

Verfasst von

Margit Katharina Pichler

08882026

Betreut von

DIⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ

Brigitte Koliander

Baden, am 31.08.2021

Netzwerkevaluation der Bildungsberatung NÖ

Analyse des Netzwerks und Ableitung von Maßnahmen zur
langfristigen Stärkung des Netzwerks der Bildungsberatung NÖ

Masterarbeit zur Erlangung

des akademischen Grades Master of Education (MEd)

im *Hochschullehrgang mit Masterabschluss Berufsorientierung*

Pädagogische Hochschule

Niederösterreich

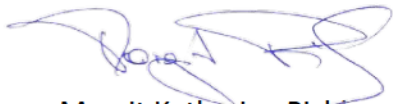
Mühlgasse 67

2500 Baden

www.ph-noe.ac.at

Plagiatserklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die eingereichte Masterarbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr unmittelbar verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe. Ich erkläre weiters, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle aus gedruckten, ungedruckten Werken oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte sind gemäß den Regeln für wissenschaftliche Arbeiten zitiert und durch genaue Quellenangaben gekennzeichnet. Die während des Arbeitsvorgangs gewährte Unterstützung ist vollständig angegeben. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.



Margit Katharina Pichler

Baden, am 31.08.2021

Abstract

Wir befinden uns in einer digitalisierten Wissensgesellschaft, die die Lebensgestaltung von Individuen gravierend beeinflusst. Gleichzeitig wird der Zugang zu und die Partizipation am Arbeitsmarkt durch erhöhte Komplexität, Unsicherheiten und Ambivalenzen in hohem Maße geprägt und oftmals erschwert. Berufliche Biografien gestalten sich als unvorhersehbar und von Brüchen charakterisiert. Professionelle Beratungseinrichtungen, die beim (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben unterstützen, leisten einen wertvollen gesamtgesellschaftlichen Beitrag.

Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die Evaluation eines Bildungsberatungsnetzwerks und die Wirkung der Netzwerkarbeit auf unterschiedlichen Ebenen. Eine selbstbestimmte und eigenverantwortliche Gestaltung von Bildungs- und Berufsbiografien (siehe auch §2 Absatz 1 SchOG) bedingt die Entwicklung von sogenannten Laufbahngestaltungskompetenzen im Sinne einer „Lifelong Guidance“. Lebenslanges Lernen befähigt Menschen während ihrer gesamten Lebensspanne zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Dieses Konzept verfolgt das Bildungsberatungsnetzwerk Niederösterreich, welches den Evaluationsgegenstand dieser Arbeit darstellt.

Im Sinne einer Triangulation wurden drei Methoden zur Datenerhebung kombiniert. Eine Dokumentenanalyse und eine SWOT-Analyse lieferten erste Ergebnisse, um nachfolgend über leitfadengestützte Interviews die gewonnenen Erkenntnisse auf Netzwerkmerkmale zu prüfen. Aus den von der Literatur entnommenen Merkmalsdimensionen von Netzwerken wurde das Kategoriensystem abgeleitet und für eine qualitative Datenanalyse zur Anwendung gebracht.

Als wichtige Resultate konnten Stärken und Schwächen der Netzwerkarbeit sowie Chancen und Risiken entlang der Netzwerkmerkmale identifiziert werden, um daraus Optimierungsmöglichkeiten bzw. Handlungsempfehlungen benennen zu können. Als mögliche nächste Schritte konnten angestrebte Meilensteine innerhalb der Netzwerkevaluation gesetzt werden, um die Netzwerkarbeit weiterentwickeln zu können.

We are in a digitalised knowledge-based society that has a serious impact on the way individuals shape their lives. At the same time, access to and participation in the labour market are highly influenced and often made more difficult by increased complexity,

uncertainties and ambivalences. Professional biographies are unpredictable and characterised by breaks. Professional counselling institutions that provide support in (re)entering the workforce make a valuable contribution to society as a whole.

This paper focuses on the evaluation of an education and career guidance network and the impact of the network's performance on different levels. Self-determined and autonomous shaping of educational and occupational biographies (see also §2 paragraph 1 SchOG) requires the development of so-called Career Management Skills in the meaning of lifelong guidance. Lifelong learning enables people to learn and develop throughout their entire course of life. This concept is pursued by the education and career guidance network of Lower Austria, which is the target of evaluation of this research.

