankierenden Projekten, ansässigen Unternehmen und die gemeinsame Durchführung von Stadtteilstesten und weiteren Veranstaltungen im Fokus.

„Förderung der sozialen Integration von älteren Langzeitarbeitslosen, die ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten bezüglich ihrer beruflichen Perspektive erkennen, durch

²⁰ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013.

²¹ TMASGFF, Aufruftext Konzeptauswahlverfahren ThINKA IV 2018, S.2

²² <https://www.inka-thueringen.de/wordpress/stutzpunkte/schmalkalden-meinungen/> (zuletzt abgerufen am 12.02.2020).

flankierende Unterstützung des Projektes LAP (Regionales Integrationsprojekt), Nutzung der eigenen Werkstätten und Einrichtungen zur Arbeitserprobung, Integrationsprojekt), Nutzung der eigenen Werkstätten und Einrichtungen zur Arbeitserprobung, Beratungsangebote und Organisation/Vermittlung von Veranstaltungsangeboten für die Zielgruppe, Herstellung von Kontakten zu ansässigen Unternehmen. Drei erfolgreich mit Netzwerk-Partnern durchgeführte Stadtteilstefte im Jahr 2013 sowie eine Reihe durchgeführter bzw. mitorganisierter Veranstaltungen für die Stadtteilbewohner." ²³

In einem durch die THINKA-Koordinierungsstelle eingeführten Ziel- und Indikatoren-system werden jährlich für das THINKA-Vorhaben in Schmalkalden-Meiningen summiert unter übergeordneten Entwicklungszielen Projektziele mit Indikatoren festgelegt und deren Erfüllungsgrad im Folgejahr reflektiert. Innerhalb dieses Zielsystems werden Ziele, die explizit auf die Netzwerkarbeit ausgelegt sind, festgehalten. Die Ziele gelten übergreifend für „Walperloh“ und „Jerusalem“. Die Ziele umfassen beispielsweise die Akquise neuer Netzwerkpartner*innen, Reaktivierung ehemaliger Netzwerkpartner*innen oder das Anlegen einer Datenbank. Die Untersetzung der Ziele mittels Indikatoren erfolgt überwiegend quantitativ. Diese Zielformulierungen orientieren sich ebenfalls am THINKA-Projektauftrag und verknüpfen die Elemente Einzelfallhilfe und Netzwerkarbeit.

Das durch den Projektauftrag klar formulierte Grundverständnis spiegelt sich mehrheitlich in den Antworten der Befragten wider. Die Interviews wurden mit Netzwerkakteur*innen geführt, die unterschiedlich stark in das Netzwerk eingebunden sind. Es lässt sich erkennen, dass insgesamt ein konsistentes und gemeinsames Grundverständnis über das Ziel von THINKA und speziell für das durch THINKA aktivierte und initiierte Netzwerk besteht. Es zeigt sich, dass die Hauptziele vom THINKA-Vorhaben auch als gemeinschaftliche Ziele im Netzwerk erkennbar sind. Des Weiteren wird deutlich, dass eine stärkere Eingebundenheit und eine in einer beruflichen Profession verankerte Rolle im Netzwerk mit konkreterem Verständnis und Zielvorstellungen einhergeht.

In den Interviews wurden auch übergeordnete strategische Ziele sowie individuelle Ziele deutlich. Durch den Projektcharakter eines in einem Landkreis mit zwei örtlich getrennten Schwerpunktquartieren angesiedelten THINKA-Projektes, empfiehlt sich die Beachtung dieser Besonderheit in der Analyse der Zieldimension. Es zeigt sich, dass die übergeordneten THINKA-Ziele entsprechend der individuellen Besonderheiten und Bedarfe innerhalb der beiden Quartiere adaptiert werden.

Es lassen sich aus den Interviews folgende Ziele für beide Quartiere innerhalb des Projektes feststellen:

²³ <https://www.inka-thueringen.de/wordpress/stutzpunkte/schmalkalden-meiningen/> (zuletzt abgerufen am 12.02.2020)

Übergeordnete Ziele	Individuelle Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Die Unterstützung sozialer Teilhabe in besonders von Armut betroffenen oder gefährdeten „Brennpunktquartieren“ im Landkreis Schmalkalden-Meiningen durch gezielte Aktivierung von Hilfestrukturen und Bewohner*innen. • Die Unterstützung bei individuellen Problemlagen durch eine niedrigschwellige Anlaufstelle direkt im Quartier. • Durch Kooperationen gemeinsam an Problemlösungen arbeiten. • Durch die Bündelung von Akteur*innen sollen gemeinsame Veranstaltungen und Projekte ermöglicht werden. • Die Stärkung sozialer Beziehungen im Quartier. • Die Steigerung der Wohnattraktivität im Quartier. • Die Schaffung und Stärkung von Beteiligungsmöglichkeiten für Bewohner*innen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturelle Ziele: Erhaltung oder Erschaffung von Versorgungsmöglichkeiten, Medizinische Versorgung oder Fußgängerüberwege. • Integration von geflüchteten Menschen. • Integration von EU-Migrant*innen. • Senior*innengerechtes Wohnen im Quartier. • Sozialen „Spannungen“ im Quartier konstruktiv begegnen.

Tabelle 2 Zielsystem

Die bereits erwähnte Besonderheit, dass es sich um ein Projektvorhaben handelt, das im Landkreis Schmalkalden-Meiningen angesiedelt und auf zwei voneinander unabhängige Quartiere aufgeteilt ist, wird in der Zieldimension deutlich. Zum einen zeigen sich übergeordnete Ziele, die sehr nah am Kern des Zieles der ThINKA-Projekte liegen. Diese Ziele weisen keine Unterschiede zwischen den beiden Quartieren auf. Zum anderen bestehen eher individuelle Ziele, die sich an den sozial- und infrastrukturellen Eigenschaften, Bedarfen und Bedürfnissen der Bewohner*innen der beiden Quartiere orientieren. Diese individuellen Ziele variieren innerhalb der Projektlaufzeit und es lässt sich erkennen, dass diese mitunter an gesellschaftlichen Herausforderungen gekoppelt sind.

Eine zentrale Frage des Zielsystems betrachtet den Mehrwert der Kooperation, welcher durch das Netzwerk erreicht werden soll. Um den Mehrwert der Kooperationen einschätzen zu können, wurden gezielt Akteur*innen mit verschiedenen Rollen und Professionen im Netzwerk befragt. Alle Befragten stellten klar den Mehrwert durch die Kooperationen heraus. Es lässt sich feststellen, dass die Aufgabengebiete und Professionen der Akteur*innen teilweise inhaltlich durch die bereits aufgezeigten übergeordneten Ziele tangiert werden. Einen hervorzuhebenden Mehrwert stellt insbesondere

die explizit geforderte Kombination aus Netzwerkarbeit und individueller Einzelfallhilfe im gesamten ThINKA-Projekt dar. Über die Funktion der Einzelfallhilfe bietet sich die Möglichkeit, dass Bewohner*innen der Quartiere auch direkt an die Mitarbeiter des ThINKA-Projektes verwiesen werden können. Durch diesen Ansatz können mitunter aufkommende Spannungen im Quartier frühzeitig erkannt und bearbeitet werden.

Weitere Gelingensfaktoren beinhalten nach der Theorie die Existenz eines klaren Profils des Netzwerks, welches einerseits die beteiligten Akteur*innen eindeutig erkennbar darstellt und damit andererseits aber auch verdeutlicht, welche Erwartungen an das Netzwerk gestellt werden können. In den Erhebungen wurde deutlich, dass das durch ThINKA in den beiden Quartieren angeregte Netzwerk für die beteiligten Akteur*innen unterschiedlich klar konturiert ist. Es zeigen sich Netzwerkakteur*innen die besonders eng verwoben sind und ausgeprägte Kenntnisse und Kontakte zu den anderen aktiven Netzwerkakteur*innen haben. Diese Akteur*innen sind zugleich in die regelmäßigen Gremien eingebunden. Hierzu zählen die Steuerungsgruppe, die auf Landkreisebene durchgeführt wird, sowie Austauschformate in den Städten/Quartieren selbst, wie der „Runde Tisch Walperloh“ und die Treffen der Initiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“. Jedoch zeigen sich hier auch Konturierungsschwierigkeiten. Das Ziel der Aktivierung von Netzwerken vor Ort wird maßgeblich durch die ThINKA-Mitarbeiter*innen in den Quartieren gestaltet, die hierbei als langjährig geschätzte Ansprechpersonen agieren. Eine klare Zuordnung der Netzwerkaktivitäten zum Projekt ThINKA benennen nicht alle Akteur*innen. So geben einige Befragte an eher mit den jeweiligen Personen (ThINKA-Mitarbeiter*innen) zu kooperieren und nicht explizit mit dem ThINKA-Netzwerk. Für alle eher lose in das Netzwerk integrierte Akteur*innen erscheint die Vereinigung weiterer Akteur*innen unter dem „Dach“ ThINKA nicht eindeutig erkennbar.

Als abschließende Betrachtung für das Zielsystem wird in den Befragungen deutlich, dass in beiden Quartieren eine große Schnittmenge zwischen den Einzelinteressen der Akteur*innen existiert, die für eine erfolgreiche Kooperation und Netzwerkarbeit unabdingbar ist. Die Kooperationen bieten insgesamt für die befragten Akteur*innen einen Mehrwert. Es lassen sich verschiedene Ebenen von Zielen feststellen, zum einen eher übergeordnete Ziele und zum anderen individuelle Ziele, die speziell in den Quartieren entstehen. Insgesamt besteht ein ausgeprägtes Grundverständnis über die Ziele des Netzwerkes und der Kooperationen, die den Ansatz und die Ziele des ThINKA-Vorhabens wiedergeben. Es zeigt sich jedoch auch, dass trotz des gemeinsamen Grundverständnisses über die übergeordneten Ziele nicht alle befragten Akteur*innen ein klares Profil des Netzwerkes wiedergeben konnten. Dies kann mit der Aufteilung in zwei Quartiere und der Größe des Netzwerkes und der Akteur*innen im Hilfesystem in Verbindung gebracht werden.

Zentrale Charakteristika des Zielsystems



Abbildung 8 Zentrale Charakteristika des Zielsystems (eigene Darstellung)

5.1.2 Dimension Nachhaltigkeit

In der Betrachtungsdimension Nachhaltigkeit wird insbesondere die Stabilität eines Netzwerkes und der bestehenden Kooperationen und damit auch die Wirksamkeit in den Blick genommen. Das heißt, dass eine gute Kooperation in der Regel nur dann möglich ist, wenn Stabilität gegeben ist, also keine häufigen Wechsel der Akteur*innen stattfinden. Eine hohe Stabilität kann ihrerseits zur Konstanz des Netzwerkes über eine bestehende Förderperiode hinaus beitragen und somit auch den Transfer der Strukturen auf andere Netzwerke ermöglichen.²⁴ Bereits im Co-Creation-Workshop wurde die „Stabilität“ als wesentlicher Faktor für erfolgreiche Netzwerkarbeit benannt. Für ein Netzwerk im sozialen Unterstützungssystem wurde weiterhin als Erfolgsfaktor die „Offenheit“ für neue Akteur*innen benannt. Analysiert werden hierbei die Potenziale für ein Scaling-up, also Möglichkeiten der Vergrößerung und Reproduzierbarkeit. Einen weiteren zu analysierenden Aspekt stellt die Breitenwirkung dar.

Aus den Interviews lassen sich, zusammengefasst, folgende Informationen bezüglich der Kategorien Stabilität und Offenheit entnehmen.

Stabilität

²⁴ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013.

- Als ein stabilisierender Faktor wird die Verankerung im Landratsamt gesehen. Es gibt eine feste Ansprechpartnerin, die seit Beginn diese Funktion innehat. Dieser obliegt auch die Koordinierung der Steuerungsgruppe.
- Die Steuerungsgruppe wird insgesamt mit klaren und stabilen Funktionen beschrieben.
- Als förderlich für die Stabilität des Netzwerkes wird auch die geringe Fluktuation von relevanten Akteur*innen insgesamt gesehen. Hervorzuheben ist, dass die Projektmitarbeiter im ThINKA-Projekt Schmalkalden-Meiningen an beiden Standorten seit 2013 in gleicher Besetzung tätig sind. Auch in den Stadtverwaltungen besteht überwiegend Personalkonstanz.
- Das ThINKA-Projekt wird von in der Region bekannten und gut etablierten Trägern durchgeführt.
- Es besteht eine kontinuierliche Arbeit mit enger Kontaktpflege durch die ThINKA-Mitarbeiter*innen.
- Für den Standort Schmalkalden werden wichtige weitere Akteur*innen, wie Mitarbeiter*innen im Familienzentrum, Jugendhaus, Wohnungsbau-Gesellschaft und -Genossenschaft als konstant in ihrer Besetzung angegeben.
- In Schmalkalden besteht ein regelmäßig stattfindender „Runder Tisch Walperloh“.
- Der „Initiative Li(e)benswertes Jerusalem“ (ausführlichere Beschreibungen folgen in 5.2.1.) wird ein großer Stellenwert für die Netzwerkarbeit im betrachteten Quartier Meiningen zugesprochen. Durch die Pandemiesituation zeigt sich jedoch eine eingeschränkte Aktivität der Initiative, wobei die Auswirkungen an dieser Stelle noch unklar sind.

Offenheit

- Offenheit wird als essenziell notwendig angesehen. Die individuelle Einzelfallarbeit und die themenspezifischen Projekte erzeugen kontinuierlichen Bedarf neue Netzwerkpartner*innen bedarfsorientiert einzubinden.
- Klient*innen/Bewohner*innen selbst können auch neue Akteur*innen ins Netzwerk einbringen.
- Die Gewichtung von Stabilität und Offenheit lässt sich in beiden Quartieren mit einem „harten Kern“ beschreiben, der bedarfs- und themenorientiert neue Akteur*innen hinzukommen lässt.

Tabelle 3 Stabilität und Offenheit

Die Nachhaltigkeit der durch ThINKA aktivierten und etablierten Netzwerke wird folglich insgesamt durch die Verankerung im Landratsamt gestärkt. Aus den Interviews geht hervor, dass die Stabilität der Besetzung der ThINKA-Stellen als ein wesentlicher Faktor für die Stabilität des Netzwerkes insgesamt eingeschätzt wird. Die Mitarbeiter im ThINKA-Projekt agieren dabei als treibende Akteure. In den Interviews wird weiterhin von den Befragten eingeschätzt, dass das Netzwerk über die Projektförderung hinaus zum aktuellen Zeitpunkt nicht im aktuellen Umfang selbsttragend wäre. Dies lässt sich mit folgenden Äußerungen verdeutlichen.

„Um ehrenamtlich, die Nachhaltigkeit des Projekts zu sichern, das gelingt noch nicht so, wie wir uns das wünschen. Gerade in den städtischen Gebieten klappt das

nicht so gut. Das Projekt, die Nachhaltigkeit wird davon abhängen wie viele Ehrenamtliche wir haben. Hier muss dann ein großer Eigenanteil, von Städten, Wohnungsbau, Zivilgesellschaftlichen und Ehrenamtlichen kommen, wenn es auf lange Sicht funktionieren soll." (Interview A, Seite 9)

„... deswegen ist es sehr wichtig, dass diese Projekte weitergehen sollen. Wir müssen das immer mehr in die Regionen reinbringen, damit die Menschen das gerade auch in der ehrenamtlichen Tätigkeit mit unterstützen." (Interview B, Seite 10)

Sowohl in der qualitativen als auch in der quantitativen Erhebung (siehe Abbildung 9) zeigt sich, dass eine Fortführung des aktuellen Standes der Vernetzung und Kooperation, ohne die aktive Rolle der ThINKA-Mitarbeiter*innen, als unsicher eingeschätzt wird. Ähnliche Bedenken werden auch im Monitoringbericht für ThINKA benannt.²⁵

Ausgehend von der Analyse der Interviews zeigt sich ein insgesamt stabiles Netzwerk, das in zwei Quartiersnetzwerke untergliedert ist. Es besteht durch die übergreifende Steuerungsgruppe ein stabiles und funktionierendes übergeordnetes Gremium. In den Quartieren bestehen ebenfalls regelmäßige Vernetzungsrunden, teilweise in Subnetzwerke gegliedert, zum Beispiel als kleinere Initiativen. Die Positionen von relevanten Akteur*innen zeigen wenig Fluktuation und stärken die Stabilität. Positiv wirkt die Offenheit des Netzwerkes für Akteur*innen, die im Prozess relevant werden. Ein wesentlicher Faktor für die Stabilität sind die Mitarbeiter im ThINKA-Projekt. Aus den Erhebungen geht hervor, dass ein Wegfall dieser Positionen die Stabilität des Netzwerkes stark beeinträchtigen würde.

Zentrale Charakteristika der Kategorie Nachhaltigkeit

²⁵ Vgl. Monitoringbericht. Thüringer Initiative für Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation und Aktivierung (ThINKA), 2020, S.16.



Abbildung 9 Zentrale Charakteristika der Kategorie Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)

5.2 Die Struktur

Die Strukturen beschreiben, wer mit wem in Beziehung steht, wie diese Beziehungen genau gestaltet sind, und wer welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innehat. In der Onlinebefragung wurden Merkmale für gelingende Strukturen in Netzwerken abgefragt. Aus den Antworten der Befragten geht eine hohe Komplementarität der Netzwerkpartner*innen hervor. Dies zeigt sich darin, dass alle Befragten angaben, dass sich die Aufgabenfelder der Netzwerkpartner*innen gut ergänzen. Die Zielgruppen der Netzwerkpartner*innen haben Überschneidungen, sind jedoch nicht identisch. 60 % der Befragten schätzen die Zielgruppen voll oder eher als ähnlich ein und 40 % der Befragten teils/teils als ähnlich.

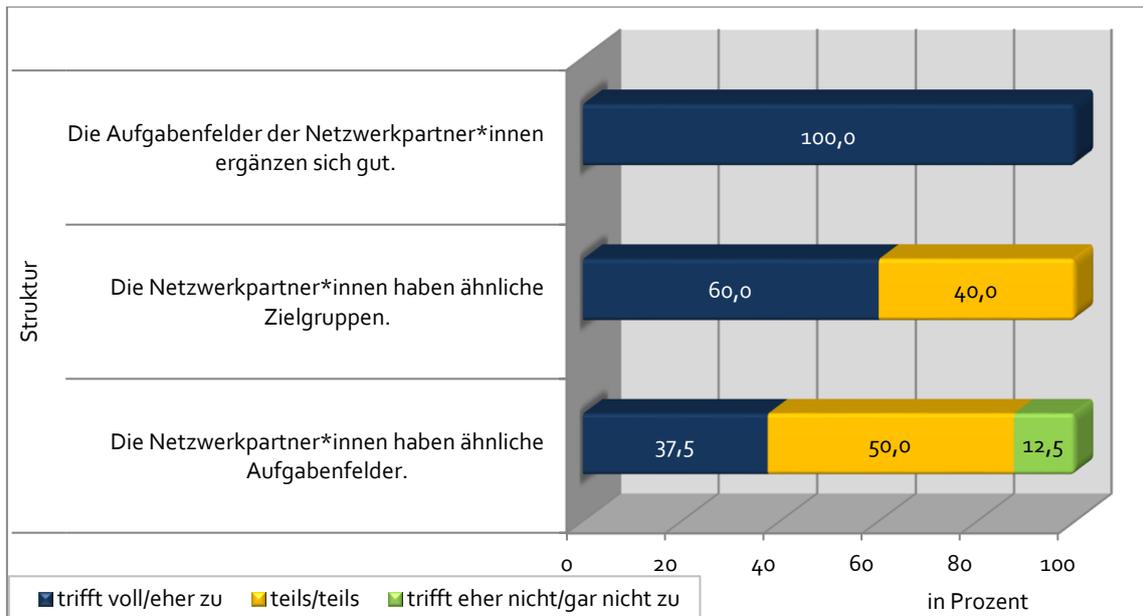


Abbildung 10 Struktur des Netzwerkes

Bei den Aufgabenfeldern der Netzwerkpartner*innen zeigen sich die größten Unterschiede. Hier schätzen 37,5 % die Aufgabenfelder als ähnlich ein, 50,0 % teils/teils und 12,5 % eher nicht oder gar nicht. In den folgenden Kapiteln werden die wesentlichen Kategorien der Dimension Struktur, bestehend aus Akteurslandschaft und Netzwerksteuerung, auf Basis der qualitativen Erhebung betrachtet.