In the sense of triangulation, three methods were combined for data collection. A document analysis and a SWOT analysis first provided initial results in order to then test the findings for network characteristics via guided interviews. The category system was derived from the characteristics of a network taken from the literature and used for a qualitative data analysis.

As important results, strengths and weaknesses of the network performance as well as opportunities and risks along the network characteristics could be identified in order to be able to name optimisation possibilities and recommendations for action. As possible next steps, targeted milestones could be set within the network evaluation in the attempt to further develop the network's activities.

Vorwort

Die Durchführung einer Netzwerkevaluation muss ich nachträglich als ein äußerst spannendes, aber auch sehr herausforderndes Projekt bezeichnen. Als mich die Ausschreibung des Bildungsnetzwerks Niederösterreich erreichte, war ich sofort Feuer und Flamme dieses mir noch unbekannte Terrain der Evaluation von Netzwerken erforschen zu wollen. Der Kontakt zur Gesamtprojektleitung wurde rasch hergestellt und erste Schritte konnten geplant werden. Dass ich mir hier etwas Großes vorgenommen habe, war mir anfangs nicht wirklich klar. Dies wurde mir spätestens dann bewusst, als ich mich mit der allgemeinen Literatur zur Evaluation näher und tiefer auseinandersetzte. So bin ich auf eine Textstelle in den Standards für Evaluation von der Gesellschaft für Evaluation e.V. gestoßen, wo ich erfahren durfte, dass Evaluationen nur von Personen durchgeführt werden sollten, die sich „fachlich und methodisch kompetent fühlen, damit für die Evaluation und ihre Ergebnisse ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird“ (DeGeval 2015). Die Herausforderung bestand nun darin, mir diese fachliche und methodische Evaluationskompetenz vorerst aneignen zu müssen, bevor ich mich überhaupt an das empirische Arbeiten innerhalb einer Masterarbeit annähern konnte. So hoffe ich, dass ich im Sinne der Auftragsarbeit zur vollen Zufriedenheit meiner Auftraggeber*innen gehandelt, gearbeitet und abgeliefert habe. An dieser Stelle möchte ich ein Dankeschön an die Gesamtprojektleiterin Rosemarie Pichler aussprechen, die mich während dieses langen Prozesses der gemeinsamen Arbeit immer wieder mit Informationen versorgte, als Schlüsselakteurin des Netzwerks für mich Sprachrohr in allen Richtungen fungierte und selbst auch als Interviewpartnerin zur Verfügung stand. Allen Netzwerkpartner*innen, die zum Erfolg der Datenerhebungen beitrugen und ihre Zeitressourcen investierten sei an dieser Stelle ebenfalls mein Dank ausgesprochen.

Unzählige fachliche Gespräche und Rückmeldungen zu meinem Forschungsprozess verdanke ich meiner Kollegin und Freundin Elke Szalai. Ihr sei an dieser Stelle großer Dank ausgesprochen, nicht nur weil sie mir so manchen Knopf bei Denkprozessen löste, sondern auch, weil sie mir mentale Unterstützung bot in Momenten, wo das Ziel einer Fertigstellung der Arbeit ganz weit weg lag.

Ein besonderer Dank gilt ausdrücklich meiner Masterbetreuerin DI Dr. Brigitte Koliander, wo ich mich wissenschaftlich bestens betreut fühlte. Aber nicht nur wissenschaftlich

konnte ich mich auf meine Betreuerin verlassen, auch motivational hat sie mich stets vorwärtsgetrieben, ohne mir Druck zu machen. Vielen Dank dafür!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	10
1.1	Aktualität und Hintergrund.....	10
1.2	Ziele und Vorgehen.....	12
1.3	Konzept der Arbeit.....	12
2	Theoretische Grundlagen.....	15
2.1	Netzwerke als komplexe Organisationsform.....	15
2.1.1	Begriffsbestimmungen und ausgewählte Definitionen.....	15
2.1.2	Theorien und Typologien von Netzwerken	18
2.1.3	Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit.....	21
2.1.4	Prinzipien der Netzwerkarbeit.....	22
2.1.5	Bildungs- und Beratungsnetzwerke.....	22
2.2	Netzwerkevaluation.....	24
2.2.1	Schritte der Evaluation	26
2.2.2	Indikatoren und Bewertungskriterien einer Evaluation.....	27
2.2.3	Qualitäts- und Merkmalsdimensionen von Netzwerken	29
3	Forschungsfrage und Fragestellungen	38
3.1	Ausgangslage der Netzwerkevaluation	38
3.2	Evaluationsauftrag	38
3.3	Evaluationszweck.....	39
4	Planung und Methodik.....	41
4.1	Evaluationsform und Forschungsdesign.....	41
4.2	Beschreibung des Forschungsfeldes	43
4.3	Beschreibung des Evaluationsgegenstands.....	45
4.3.1	Prozessschritte der Netzwerkevaluation.....	47
4.3.2	Merkmalsdimensionen der Berufs- und Bildungsberatung NÖ	50

4.4	Prozess und Methoden der Datenerhebung	52
4.4.1	Dokumentenanalyse	53
4.4.2	SWOT-Analyse	54
4.4.3	Leitfadengestützte Interviews	55
5	Analysemethoden	58
5.1	Dokumentenanalyse	58
5.2	SWOT-Analyse	59
5.3	Leitfadengestützte Interviews	61
6	Aufbereitung und Auswertung der Daten	64
6.1	Ergebnisse der Dokumentenanalyse	64
6.2	Ergebnisse der SWOT-Analyse	67
6.3	Ergebnisse aus den leitfadengestützten Interviews	70
6.3.1	Komplementarität	71
6.3.2	Netzwerkvision	72
6.3.3	Netzwerkkoordination	73
6.3.4	Interaktion und Kommunikation	73
6.3.5	Nutzen	75
6.3.6	Nachhaltigkeit	76
6.3.7	Bekanntheit des Netzwerks	76
6.3.8	Netzwerkkultur	77
6.4	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	78
6.4.1	Komplementarität	78
6.4.2	Netzwerkvision und Netzwerkkoordination	79
6.4.3	Interaktion und Kommunikation	81
6.4.4	Nutzen	82
6.4.5	Nachhaltigkeit	82
6.4.6	Bekanntheit des Netzwerks	83
6.4.7	Netzwerkkultur	84

6.5	Besondere Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen	85
6.5.1	Interaktion und Kommunikation	86
6.5.2	Öffentlichkeitsarbeit.....	87
6.5.3	Netzwerkkultur	87
6.6	Kritische Reflexion des Evaluationsprozesses	88
7	Zusammenfassung und Ausblick	90
	Literaturverzeichnis	92
	Abkürzungsverzeichnis	97
	Abbildungsverzeichnis	98
	Tabellenverzeichnis	99
	Anhang.....	100

1 Einleitung

„The issue of network evaluation is, in many respects, more complicated than it seems.“ (Sydow/Milward 2003)

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Netzwerkstruktur und den Gelingensbedingungen von Netzwerkarbeit und wird am Beispiel des Netzwerks Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich im Zuge einer Auftragsevaluation verdeutlicht. Der Begriff des Netzwerks wird oftmals inflationär umgangssprachlich verwendet. Damit die Bedeutung von Netzwerken erschlossen werden kann, beschäftigt sich der erste Teil dieser Arbeit mit einer kurzen Darstellung von Netzwerktheorie und -typologien.

Über die Evaluation des Bildungsnetzwerkes NÖ werden Netzwerkstrukturen wie auch förderliche und hemmende Bedingungen aufgezeigt und reflektiert, um so den Mehrwert und die Optimierungsmöglichkeiten einer Netzwerkarbeit untersuchen und aufzeigen zu können. Es wird von einem Ansatz ausgegangen, dass Netzwerke kein Selbstzweck sind, sondern einen Mehrwert für die Netzwerkakteure generieren sollen (Anlaufs und Hartwich, 2013, 8). Ob dieser Ansatz bestätigt werden kann, wie die Netzwerkakteur*innen diesen Mehrwert beschreiben und wie eine Stärkung und Optimierung des Bildungsnetzwerks aussehen kann, wird im Kapitel über die Evaluation in dieser Arbeit dargelegt.