5.2.1 Die Akteurslandschaft

In dieser Dimension wird die Gesamtheit aller Beteiligten des Netzwerks, mit den Merkmalen: Komplementarität der Akteur*innen, Kompetenzen der Akteur*innen, ausreichende Ressourcen (Personen, Zeit, Geld), konsistente und zueinanderpassende Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Beteiligten betrachtet. Komplementarität beschreibt hierbei das Ausmaß, in dem sich Fähigkeiten und Kompetenzen der Akteur*innen gegenseitig ergänzen, wobei ein optimaler Zustand eine Ausgewogenheit aller benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten darstellt. Weiterhin sind potenzielle Konkurrenzen zwischen den Akteur*innen zu betrachten, die ein erhebliches Risiko für eine gelingende Netzwerkarbeit beherbergen.²⁶

In der Betrachtung der Akteurslandschaft wird erneut die Besonderheit des zu analysierenden Netzwerkes des ThINKA-Projektes in Schmalkalden-Meiningen deutlich. Zu erkennen sind Akteur*innen in zwei zu differenzierenden Ebenen. Zum einen treten Akteur*innen auf, die übergeordnet im Landkreis Schmalkalden-Meiningen tätig sind und beide Quartiere tangieren und zum anderen gibt es Akteur*innen, die jeweils nur in einem der beiden Quartiere tätig sind. Deutlich zeigt sich, dass insbesondere die auf

²⁶ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leitfadens zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013.

der übergeordneten Ebene angesiedelten Akteur*innen gemeinsame Zieldimensionen verfolgen. Diese beziehen sich auf die Verbesserung von Lebenssituationen in sozialen „Brennpunkten“ des Landkreises Schmalkalden-Meiningen. Diese übergeordnete Netzwerkstruktur dient dem Austausch den beiden selbstständig agierenden Netzwerken in den Quartieren. In der folgenden Übersicht werden die in den Interviews benannten Akteur*innen abgebildet. Es handelt sich insgesamt um eine Vielzahl an Kooperationspartner*innen im Netzwerk. Die Anzahl der benannten Netzwerkpartner*innen variiert dabei bei den Befragten sehr stark und ist abhängig von der eigenen Position im Netzwerk. Deutlich wurde, dass Akteur*innen, die ausschließlich in einem der analysierten Quartiere tätig sind, sich in ihren Beschreibungen explizit auf Netzwerkpartner*innen aus dem Quartier beziehen.

Übergeordnete Akteur*innen/ Landkreisebene	
○	LRA, Fachbereichsleiterin Soziales, Gesundheit und Jugend
○	Jobcenter
○	Jugendamt
○	Sozialamt
○	Bauamt
○	Ausländerbehörde
○	Allgemeiner Sozialer Dienst
○	Schuldnerberatung (gehört zum Jobcenter)
○	Seniorenbeirat des Landkreises Schmalkalden-Meiningen
○	TIZIAN Projektkoordination
○	AGETHUR e.V.
○	Diakonie Mitteldeutschland
○	Lebenshilfe
○	Partnerschaft für Demokratie Schmalkalden-Meiningen (Neue Arbeit Thüringen e.V.)
○	Netzwerk Kinderschutz/Frühe Hilfen

Tabelle 4 Übersicht Übergeordnete Akteur*innen/Landkreisebene aus Interviews

Akteur*innen auf Quartiersebene	
„Jerusalem“ Meiningen	„Walperloh“ Schmalkalden
○ Stadt Meiningen, Fachbereich Bürgerdienste	○ Stadtverwaltung Schmalkalden
○ Bürgermeister Meiningen	○ Bürgermeister Schmalkalden
○ Stadtrat (z.B. Sozialausschuss)	○ Seniorenbeirat der Stadt Schmalkalden
○ Seniorenbeirat der Stadt Meiningen	○ Runder Tisch Asyl Schmalkalden
○ Miteinander in Jerusalem e.V. (Stadtteilbüro)	○ Wohnungsbaugesellschaft Schmalkalden
○ Wohnungsbaugesellschaft Meiningen	○ Familienzentrum Schmalkalden e.V.
○ Bürgerinitiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“	○ Schwangerschaftsberatung (DRK Schmalkalden e.V.)
	○ Projektgruppe „Umbau Walperloh“

Akteur*innen auf Quartiersebene	
„Jerusalem“ Meiningen	„Walperloh“ Schmalkalden
<ul style="list-style-type: none"> ○ Willkommens- und Begegnungsstätte „Cabrini“ (Neue Arbeit Thüringen e.V.) ○ Tafel Meiningen (Sozialwerk Meiningen e.V.) ○ Ordnungsamt der Stadt Meiningen ○ Seniorenbeauftragte der Stadt Meiningen ○ Kleiderkammer (DRK-Meiningen e.V.) ○ Kita(s) in Meiningen „Jerusalem“ ○ Schule(n) in Meiningen „Jerusalem“ ○ Berufsschule(n) in Meiningen ○ Jugendclub <i>am Berg</i> in Meiningen „Jerusalem“ ○ Sportverein(e) in Meiningen „Jerusalem“ ○ Kleingartenverein(e) in Meiningen-Jerusalem ○ Seniorenclub in Meiningen „Jerusalem“ ○ Kirche/Evangelische Kirchenkreis Meiningen ○ Bewohner/innen ○ Barbara Apotheke ○ Stadtwerke 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tafel Schmalkalden (Evangelischer Kirchenkreis Schmalkalden) ○ Sozialausschuss der Stadt Schmalkalden ○ Ordnungsamt der Stadt Schmalkalden ○ Kita(s) ○ Schule(n) ○ Berufsschule ○ Sportverein(e) ○ Musikschule ○ Technologie- und Gründerzentrum Schmalkalden ○ Spielplatzinitiative „Walperloh“ ○ Stadion-Umbau ○ Kunsthaus ○ WOHNSTADT Weimar

Tabelle 5 Übersicht Akteur*innen auf Quartiersebene aus den Interviews

Insgesamt lässt sich erkennen, dass die Netzwerkstruktur eine hohe Anzahl von Akteur*innen mit vielen Kooperationen aufweist (weitere Visualisierung in 5.4). Hierfür können einerseits die Vorgehensweise der ThINKA-Mitarbeiter im Sinne eines Case-Managements in der Einzelfallhilfe gesehen werden. Diese beinhaltet, dass für die Unterstützung der Bewohner*innen mit diversen sowie multiplen Problemlagen ein großes Netz an Kooperationspartner*innen, wie Schuldnerberatung, Suchtberatung oder Familienberatung nötig ist. Andererseits nehmen die ThINKA-Mitarbeiter in lokalen Initiativen eine treibende Rolle ein oder initiieren diese. Im betrachteten Quartier in Meiningen wird dies deutlich an der Initiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“. Hierbei handelt es sich um ein Modellprojekt zu „Gesund alt werden im Quartier“, das durch die Landesvereinigung für Gesundheitsförderung Thüringen e.V.- AGETHUR- begleitet wird. Der Antrag für das Quartier „Jerusalem“ wurde über den für dieses Gebiet zuständigen ThINKA-Mitarbeiter eingereicht und auch während der Begleitphase aktiv betreut. Unterstützung bei der Suche nach passenden Kooperationspartner*innen boten die Gesundheitskoordinator*innen des Landratsamtes. Durch dieses zielgerichtete Netzwerk konnte ein breites Spektrum an Kooperationspartner*innen zusammengeführt werden. In „Walperloh“ ist der Mitarbeiter im ThINKA-Projekt ebenfalls in lokale

Initiativen und den „Runden Tisch Walperloh“ eingebunden. Der „Runde Tisch Walperloh“ wurde 2013 parallel zum ThINKA-Projektstart in enger Abstimmung mit der Stadtverwaltung gegründet.

Die Akteurslandschaft im betrachteten Netzwerk, weist eine hohe Anzahl an kompetenten Akteur*innen mit unterschiedlichen Professionen auf. Beispielfhaft können hier Mitarbeiter*innen in Verwaltungsbehörden mit fachlichen Spezialisierungen (Landratsamt und Stadtverwaltung), spezialisierte Beratungsstellen oder Bildungseinrichtungen genannt werden. Innerhalb der Akteurslandschaft nehmen die ThINKA-Mitarbeiter*innen eine spezielle Rolle ein. Durch einen niedrigschwelligen Ansatz und die lokale Anbindung mit Büroräumlichkeiten im Quartier finden sie erfolgreich Zugang zu den Bewohner*innen mittels Beratungs- und Hilfsangebote oder Veranstaltungen. Im thüringenweiten Monitoringbericht für die ThINKA-Projekte wird ebenfalls auf die besondere Rolle der ThINKA-Mitarbeiter*innen, „als Bindeglied zwischen der Verwaltung und den Menschen“ in den Projekten hingewiesen.²⁷

Innerhalb der quartiersbezogenen Netzwerke weisen die Akteur*innen eine erkennbare Komplementarität auf. Es bestehen verschiedene sich ergänzende Interessen und Professionen. Die Ressourcen sollten differenzierter betrachtet werden. Personen, deren berufliche Tätigkeit die Netzwerkarbeit als festen Bestandteil enthält, können mehr zeitliche Ressourcen in das Netzwerk investieren. Der Projektansatz von ThINKA ermöglicht explizit Netzwerkarbeit und bietet zeitliche Ressourcen. Jedoch zeigen sich auch hier, je nach Größe des Netzwerkes Grenzen auf, zum Beispiel in der umfänglichen Koordination der Initiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“. Die monetäre Komponente erweist ebenfalls ein differenziertes Bild. Einige Akteur*innen können die Aktionen, die über die Netzwerkarbeit in den Quartieren entstehen, finanziell stärker unterstützen als andere. Finanzielle Ressourcen können entweder direkt aus den Projekten genutzt werden oder projektorientiert durch kommunale Mittel bereitgestellt werden sowie durch wirtschaftliche Kooperationspartner*innen. In der Akquise von finanziellen Ressourcen nehmen die ThINKA-Mitarbeiter*innen eine treibende Rolle ein, indem sie beispielsweise über Kooperationen Mittel von ansässigen Wirtschaftsunternehmen akquirieren. Insgesamt weisen beide Quartiersnetzwerke eine hohe Konsistenz auf und setzen sich aus einer ähnlichen Akteursvielfalt- und landschaft zusammen. Anzeichen für Konkurrenz zwischen den Netzwerkakteur*innen konnten in den erhobenen Daten nicht festgestellt werden.

Zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Akteur*innen in den Quartieren im Netzwerk gehören auch die Bewohner*innen. Eine Aufgabe des Netzwerkes besteht in der Orga-

²⁷ Monitoringbericht. Thüringer Initiative für Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation und Aktivierung (ThINKA), 2020, S.18.

nisation von Veranstaltungen in den Quartieren. Für diese konnten Ehrenamtliche direkt aus den Quartieren gewonnen werden. Diese Ressource wird von einer Ehrenamtlichen als noch ausbaufähig eingeschätzt.

„Es ist etwas stärker geworden aber die breite Basis fehlt uns noch. Also es ist immer wieder, der kennt den und der bringt den mal noch mit, also eine breite Basis. Ich weiß auch noch nicht wie wir es am besten machen können, aber es könnte noch mehr werden. Ja also ich hoffe, dass wenn wir wieder loslegen können, schon in die Breite gehen können, mit unserer Veranstaltung, mit der Quatschrunde und auch der Cabrini der hat so viele Initiativen machen wollen, die dieses Jahr ausgefallen sind wie zum Beispiel eine Suppenchallenge, die haben wir schon ein paar Mal gemacht, die ist dieses Jahr auch ausgefallen und da kommen halt auch Deutsche und Geflüchtete zusammen, dass wir da auch Berührungspunkte abbauen, dass klappt eigentlich auch schon ganz gut.“ (Interview F, Seite 9)

Dieses ehrenamtliche Engagement wird durch die hauptamtlichen Netzwerkakteur*innen koordiniert. Die genutzten Räume für Veranstaltungen werden auch durch Netzwerkakteur*innen zur Verfügung gestellt. Möglichkeiten bieten hier unter anderem Wohnbaugesellschaften und Begegnungsstätten. Dies verdeutlicht, dass die bestehende Komplementarität der Akteur*innen maßgeblich zu einer gelingenden Netzwerkarbeit beiträgt. Insgesamt zeigen die Charakteristika des analysierten Netzwerkes Gelingensfaktoren auf. Neben der Komplementarität wird ein vielfältiges Netzwerk aus kompetenten Akteur*innen deutlich, dies spiegelt sich in beiden Quartiersnetzwerken, die ähnlich zusammengesetzt sind, wider. Innerhalb des Netzwerkes nehmen die ThINKA-Mitarbeiter als „Vermittler“ im Quartier eine besondere Rolle ein. Die einzubringenden finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen variieren.

Zentrale Charakteristika der Akteurslandschaft

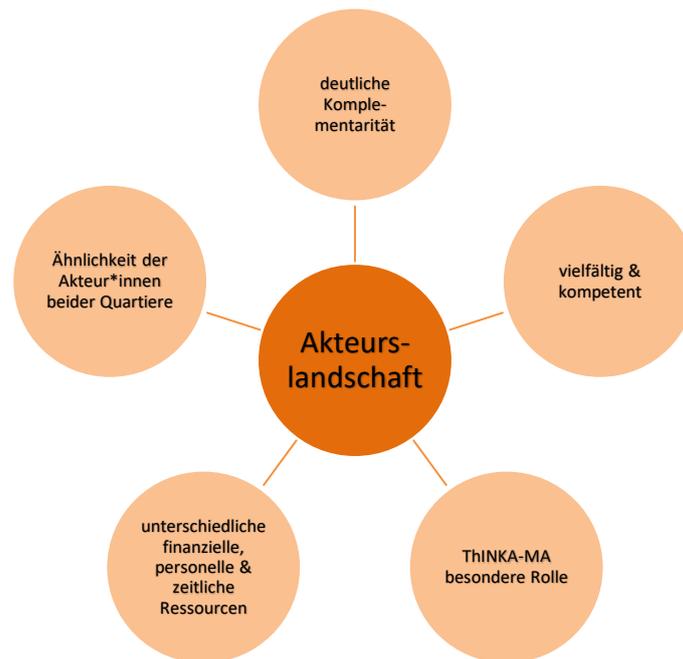


Abbildung 11 Zentrale Charakteristika der Akteurslandschaft (eigene Darstellung)

5.2.2 Die Netzwerksteuerung

Die Analyse der Interviews mit der Betrachtung der Netzwerksteuerung nimmt innerhalb dieser das strategische und operative Management, eine angemessene Gestaltungsmacht des primären Netzknotens, eine allseits anerkannte Netzmoderation, ziel- und wirkungsorientierte Arbeit sowie die Dokumentation nach innen und außen in den erfolgskritischen Blick.²⁸

Die Netzwerksteuerung obliegt dem speziell dafür geschaffenen Gremium der Steuerungsgruppe, diese nimmt eine übergeordnete Koordinierungsfunktion ein. Innerhalb der Quartiere lassen sich die ThINKA-Projektmitarbeiter jedoch als primärer Netzknoten identifizieren. Es lässt sich feststellen, dass das strategische Management auf Ebene der Steuerungsgruppe stattfindet und das operative Management in den Quartieren bei den ThINKA-Mitarbeiter*innen liegt.

Die Steuerungsgruppe wird durch die Fachbereichsleiterin im Landratsamt für Soziales, Jugend und Gesundheit organisiert und geführt. Die Steuerungsgruppe besteht aus den Mitarbeiter*innen des Landratsamtes, des Jobcenters, der Stadtverwaltungen von Schmalkalden und Meiningen und den Projektmitarbeitern des ThINKA-Projektes und bietet die Möglichkeit, auf übergeordnete Projektziele von ThINKA zu fokussieren. Um Synergien im Landkreis zu bündeln, dient die Steuerungsgruppe auch als Gremium für

²⁸ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leitfadens zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013

das TIZAN-Projekt im Landkreis. Aus den Befragungen der Mitglieder der Steuerungsgruppe geht hervor, dass es sich um ein regelmäßiges und fest strukturiertes Gremium handelt. Es besteht eine fest moderierte, organisierte und dokumentierte Struktur.

Für die Beteiligten ergeben sich durch dieses feste Gremium diverse Vorteile. Es bietet den Austausch zwischen Projekten im Unterstützungssystem zur Förderung der sozialen und beruflichen Teilhabe und fördert deren Verknüpfung als Netzwerkpartner*innen und das Denken in Förderketten. Des Weiteren wird der Austausch von gelingenden Strategien, Best-Practice und aktuellen Herausforderungen in den ThINKA-Quartieren „Jerusalem“ und „Walperloh“ gezielt angeregt. Ebenso wird der direkte Austausch kommunaler Verwaltungsvertreter*innen aus Meiningen und Schmalkalden als synergetisch empfunden.

Neben der Steuerungsgruppe, die die beiden Quartiere zentral miteinander verknüpft, nehmen die ThINKA-Projektmitarbeiter*innen in den beiden Quartieren eine wesentliche Rolle ein. Sie übernehmen zum einen die Steuerung der Netzwerke in den Quartieren und sind zum anderen beratend und unterstützend im direkten Kontakt zu den Bewohner*innen. Ihnen obliegt demzufolge neben der steuernden auch eine vermittelnde Position. Dies wurde in den Interviews mehrfach bestätigt und zeigt sich in den Aussagen der Befragten aus beiden Quartieren. Deutlich wird das exemplarisch in der folgenden Aussage:

„Kordinator und Arbeitstier – geht raus und nimmt die Leute mit. Er begegnet den Leuten auf Augenhöhe, das ist sehr wichtig, ist niedrigschwellig. Im Gegensatz zu Stadtverwaltung, die immer als „Behörde“ angesehen wird.“ (Interview H, Seite 4)

Es zeigt sich also zusammengefasst die Besonderheit eines strategischen Netzwerkmanagements in der Steuerungsgruppe auf Landkreisebene und eines operativen Managements bei den ThINKA-Mitarbeiter*innen in den Quartieren. Die Netzwerksteuerung in beiden Ebenen wird von den befragten Netzwerkakteur*innen anerkannt und respektiert. In einigen Aussagen der Interviews zeigt sich, dass die Produkte zur Kommunikation über das Netzwerk noch nicht alle Akteur*innen erreichen.

Zentrale Charakteristika der Netzwerksteuerung

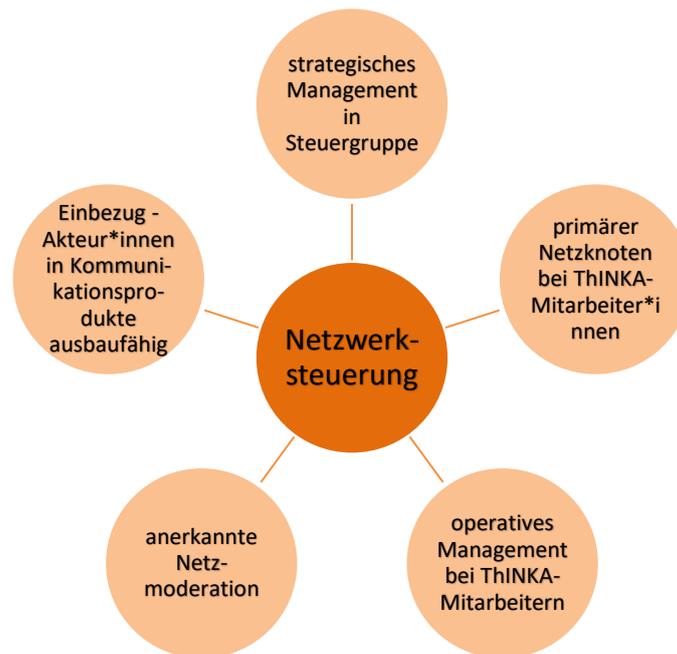


Abbildung 12 Zentrale Charakteristika der Netzwerksteuerung (eigene Darstellung)

5.3 Die Prozesse

Der dritte Aspekt der Netzwerkevaluation zielt auf die Prozesse innerhalb des Netzwerkes ab und beinhaltet alle Abstimmungs-, Kommunikations- und Entscheidungsabläufe sowie Interaktionen zwischen den Akteur*innen. Die Prozesse sollten zielführend und effizient gestaltet sein, um die anvisierten Wirkungen des Netzwerkes zu erreichen. In der Online-Befragung wurden Merkmale für gelingende Prozessstrukturen, bezogen auf die Interaktionen und Wirkungen, des Netzwerkes abgefragt.

Alle Befragten der Online-Erhebung schätzten die Nützlichkeit des ThINKA-Netzwerkes für die Bewohner*innen in den Quartieren als hoch ein. Ebenfalls schätzt der Großteil ein, dass durch das Netzwerk gemeinsame Lösungen gefunden werden können, die allein nicht möglich gewesen wären. Ausgehend von ihrer eigenen Position, gaben 93,75 % der Befragten an, dass sie von den Kompetenzen der anderen Netzwerkpartner*innen profitieren können. Ebenfalls steht der Großteil der Befragten, mit 81,25 % in regelmäßigem Kontakt zu den anderen Netzwerkpartner*innen und gab an, neue Kontakte durch das Netzwerk gewonnen zu haben.

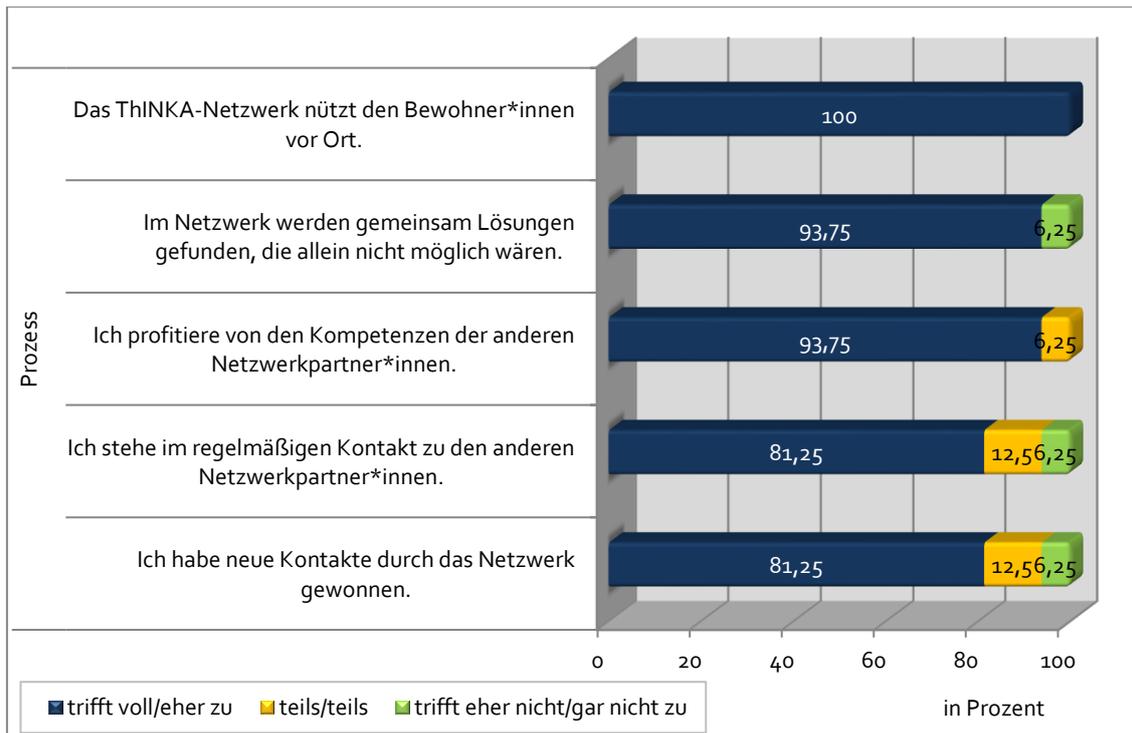


Abbildung 13 Prozess des Netzwerkes

5.3.1 Interaktionen im Netzwerk

In der Betrachtung der *Interaktion*, von der die Stimmung und die Kultur im Netzwerk abhängen, erweist sich der gezielte Blick auf die folgenden Merkmale als hilfreich:

- zugewandter und offener Umgang untereinander,
- Übernahme von Verantwortung für das Gesamtvorhaben durch alle Akteure
- Gegenseitigkeit, d. h. ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen,
- die Weiterentwicklung der Kooperation.²⁹

Es lässt sich insgesamt aus den Interviews ein zugewandter und offener Umgang der Akteur*innen im Netzwerk erkennen.

„Früher wusste keiner was vom anderen. Es gab schon ein paar Sachen, es gibt Jugendklubs, Schule, Kindergarten, Berufsschule und verschiedene andere Sachen, aber das tauchte nie irgendwo auf. Jedenfalls nicht zusammen. Das ist jetzt komplexer, wir haben jetzt z.B. in der, wie nennt sich die Zeitung, im Amtsblatt haben wir z.B. eine eigene Spalte wo die ganzen Aktivitäten drinstehen. (Interview G, Seite 3)“

²⁹ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013.

Eine grundsätzliche Gegenseitigkeit im Geben und Nehmen zwischen den Akteur*innen wird in den Interviews deutlich. Die Übernahme der Verantwortung lässt sich differenziert betrachten. Hier zeigt sich eine höhere Verantwortungsübernahme bei den Mitgliedern der Steuerungsgruppe und ThINKA-Mitarbeiter*innen in den Quartieren. Die Verantwortungsübernahme der Initiatoren der Kernnetzwerkarbeit, wie die Koordinierungsgruppe der Initiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“ und der „Runde Tisch Walperloh“, lässt sich höher gewichten, als die von eher losen oder fluktuierenden Netzwerkpartner*innen. Einer der Befragten gab konkret an, dass die Verantwortungsübernahme innerhalb des Netzwerkes durch Kooperationsverträge gestärkt werden könnte. Kooperationsverträge bestehen eher zwischen den ThINKA-Projekt und den festen Partner*innen in den Gremien.

„Natürlich hast du erstmal einen relativ hohen Arbeitsaufwand, um das Netzwerk aufzubauen, dann hast du einen relativ hohen Stand, das Netzwerk auch öffentlich zu machen. Das ist ja auch eine Frage der Anerkennung. Wir sollten Kooperationsverträge innerhalb der Netzwerkpartner installieren, um einfach die Bereitschaft zur Mitarbeit ein bisschen zu festigen.“ (Interview E, Seite 14)

In der Betrachtung des Prozesses der Entwicklung der Netzwerke in beiden Quartieren wurde deutlich, dass die Netzwerke durch den Quartiersbezug in Kombination mit der individuellen Unterstützung der Menschen vor Ort in kennzeichnender Relation zu gesellschaftlichen Herausforderungen standen/stehen und diese in sozialen „Brennpunkten“ besonders starke Auswirkungen zeigen. So sind beide Quartiere stark vom Zuzug geflüchteter Menschen seit 2015, von in Abständen wiederkehrendem erhöhten Zuzug von EU-Migrant*innen und aktuell von der Corona-Pandemie. Die nötigen Hilfestrukturen und zu gestaltenden Angebote sind folglich stark von den bestehenden gesellschaftlichen Herausforderungen abhängig und erfordern demzufolge zur Vernetzung der Hilfestrukturen das Hinzufügen neuer Akteur*innen und auch die Anpassung der themenspezifischen Angebote.

„Wir haben während unserer Projektzeit eine ganze Reihe von Entwicklungen mitgemacht und aktiv begleitet, ... wir hatten 2014/15 viele Menschen aus dem Westbalkan, die frustriert waren, weil sie wussten, dass Sie hier keine Chance haben... Wir haben Wohnungen vermittelt, in Arbeit, in Deutschkurse, diese Arbeit hat viel Zeit gebunden, dann die nächste Phase mit den neuen Geflüchteten aus Syrien, aus Irak... und parallel die Arbeit mit den Einheimischen, weil diese Wellen haben die natürlich auch mitbekommen und viele negative Energien entwickelt, Ablehnung, Abneigung – bis hin zu Hass... den man auch auffangen musste, dass es nicht zu Ausschreitungen kommt... Diese Entwicklung hat sich natürlich auch in ThINKA widergespiegelt, sehr viele Schlichtungen, Gespräche... Demokratieentwicklung, Anti-Rassismus-Arbeit... das ist halt wellenartig, das ist nicht jedes Mal, nicht jeden Tag, nicht jede Woche, nicht jeden Monat, aber zu solchen Hochphasen, war

das ein ganz wichtiges Thema, um den Stadtteil zu befrieden." (Interview C, Seite 6)

„Es gab stetige Veränderung der Arbeit, zum Beispiel 2015 in der Flüchtlingskrise, dieses Jahr durch Corona, das Klientel ist älter geworden, die Nachfragen ändern sich - es ist kein starres Konstrukt - was in der Gesellschaft los ist, spiegelt sich wider" (Interview H, Seite 5)

Im Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich in den „sozialen Brennpunktquartieren“ in erhöhtem Maße zuspitzen können, weisen die Hilfestrukturen in den Quartieren eine hohe Anpassungsfähigkeit auf. So besteht jederzeit die Möglichkeit zügig zu reagieren und, wenn nötig, zielgerichtet neue Akteur*innen in das Netzwerk zu integrieren.

„ThINKA ist unersetzlich. Es ist wichtig in die Gruppen hineinzuwirken. Wunder kann man nicht bewirken, die Bevölkerungsgruppen sind da und man kann ausgleichend und integrierend wirken. Wichtig ist, dass Leute Arbeit haben." (Interview I, Seite 4)

Die beschriebene Anpassungsfähigkeit spiegelt sich insgesamt in den Angeboten und Veranstaltungen des ThINKA-Projekts in den Quartieren wider. Einen Überblick darüber gibt die folgende Abbildung (Abbildung. 14) eines Zeitstrahls der Veranstaltungsschwerpunkte beider Quartiere, die in den Sachberichten aufgeführt wurden.³⁰ Die in den Interviews beschriebenen Migrationsphasen und gesellschaftlichen Voraussetzungen zeigen sich auch in den Angeboten der beiden Projekte.

³⁰ Der letzte Sachbericht bezieht sich auf das Berichtsjahr 2019. Für das Berichtsjahr 2020 lag zum Zeitpunkt der Studie noch kein Bericht vor.

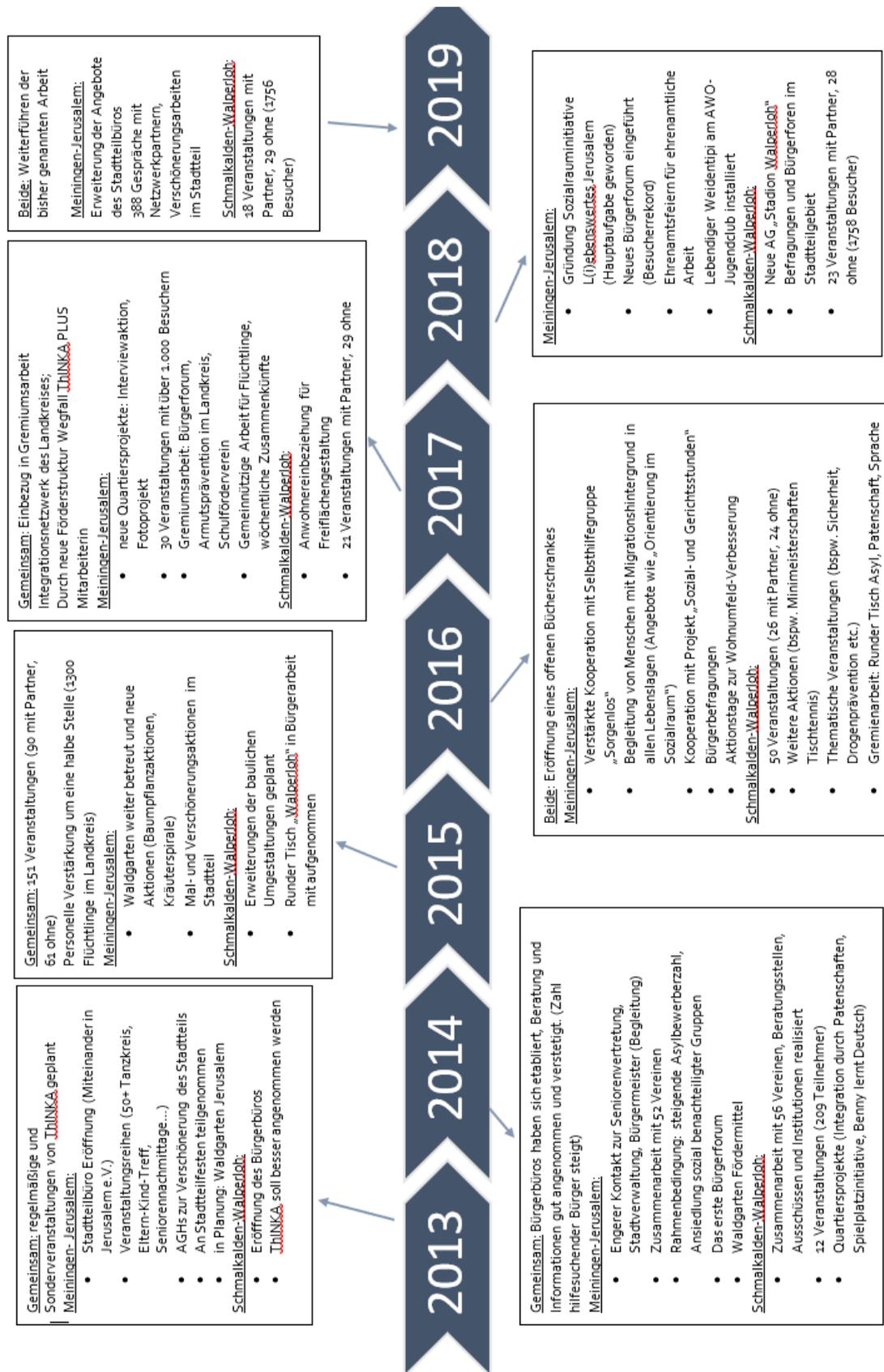


Abbildung 14 Zeitstrahl der Projektentwicklung des THINKA-Projektes Schmalkalden-Meiningen

Die Interaktionen im Netzwerk zeichnen sich durch einen zugewandten, offenen Umgang aus und sind insgesamt von Gegenseitigkeit geprägt. Die Verantwortungsübernahme lässt sich unterschiedlich gewichten. Insgesamt weist das Netzwerk sehr hohe Entwicklungspotenziale auf und steht unter großem Einfluss und Handlungsdruck in Bezug auf gesellschaftliche Herausforderungen, wie Migrationsbewegungen und Demokratiefreundlichkeit.

Charakteristika der Interaktionen im Netzwerk

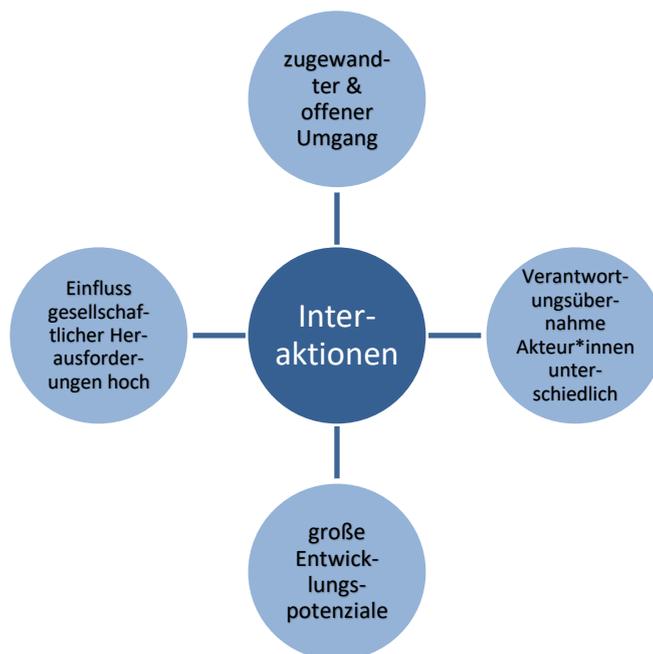


Abbildung 15 Charakteristika der Interaktionen im Netzwerk (eigene Abbildung)

5.3.2 Erzielte Wirkungen

Im letzten Punkt der Analyse wird der Blick auf die Wirkungen des Netzwerkes gerichtet. Dies beinhaltet die Betrachtung der Funktionalität des Netzes, der Effizienz der Netzwerkarbeit und der Effektivität, also des Grades der Zielerreichung. Die Wirksamkeit des Netzwerkes wird vor allem durch eine hohe Funktionalität geprägt und damit von der Passung und Struktur der Akteurslandschaft, sowie der Arbeitsweise des Netzwerkes im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele. Der Mehrgewinn des Netzwerkes und dessen zusätzlicher Nutzen im Gegensatz zu bilateralen Partnerschaften zwischen den einzelnen Akteur*innen wird als Emergenzgewinn bezeichnet und lässt sich durch die erreichten Ergebnisse des Netzwerkes sowie durch eine gute Beziehungsqualität zwischen den Akteur*innen quantifizieren.³¹

³¹ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013.

In der Analyse der Interviews wird deutlich, dass die aktuellen Netzwerkstrukturen geeignet erscheinen, um die angestrebten Ergebnisse zu erzielen. Es lassen sich zusammengefasst beispielhaft folgende von den Befragten angegebenen direkten Wirkungen in beiden Quartieren beschreiben.

- Neue soziale Beziehungen zwischen Bewohnern*innen können durch die im Netzwerk organisierten Veranstaltungen initiiert werden. Es entstanden beispielsweise Patenschaften zwischen Deutschen und Geflüchteten und die AG „Füreinander/Miteinander“ an Schulen zur Integration der geflüchteten Kinder.
- Es besteht eine gezielte Hilfe für Klient*innen.
- Es zeigen sich vorteilhafte Entwicklungen für die Stadt im Sinne eines „befriedeten“ Quartiers, dieses ist stabilisiert.
- Das ThINKA Projekt, insbesondere ihre Mitarbeiter*innen haben Bekanntheit erreicht und werden in bestimmter Funktion wahrgenommen – z.B. als „Stadtteilbürgermeister“.
- Die Wirkung ist eine Unterstützung und Hilfe an der Basis.
- Es gibt konkrete Gestaltungsmöglichkeiten, diese sind zwar eher politisch eingeschränkt, aber kommunal werden Rückmeldungen gegeben, um Missstände aufzuzeigen. Sie können Veränderungen bewirken.
- Es haben sich stetige Angebote etabliert und werden von den Bewohner*innen angenommen, z.B. Stadtteilstunde und interkulturelle Kochabende.
- Fußgängerüberwege sind entstanden.
- Eine Verbesserung des Images der beiden Quartiere ist zu verzeichnen. Einige Angebote werden von Besucher*innen aus der Innenstadt wahrgenommen.

In allen geführten Interviews wurde eine positive Wirkung des ThINKA-Projekts in den beiden Quartieren benannt. Das Projekt mit seinen beiden Standorten wird als etablierter Bestandteil der Hilfsstruktur in den Quartieren und positiv treibender Akteur für die Netzwerkarbeit vor Ort empfunden. Dies lässt sich unter anderem in folgenden getroffenen Aussagen verdeutlichen:

„Ohne ThINKA und Netzwerkarbeit wären die möglichen Hilfestellungen in allen Bereichen schwerer vermittelbar gewesen.“ (Interview D, Seite 5)

Aus den Interviews lassen sich für beide Quartiere positive Entwicklungsprozesse und Vernetzungsaktivitäten seit Projektbeginn 2013 erkennen.

„ThINKA war ein Keim, ist nun ein kleiner Baum, um den sich herum etwas entwickeln kann.“ (Interview I, Seite 4)

„Wenn man aber von der Ausgangsposition mal ausgeht, also 2013 gab es in diesem Wohngebiet überhaupt kein Netzwerk und deswegen denke ich schon, dass

wir entscheidend bei dem Aufbau mit beteiligt waren, zusammen natürlich mit den wichtigen Partnern vom Land und von der Stadt." (Interview G, Seite 1)

Des Weiteren wird deutlich, dass das ThINKA-Projekt gezielt an Brennpunkten ansetzt und durch die Kombination aus Einzelfallarbeit und Vernetzung konkrete Verbesserungen im Quartier und Hilfestellungen anbieten kann. Auf kurze Sicht scheinen die Herausforderungen in den Quartieren jedoch weiter zu bestehen. Demzufolge besteht weiterhin ein hoher Bedarf an direkter Hilfe vor Ort durch Einzelfallberatungen und ein ausgeprägtes Netzwerk an Hilfestrukturen. Die Wirkung des Projektes und Netzwerkes sollte daher eher in der kontinuierlichen Arbeit an den Problemlagen und in der Stabilisierung der Quartiere gesehen werden.

„Deshalb kann man die Erfolge der ThINKA-Projekte nicht unbedingt in Zahlen messen. Das wird uns auch nicht gelingen, diese Problembelastung weg zu kriegen. Und auch diese Stabilität ist ganz wichtig, um langfristig in den Quartieren was machen zu können. Und man kann diese Projekte nicht einstellen, weil die Probleme gelöst sind. Die Probleme werden in den Quartieren bleiben, weil das per se die Probleme sind, wo sich armutsgefährdete Bevölkerungsschichten zusammenballen. Das ist so und das wird auch so bleiben.“ (Interview A, Seite 11)

In der Analyse der Interviews wurde deutlich, dass die Netzwerkarbeit der ThINKA-Mitarbeiter*innen und das Projekt insgesamt sehr positiv bewertet wurden. Ein ähnliches

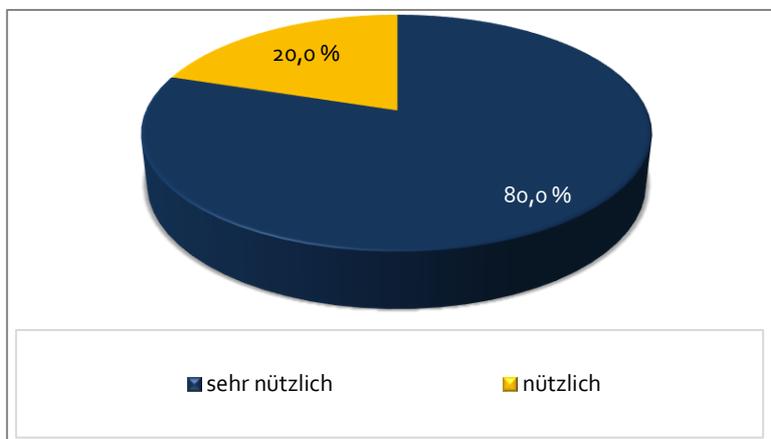


Bild spiegelt das Ergebnis der Online-Befragung nach der Nützlichkeit des Netzwerkes wider. In dieser gaben 80,0 % der Befragten an das Netzwerk sehr nützlich zu finden und 20,0 % beschreiben es als nützlich.

Abbildung 16 Bewertung des Netzwerkes

Es hat sich in Schmalkalden-Meiningen in den beiden Quartieren „Walperloh“ und „Jerusalem“ eine funktionierende Struktur entwickeln können, die inzwischen über eine breite Akteurslandschaft im Netzwerk verfügt. Es besteht ein deutlicher Mehrwert des Netzwerkes im Vergleich zu bilateralen Beziehungen, der als Emergenzgewinn bezeichnet werden kann. Insgesamt zeigt sich, dass die befragten Netzwerkakteur*innen vielfältige Ergebnisse benennen und die Struktur des Netzwerkes zur Erreichung dieser geeignet ist. Insgesamt erscheint das Verhältnis von Aufwand und Nutzen bezogen auf das Kooperationssystem ausgewogen. Es zeigt sich jedoch auch, dass der zu leistende

Aufwand für die beiden THINKA-Mitarbeiter*innen in ihren jeweiligen Quartieren sehr hoch ist. Die Netzwerke in den Quartieren arbeiten effektiv, speziell in Kombination mit dem niedrigschwelligen Beratungsansatz von THINKA. Es hat sich in den Interviews jedoch auch gezeigt, dass die Problemlagen in den Quartieren nicht abebben, sondern soziale Unterstützung weiterhin in starkem Maße notwendig sein wird.