Der grundlegenden Bedeutung von Bildungsnetzwerken im Speziellen wird in dieser Arbeit ebenso Beachtung geschenkt, da im Sinne des lebensbegleitenden Lernens Bildungsmaßnahmen und Initiativen zur Förderung und Chancengleichheit von Menschen am Bildungs- und Arbeitsmarkt einen hohen Stellenwert einnehmen.

1.1 Aktualität und Hintergrund

Seit dem Jahre 2011 arbeitet die Bildungsberatung Niederösterreich in einer Netzwerkstruktur. Im Rahmen eines ESF-Projektes¹ „Zielgruppenorientierte Weiterentwicklung der anbieterneutralen Bildungsberatungsangebote“ für den Zeitraum 2018 – 2021 haben sich insgesamt acht beratungsaktive Organisationen aus Niederösterreich zusammengeschlossen. Diese Beratungsorganisationen bieten

¹ Die in dieser Arbeit verwendeten Abkürzungen sollen für fachfremde Leserinnen und Leser im Abkürzungsverzeichnis am Ende dieser Arbeit zur Erklärung kommen.

flächendeckend Bildungs- und Berufsberatung für Erwachsene in unterschiedlichen Ausprägungen und Formaten an. Diese Angebote verstehen sich unabhängig, vertraulich und kostenfrei. Die Vorteile der Netzwerkarbeit erwachsen aus der kontinuierlichen Arbeit im Netzwerk und durch den laufenden Austausch der teilnehmenden Organisationen. Gemeinsame Weiterbildungsangebote für die Berater*innen, die Informationsweitergabe und Unterstützung auf Projektleiterebene sowie ein gemeinsamer Auftritt nach außen prägen die Netzwerkarbeit der Berufs- und Bildungsberatung Niederösterreich, kurz bbn (bbn, Ausschreibung des Auftraggebers).

Das Netzwerk Bildungsberatung NÖ stellt eine Form der Kooperation autonomer, aber im Sinne der gemeinsamen Zielsetzung kooperierender und interdependenter Akteure dar, die partiell zusammenarbeiten, weil sie dadurch ein gemeinsames öffentliches Interesse besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln (Weyer, 2011, S. 49). Zudem ist ein koordiniertes Netzwerk eher qualifiziert „Organisationsziele mit Hilfe strategischer Allianzen erfolgreicher zu erreichen.“ (Hofmann/Strohm 2003 zitiert nach Beywl, S. 249)

Der Ruf nach Netzwerken hat sich insbesondere im vergangenen Jahrzehnt erhöht und so hat auch die Netzwerkforschung in der Wissenschaftssoziologie an enormem Interesse gewonnen. In der sozialen Arbeit gibt es zahlreiche Beispiele von Netzwerken in unterschiedlichsten Zusammenhängen (Herz 2012, 133, Quilling et al. 2013, 9). In der Wissenschaftsgeschichte haben Netzwerkstudien seit den 1990er Jahren Konjunktur (Fangerau und Halling 2015, 7).

Es scheint zunächst plausibel anzunehmen, dass die Bildung von Netzwerken „die Erfüllung übergreifender gesellschaftlicher, ökonomischer, politischer und sozialer Aufgaben“ (k.o.s. 2013, 3) übernehmen kann und hohe Erwartungen in institutioneller Sicht abzudecken vermag. Dem gegenüber steht ein relativ hohes Niveau an Netzwerkversagen aufgrund fehlender Fähigkeit zur Evaluation von Netzwerken. Dies zeigt einmal mehr, dass die Evaluation von Netzwerken keinen Selbstzweck darstellen sollte (Sydow 2007, 55). Vielmehr wären Erkenntnisse, welche sich aus der Evaluation von interorganisationalen Netzwerken erzielen lassen, für eine „reflexive Netzwerkentwicklung“ (Sydow/Windeler 2000) höchst dienlich. Durch das Aufzeigen von Maßnahmen zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Netzwerkarbeit könnte eine Optimierung der gegenwärtigen Netzwerkpraxis erreicht werden.