Charakteristika der Wirkung des Netzwerkes



Abbildung 17 Charakteristika der Wirkung des Netzwerkes (eigene Darstellung)

5.4 Netzwerkbeziehungen

Da sich wie in den Kapiteln 4 und 5.2 beschrieben eine Zweiteilung des Netzwerks anhand der beiden Sozialräume „Jerusalem“ und „Walperloh“ mit einer übergeordneten Struktur durch den Landkreis und die Steuerungsgruppe herausstellte, wurde die Onlinebefragung entsprechend dieser Struktur gestaltet, um die Belastung für die Beantwortenden möglichst gering zu halten und gleichzeitig eine maximale Informationsauschöpfung zu erreichen. Die Beantwortenden wurden zunächst gebeten, ihren hauptsächlichen Tätigkeitsbereich mit „Schmalkalden“, „Meiningen“ oder „Gesamter Landkreis Schmalkalden-Meiningen“ anzugeben und erhielten danach gefiltert eine Liste der für sie als relevant identifizierten Netzwerkpartner*innen. Nach dieser Filterung erhielten nur die Teilnehmenden aus dem Landkreis Schmalkalden-Meiningen die komplette Liste aller 66 im Landkreis ansässigen Netzwerkpartner*innen, während die Teilnehmenden aus Schmalkalden und Meiningen Listen erhielten, die nur die Partner*innen aus der übergeordneten Struktur des Landkreises und der Steuerungsgruppe, sowie die explizit in den Sozialräumen ansässigen Netzwerkpartner*innen beinhaltete. Für die Teilnehmenden aus Schmalkalden umfasste diese Liste 43 Akteur*innen, für Teilnehmende aus Meiningen 42 Akteur*innen. Außerdem hatten die Beantwortenden

die Möglichkeit, bis zu drei weitere Netzwerkpartner*innen zu ergänzen. In diesen Ergänzungen wurden die die Behindertenbeiräte des Landkreises Schmalkalden-Meiningen und der Stadt Meiningen, sowie das Förderzentrum Schmalkalden jeweils einmal als zusätzliche Netzwerkpartner*innen benannt. Diese Akteur*innen gingen in die Netzwerkkarte ein, wurden in den weiteren Analysen aber nicht berücksichtigt.

Die Analyse der Vernetzung basiert auf den 15 Beantwortungen der Onlinebefragung von Beteiligten des ThINKA-Netzwerks zu ihren Kontakten mit weiteren Netzwerkpartner*innen. Dabei ordneten vier Teilnehmende ihren Tätigkeitsbereich dem gesamten Landkreis Schmalkalden-Meiningen zu, während drei Teilnehmende hauptsächlich in Schmalkalden und acht Teilnehmende in Meiningen tätig waren. Sieben Beantwortungen konnten eindeutig den in der Netzwerkkarte enthaltenen Akteur*innen zugeordnet werden, bei 8 Beantwortungen handelte es sich um neue, nicht in der Liste enthaltene Kontakte. Bei der Einordnung der Ergebnisse ist zu beachten, dass die 15 Teilnehmenden nur ungefähr ein Fünftel der für diese Erhebung identifizierten Akteur*innen abdecken. Die folgenden Ergebnisse können also nicht als repräsentative Beschreibung des ThINKA-Netzwerks Schmalkalden-Meiningen betrachtet werden.

5.4.1 Prestige und Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen

Die Teilnehmenden gaben an, wie häufig sie mit den auf der Liste enthaltenen Netzwerkpartner*innen in Kontakt stehen. Durchschnittlich gaben die Beantwortenden an, zu 37 der auf der Liste enthaltenen Netzwerkakteur*innen zumindest selten Kontakt zu haben, was 56,1 % der 66 möglichen Akteur*innen entspricht. Die Teilnehmenden der Onlinebefragung stehen also im Durchschnitt mit etwas mehr als der Hälfte der Netzwerkpartner*innen im Austausch. Bezogen auf die Kontakthäufigkeit gaben 50 % der Teilnehmenden an, mit ihren Kontakten sehr häufig oder häufig im Austausch zu stehen.

Aus diesen Angaben lässt sich außerdem ermitteln, mit wie vielen Teilnehmenden jede*r Netzwerkakteur*in in Kontakt steht, was Auskunft über das **Prestige** der Akteur*innen innerhalb des Netzwerks gibt. Das Prestige kann für jeden der drei Tätigkeitsorte einen anderen Maximalwert annehmen, der sich aus der Anzahl der Teilnehmenden ergibt, die die entsprechenden Listen der Netzwerkpartner*innen bearbeitet hatten: für im gesamten Landkreis aktive Akteur*innen kann das Prestige maximal den Wert 15 annehmen, für Akteur*innen aus Schmalkalden 11 und für Akteur*innen aus Meiningen 12.

Die Bestimmung des Prestiges der einzelnen Akteur*innen wird durch die Angaben zur Kontakthäufigkeit weiter präzisiert, da sich so herausstellen lässt, wie intensiv die Akteur*innen den Austausch mit ihren Kontakten gestalten. Die Tabellen enthalten die Rangreihenfolgen der mittleren Kontakthäufigkeiten der Netzwerkakteur*innen getrennt für ihre Tätigkeitsgebiete. Konkret enthalten die Spalten „Mittelwert“ die über

alle Befragten gemittelte Kontakthäufigkeit mit der/dem Netzwerkpartner*in, wobei Werte nahe 1 sehr häufige Kontakte, Werte nahe 2 häufige, Werte nahe 3 gelegentliche und Werte nahe 4 eher seltene Kontakte bezeichnen. Die Spalten „Median“ ermöglichen eine weitere Einordnung der Kontakthäufigkeit, da die genannten Zahlen die Wertebereiche kennzeichnen, den 50 % der Befragten ausgewählt haben. Ein Median von 2 sagt hier also aus, dass die/der Netzwerkakteur*in mit 50 % der Befragten sehr häufig oder häufig in Kontakt steht.

Landkreisebene

Netzwerkpartner*in	Anzahl erhaltene Nennungen (maximal 15)
ThINKA-Mitarbeiter*innen Meiningen „Jerusalem“ (Neue Arbeit Thüringen e.V.)	15
Landratsamt Schmalkalden-Meiningen, Fachbereichsleitung Soziales, Gesundheit und Jugend	14
Jobcenter Schmalkalden-Meiningen	14
Sozialamt Schmalkalden-Meiningen	14
Jugendamt Schmalkalden-Meiningen	13
Ausländerbehörde Schmalkalden-Meiningen	13
Schuldnerberatung des Jobcenters Schmalkalden-Meiningen	13
Diakonie Mitteldeutschland	13
Lebenshilfe e.V.	13
Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) Schmalkalden-Meiningen	12
Polizei	12
GfAW	12
Partnerschaft für Demokratie Schmalkalden-Meiningen (Neue Arbeit Thüringen e.V.)	12
Bauamt Schmalkalden-Meiningen	11
AGETHUR e.V.	11
ThINKA-Mitarbeiter Schmalkalden „Walperloh“ (IFBW e.V.)	10
Seniorenbeirat des Landkreises Schmalkalden-Meiningen	10
Netzwerk Kinderschutz/Frühe Hilfen Schmalkalden-Meiningen	10

Tabelle 6: Prestige der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Landkreis Schmalkalden-Meiningen

Auf Ebene der übergeordneten Struktur des **Landkreises Schmalkalden-Meiningen** und der Steuerungsgruppe genießen alle Akteur*innen ein hohes Prestige, da sie von mindestens zwei Drittel der Befragten als Kontakte benannt wurden. Neben den ThINKA-Mitarbeitern in den beiden Quartieren nehmen die Einrichtungen des Landratsamtes wie der Fachbereich Soziales, Gesundheit und Jugend, das Jobcenter und die

angegliederte Schuldnerberatung, das Sozialamt, das Jugendamt und die Ausländerbehörde die an den häufigsten genannten Positionen ein. Aber auch Träger wie die Diakonie Mitteldeutschland, die Lebenshilfe e.V., die von der Neuen Arbeit Thüringen getragene Partnerschaft für Demokratie und die AGETHUR e.V. werden neben anderen Institutionen des Landkreises wie der Polizei, dem Bauamt, dem Seniorenbeirat, dem Netzwerk Kinderschutz/Frühe Hilfen und der GfAW als Landesinstitution von mindestens 10 der 15 Teilnehmenden als Kontakte benannt.

Netzwerkpartner*in	Mittelwert	Median	Anzahl Bewertungen
ThINKA-Mitarbeiter*innen Meinungen „Jerusalem“ (Neue Arbeit Thüringen e.V.)	1,53	sehr häufig	15
Landratsamt Schmalkalden-Meinungen, Fachbereichsleitung Soziales, Gesundheit und Jugend.	1,64	sehr häufig	14
Lebenshilfe e.V.	2,08	häufig	13
Seniorenbeirat des Landkreises Schmalkalden-Meinungen	2,10	häufig	10
Partnerschaft für Demokratie Schmalkalden-Meinungen (Neue Arbeit Thüringen e.V.)	2,25	häufig	12
AGETHUR e.V.	2,27	häufig	11
Jobcenter Schmalkalden-Meinungen	2,29	häufig	14
Sozialamt Schmalkalden-Meinungen	2,43	manchmal	14
ThINKA-Mitarbeiter*innen Schmalkalden „Walperloh“ (IFBW e.V.)	2,60	manchmal	10
Jugendamt Schmalkalden-Meinungen	2,62	manchmal	13
Polizei	2,67	manchmal	12
Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) Schmalkalden-Meinungen	2,75	manchmal	12
Ausländerbehörde Schmalkalden-Meinungen	2,77	manchmal	13
GfAW	2,83	manchmal	12
Diakonie Mitteldeutschland	2,85	manchmal	13
Bauamt Schmalkalden-Meinungen	3,00	selten	11
Netzwerk Kinderschutz/Frühe Hilfen Schmalkalden-Meinungen	3,00	manchmal	10
Schuldnerberatung des Jobcenters Schmalkalden-Meinungen	3,54	selten	13

Range = 1 bis 4, wobei 1 = sehr häufig, 2 = häufig 3 = manchmal, 4 = selten

Tabelle 7: Kontakthäufigkeit mit den Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Landkreis Schmalkalden-Meinungen

Bei der Betrachtung der Kontakthäufigkeit zeichnet sich neben den THINKA-Mitarbeitenden in den Quartieren wiederum der Fachbereich Soziales, Gesundheit und Jugend des Landratsamtes als zentrale Anlaufstelle ab. Aber auch der Seniorenbeirat des Landkreises, das Jobcenter und die Lebenshilfe e.V., die Partnerschaft für Demokratie und die AGETHUR e.V. werden von den Teilnehmenden als häufige Austauschpartner*innen benannt.

Quartiersebene Schmalkalden „Walperloh“

Netzwerkpartner*in	Anzahl erhaltene Nennungen (maximal 11)
TIZIAN-Projektkoordination	11
Bürgermeister Stadt Schmalkalden	7
Stadtverwaltung Schmalkalden	6
Ordnungsamt der Stadt Schmalkalden	6
Runder Tisch Asyl Schmalkalden	6
Familienzentrum Schmalkalden e.V.	6
Musikschule Schmalkalden	6
Sozialausschuss der Stadt Schmalkalden	5
Wohnungsbaugesellschaft Schmalkalden	5
Tafel Schmalkalden (Evangelischer Kirchenkreis Schmalkalden)	5
Evangelischer Kirchenkreis Schmalkalden	5
Kunsthaus Schmalkalden	5
Technologie- und Gründerzentrum Schmalkalden	4
Spielplatzinitiative „Walperloh“	4
Schwangerschaftsberatung (DRK Schmalkalden e.V.)	4
Kitas Schmalkalden „Walperloh“	4
Schulen Schmalkalden „Walperloh“	4
Berufsschulen Schmalkalden	4
Sportvereine Schmalkalden „Walperloh“	4
Jugendhaus Schmalkalden „Walperloh“	4
Bewohner*innen Schmalkalden „Walperloh“	4
Seniorenbeirat der Stadt Schmalkalden	3
Projektgruppe "Umbau Walperloh"	3
WOHNSTADT GmbH Weimar	3
Initiative Stadionumbau "Am Walperloh"	3

Tabelle 8: Prestige der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Schmalkalden

Für das Quartier **Schmalkalden „Walperloh“** erhalten auch zentrale Einrichtungen und Organisationen hohe Prestigewerte, wobei die TIZIAN-Projektcoordination mit allen Teilnehmenden aus dem Tätigkeitsgebiet Schmalkalden oder des gesamten Landkreises in Kontakt steht. Neben dem Bürgermeister der Stadt Schmalkalden, der Stadtverwaltung und dem Ordnungsamt werden der „Runde Tisch Walperloh“ und das Familienzentrum von 50 % der Teilnehmenden als Kontakte benannt.

Netzwerkpartner*in	Mittelwert	Median	Anzahl Bewertungen
Bewohner*innen Schmalkalden „Walperloh“	1,50	sehr häufig	4
Kitas Schmalkalden „Walperloh“	1,75	häufig	4
Projektgruppe "Umbau Walperloh"	2,00	häufig	3
WOHNSTADT GmbH Weimar	2,00	häufig	3
Spielplatzinitiative „Walperloh“	2,00	häufig	4
Initiative Stadionumbau "Am Walperloh"	2,00	häufig	3
Schulen Schmalkalden „Walperloh“	2,00	häufig	4
TIZIAN-Projektcoordination	2,09	häufig	11
Runder Tisch Asyl Schmalkalden	2,17	manchmal	6
Jugendhaus Schmalkalden „Walperloh“	2,25	manchmal	4
Stadtverwaltung Schmalkalden	2,33	manchmal	6
Wohnungsbaugesellschaft Schmalkalden	2,40	häufig	5
Familienzentrum Schmalkalden e.V.	2,50	manchmal	6
Sportvereine Schmalkalden „Walperloh“	2,50	manchmal	4
Bürgermeister Stadt Schmalkalden	2,71	manchmal	7
Berufsschulen Schmalkalden	2,75	manchmal	4
Evangelischer Kirchenkreis Schmalkalden	2,80	manchmal	5
Kunsthaus Schmalkalden	2,80	manchmal	5
Ordnungsamt der Stadt Schmalkalden	3,00	manchmal	6
Seniorenbeirat der Stadt Schmalkalden	3,00	manchmal	3
Tafel Schmalkalden (Evangelischer Kirchenkreis Schmalkalden)	3,00	manchmal	5
Schwangerschaftsberatung (DRK Schmalkalden e.V.)	3,00	manchmal	4
Musikschule Schmalkalden	3,17	manchmal	6
Sozialausschuss der Stadt Schmalkalden	3,20	manchmal	5
Technologie- und Gründerzentrum Schmalkalden	3,25	manchmal	4

Range = 1 bis 4, wobei 1 = sehr häufig, 2 = häufig 3 = manchmal, 4 = selten

Tabelle 9: Kontakthäufigkeit mit den Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Schmalkalden

Die Betrachtung der Kontakthäufigkeit differenziert dieses Bild, da abgesehen von der TIZIAN-Koordination vor allem die Bewohner*innen des Quartiers, Kitas und Schulen und Initiativen wie die Projektgruppe „Umbau Walperloh“, die Spielplatzinitiative „Walperloh“, die Initiative Stadionumbau „Am Walperloh“ und die daran beteiligte Wohnstadt GmbH Weimar häufig mit den Teilnehmenden in Kontakt stehen. Hier zeigt sich also, dass ein reger Austausch vor allem mit den quartiersbezogenen Akteur*innen besteht, wobei die zentralen Einrichtungen der Stadt als beständige Kooperationspartner*innen geschätzt werden.

Quartiersebene Meinungen „Jerusalem“

Netzwerkpartner*in	Anzahl erhaltene Nennungen (maximal 12)
Bürgermeister Stadt Meiningen	12
Miteinander in Jerusalem e.V. (Stadtteilbüro)	12
Willkommens- und Begegnungsstätte „Cabrini“ (Neue Arbeit e.V.)	12
Stadt Meiningen, Fachbereich Bürgerdienste	11
Seniorenbeauftragte der Stadt Meiningen	11
Bürgerinitiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“	11
Evangelischer Kirchenkreis Meiningen	11
Sozialausschuss der Stadt Meiningen	10
Ordnungsamt der Stadt Meiningen	10
Seniorenbeirat der Stadt Meiningen	10
Wohnungsbaugesellschaft Meiningen	10
Jugendclub am Berg Meiningen „Jerusalem“	10
Bewohner*innen Meiningen „Jerusalem“	10
Stadtwerke Meiningen	8
Barbara Apotheke Meiningen	8
Schulen Meiningen „Jerusalem“	8
Sportvereine Meiningen „Jerusalem“	8
Tafel Meiningen (Sozialwerk Meiningen e.V.)	7
Berufsschule Meiningen	7
Kleingartenvereine Meiningen „Jerusalem“	7
Seniorenclub Meiningen „Jerusalem“	7
Kleiderkammer Meiningen (DRK-Meiningen e.V.)	6
Kitas Meiningen „Jerusalem“	6

Tabelle 10: Prestige der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Meiningen

Für das Quartier **Meiningen „Jerusalem“** bestätigt sich das Bild des hohen Prestiges zentraler Einrichtungen wie der Bürgermeister der Stadt Meiningen, Fachbereich Bürgerdienste, Seniorenbeauftragte und Seniorenbeirat, Sozialausschuss, Ordnungsamt und Wohnungsbaugesellschaft. Es zeigt sich allerdings, dass auch die quartiersbezogenen Akteur*innen als häufige Kontakte ein hohes Prestige genießen. Die Initiative „Miteinander in Jerusalem“ mit dem Stadtteilbüro, die Willkommens- und Begegnungsstätte „Cabринi“ (Neue Arbeit Thüringen e.V.), die Bürgerinitiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“ und der Evangelische Kirchenkreis Meiningen werden von mindestens 91,7 % der Befragten als Kontakte benannt. Die Bewohner*innen des Quartiers und der Jugendclub „Am Berg“ (AWO Landesverband Thüringen e.V.) stehen mit 83,3 % der Befragten aus der Steuerungsgruppe und dem Gebiet Meiningen in Kontakt.

Netzwerkpartner*in	Mittelwert	Median	Anzahl Bewertungen
Bürgerinitiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“	1,55	sehr häufig	11
Willkommens- und Begegnungsstätte „Cabринi“ (Neue Arbeit Thüringen e.V.)	1,58	häufig	12
Seniorenbeauftragte der Stadt Meiningen	1,64	sehr häufig	11
Seniorenbeirat der Stadt Meiningen	1,70	sehr häufig	10
Stadt Meiningen, Fachbereich Bürgerdienste	1,73	häufig	11
Bewohner*innen Meiningen „Jerusalem“	1,80	häufig	10
Miteinander in Jerusalem e.V. (Stadtteilbüro)	1,92	häufig	12
Wohnungsbaugesellschaft Meiningen	2,00	häufig	10
Stadtwerke Meiningen	2,00	häufig	8
Kitas Meiningen „Jerusalem“	2,00	häufig	6
Schulen Meiningen „Jerusalem“	2,00	häufig	8
Bürgermeister Stadt Meiningen	2,17	häufig	12
Jugendclub am Berg Meiningen „Jerusalem“	2,20	häufig	10
Seniorenclub Meiningen „Jerusalem“	2,29	häufig	7
Ordnungsamt der Stadt Meiningen	2,60	manchmal	10
Sozialausschuss der Stadt Meiningen	2,80	manchmal	10
Berufsschule Meiningen	2,86	manchmal	7
Kleingartenvereine Meiningen „Jerusalem“	2,86	manchmal	7
Barbara Apotheke Meiningen	2,88	manchmal	8
Sportvereine Meiningen „Jerusalem“	2,88	manchmal	8
Kleiderkammer Meiningen (DRK-Meiningen e.V.)	3,00	manchmal	6
Tafel Meiningen (Sozialwerk Meiningen e.V.)	3,00	manchmal	7

Netzwerkpartner*in	Mittelwert	Median	Anzahl Bewertungen
Evangelischer Kirchenkreis Meiningen	3,09	manchmal	11

Range = 1 bis 4, wobei 1 = sehr häufig, 2 = häufig 3 = manchmal, 4 = selten

Tabelle 11: Kontakthäufigkeit mit den Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Meiningen

Die Betrachtung der Kontakthäufigkeit deckt sich für das Quartier mit dem Prestige der Akteur*innen – es zeigen sich durchweg sehr häufige und häufige Kontakte zwischen den genannten Akteur*innen, wobei die Bürgerinitiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“, die Willkommens- und Begegnungsstätte „Cabrini“ (Neue Arbeit Thüringen e.V.), die Seniorenbeauftragten und der Seniorenbeirat der Stadt am häufigsten mit den Befragten im Austausch stehen.

Weiterhin wurden die Netzwerkakteur*innen, mit denen die Teilnehmenden der Onlinebefragung mindestens seltenen Kontakt angaben, im Hinblick auf ihre Wichtigkeit für das THINKA-Netzwerk beurteilt. Die Bewertung der Wichtigkeit gestattet in Kombination mit der Kontakthäufigkeit eine umfassende Einordnung der Bedeutsamkeit der Akteur*innen für das Netzwerk. So können auch solche Akteur*innen in den Fokus rücken, die zwar mit den Teilnehmenden seltener in Kontakt stehen als andere, aber dennoch zentrale Knoten für das Gelingen der Netzwerkarbeit darstellen, indem sie z.B. spezifische Zielgruppen oder Angebote bedienen oder an zentralen, jährlich stattfindenden Veranstaltungen mitwirken. Die Tabellen enthalten die Rangreihenfolgen der mittleren eingeschätzten Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen getrennt für ihre Tätigkeitsgebiete. Konkret enthalten die Spalten „Mittelwert“ die über alle Befragten gemittelte Bewertung der Wichtigkeit der Netzwerkpartner*in, wobei Werte nahe 1 sehr wichtige Akteur*innen, Werte nahe 2 wichtige, Werte nahe 3 mittelmäßig wichtige, Werte nahe 4 eher unwichtige und Werte nahe 5 als unwichtig bewerte Akteur*innen bezeichnen. Die Spalten „Median“ ermöglichen auch hier eine weitere Einordnung der Wichtigkeit, da die genannten Zahlen den Wertebereich kennzeichnen, den 50 % der Befragten ausgewählt haben. Ein Median von 2 sagt hier also aus, dass die/der Netzwerkakteur*in von 50 % der Befragten als sehr wichtig oder wichtig angesehen wird.

Auf der Ebene des **Landkreises Schmalkalden-Meiningen** und der Steuerungsgruppe werden alle dort angesiedelten Akteur*innen von den Befragten als sehr wichtig oder wichtig bewertet, was die Bedeutung des Steuerungsgremiums und der zentralen Akteur*innen des Landkreises klar unterstreicht. Innerhalb dieser positiven Gesamtbewertung nehmen der Fachbereich Soziales, Gesundheit und Jugend des Landratsamtes, die THINKA-Mitarbeitenden in den Quartieren, das Jobcenter, das Sozialamt und die Ausländerbehörde die oberen Positionen ein.

Netzwerkpartner*in	Mittelwert	Median	Anzahl Bewertungen
Landratsamt Schmalkalden-Meiningen, Fachbereichsleitung Soziales, Gesundheit und Jugend.	1,23	sehr häufig	13
ThINKA-Mitarbeiter*innen Meiningen „Jerusalem“ (Neue Arbeit Thüringen e.V.)	1,27	sehr häufig	15
ThINKA-Mitarbeiter*innen Schmalkalden „Walperloh“ (IFBW e.V.)	1,44	sehr häufig	9
Jobcenter Schmalkalden-Meiningen	1,50	sehr häufig	14
Sozialamt Schmalkalden-Meiningen	1,57	häufig	14
Ausländerbehörde Schmalkalden-Meiningen	1,69	sehr häufig	13
AGETHUR e.V.	1,73	häufig	11
Partnerschaft für Demokratie Schmalkalden-Meiningen (Neue Arbeit Thüringen e.V.)	1,75	häufig	12
Jugendamt Schmalkalden-Meiningen	1,77	häufig	13
Seniorenbeirat des Landkreises Schmalkalden-Meiningen	1,80	häufig	10
Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) Schmalkalden-Meiningen	1,82	häufig	11
Netzwerk Kinderschutz/Frühe Hilfen Schmalkalden-Meiningen	1,90	häufig	10
Polizei	1,92	häufig	12
Schuldnerberatung des Jobcenters Schmalkalden-Meiningen	2,00	häufig	13
Lebenshilfe e.V.	2,15	häufig	13
GfAW	2,17	häufig	12
Diakonie Mitteldeutschland	2,54	häufig	13
Bauamt Schmalkalden-Meiningen	2,64	häufig	11

Range 1-5, wobei 1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = mittelmäßig, 4 = eher unwichtig, 5 = unwichtig

Tabelle 12: Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Landkreis Schmalkalden-Meiningen

Für **Schmalkalden-„Walperloh“** zeigt sich ebenfalls, dass die als häufige Kontakte genannten Akteur*innen auch als besonders wichtig bewertet werden. Allerdings rücken hier die zentralen Organe wie der Bürgermeister und die Stadtverwaltung verstärkt in den Fokus, die mit den Bewohner*innen die drei oberen Positionen in der Wichtigkeitsbewertung einnehmen, obwohl sie in der Rangreihung der Kontakthäufigkeiten eher mittlere Positionen erhielten.

Netzwerkpartner*in	Mittelwert	Median	Anzahl Bewertungen
Bürgermeister Stadt Schmalkalden	1,29	sehr wichtig	7
Stadtverwaltung Schmalkalden	1,33	sehr wichtig	6
Bewohner*innen Schmalkalden „Walperloh“	1,50	sehr wichtig	4

Netzwerkpartner*in	Mittelwert	Median	Anzahl Bewertungen
Kitas Schmalkalden „Walperloh“	1,75	wichtig	4
Schulen Schmalkalden „Walperloh“	1,75	wichtig	4
Wohnungsbaugesellschaft Schmalkalden	1,80	wichtig	5
TIZIAN-Projektkoordination	1,82	wichtig	11
Sozialausschuss der Stadt Schmalkalden	2,00	wichtig	5
Ordnungsamt der Stadt Schmalkalden	2,00	wichtig	6
Projektgruppe "Umbau Walperloh"	2,00	wichtig	3
WOHNSTADT GmbH Weimar	2,00	wichtig	3
Spielplatzinitiative „Walperloh“	2,00	wichtig	4
Initiative Stadionumbau "Am Walperloh"	2,00	wichtig	3
Sportvereine Schmalkalden „Walperloh“	2,00	wichtig	4
Runder Tisch Asyl Schmalkalden	2,17	wichtig	6
Familienzentrum Schmalkalden e.V.	2,17	wichtig	6
Berufsschulen Schmalkalden	2,25	mittelmäßig	4
Tafel Schmalkalden (Evangelischer Kirchenkreis Schmalkalden)	2,40	wichtig	5
Evangelischer Kirchenkreis Schmalkalden	2,40	wichtig	5
Schwangerschaftsberatung (DRK Schmalkalden e.V.)	2,50	mittelmäßig	4
Jugendhaus Schmalkalden „Walperloh“	2,50	mittelmäßig	4
Musikschule Schmalkalden	2,67	mittelmäßig	6
Seniorenbeirat der Stadt Schmalkalden	3,00	mittelmäßig	3
Technologie- und Gründerzentrum Schmalkalden	3,00	mittelmäßig	4
Kunsthaus Schmalkalden	3,00	mittelmäßig	5

Range 1-5, wobei 1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = mittelmäßig, 4 = eher unwichtig, 5 = unwichtig

Tabelle 13: Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Schmalkalden

Auch in **Meiningen „Jerusalem“** bestätigt sich der Trend, dass die Akteur*innen als besonders wichtig betrachtet werden, mit denen die Befragten auch häufig in Kontakt treten. Hier nehmen neben den städtischen Institutionen wie Fachbereich Bürgerdienste, Bürgermeister und Wohnungsbaugesellschaft vor allem die Willkommens- und Begegnungsstätte „Cabrini“, die Bewohner*innen und Initiativen wie „L(i)ebenswertes Jerusalem“ und „Miteinander in Jerusalem“ die oberen Positionen in der Bewertung ein.

Netzwerkpartner*in	Mittelwert ^a	Median ^b	Anzahl Bewertungen
Willkommens- und Begegnungsstätte „Cabrini“ (Neue Arbeit Thüringen e.V.)	1,08	sehr wichtig	12

Netzwerkpartner*in	Mittelwert ^a	Median ^b	Anzahl Bewertungen
Stadt Meiningen, Fachbereich Bürgerdienste	1,09	sehr wichtig	11
Bürgerinitiative „L(i)ebenswertes Jerusalem“	1,18	sehr wichtig	11
Bewohner*innen Meiningen „Jerusalem“	1,20	sehr wichtig	10
Bürgermeister Stadt Meiningen	1,25	sehr wichtig	12
Wohnungsbaugesellschaft Meiningen	1,50	wichtig	10
Miteinander in Jerusalem e.V. (Stadtteilbüro)	1,50	sehr wichtig	12
Schulen Meiningen „Jerusalem“	1,50	wichtig	8
Jugendclub am Berg Meiningen „Jerusalem“	1,50	sehr wichtig	10
Seniorenbeirat der Stadt Meiningen	1,60	wichtig	10
Kitas Meiningen „Jerusalem“	1,67	wichtig	6
Seniorenbeauftragte der Stadt Meiningen	1,73	wichtig	11
Stadtwerke Meiningen	1,88	wichtig	8
Tafel Meiningen (Sozialwerk Meiningen e.V.)	2,00	wichtig	7
Seniorenclub Meiningen „Jerusalem“	2,00	wichtig	7
Ordnungsamt der Stadt Meiningen	2,10	wichtig	10
Berufsschule Meiningen	2,29	wichtig	7
Sozialausschuss der Stadt Meiningen	2,30	wichtig	10
Evangelischer Kirchenkreis Meiningen	2,36	wichtig	11
Sportvereine Meiningen „Jerusalem“	2,38	mittelmäßig	8
Kleiderkammer Meiningen (DRK-Meiningen e.V.)	2,50	mittelmäßig	6
Barbara Apotheke Meiningen	2,50	mittelmäßig	8
Kleingartenvereine Meiningen „Jerusalem“	2,57	mittelmäßig	7

Range 1-5, wobei 1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = mittelmäßig, 4 = eher unwichtig, 5 = unwichtig

Tabelle 14: Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Meiningen

5.4.2 Netzwerkkarte

Die Angaben zur Kontakthäufigkeit und Bewertung der Wichtigkeit stellen die zentralen Merkmale für die Erstellung der Netzwerkkarten dar. Wie in den Kapiteln 2.5 und 3 dargestellt, bilden die Netzwerkakteur*innen die Knoten des Netzwerks, von denen die Beziehungen in Form der Kanten ausgehen. Die Größe der Knoten wird hierbei über den Mittelwert der von den Teilnehmenden eingeschätzten Wichtigkeit bedingt, wobei größere Knoten eine höhere Wichtigkeit anzeigen. Die Position der Knoten innerhalb des Netzwerks sowie deren Entfernung zu den anderen Knoten basiert auf dem Mittelwert der durch die Teilnehmenden eingeschätzten Kontakthäufigkeit. Hierbei zeigen lange Kanten mit weit voneinander entfernt liegenden Knoten eine geringe Kontakthäufigkeit an und kurze Kanten mit eng beieinanderliegenden Knoten häufige Kontakte zwischen den Akteur*innen.

Die Karte des **Gesamtnetzwerks** verdeutlicht die Zweiteilung der Akteur*innen des Netzwerks anhand der beiden Quartiere, die sich jeweils im oberen (Meiningen „Jerusalem“) und unteren (Schmalkalden „Walperloh“) Bereich der Karte anordnen. Als verbindendes Element fügen sich die Akteur*innen des Landkreises und der Steuerungsgruppe in der Mitte der Karte ein. Im Hinblick auf die Topologie (siehe Kapitel 3 und Abbildung 3) kann das Netzwerk als vermascht mit drei Substrukturen beschrieben werden. Im Zentrum der Karten verdeutlichen die vielen Kanten sowohl den regen Austausch der quartiersbezogenen Akteur*innen mit der Landkreisebene als auch innerhalb der dort angesiedelten Akteur*innen. Die Größe der Knoten und deren Position im Netzwerk verdeutlichen wie im vorherigen Kapitel 5.4.1 beschrieben, dass zwar viele der als besonders wichtig bewerteten Knoten auch häufig mit den anderen Akteur*innen im Austausch stehen: die im Zentrum der Karte angesiedelten Knoten sind zumeist größer und liegen näher beieinander als die an den Rändern der Karte angesiedelten Akteur*innen.³² Allerdings befinden sich auch einige der großen und daher wichtig bewerteten Knoten am Ende langer Kanten an den Rändern der Karte. Dies verdeutlicht, dass für eine gelingende Netzwerkarbeit zumindest ein regelmäßiger Austausch mit den wichtigen Akteur*innen gewährleistet sein muss.

³² Die sehr kleinen Knoten kennzeichnen Akteur*innen, die nicht der vorgegebenen Liste zugeordnet wurden, oder die von jeweils einer Befragten als zusätzliche Netzwerkpartner*innen genannt wurden und daher keine Bewertungen der anderen Befragten erhielten.

■ Schmalkalden-Meiningen ■ Meiningen-Jerusalem □ Schmalkalden-Walperloh

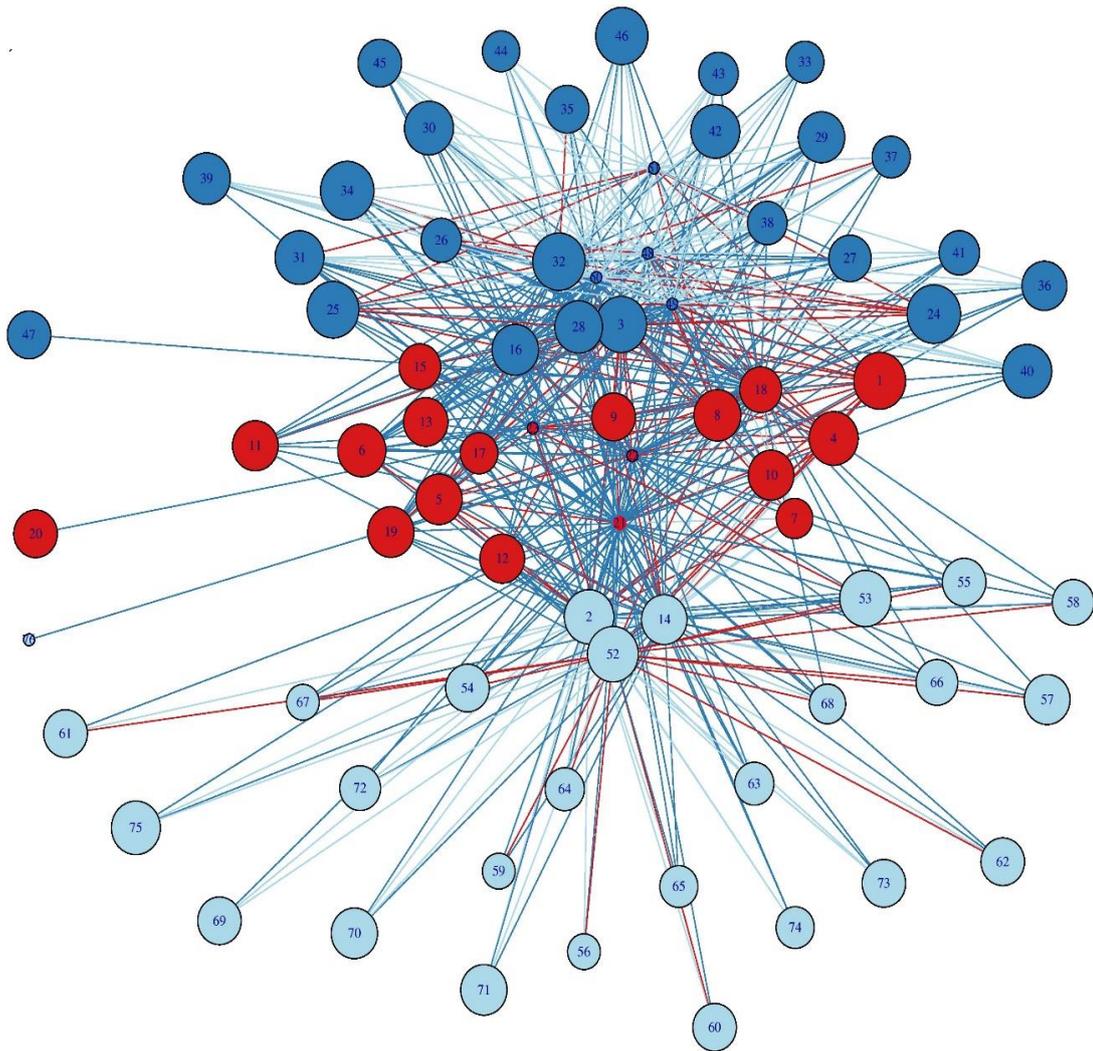


Abbildung 18: Netzwerkkarte der ThINKA-Akteur*innen Schmalkalden-Meiningen (Gesamtnetzwerk)

Mit Blick auf die Akteur*innen, die sich dem Subnetzwerk auf der Ebene des **Landkreises** und der Steuerungsgruppe (Abbildung 19) zuordnen lassen, zeigt sich eine recht gleichmäßige Verteilung der Akteur*innen. Diese orientiert sich eher in Richtung der Ränder der Karte und weniger in deren Zentrum. Dies verdeutlicht den regelmäßigen Austausch der Akteur*innen dieser Ebene (die auch insgesamt recht ähnlich hinsichtlich ihrer Wichtigkeit bewertet wurden³²), der zum Beispiel über die Treffen der Steuerungsgruppe organisiert wird.

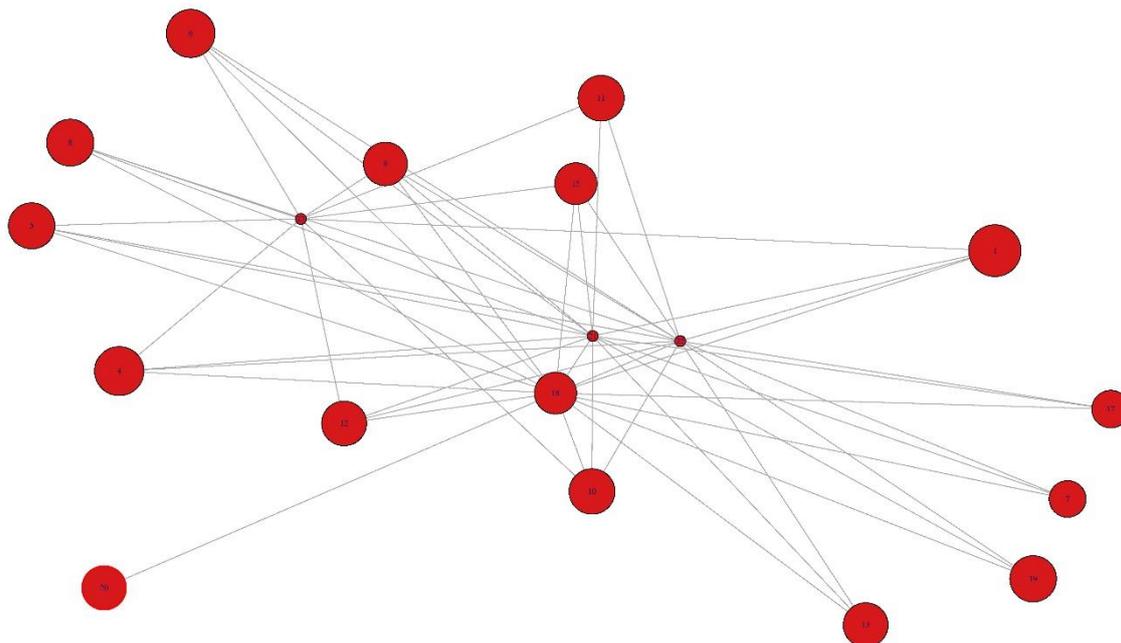


Abbildung 19: Netzwerkkarte der THINKA-Akteur*innen auf Ebene des Landkreises Schmalkalden-Meiningen und der Steuerungsgruppe

Für das Subnetzwerk in **Meiningen „Jerusalem“** zeigt sich eine ähnlich breite Anordnung der Knoten, wobei hier, wie unter Kapitel 5.4.1 ausgeführt, als wichtig erachtete Knoten mehr in das Zentrum der Karte rücken. Weiterhin ist ein isolierter Knoten erkennbar. Dieser Knoten wurde zwar von Akteur*innen des Landkreises als wichtig erachtet, steht mit den Akteur*innen im eigenen Quartier aber nicht in Kontakt.

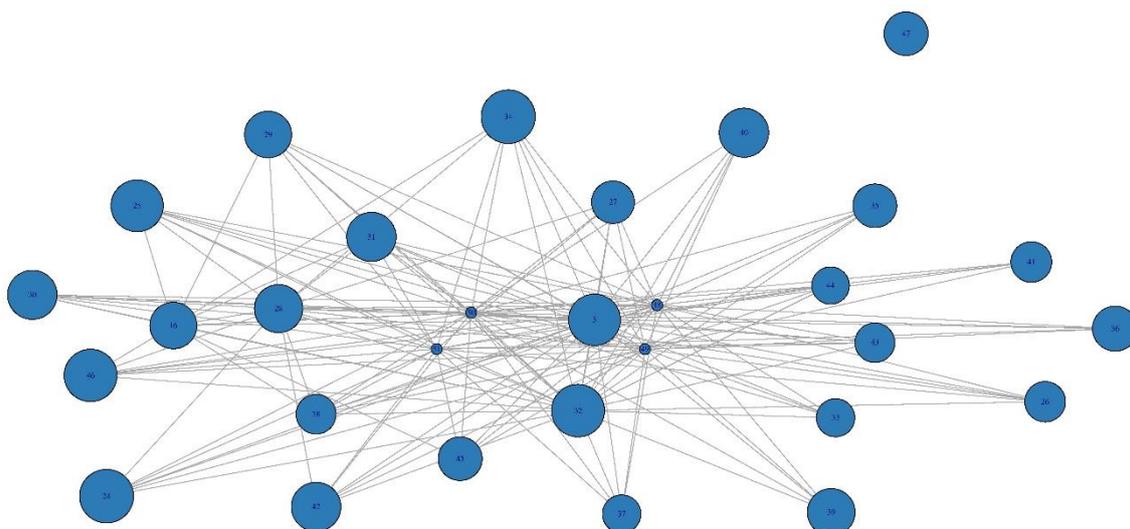


Abbildung 20: Netzwerkkarte der THINKA-Akteur*innen Meinigen „Jerusalem“

In **Schmalkalden-„Walperloh“** hingegen lässt sich eine Topologie in Form eines Sterns erkennen, in welchem wichtig bewertete Knoten eher im Zentrum zu finden sind. Zwischen einigen wichtig bewerteten Knoten lassen sich intensive Kontakte beobachten, während die am äußeren Rand befindlichen Knoten in weniger starkem Austausch stehen. Auch hier ist ein isolierter Knoten zu finden, der auf Ebene des Landkreises als zusätzliche/r Netzwerkpartner*in benannt wurde, aber im Quartier keine zentrale Position einnimmt.