Im Kontext verschiedener Ansätze von Netzwerkevaluationen kann angenommen werden, dass die aus der Wirtschaft selbstverständlichen Qualitätssicherungsprozesse und Zusammenhänge von Strukturen auch für Netzwerke professionell aufgebaut und genutzt werden können. Im Besonderen können Evaluationen für die Netzwerkarbeit und deren Absicherung Aufschluss geben. Diese Erkenntnisse erweisen sich als zentral bei der Fortentwicklung oder Optimierung der Netzwerkarbeit (Quilling et al. 2013, 122).

1.2 Ziele und Vorgehen

Ziel dieser Arbeit ist die Durchführung einer Netzwerkevaluation der Bildungsberatung Niederösterreich. Als Ausgangsbasis diente eine vorherige Literaturanalyse, um ausgewählte und in der Literatur besprochene Aspekte zur Netzwerkevaluation systematisch zusammenzufassen und Merkmalsdimensionen erfolgreicher Netzwerkarbeit zu spezifizieren. Die Komplexität dieses Themenfeldes erlaubt es allerdings nicht, alle Einzelheiten im Detail zu betrachten, sondern einen für die Evaluation notwendigen theoretischen Rahmen aufzustellen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche werden im empirischen Teil dieser Arbeit konzeptionell angewendet. Somit lassen sich zwei Kernbereiche in dieser Arbeit präsentieren:

1. Einblick in den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion zu den Aspekten erfolgreicher Netzwerkarbeit.
2. Durchführung einer empirischen Netzwerkevaluation auf Grundlage der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse.

Der in dieser Arbeit untersuchte Evaluationsgegenstand ist das Netzwerk Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich.

1.3 Konzept der Arbeit

Im Rahmen dieser Auftragsevaluation wird einem Netzwerkkonzept gefolgt, welches davon ausgeht, dass „Netzwerke [...] nicht geführt oder geleitet, sondern ‚koordiniert‘ [werden]“. (Neugebauer/Beywl 2006, S. 250) Der Auftrag dieser externen Evaluation ist klar definiert, sodass das Netzwerk selbst und nicht seine erreichten Ziele oder Produkte im Fokus der Analyse stehen sollen. Dem Evaluationszweck folgend steht die Wirkung der

Netzwerkarbeit auf unterschiedlichen Ebenen und die Optimierungsmöglichkeiten im Sinne einer Netzwerkentwicklung im Zentrum der Untersuchung. Daraus lässt sich die unmittelbare Forschungsfrage ableiten, die nach der Evaluationsphase zu einer Beantwortung führen soll:

Welche Faktoren tragen zur langfristigen Etablierung des Bildungsnetzwerks Niederösterreich bei und welche Maßnahmen können künftig zur Optimierung der Netzwerkarbeit gesetzt werden?

Der erste Teil widmet sich der terminologischen Klärung und der Bestimmung des Netzwerkbegriffs im Allgemeinen. Diesem Teil der Arbeit wird demnach der aus der Zielsetzung beschriebenen Literaturrecherche entsprochen. Neben der Ausführung, der für diese Arbeit wesentlichen Begriffsbestimmungen beschäftigt sich dieses Kapitel mit den Theorien und Typologien von Netzwerken, den Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit und den Merkmals- und Qualitätsdimensionen von Netzwerken. Dieser Schritt stellt eine wichtige Vorarbeit zur Schaffung einer Verständnisgrundlage für den empirischen Teil dar. Ein Einblick in die Besonderheit der interorganisationalen Netzwerke in der Bildungs- und Berufsberatung rundet den ersten Abschnitt dieser Arbeit ab.

In einem zweiten Schritt werden die Grundlagen für eine Netzwerkevaluation beschrieben. Um den Evaluationsprozess im empirischen Teil nachvollziehen zu können, werden die Schritte einer Evaluation, die Auswahl der Evaluationsmethoden sowie die Bestimmung der Indikatoren und Bewertungskriterien eines Netzwerks näher betrachtet.