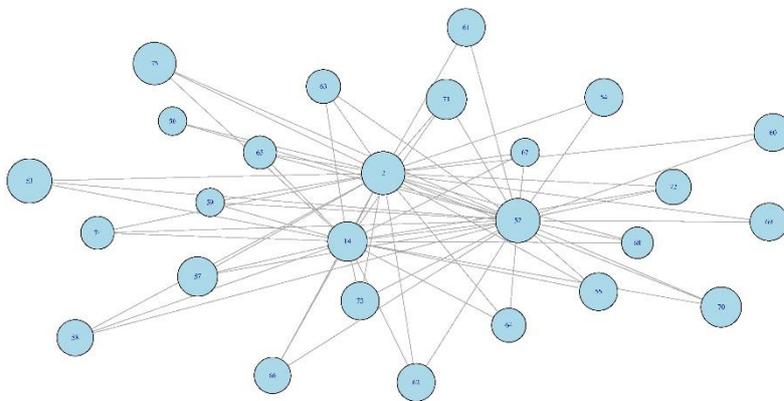


Abbildung 21: Netzwerkkarte der ThINKA-Akteur*innen Schmalkalden „Walperloh“

Zur Einordnung des Informationsaustauschs innerhalb der abgebildeten Gesamt- und der Subnetzwerke kann die *Dichte* als bewertende Maßzahl herangezogen werden, die angibt, wie stark die Akteur*innen miteinander verwoben sind. Hierbei ist zu beachten, dass insbesondere große Netzwerke eine geringere Dichte aufweisen sollten als kleine, da eine maximale Dichte bedeuten würde, dass alle Akteur*innen miteinander in Kontakt stehen. Dies spräche für einen großen Ressourcenaufwand um diese, zum Teil auch überflüssigen Beziehungen, aufrecht zu erhalten. Zumindest moderate Werte sind also erstrebenswert, um einen sicheren Informationsfluss in den Netzwerken zu gewährleisten. Werte zwischen 0,20 und 0,50 beschreiben hierbei, dass 20 % bis 50 % der maximal möglichen Beziehungen im Netzwerk realisiert und als gute Dichte erachtet werden³³. In der vorliegenden Analyse wurde eine Dichte von 0,19 für das Gesamtnetzwerk berechnet. Für das Subnetzwerk auf Ebene des Landkreises eine Dichte von 0,32, für Schmalkalden „Walperloh“ 0,19 und für Meiningen „Jerusalem“ 0,36. In Bezug auf das Gesamtnetzwerk ist der Wert von 0,19 aufgrund der vorliegenden Struktur mit zwei Quartieren als durchaus adaptiv zu betrachten: ein intensiver Austausch zwischen

³³ Grau, Andreas; Heitmeyer, Wilhelm (2007): Menschenfeindlichkeit in Städten und Gemeinden (S. 202-222). Weinheim; Basel: Beltz Juventa.

Akteur*innen der beiden Quartiere würde maßgeblich Ressourcen binden und entspräche nicht dem vorgegebenen Ziel, die Strukturen jeweils innerhalb der Quartiere zu stärken. Innerhalb der Subnetzwerke des Landkreises und des Quartiers Meiningen „Jerusalem“ fallen die Dichten also erwartbar höher aus und belegen einen angemessenen Informationsfluss zwischen den Akteur*innen. Die eher gering ausfallende Dichte in Schmalkalden „Walperloh“ kann maßgeblich darauf zurückgeführt werden, dass die Strukturen aus diesem Quartier von nur drei Befragten beurteilt wurden.

Auf Grundlage einer sogenannten *Community-Analyse* wurde die Gesamtstruktur des ThINKA-Netzwerks noch einmal in den Fokus genommen. Diese Analyse dient dazu, eng verbundene Knoten zu identifizieren und sogenannten Clustern oder Gruppen zuzuordnen.³⁴ Zu beachten ist hierbei, dass jeder Knoten im Netzwerk nur genau einem Cluster zugeordnet werden kann. Die Gruppenzugehörigkeit wird also eindeutig festgelegt und lässt keine Überschneidung und damit geteilte Zugehörigkeiten zu mehreren Clustern zu, obwohl diese in der Realität durchaus zu erwarten sind.

Die Community-Analyse ergab zwei Hauptcluster. Die in ihnen liegenden Knoten lassen sich dabei den beiden Quartieren zuordnen,³⁵ wobei die Ränder der Cluster auf Ebene des Landkreises und der Akteur*innen der Steuergruppe überlappen. Damit bestätigt die Community-Analyse einerseits die Einschätzung, dass jedes der beiden Quartiere Schmalkalden „Walperloh“ und Meiningen „Jerusalem“ eine eigenständige Netzwerkstruktur mit den darin aktiven und vernetzten Akteur*innen aufweist. Andererseits unterstreicht die Überlappung der Clusterränder die übergeordnete Struktur auf Ebene des Landkreises und der Steuerungsgruppe, die für beide Quartiere wichtige und erreichbare Akteur*innen vereint und so das Gelingen der Netzwerkarbeit in den Quartieren stützt und fördert.

³⁴ Es wurde der sogenannte „fast_greedy“-Algorithmus verwendet: Newman, Mark E. J. (2004), Fast algorithm for detecting community structure in networks. *Physical Review E*, 69, 66-133.

³⁵ Das dritte Cluster beinhaltet nur einen Knoten, der sich dem Quartier Schmalkalden „Walperloh“ zuordnen lässt. Aufgrund dieser geringen Besetzung des Clusters wird ihm keine inhaltliche Bedeutung zugewiesen.

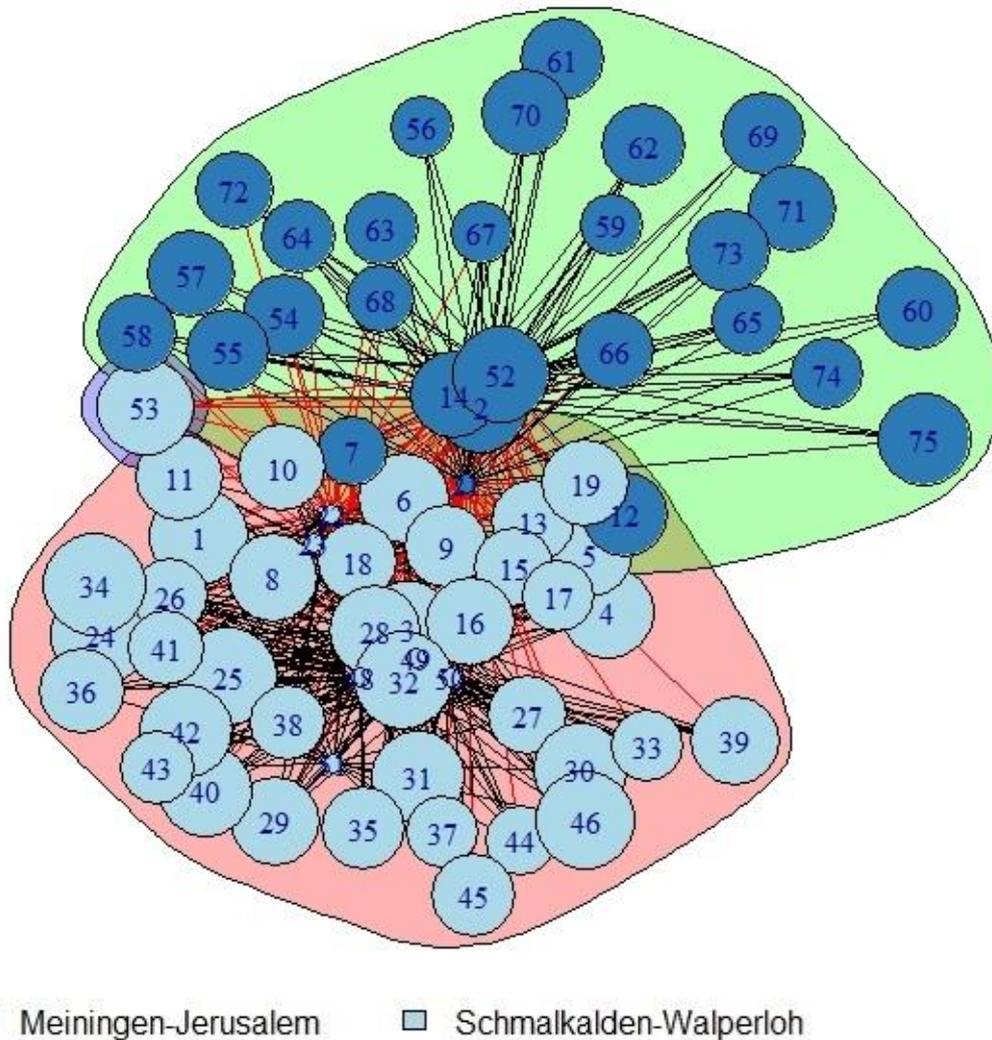


Abbildung 22: Community-Analyse des Gesamtnetzwerks

5.4.3 Gestaltung des Informationsaustauschs zwischen den Knoten

Als letzten Punkt der Netzwerkbefragung konnten die Teilnehmenden angeben, wie sich die Kontaktaufnahme zu den Netzwerkpartner*innen hauptsächlich gestaltet, wobei die Antwortmöglichkeiten „Wir haben uns etwa gleich häufig gegenseitig kontaktiert“, „Der Kontakt ging häufiger von mir aus“ und „Der Kontakt ging häufiger von dem/der Netzwerkpartner*in aus“ umfasste. Diese Angaben erlauben Rückschlüsse auf die Beziehungsgestaltung und Atmosphäre im Netzwerk. Die 15 Teilnehmenden machten hierbei Angaben zu insgesamt 454 Beziehungen innerhalb des ThINKA-Netzwerks. Den auffallend größten Anteil machten mit 268 Nennungen die Beziehungen mit gleich häufiger gegenseitiger Kontaktaufnahme aus, was einem Anteil von 59,0 % entspricht. In 141 oder 31,0 % der Fälle nahmen die Befragungsteilnehmenden häufiger Kontakt zu den Netzwerkakteur*innen auf und in 45 oder 10,0 % der Fälle wurden die Teilnehmenden kontaktiert. Dieser große Anteil ausgeglichener Kontaktaufnahmen spricht für eine Interaktion auf Augenhöhe zwischen den Netzwerkakteur*innen und eine hohe Reziprozität innerhalb des Netzwerks, also einem ausgeglichenen Verhältnis von Geben und Nehmen.

6 POTENTIALE DER NETZWERKARBEIT

6.1 Analyse der lokalen Handlungs- und Kooperationsstrukturen und Ableitung von Handlungsstrategien

Auf der Grundlage der im Kapitel 5 nach Netzwerkkategorien und in Netzwerkkarten beschriebenen Ergebnisse erfolgte die Einordnung und Systematisierung dieser anhand einer SWOT-Analyse.

Mit Hilfe einer solchen Analyse können strategische Optionen generiert werden. Die Befunde der Untersuchung werden demnach den Kategorien Stärken (**Strengths**), Schwächen (**Weaknesses**), Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**) zugeordnet, aus denen anschließend Handlungsstrategien entwickelt werden können.³⁶

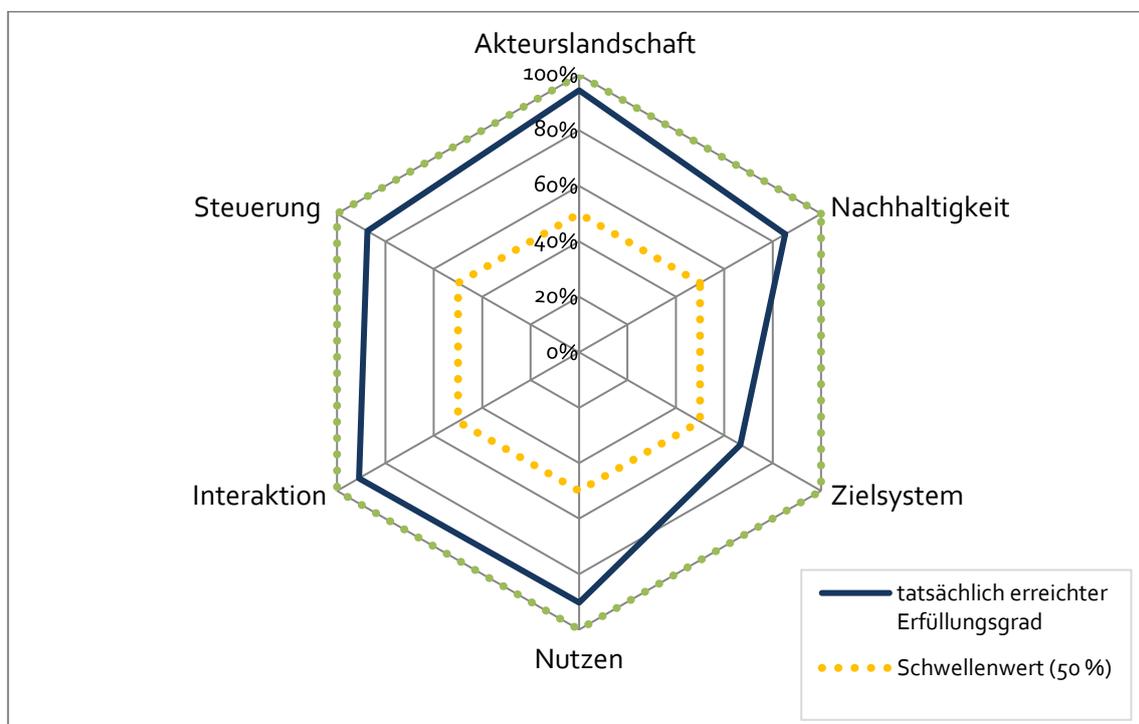


Abbildung 23: Netzdiagramm des Erfüllungsgrades der Netzwerkkategorien

Zunächst wurden anhand der in Kapitel 2.6. erwähnten Checkliste die sechs Dimensionen des Netzwerks anhand verallgemeinerbarer Indikatoren analysiert um eine vergleichende Untersuchung zu ermöglichen. Mit der Checkliste wurde für jede der sechs Dimensionen ermittelt, mit welcher Ausprägung die Merkmale gelingender Netzwerkarbeit auftreten und in einem Netzdiagramm übersichtlich dargestellt.³⁷ Im Netzdia-

³⁶ Vgl. Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Nährich, Klaus P. (2007): Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? Carl Hanser Verlag München, 2. Aufl.

³⁷ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Netzwerkevaluierung. Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken. 2013.

gramm verdeutlicht die blaue Linie die tatsächlich erreichte Ausprägung bzw. den tatsächlich erreichten Erfüllungsgrad der Dimensionen im ThINKA-Netzwerk, wobei der grüne Außenrand des Netzes einen Erfüllungsgrad von 100 % darstellt. Die gelbe Linie stellt dagegen einen Erfüllungsgrad von 50 % dar, der den unteren Schwellenwert für eine gelingende Netzwerkarbeit markiert. Die Entfernung zum grünen Außenrand zeigt demnach Potentiale zur Weiterentwicklung des Netzwerks auf. Insgesamt zeigt das Diagramm einen hohen Erfüllungsgrad von mindestens 90 % für die Dimensionen Nutzen, Interaktion, Steuerung und Akteurslandschaft auf, wobei die Dimension Nachhaltigkeit leicht unter diesem Wert liegt. Die Dimension Zielsystem weist mit 70 % die weiteste Entfernung zum optimalen Erfüllungsgrad auf und bietet die größten Potentiale zur Weiterentwicklung der Qualität des Netzwerkes.

Die folgenden beiden Übersichten dienen dem besseren Verständnis der angewandten Methode der SWOT-Analyse. Für die Systematisierung der umfangreichen Daten aus der Dokumentenanalyse, den Interviews, der Onlinebefragung und dem Netzdiagramm bietet sich für die SWOT-Analyse erneut eine Systematisierung anhand der im Kapitel 3 beschriebenen Netzwerkkategorien Zweck, Struktur und Prozesse an. Für jede der drei Kategorien wurden im ersten Schritt entsprechend dieser Systematik die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zusammengetragen und in ein Vierfelderschema eingeordnet.

Übersicht: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

Stärken	Schwächen
Identifizierte interne Stärken in Bezug auf die analysierte Kategorie	Identifizierte interne Schwächen in Bezug auf die analysierte Kategorie
Chancen	Risiken
Identifizierte externen Chancen in Bezug auf die analysierte Kategorie	Identifizierte externen Risiken in Bezug auf die analysierte Kategorie

Abbildung 24 Lesehilfe SWOT-Analyse

Auf Grundlage dieser Systematisierung wurden im zweiten Schritt vier Strategien als konkrete Handlungsstrategien für jede der Dimensionen formuliert. Diese bilden wiederum die Grundlage für die Beantwortung der Evaluationsfragen und die Ableitung der Handlungsempfehlungen.

Abgeleitete Handlungsstrategien

	Stärken	Schwächen
Chancen	<p>Strategie 1: Wie können die Stärken angewendet werden, um die Chancen zu nutzen?</p>	<p>Strategie 3: Wie können Schwächen abgebaut werden, um Chancen zu nutzen?</p>
Risiken	<p>Strategie 2: Wie können die Stärken angewendet werden, um die Risiken zu minimieren?</p>	<p>Strategie 4: Wie können die Schwächen abgebaut werden, um die Risiken zu minimieren?</p>

Abbildung 25 Lesehilfe Handlungsstrategien

Die in der SWOT-Analyse identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Kategorien Zweck, Struktur und Prozess und die aus ihnen abgeleiteten Handlungsstrategien werden in den folgenden Übersichten jeweils separat für die Kategorien Zweck, Struktur und Prozess dargestellt.

6.1.1 Netzwerkkategorie Zweck

Zweck: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Ziele des Vorhabens werden zumindest informell von den Akteur*innen geteilt. • Leitbild/Ziele/Teilziele und dafür relevante Indikatoren sind für das Projekt schriftlich verankert und quantitativ untersetzt. • Profil des Netzwerks für involvierte Akteur*innen klar. • Außenwirkung des Netzwerks wurde durch Akteur*innen gestärkt. • Seit Beginn der Förderung ist Stabilität gegeben. • Starke Einbindung der Verwaltungsebene, nicht nur inhaltlich, sondern auch finanziell durch eine Kofinanzierung. • Interessen der Akteur*innen stimmen mit Kooperationszweck überein. • Beständige, flexible Anpassung des Netzwerks an aktuelle Bedarfe der Zielgruppe. • In Quartieren wurden konkrete Verbesserungen umgesetzt – Ergebnisse erreichen die Zielgruppe. • Regelmäßige Präsenz in (lokalen) Medien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild/Ziele/Teilziele und dafür relevante Indikatoren sind für das Projekt schriftlich verankert und nicht oder nur wenig qualitativ untersetzt. • Besonderheiten der beiden Quartiere werden konzeptionell nicht ausreichend beachtet. • Bedürfnisorientierte Arbeit im Quartier nimmt viel Raum ein, hemmt langfristige strategische Planung. • ThINKA ist ein sehr komplexes Netzwerkkonstrukt, dessen Profil „nach außen“ nicht eindeutig sichtbar ist. • Professionelle Kommunikationsstrategie für Außenstehende nicht sichtbar. • Kommunikation mit Bewohner*innen wenig adressatenorientiert.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Spezifischer ThINKA-Ansatz für eingegrenzte Zielgruppe in überschaubarem Gebiet. • Netzwerk in Schmalkalden-Meiningen gilt aus Sicht der ThINKA-Koordinierungsstelle als vorbildhaft. • Große Akzeptanz im Landkreis Schmalkalden-Meiningen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Laufzeit der ESF-Armutspräventionsrichtlinie. • Durch klamme Haushalte in den Kommunen und Gebietskörperschaften, verstärkt durch Corona, kann zu erwartende erhöhte Kofinanzierung nicht übernommen werden. • Kombination aus Heterogenität der Bewohner*innenstruktur und gesellschaftlichen Herausforderungen. • Vernachlässigung des ländlichen Raums um die Quartiere herum. • Inhaltliche Überforderung der Ehrenamtlichen.

Abbildung 26 SWOT Zweck des Netzwerkes

Zweck: Abgeleitete Handlungsstrategien

Stärken	Schwächen
----------------	------------------

Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk weiter stabilisieren bei Stärkung der vorhandenen Potentiale. • Beibehaltung des Quartiersbezuges. • Nutzung des ThINKA-Erfolgs für positives Image des Landkreises. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Instrumente zur Qualitätsentwicklung (Ziele, Indikatoren, Evaluation) unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Quartiere. • Professionelle Kommunikationsstrategie entwickeln und Profil präsentieren (Präsenz auf Homepage der Träger und des Landratsamtes, Nutzung von Informationsweitergabe- und Vernetzungspotential bei Social Media, einfache Sprache, Barrierefreiheit, Newsletter), auf Zielgruppe und Entscheider/Verwaltungsebene ausgerichtete Kanäle/Medien nutzen.
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von alternativen Finanzierungsansätzen auf Landkreis- und Landesebene. • Bündelung von Strategien der Sozialraumplanung im Landkreis. • Schärfung und Weiterentwicklung der Armutspräventionsstrategie im Hinblick auf belastete Quartiere. • Veränderungen in Quartieren sozialplanerisch im Blick behalten und adäquate Lösungen finden. • Stärke des passgenauen Ansatzes von ThINKA in ländlichen Gebieten unter Berücksichtigung der Bewohner*innenstruktur und deren Bedarfe (Dorfkümmerer/AGATHE). 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Verankerung Gemeinwesenarbeit³⁸

Abbildung 27 Handlungsstrategien bezogen auf den Zweck des Netzwerkes

³⁸ Bsp. Niedersachsen Landesmittel, <https://www.nbank.de/%C3%96ffentliche-Einrichtungen/St%C3%A4dtbau/Gemeinwesenarbeit-und-Quartiersmanagement/index.jsp>

6.1.2 Netzwerkkategorie Struktur

Struktur: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsgruppe mit: <ul style="list-style-type: none"> ○ kooperativem Führungsstil, ○ regelmäßigen Treffen ○ effizienten Kommunikations- und Entscheidungsprozessen ○ übergeordneter Struktur, hat adäquate Gestaltungsmacht qua Kompetenz ○ Netzwerkmoderation, die beim Landratsamt liegt. • Umfängliche Übernahme von Aufgaben und Verantwortung im Netzwerk. • Verwaltung und Sozialarbeit vor Ort in einem strategischen Gremium (Praxisnähe). • Personelle Konstanz innerhalb Verwaltung und innerhalb des ThINKA-Projekts. • Passgenaue Netzwerkstruktur mit Subnetzwerken fördert den Zusammenhalt zwischen Akteur*innen, ermöglicht effiziente Kommunikation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Berichtswesen werden parallel geführt. • Projekterfolg wird nicht flächendeckend im Landkreis (und an Akteur*innen) kommuniziert. • Es wird hoher Aufwand für Berichterstattung wahrgenommen/berichtet. • Netzwerk vereint viele „kleine“ Akteur*innen (1 Personalstelle), die große Aufgabenvielfalt stemmen, dies bedingt stark personengebundenes Agieren. • Ungenutzte Ressourcen (wirtschaftlich, persönliches Engagement) in Quartieren. • Doppelstruktur durch beide Quartiere kann Ressourcen kosten. • Limitierte personelle Ressourcen im ThINKA-Projekt. • Einzelne Akteur*innen stehen an den Rändern des Netzwerks.
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltungsfreiheit ermöglicht Umsetzung von ThINKA-Zielen anhand aktueller Bedarfe und lokaler Gegebenheiten. • Zusammenwirken von Einzelfall- und Netzwerkarbeit nach Bedarf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine klaren Vorgaben zur Gestaltung des Berichtswesens. • Fluktuation der Bewohner*innen kann zu Segregation führen. • Überforderung der Ehrenamtlichen.

Abbildung 28 SWOT Struktur des Netzwerkes

Zweck: Abgeleitete Handlungsstrategien

	Stärken	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Festhalten an starker Einbindung der Verwaltungsebene. • Offenheit für neue Steuerungselemente bei aktuellen Bedarfen (z.B. erfordert Corona eventuell Einbezug weiterer Institutionen). • Festhalten an Aktivierung von engagiertem Personal. • Personalkontinuität und gegenseitige Vertretung in den Quartieren sicherstellen. 	<ul style="list-style-type: none"> • In Steuerungsgruppe verbindliche Vorgaben für Berichtswesen entwickeln. • Sachberichte für beide Standorte des ThINKA-Projekts ähnlich strukturieren und mit der Gesamtberichterstattung der Koordinierungsstelle synchronisieren. • Regelmäßige Potentialanalyse in enger Abstimmung mit anderen Sozialplanungsprozessen. • Ungenutzte Potentiale in den Quartieren aktivieren (Ehrenamtliche, Wirtschaft, Informationsweitergabe). • Mind. 0,75 VbE Personalausstattung für die Projektleitung pro Quartier, um Ansatz der Kombination von Einzelfall- und Netzwerkarbeit umsetzen zu können. • Vermeidung geringer Stellenanteile in einer Person.
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsgruppe muss Bevölkerungsentwicklung und damit verbundene Problemlagen im Blick behalten. • Implementierung einer Struktur zur Ehrenamtskoordination im Landkreis. • Klärung der Verantwortlichkeit für Ehrenamtsaktivierung in den Quartieren zur Stärkung der sozialen Inklusion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schärfung der Vorgaben für das Berichtswesen (Formulierung von Meilensteinen und Indikatoren). • Optimierung des Monitoring-Tools.

Abbildung 29 Handlungsstrategien bezogen auf die Struktur des Netzwerkes

6.1.3 Netzwerkkategorie Prozess

Prozess: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Offener, vertrauensvoller Umgang der Akteur*innen untereinander. • Pragmatische Orientierung in der Zusammenarbeit. • Innerhalb der Steuerungsgruppe ist Informationsfluss gewährleistet. • Bündelung der Networking-Ressourcen bei den ThINKA-Mitarbeiter*innen in den Quartieren. • Hohes Engagement der Akteur*innen für das Gesamtvorhaben. • Hohe Reziprozität (Win-Win-Situation). • Flexible Anpassung an aktuelle Themen und Bedarfe der Zielgruppe. • Kooperatives Management. • Klarer Mehrwert durch das Netzwerk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht alle Subnetzwerkakteur*innen verfügen über ThINKA-Basiswissen und Informationen über andere Subnetzwerke. • Unterschiedliche starke Identifikation mit dem ThINKA-Gesamtnetzwerk. • Nicht alle Akteur*innen sind aktiv am Networking beteiligt. • Verantwortungsübernahme der Akteur*innen gestaltet sich unterschiedlich.
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Eingebundenheit der Akteur*innen in ein großes und bedeutendes Netzwerk im Landkreis. • Etablierte Austauschformate/Gremien für Kooperation auf Landkreisebene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problembündelung in den Brennpunktquartieren verlangsamt Prozessorientierung. • Priorisierungsdilemma in der täglichen Arbeit bei den ThINKA-Mitarbeiter*innen. • Problemlagen in Quartieren ebbent quantitativ nicht ab, sondern wandeln sich. • Corona-Auswirkungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Verwaltungen am Limit ○ keine Veranstaltungen im Quartier ○ langfristige Folgen noch nicht absehbar.

Abbildung 30 SWOT Prozesse des Netzwerkes

Prozess: Abgeleitete Handlungsstrategien

	Stärken	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Beibehaltung der Austauschformate unter Einbezug der Entscheidungsträger*innen. • Systematische Reflexion und Erfassung der Erfolge und Hemmnisse, die in übertragbare Qualitätsstandards für alle ThINKA-Vorhaben münden. • Instrumente zur Wertschätzung für alle, insbesondere kleinere Netzwerkakteur*innen als Teil des Gesamtnetzwerks entwickeln. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsfluss von Steuerungsebene zu möglichst vielen Akteur*innen in beiden Quartieren gewährleisten, denn je höher die Identifikation, desto höher Verantwortungsübernahme. • Berücksichtigung fester zeitlicher Ressourcen für die Netzwerkarbeit bei allen Netzwerkakteur*innen der sozialen Infrastruktur.
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Systematischer Vergleich mit anderen sozialraumorientierten Projekten zur Qualitätsentwicklung und zielgerichteter Erfolgsmessung. • Gewährleistung der effizienten Arbeit der ThINKA-Mitarbeiter*innen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse und Auswirkungen auf das Netzwerk im Hinblick auf aktuelle Krisen und gesellschaftliche Herausforderungen evaluieren und Handlungsstrategien ableiten. • Lernen aus der Corona-Krise: <ul style="list-style-type: none"> ○ Verknüpfung von Kontaktbeschränkungen und Herausforderungen in der Netzwerkarbeit. ○ Krise als Stresstest für Stärke bestehender Netzwerkbeziehungen und daraus abzuleitende Strategien zur Stärkung des Netzwerks nutzen. ○ Test und Evaluierung neuer, kontaktloser Kommunikationskanäle. • Stärkere Berücksichtigung qualitativer Erfolgsindikatoren bei allen ThINKA-Vorhaben.

Abbildung 31 Handlungsstrategien bezogen auf die Prozesse im Netzwerk

7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Den Schwerpunkt der Analyse bildete die sozialräumliche Netzwerkstruktur im Rahmen der Thüringer Initiative für Integration, Nachhaltigkeit, Kooperation und Aktivierung, einer Initiative, die nach Ziffer 2.2 der Armutspräventionsrichtlinie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wird. Die in Thüringen geförderten ThINKA-Vorhaben sollen zur Verbesserung der Lebensbedingungen in vom Strukturwandel besonders betroffenen Wohnquartieren bzw. Sozialräumen sowie zur sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen beitragen und insbesondere Personen in arbeitsmarktfernen Profillagen in den Blick nehmen. Dieses Ziel wird unter dem Ansatz einer Verknüpfung von sozialraumbezogener Netzwerkarbeit und individueller Einzelfallarbeit verfolgt. Den Evaluationsgegenstand bildete dabei der Standort Schmalkalden-Meiningen, der aufgrund seiner „eher urbanen“ Raumkategorie und „hybriden“ Fokussierung auf Einzelfallarbeit und Stadtteil-/Netzwerkarbeit ausgewählt wurde. Die Analyse nahm die gesamte Förderdauer in den Blick.

Im Zentrum standen die Handlungs- und Kooperationsstrukturen vor Ort, insbesondere in den Sozialräumen, aber auch darüber hinaus. Vorab wurden vom Auftraggeber Forschungsfragen definiert, die handlungsleitend in allen Erhebungsmethoden Berücksichtigung fanden. Im Folgenden werden die zusammengefassten Einschätzungen zu den Forschungsfragen im Sinne eines Fazits aufgeführt.

Im Anschluss an dieses Fazit sind Handlungsempfehlungen im Sinne von Weiterentwicklungspotentialen aufgeführt, die sich aus den verschiedenen Strategien der Stärken-Schwächen-Analyse ergeben.

7.1 Zusammenfassende Antworten auf die Evaluationsfragen

Welchen Beitrag leistet ThINKA bei der Vernetzung im Hinblick auf die Hilfestrukturen vor Ort?

In der Analyse zeigt sich, dass ein wesentlicher Beitrag des ThINKA-Projektes ein direktes Erkennen der Bedürfnisse und Bedarfe in den prekären Sozialräumen durch die ThINKA-Mitarbeiter*innen ermöglicht. Diese werden durch die ThINKA-Mitarbeiter*innen sichtbar gemacht und sowohl regelmäßig als auch strukturiert in die Netzwerkrunden der Steuerungsebene weitergegeben, wodurch eine zielgerichtete Sozialplanung ermöglicht wird. Des Weiteren kommt die Hilfe direkt bei den Bewohner*innen an. Insbesondere der niedrigschwellige Zugang ins Hilfesystem wird sehr hoch frequentiert. Es bestehen dadurch weniger sozial oder infrastrukturell intendierte Hürden, Hilfsangebote wahrzunehmen. Die ThINKA-Mitarbeiter*innen fungieren in den Quar-

tieren im Sinne eines Case Managements in der Einzelfallhilfe und unterstützen die Bewohner*innen gezielt dabei, die zur Problemlösung notwendigen, Hilfsangebote wahrzunehmen.

Wer steuert die Hilfestrukturen?

In der Betrachtung der Kategorie Struktur und ihrer Dimensionen Akteurslandschaft und Netzwerksteuerung wurde deutlich, dass die Steuerungsgruppe des ThINKA-Projekts eine wesentliche Rolle einnimmt. In der Steuerungsgruppe werden die relevanten Akteur*innen vereint, zum einen durch Vertreter*innen aus Landratsamt und Stadtverwaltung, die qua Profession direkt in die Steuerung von Angeboten im Hilfesystem eingebunden sind. Zum anderen sind die ThINKA-Mitarbeiter Teil der Steuerungsgruppe, die die hilfsbedürftigen Bewohner*innen direkt in die weiterführenden Hilfestrukturen steuern können und bedarfsorientiert feststellen, wenn passgenaue Unterstützungsangebote fehlen, nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind oder aufgrund örtlicher Trennung/mangelnder Mobilität schwer erreichbar sind. Vorteilhaft zeigen sich die enge Anbindung an die Fachbereichsleitung für Soziales, Jugend und Gesundheit im Landratsamt, der die Organisation und Moderation der Steuerungsgruppe obliegt, sowie an das Jobcenter. Die konkrete Steuerung und Planung der Hilfestrukturen für den Landkreis erfolgt allerdings durch die Integrierte Sozialplanung mit Schwerpunkten auf die Armutspräventionsstrategie, das Integrationskonzept und das Konzept im Rahmen des Landesprogrammes für ein solidarisches Zusammenleben der Generationen, in Abstimmungen mit den Stadtverwaltungen. Vorteilhaft erweist sich hier die in Personalunion bei einer Person der Verwaltung befindliche Verantwortung für diese Planungsprozesse.

Wie haben sich die Strukturen entwickelt?

Es lässt sich feststellen, dass das ThINKA-Projekt in Schmalkalden-Meiningen, speziell in den beiden ausgewählten Quartieren, einen Push-Faktor für die Entwicklung von Strukturen dargestellt hat und darstellt. Durch die Implementierung einer zielgerichteten Steuerungsgruppe und der Entwicklung von Subnetzwerken auf städtischer und Quartiersebene hat seit Beginn des Projektvorhabens im Jahr 2013 eine wesentliche Bündelung im Hilfestrukturennetzwerk stattgefunden und zu einem fest etablierten, regelmäßigen Austausch geführt. Das Netzwerk ist stetig gewachsen und bietet weiterhin bedarfsorientiert Potenzial für ein Scaling-Up. In den Quartieren lässt sich eine Bündelung von notwendigen Professionen und Institutionen feststellen. Wobei sich in den Erhebungen noch Potenziale aufgezeigt haben.

Inwieweit hat ThINKA hier Strukturen aktiviert und etabliert?

In der Aktivierung und Etablierung von Strukturen nimmt das ThINKA-Projekt im untersuchten Gebiet Schmalkalden-Meiningen eine tragende und treibende Rolle ein. Diese lässt sich in hohem Maße durch den Projektansatz der Kombination von sozialraumorientierter Netzwerkarbeit sowie individueller Einzelfallarbeit und der konsequenten Umsetzung eines „hybriden“ Ansatzes der Projektmitarbeiter begründen. Die Quartiere „Jerusalem“ und „Walperloh“ sind durch das Projekt näher und zielgerichteter an die Verwaltungsebenen gerückt. Diese Entwicklung scheint maßgeblich mit der Projektdurchführung von ThINKA verknüpft. Wird das gesamte Gebiet Schmalkalden-Meiningen in Betracht gezogen, zeigen sich jedoch auch andere Sozialräume, zum Beispiel der die Quartiere umliegende ländliche Raum, der nicht direkt von dieser Entwicklung profitieren kann.

*Inwieweit wurden im Rahmen der Projekte neue soziale Beziehungen (Kooperationen, Netzwerke, Strukturen) gestaltet oder neue Partner*innen hinzugewonnen?*

Die ThINKA-Mitarbeiter*innen konnten in ihren Quartieren wichtige neue Kooperationen und Strukturen etablieren und haben zum Beispiel Initiativen wie „L(i)ebenswertes Jerusalem“ aktiv initiiert. Weiterhin arbeiten die Mitarbeiter*innen beständig und aktiv daran, neue Förderungen und Projekte für die Quartiere zu gewinnen. Zugleich nimmt ThINKA in den Quartieren eine ausgleichende Rolle ein, indem die Mitarbeiter*innen darauf hinwirken, soziale Beziehungen generationsübergreifend zu verknüpfen, oder hervortretende Konflikte z.B. zwischen Migrant*innen und ausländerfeindlichen Bewohner*innen, im Quartier zu schlichten. Dementsprechend verwundert es nicht, dass hierfür weitere Akteur*innen hinzugewonnen wurden, um das Netzwerk entsprechend weiterzuentwickeln. Weiterhin können die ThINKA-Mitarbeiter*innen durch ihre Präsenz in den Quartiersbüros und ihre vertrauensvolle Beratungstätigkeit permanent sehr nah bei den Bewohner*innen agieren und aktuelle Bedarfe analysieren. Ihre Erkenntnisse können daher eine wichtige Grundlage für die Sozialplanung darstellen.

Welche anderen Steuerungs- und Vernetzungsinstrumente, außer den bestehenden Strukturen (wie z.B. lokale Steuerungsgruppen) sind vorstellbar und werden benötigt? Was braucht es dazu?

Das ThINKA-Projekt im Landkreis Schmalkalden-Meiningen ist, wie auch an anderen Standorten in Thüringen, auf zwei Quartiere aufgeteilt. Die verfügbaren Stellenanteile verteilen sich entsprechend auf beide Quartiere und zwei Personen. In der Natur dieser Verteilung liegt es begründet, dass deutlich mehr Steuerungsprozesse auch zwischen

den Quartieren nötig sind. Positiv wirkt sich die personelle Kontinuität der ThINKA-Projektmitarbeiter*innen aus. Allerdings wurde im Rahmen der Untersuchung auch deutlich, dass die positiv zu bewertenden Freiheiten der Schwerpunktsetzung zwischen Einzelfallhilfe und Netzwerkarbeit auch ihre negativen Seiten hat: Ein Priorisierungsdilemma. Stabile personelle Strukturen, die die Herausforderungen in den Blick nehmen und ein ausgewogenes Agieren ermöglichen, könnten hier hilfreich sein.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Prozesse der Stadt- und Raumplanung nicht betrachtet. Hier könnten möglicherweise noch nicht ausgeschöpfte Synergien liegen, indem Raumplanungsprozesse mit sozialer Entwicklung in Einklang gebracht werden. In den beiden Quartieren befinden sich sehr unterschiedliche Einrichtungen der (sozialen) Infrastruktur, die hier bereichsübergreifend (Jugend, Familie, Senioren- und Migrantenarbeit) zusammenwirken und ein Ziel verfolgen. Ein Planungsmodell der Zukunft auch über die Quartiere hinaus.

Gibt es bei den bestehenden Instrumenten Optimierungsmöglichkeiten? Wie wären diese umzusetzen?

Die Zusammenführung des Zielsystems auf den drei Ebenen aller ThINKA-Vorhaben des Landes Thüringen, des Landkreises und der Quartiere, unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten, kann in Verbindung mit der Weiterentwicklung des Berichtswesens, insbesondere der qualitativen Ziel- und Indikatorenformulierung, die erzielten Erfolge in der sozialraumorientierten Netzwerkarbeit stärker messbar und sichtbar machen. In Verbindung mit einer optimierten Kommunikationsstrategie können diese Maßnahmen dazu beitragen, die Identifikation der Akteur*innen mit dem Netzwerk und seinem Zweck zu fördern. So kann das Potential des Mehrwerts durch ein gemeinsames Agieren und Auftreten als „ThINKA-Schmalkalden-Meinungen“ klarer herausgestellt werden. Außerdem könnte auch die starke Verknüpfung des ThINKA-Projekts mit der Bekanntheit und dem Ansehen der aktuell agierenden Mitarbeiter zugunsten der Sichtbarkeit des ThINKA-Projekts verschoben werden. Anzumerken ist, dass es zurzeit an einer differenzierten Strategie für das Ehrenamt mangelt. Klare Vorgaben im Hinblick auf den Umgang mit Ehrenamtlichen, ihre Motivierung und Betreuung könnten die Bürgerpartizipation mit größerer Strahlkraft für die Quartiere nutzbar machen. Weiterhin sollten Regelungen zum Umgang mit Anfragen von Personen außerhalb der Quartiere und zur Umsetzung neuer Beratungsformate, wie zum Beispiel Onlineberatung, gefunden werden.

7.2 Handlungsimpulse

Positive Netzwerkfaktoren bewahren und weiterentwickeln

Die Analyse der Netzwerkstrukturen in Schmalkalden-Meiningen bezogen auf die beiden ThINKA-Projektstandorte „Walperloh“ und „Jerusalem“, zeigen in vieler Hinsicht eine sehr positive Entwicklung. Diese Ansätze sind für eine weitere fortschrittliche Entfaltung der Region sehr förderlich. Die herausgearbeiteten Stärken tragen maßgeblich zur gelingenden Umsetzung des ThINKA-Vorhabens und insbesondere zur Vernetzung der Hilfestrukturen vor Ort bei.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle insbesondere die Stabilität und Kontinuität der Netzwerkakteur*innen, durch die eine starke und synergetische Einbindung in die Verwaltungsebene besteht. Die überwiegend personelle Konstanz innerhalb Verwaltung und innerhalb des ThINKA-Projekts hat wesentlich zum Erfolg beigetragen. Es hat sich eine funktionierende sehr effektive Steuerungsgruppe gebildet, die auch andere Projekte im Landkreis mit einbezieht. Diese Steuerungsgruppe weist einen kooperativen Führungsstil sowie effiziente Kommunikations- und Entscheidungsprozesse auf. Sie besteht aus kompetenten Mitgliedern mit Gestaltungsmacht. Die Netzwerkmoderation beim Landratsamt erweist sich als kontinuierlich und insgesamt förderlich für die Weiterentwicklung.