Im dritten Schritt dieser Arbeit werden die aus der Literaturrecherche gewonnen Erkenntnisse auf den zu evaluierenden Evaluationsgegenstand operationalisiert. Die genaue Beschreibung des Prozessablaufs der Untersuchung sowie die sich daraus abgeleiteten Evaluationsmethoden werden in diesem Teil der Arbeit schwerpunktmäßig abgebildet. Die Handlungsfelder, die höchstes Optimierungspotenzial in sich tragen, werden nachfolgend genauer betrachtet sowie Maßnahmen zur längerfristigen Stärkung des Bildungsnetzwerks Niederösterreich abgeleitet und formuliert.

Schließlich wird das gesamte Untersuchungsdesign, bezogen auf den Evaluationsprozess, kritisch reflektiert.

Der vierte Schritt in dieser Arbeit fasst die zentralen Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf weitere Forschungsdesiderate.

Zur Abgrenzung und Begriffsklärung von Netzwerkanalyse und Netzwerkevaluation:

Nachdem diese Arbeit den Fokus auf die Evaluation eines Netzwerks legt, wo die Beziehungsgeflechte und deren Auswirkungen auf die Netzwerkarbeit untersucht werden sollen, kann in diesem Kontext nicht ganz korrekt von Netzwerkanalyse gesprochen werden wie es die Netzwerkforschung beschreibt, sondern eher von einer „Integration qualitativer und quantitativer Verfahren in der Netzwerkforschung“ (Hollstein 2008). Mit den Worten von Bettina Hollstein (2008) könnte man dies wie folgt erklären:

„Während qualitative Forschung besonders »dicht« an den individuellen Akteuren, ihren Deutungen und Relevanzsetzungen ist, legt die Netzwerkanalyse als relationaler Ansatz den Fokus auf die Struktur der Beziehungen zwischen den Akteuren. Im Folgenden möchte ich zeigen, dass es sich hier nicht um unversöhnliche Gegensätze handelt, sondern um Spannungen zwischen zwei Polen, die konstruktiv und mit Gewinn für die Netzwerkforschung genutzt werden können.“ (Hollstein 2008, 3359)

In diesem Sinne soll diese Arbeit einen Beitrag zur Netzwerkforschung leisten.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Netzwerke als komplexe Organisationsform

Da der in dieser Arbeit zu evaluierende Gegenstand ein Netzwerk ist, erscheint es zunächst wichtig, sich dem Begriff „Netzwerk“ anzunähern und in seiner vielseitigen Verwendung zu beschreiben. Das Kapitel „Netzwerke als komplexe Organisationsform“ dient also der Begriffsbestimmung und Darstellung der theoretischen Grundlagen von Netzwerken. So wird in diesem ersten theoretischen Teil mit einer grundsätzlichen Begriffsbestimmung und Abgrenzung zu anderen Begriffen begonnen, um die unterschiedlichsten Definitionen von Netzwerken kennen zu lernen. In weiterer Folge wird es notwendig sein, sich konkret mit dem Begriff der Netzwerkevaluation (Kap. 2.2) auseinanderzusetzen und diesen im Rahmen der Arbeit erforderlichen Dimension zu definieren.

Somit wird vorerst in diesem Kapitel der in dieser Arbeit verstandene Begriff „Netzwerk“ definiert. Darauf aufbauend werden Theorien und Typologien von Netzwerken, die Erfolgsfaktoren, die Merkmalsdimensionen und Qualitätskriterien guter Netzwerkarbeit beschrieben und abschließend auf den Netzwerktypus des zu betrachtenden Evaluationsobjektes, ein Bildungsnetzwerk, eingegangen.

2.1.1 Begriffsbestimmungen und ausgewählte Definitionen

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht der Begriff „Netzwerk“, der mit der grundlegenden Definition von Clyde Mitchell beschrieben wird: “[...] as a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of the persons involved” (Mitchell 1969, 2). Diese Beschreibung bezieht sich sehr stark auf soziale Einheiten als Akteure eines Netzwerks und zeigt deutlich „die vielfältige Einsetzbarkeit und Anwendbarkeit des Netzwerkkonzepts“ (Hollstein 2008, 3360) auf. Somit wird auf die Begrifflichkeiten des Netzwerks aus nicht-sozialer, technischer oder physisch-materieller Sicht in dieser Arbeit völlig verzichtet, obwohl der Begriff „Netzwerk“ grundsätzlich aus technologischen Verbindungen entstammte: „Netzwerk war ursprünglich ein rein technischer Fachausdruck. Als solcher begegnet er uns zum Beispiel in der Netzplantechnik,

aber auch im Liniennetz der öffentlichen Verkehrsbetriebe oder im Stromnetz“ (Huber 1991, 43). Diese auffallend disziplinübergreifende terminologische Komplexität bezieht sich auf „soziale Phänomene als auch auf gesellschaftliche Entwicklungen, technische Innovationen, biologische Prozesse oder politische Verhältnisse“ (Feld 2008, 6). Der Netzwerkbegriff, wie er allerdings in dieser Arbeit verstanden wird, beinhaltet stark soziales Handeln und das gegenseitige Beeinflussen, wobei das Handeln in den Fokus gestellt wird.

Aus dieser Perspektive betrachtet, soll darauf hingewiesen werden, dass der Begriff des Netzwerks bzw. die Verwendung des Terminus Netzwerk soziale Unübersichtlichkeit erzeugt, da scheinbar beliebige soziale Zusammenkünfte mit dieser Bezeichnung belegt werden können. Dort, wo sich früher Verbände oder runde Tische sowie Arbeitskreise zusammengefunden haben, bilden sich heute „Netzwerke“. Bommers und Tacke (2006) sprechen von einem „Catch-all-Konzept“ (ebd. 37). Netzwerke scheinen in der modernen Gesellschaft omnipräsent und finden sich in unterschiedlichen Formen wieder (Gamper 2020a, 110). Nach Hartmut Böhme (2004) werden Netzwerke als eine „Leitmetapher der Moderne“ definiert. Mit der Netzwerkmetapher werden jegliche Kommunikations- und Beziehungsgeflechte zu beschreiben versucht. Ursula Wohlfahrt bezeichnet Netzwerke als ein Merkmal der neuen sozialen Bewegungen der 60er und 70-er Jahre, und meint damit vorrangig Initiativen, Projekte und Vereine sowie Selbsthilfegruppen, die sich zu interorganisatorischen Netzwerken zusammenfinden (Wohlfahrt 2006, 14). Noch deutlicher formuliert es der Soziologe Manuel Castells, wenn er die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts als „Netzwerkgesellschaft“ bezeichnet (Castells 2000).

Vor diesem Hintergrund fällt es schwer, eine einheitliche Definition für den Begriff des Netzwerks zu finden. Mit dem Versuch einer sehr allgemeinen Definition könnte ein Netzwerk als eine „abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden sogenannten Knoten“ verstanden werden (Jansen 2006, 58). Formal könnte ein soziales Netzwerk als spezifische Menge von Verbindungen mehrerer festgelegter Akteure untereinander definiert werden (Mitchell zit. nach Herz 2020, 133). Letztlich hängt eine Begriffsbestimmung auch vom zu untersuchenden Gegenstand ab. Dementsprechend werden im nächsten Kapitel einige ausgewählte Definitionen aus der Literatur beschrieben. Grundsätzlich sei hier jedoch noch erwähnt, dass der Begriff „Netzwerk“ wie er in dieser Arbeit verstanden wird, keine vertraglich eng gebundenen oder

sogar hierarchisch strukturierten Kooperationsformen meint. Viel eher wird davon ausgegangen, dass es sich um Verbindungen von Akteurinnen und Akteuren handelt, die sich gegenseitig in ihrer Wirksamkeit verstärken und eine „gegenseitige Unterstützung bei Wahrung der eigenen Unabhängigkeit“ (Neugebauer/Beywl 2006, 249) signalisieren. Diese spezifische Kooperation von Personen unterschiedlicher Organisationen, bilden ein so genanntes „interorganisatorisches Netzwerk“, welches die Erreichung gemeinsam bestimmter Ziele beabsichtigt. Für die einzelnen Organisationen soll ein auf einen längeren Zeitraum hin angelegter „Mehrwert“ erfolgen (Wohlfahrt 2006, 13).