Der spezifische ThINKA-Ansatz, der sich an eine eingegrenzte Zielgruppe in einem überschaubaren Gebiet richtet, erwirkt passgenau Hilfe vor Ort. Durch diesen Ansatz zeigt sich eine positiv zu deutende Praxisnähe in der Kombination, dass Verwaltung und Sozialarbeit vor Ort in einem strategischen Gremium zusammenarbeiten.

Es wurde ein Netzwerk geschaffen, dass sich beständig und flexibel an aktuelle Bedarfe der Zielgruppe anpassen kann. Die passgenaue Netzwerkstruktur mit regionalen und themenzentrierten Subnetzwerken fördert den Zusammenhalt zwischen Akteur*innen und ermöglicht eine effiziente Kommunikation. Die Interessen der Akteur*innen stimmen mit dem Kooperationszweck überein. Zudem besteht ein offener, vertrauensvoller Umgang der Akteur*innen untereinander. Insgesamt verfügt das Netzwerk über ein hohes Engagement der Akteur*innen für das Gesamtvorhaben. Durch die hohe Reziprozität entsteht für die Akteur*innen eine Win-Win-Situation. Es besteht eine umfangreiche Übernahme von Aufgaben und Verantwortung im Netzwerk, so dass wesentliche Projekte in den Quartieren vorangetrieben und kontinuierlich konkrete Verbesserungen umgesetzt werden können.

Die bestehende Struktur ermöglicht eine flexible Anpassung an aktuelle Themen und Bedarfe der Zielgruppe, die in den Quartieren durch multiple Herausforderungen und Problemlagen dringend notwendig ist.

Es lässt sich insgesamt ein klarer Mehrwert durch das Netzwerk erkennen. Der Grundgedanke und die Ziele des ThINKA-Vorhabens können so aktiv im Landkreis vorangetrieben werden.

Natürlich lassen sich auch Weiterentwicklungspotentiale feststellen. Zunächst aber sollten die hier benannten positiven Aspekte nicht als Selbstverständlichkeit hingenommen werden. Es gilt sich dieser Erfolgsfaktoren wiederkehrend bewusst zu werden und sie weiterzuentwickeln.

In den Untersuchungen haben sich auch einige ungenutzte Potenziale in den Quartieren gezeigt.

Weiterentwicklung der sozialräumlichen Netzwerkarbeit

Potential liegt in der Entwicklung einer professionellen Kommunikationsstrategie und der Präsentation eines eigenen Profils in verschiedenen Medien (Präsenz auf Homepage der Träger und des Landratsamtes, Nutzung von Informationsweitergabe- und Vernetzungspotential in Social-Media-Kanälen, einfache Sprache, Barrierefreiheit, Newsletter). Dazu gehören auf die jeweiligen Zielgruppen und Entscheider/Verwaltungsebene ausgerichtete Kanäle/Medien.

So könnte beispielsweise in Schmalkalden „Walperloh“ die Bewohner*innengruppe der Studierenden in die Projektumsetzung aktiver eingebunden werden.

Zwar wurde in den Gebietsbeschreibungen immer wieder verdeutlicht, dass die Quartiere keine bedeutende wirtschaftliche Infrastruktur aufweisen, nichtsdestotrotz sollte diese Akteursgruppe nicht aus dem Blick geraten.

Die Akquirierung von Ehrenamtlichen im Quartier stellt für viele Akteur*innen des Netzwerks ein elementares Ziel dar. Hier bedarf es guter Strategien für ein gemeinsames Vorgehen.

Steuerungsinstrumente erweitern

Die Bevölkerungsentwicklung in den beiden Quartieren muss weiterhin im Blick behalten werden, da die dort auftretenden Problemlagen sehr stark der Beeinflussung gesellschaftlicher Entwicklungen unterliegen. Hier wird es auch in absehbarer Zukunft immer wieder zur Verstärkung einzelner Phänomene kommen, die rechtzeitig in den Fokus der Steuergruppe genommen werden sollten. Eine regelmäßige Potentialanalyse in enger Abstimmung mit den anderen Sozialplanungsprozessen des Landkreises kann hier ein hilfreiches Instrument sein.

Wie bereits beschrieben, ist die Struktur und Arbeitsweise sehr positiv zu bewerten. Verbesserungen wären bei der Sicherstellung des Informationsflusses von der Steuerungsebene zu möglichst vielen Akteur*innen in den beiden Quartieren denkbar, denn

je höher die Identifikation dieser mit dem Netzwerk und der Erfolge ist, desto höher wird auch die Verantwortungsübernahme sein. Damit verbunden wäre eine Entwicklung von weiteren Instrumenten der Wertschätzung aller, insbesondere kleiner Netzwerkakteur*innen als Teil des Gesamtnetzwerkes denkbar. Ein Teil eines großen Netzwerkes zu sein, kann Motivation und zusätzliches Engagement hervorbringen.

Viele der Akteur*innen berichten von ihrer Suche nach Ehrenamtlichen, die nicht immer erfolgreich verläuft. Gleichzeitig berichten Bürger*innen, dass sie sich mehr und systematisch begleitete Ehrenamtliche im Netzwerk gut vorstellen könnten. Hier liegt möglicherweise das Dilemma. Ehrenamt benötigt Hauptamt und Strukturen, die das Engagement bündeln, weiterentwickeln und für angemessenen Austausch und Fortbildung sorgen. Wertschätzende Elemente, wie die jährliche Dankesveranstaltung und Ehrenamtskarte könnten Bausteine einer grundlegenden Ehrenamtsstrategie darstellen, erscheinen jedoch nicht ausreichend. Die Implementierung einer Struktur zur Ehrenamtskoordination im Landkreis könnte über das ThINKA-Netzwerk hinaus erfolgreich sein. Allerdings muss dabei geklärt werden, wer die Verantwortung für die Ehrenamtsaktivierung in den Quartieren zur Stärkung der sozialen Inklusion trägt. Diese Aufgabe den beiden ThINKA-Mitarbeitern zu übertragen, würde diese überlasten. Potenzial läge in einer engen Abstimmung von ThINKA-Mitarbeitern im Quartier und Ehrenamtskoordination.

Sozialplanung als strategischer Partner im Landkreis

Der Landkreis Schmalkalden-Meiningen ist seit einigen Jahren für eine Vielzahl von Planungsprozessen und das Vorliegen eines umfangreichen Sozialberichtes bekannt. In den vergangenen Jahren sind verschiedene weitere Instrumente, nicht zuletzt durch landesseitig initiierte Programme, entstanden. So liegt eine integrierte Sozialplanung für das Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ vor. Daneben gibt es den Bericht über Armutslagen und die Armutspräventionsstrategie. Gute integrierte Planungsprozesse sorgen dafür, dass Bürger*innen regelmäßig einbezogen und politische Entscheidung fundiert getroffen werden können.

Wie in den vorliegenden Planungsinstrumenten bereits angedacht, sollte eine Evaluation der Instrumente im Zusammenspiel erfolgen, in deren Ergebnis eine Schärfung und Weiterentwicklung der Armutspräventionsstrategie im Hinblick auf belastete Quartiere erfolgen kann. Ein Konzept, sozialräumlich abgestimmt, mit den anderen Planungsbereichen, insbesondere Kreisraumplanung, wäre empfehlenswert und könnte für den Landkreis erfolgsversprechend sein.

Veränderungen in Quartieren müssen auch kurzfristig sozialplanerisch im Blick behalten werden, damit schnell adäquate Lösungen gefunden werden können.

Stärkung vorhandener Ressourcen

Besonders die personalen Ressourcen sind bei dem hier vorliegenden ThINKA-Ansatz bedeutsam. Die Kontinuität in der Beziehungsgestaltung hat am Standort Schmalkalden-Meiningen eine positive Resonanz erzeugt. Die Kontinuität sollte unbedingt fortgesetzt und unterstützt werden.

Neben der Kontinuität ist auch die quantitative Personalausstattung bedeutsam. An einem Standort mit zwei vollkommen unabhängigen Quartieren sollten als Projektleitung mindestens 0,75 VbE pro Quartier tätig sein, um den Spagat zwischen Netzwerkarbeit und Einzelfallhilfe gut meistern zu können. Die gegenseitige Vertretung in den Quartieren könnte so auch gewährleistet werden.

Durch die begrenzte Laufzeit der ESF-Förderung und die damit verbundene Herausforderung sollte schon jetzt über alternativen Finanzierungsansätzen auf Landkreis- und Landesebene nachgedacht werden. Möglichkeiten der Städtebauförderung könnten dafür auch in den Blick genommen werden.

Um Netzwerkarbeit gut umsetzen zu können, müssen feste zeitliche Ressourcen für diese bei allen Akteur*innen der sozialen Infrastruktur im Aufgabenportfolio verankert sein.

Qualitätsentwicklung als Motor der Netzwerkarbeit

Die Qualität der hier untersuchten Netzwerkarbeit wird von vielen Seiten als vorbildlich und hoch beschrieben. Doch nichts ist so gut, dass es nicht noch besser werden könnte.

Für die weitere Entwicklung könnte es hilfreich sein, die Erfolge und Hemmnisse in der Netzwerkarbeit im ThINKA-Projekt noch stärker und an Qualitätskriterien gelingender Netzwerkarbeit orientiert zu erfassen und zu reflektieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können für das eigene Vorhaben hilfreich sein und darüber hinaus für die anderen Vorhaben in Thüringen. Ein systematischer Erfahrungsaustausch verbunden mit der Entwicklung von Qualitätsstandards und Empfehlungen auf Landesebene erhöht die Qualität aller ThINKA-Standorte.

Die Corona-Pandemie hat den Bürger*innen und insbesondere denen in den beiden untersuchten Quartieren viel abverlangt. Die Verknüpfung von Kontaktbeschränkungen und Herausforderungen in der Netzwerkarbeit haben aber auch für die Akteur*innen viele Veränderungen mit sich gebracht. Diese Krise kann als Stresstest für die Stärke bestehender Netzwerkbeziehungen herangezogen werden. Prozesse und Auswirkungen auf das Netzwerk im Hinblick auf aktuelle Krisen und gesellschaftliche Herausforderungen müssen evaluiert werden. Wichtig ist es dann, daraus Handlungsstrategien zur Stärkung des Netzwerks abzuleiten und zu nutzen. Aus der Krise für die Zukunft lernen, macht Projekte resilienter. Das Testen und Evaluieren neuer kontaktloser Kommunikationskanäle kann dazu beitragen.

Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit im ThINKA-Programm

Der Ansatz des ThINKA-Programms wurde bereits an verschiedenen Stellen in dieser Untersuchung positiv herausgestellt. Insbesondere die flexibel zu gewichtenden Komponenten Netzwerkarbeit und Einzelfallhilfe, gepaart mit der Zuständigkeit auf ein klar umrissenes Quartier erweisen sich als Erfolgsgarant.

Die Aufteilung eines Projektes auf mehrere Quartiere, wie hier im Landkreis Schmalkalden-Meiningen, ist allerdings mit besonderen Herausforderungen versehen. Im vorliegenden Projekt sind zudem auch noch zwei Träger tätig. In diesem Fall gelingt die Zusammenarbeit zwischen diesen Trägern sehr gut. Ob das an allen anderen ThINKA-Standorten mit dieser Struktur auch so ist, muss an dieser Stelle offenbleiben, weil es nicht untersuchungsrelevant war. Der Einsatz der personellen Ressourcen bezogen auf die entstehenden Reibungsverluste besteht allerdings unabhängig von der Trägervielfalt. Um dem zu begegnen wären für die jeweilige Projektleitung Stellenanteile von 0,75 VbE pro Quartier durchaus erstrebenswert. Bei den übrigen Personen sollte darauf geachtet werden, dass diese Stellenanteile sich auf nicht zu viele Personen mit geringen Wochenstunden verteilen.

In der vorliegenden Untersuchung wurde deutlich, dass die ländlichen Gebiete eines Landkreises sehr wohl ebenfalls Besonderheiten aufzuweisen haben, die einer Netzwerk- und Einzelfallarbeit zum Beispiel für ältere Menschen bedürften. Der positive Erfolg von ThINKA könnte als Schablone für solche Vorhaben dienen und bestehende Initiativen wie „Dorfkümmerer“ oder zukünftige Projekte wie AGATHE („Älter werden in der Gemeinschaft – Thüringer Initiative gegen Einsamkeit“) wichtige Impulse liefern.

Langfristig wäre eine Verankerung von Gemeinwesenarbeit als Landesprogramm wie in Niedersachsen eine sinnvolle Perspektive.

Zur Weiterentwicklung der bestehenden ThINKA-Vorhaben empfiehlt sich ein Blick auf das bestehende Berichtswesen. In einem durch die ThINKA-Koordinierungsstelle eingeführten Ziel- und Indikatorensystem werden jährlich für das ThINKA-Vorhaben in Schmalkalden-Meiningen summiert unter übergeordneten Entwicklungszielen Projektziele mit Indikatoren festgelegt und deren Erfüllungsgrad im Folgejahr reflektiert. Innerhalb dieses Zielsystems werden Ziele, die explizit auf die Netzwerkarbeit ausgelegt sind, festgehalten. Die Besonderheit, dass sich im untersuchten ThINKA Projekt zwei Quartiere mit teilweise unterschiedlichen Bedürfnissen und Netzwerken feststellen ließen, sollte sich auch in der Zielplanung wiederfinden. Ausgehend vom in der Netzwerkkarte entstandenen Bild böte sich die Möglichkeit in übergeordnete Netzwerkziele, zum Beispiel die Ebene der Steuergruppe betreffend, und in individuelle quartiersorientierte Netzwerkziele zu differenzieren. Gerade hier würden sich noch stärker qualitative Erfolgsindikatoren anbieten, die den Erfolg der Netzwerkarbeit beschreiben. Zur Entwicklung von qualitativen Indikatoren, bezogen auf die Netzwerkarbeit in ThINKA, könnten die in der Analyse verwendeten Kategorien Zweck, Struktur und Prozess zur Untersetzung herangezogen werden. Dies könnte unter anderem das

gemeinsame Abstimmen von Meilensteinen oder die Öffentlichkeitswirksamkeit betreffen. Ein solches Vorgehen würde auch systematische Vergleiche mit anderen sozialraumorientierten Projekten (innerhalb des ThINKA-Programms und darüber hinaus) zur Qualitätsentwicklung und zielgerichteten Erfolgsmessung ermöglichen. Die Implementierung eines gemeinsamen Monitoring-Tools auf Landesebene für sozialraumorientierte Projekte mit Netzwerkarbeit könnte zusätzlich erfolgversprechend sein.

Für den ThINKA Standort Schmalkalden-Meiningen werden jeweils für jeden Standort Sachberichte als Verwendungsnachweise angefertigt und ein gemeinsamer Bericht für das Monitoring. Um den standortbezogenen Ansatz gerecht zu werden und gleichzeitig eine Arbeitserleichterung zu erzielen, empfiehlt es sich, einen durch die Projektmitarbeiter gemeinsam abgestimmten Sachbericht (Struktur und Inhalt) für das ThINKA-Projekt zu entwickeln, welcher soweit möglich mit der Gesamtberichterstattung der Koordinierungsstelle synchronisiert ist.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Evaluationsdesign Netzwerkanalyse ThINKA (eigene Darstellung)	9
Abbildung 2 Modell zur Stärken-Schwächen-Analyse	17
Abbildung 3 Netzwerk-Topologien.....	18
Abbildung 4 Die 6 konstituierenden Merkmale eines Netzwerkes	19
Abbildung 5 Luftbild Meinigen „Jerusalem“ (aus Projektbericht ThINKA 2019).....	23
Abbildung 6 Satellitenbild Schmalkalden Walperloh (gefunden auf https://www.inka-thueringen.de/wordpress/stutzpunkte/schmalkalden-meinigen).....	25
Abbildung 7 Zweck des Netzwerkes	27
Abbildung 8 Zentrale Charakteristika des Zielsystems (eigene Darstellung).....	32
Abbildung 9 Zentrale Charakteristika der Kategorie Nachhaltigkeit (eigene Darstellung).....	35
Abbildung 10 Struktur des Netzwerkes	36
Abbildung 11 Zentrale Charakteristika der Akteurslandschaft (eigene Darstellung)...	41
Abbildung 12 Zentrale Charakteristika der Netzwerksteuerung (eigene Darstellung)	43
Abbildung 13 Prozess des Netzwerkes.....	44
Abbildung 14 Zeitstrahl der Projektentwicklung des ThINKA-Projektes Schmalkalden-Meinigen	47
Abbildung 15 Charakteristika der Interaktionen im Netzwerk (eigene Abbildung)	48
Abbildung 16 Bewertung des Netzwerkes.....	50
Abbildung 17 Charakteristika der Wirkung des Netzwerkes (eigene Darstellung)	51
Abbildung 18: Netzwerkkarte der ThINKA-Akteur*innen Schmalkalden-Meinigen (Gesamtnetzwerk).....	64
Abbildung 19: Netzwerkkarte der ThINKA-Akteur*innen auf Ebene des Landkreises Schmalkalden-Meinigen und der Steuerungsgruppe	65
Abbildung 20: Netzwerkkarte der ThINKA-Akteur*innen Meinigen „Jerusalem“	65
Abbildung 21: Netzwerkkarte der ThINKA-Akteur*innen Schmalkalden „Walperloh“	66
Abbildung 22: Community-Analyse des Gesamtnetzwerkes.....	68
Abbildung 23: Netzdiagramm des Erfüllungsgrades der Netzwerkdimensionen.....	69
Abbildung 24 Lesehilfe SWOT-Analyse.....	70
Abbildung 25 Lesehilfe Handlungsstrategien	71
Abbildung 26 SWOT Zweck des Netzwerkes.....	73
Abbildung 27 Handlungsstrategien bezogen auf den Zweck des Netzwerkes	74
Abbildung 28 SWOT Struktur des Netzwerkes.....	75
Abbildung 29 Handlungsstrategien bezogen auf die Struktur des Netzwerkes	76
Abbildung 30 SWOT Prozesse des Netzwerkes	77
Abbildung 31 Handlungsstrategien bezogen auf die Prozesse im Netzwerk.....	78

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 TMASGFF: Klassifizierung nach Größenklasse der Standortkommune und Hauptfokus des Arbeitsschwerpunktes 06/2020 (Angabe hinter Standortkommune zeigt Projektstart an: Monat/Jahr).....	7
Tabelle 2 Zielsystem.....	30
Tabelle 3 Stabilität und Offenheit.....	33
Tabelle 4 Übersicht Übergeordnete Akteur*innen/Landkreisebene aus Interviews	37
Tabelle 5 Übersicht Akteur*innen auf Quartiersebene aus den Interviews.....	38
Tabelle 6: Prestige der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Landkreis Schmalkalden-Meiningen.....	53
Tabelle 7: Kontakthäufigkeit mit den Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Landkreis Schmalkalden-Meiningen	54
Tabelle 8: Prestige der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Schmalkalden..	55
Tabelle 9: Kontakthäufigkeit mit den Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Schmalkalden.....	56
Tabelle 10: Prestige der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Meiningen.....	57
Tabelle 11: Kontakthäufigkeit mit den Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Meiningen	59
Tabelle 12: Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Landkreis Schmalkalden-Meiningen.....	60
Tabelle 13: Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Schmalkalden	61
Tabelle 14: Wichtigkeit der Netzwerkakteur*innen im Tätigkeitsbereich Meiningen.	62

LITERATURVERZEICHNIS

Aderhold, Jens; Meyer, Matthias; Wetzel, Ralf (2005). *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*. Gabler: Wiesbaden.

Csardi, Gabor; Nepusz, Tamas (2006). The igraph software package for complex network research. *InterJournal, Complex Systems*, 1695.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: *Netzwerkevaluierung. Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperationen in Netzwerken*. 2013.

Gamper, Markus; Schönhuth, Michael (2016) Ansätze und Verfahren der visuellen Netzwerkforschung. In K. Lobinger (Hrsg.), *Handbuch Visuelle Kommunikationsforschung* (S.1-27). Springer Reference Sozialwissenschaften.

Grau, Andreas; Heitmeyer, Wilhelm (2007): *Menschenfeindlichkeit in Städten und Gemeinden* (S. 202-222). Weinheim; Basel: Beltz Juventa.

Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Nührich, Klaus P. (2007): *Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?* Carl Hanser Verlag München, 2. Aufl.

Mayntz, Renate (1993). *Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen*. In: A. Héritier (Hrsg.), *Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung* (S. 39-56). Opladen: Leske & Budrich.

Newman, Mark E. J. (2004), *Fast algorithm for detecting community structure in networks*. *Physical Review E*, 69, 66-133.

Schubert, Herbert (2005). *Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum*. In P. Bauer & U. Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in teuerung- und Kooperationsperspektive* (S. 73-103). Tübingen: dgvt-Verlag.

Neugebauer, Uwe; Beywl, Wolfgang (2006). *Methoden zur Netzwerkanalyse*, in: *Zeitschrift für Evaluation*, 2, S. 249–286.