Die Absichten zur Netzwerkarbeit und die damit einhergehenden Erwartungen sind recht unterschiedlich. So sollen Netzwerke

- aus Akteuren bestehen, die durch Beziehungen miteinander verbunden sind und dessen Verbindungen sich zu unterschiedlichen sozialen Strukturen zusammensetzen (Gamper 2020a, 109).
- als eine spezifische Kooperation einer Vielzahl von Akteuren verstanden werden, die über einen längeren Zeitraum eine bestimmte Strategie zur Durchsetzung von Zielen verfolgen (Nuissl 2010, 18).
- durch die „Vielzahl von Akteuren (Personen, Gruppen, Organisationen) Verbindungen [schaffen], die erfolgreiches gemeinsames Handeln zur Erreichung eines vereinbarten Zieles anstreben“ (Quilling et al. 2013, 10).

Eine auf das Netzwerk Bildungs- und Berufsberatung NÖ sehr treffende Definition geben Teller und Longmuß (2007, 17):

„Ein Netzwerk definieren wir als komplex-gegenseitige, eher kooperative denn wettbewerbliche und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich zumeist unabhängigen Organisationen und/oder Individuen. Generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist es, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren.“

Ergänzend zu Teller und Longmuß charakterisiert Weyer „soziale Netzwerke als

- eine relativ dauerhafte, informelle,
- personengebundene, vertrauensvolle,

- reziproke, exklusive Interaktionsbeziehung
- heterogener, autonomer, strategiefähiger,
- aber interdependenter Akteure,
- die freiwillig kooperieren, um einen Surplus-Effekt zu erzielen,
- und daher ihre Handlungsprogramme koppeln“ (Weyer 1997, 64).

Den scheinbar unzähligen Begriffsbestimmungen soll die Definition nach Sydow noch hinzugefügt werden, wo ein Netzwerk als eine „Kooperation in und/oder zwischen relativ autonomen, gleichwohl in ein Netz von Beziehungen eingebundenen Organisationen bzw. Unternehmungen oder Organisationseinheiten“ beschrieben wird (Sydow 2010, 1).

2.1.2 Theorien und Typologien von Netzwerken

So neu sind sie nicht, die Theorien von Netzwerken. Netzwerke werden bereits in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts beschrieben als „eine soziale Einheit, in der [...] Ressourcen getauscht, Informationen übertragen, Einfluss und Autorität ausgeübt, Unterstützung mobilisiert, Koalitionen gebildet, Aktivitäten koordiniert, Vertrauen aufgebaut oder durch Gemeinsamkeit Sentiments gestiftet werden“ (Heiberger 2019, Ziegler 1984, 435). Es wird davon ausgegangen, dass es nicht „die eine“ Netzwerktheorie gibt. Allen Netzwerken gemeinsam ist jedoch die Intention, ein besseres Verständnis im Hinblick auf „die Entstehung von Netzwerken, dessen Wirkung oder ihre Bedeutung für die Akteur*innen zu erklären oder diese besser zu verstehen“ (Gamper 2020b, 61). Die „zentralen Elemente der Netzwerktheorie, die sich durchgängig in fast allen Netzwerken feststellen lassen“ (Quilling et al. 2013, 11), können wie folgt dargelegt werden:

- (1) Kooperation
- (2) Emergenz
- (3) Innovation
- (4) Leitbild

Richtet man sich nach diesen zentralen Elementen, kann von einem tragfähigen Handlungsrahmen für Netzwerkarbeit einerseits und von einer gewissen Sicherheit für alle Beteiligten in Bezug auf ein gemeinsam ausgerichtetes Leitbild andererseits gesprochen werden. Um das Charakteristikum von Netzwerken zu beschreiben, werden Kategorien

bzw. Beschreibungsmerkmale gebildet, die je nach Intention und Zielorientierung des Netzwerks unterschiedlich definiert werden können. Netzwerktheorien gehen generell davon aus, „dass das Handeln bzw. Identitäten und Institutionen in Wechselwirkung mit sozialen Strukturen stehen“ (Gamper 2020b, 61).

Nach Nuißl von Rein (2019, 80) lassen sich Netzwerke durch fünf wesentliche Elemente bzw. Kategorien charakterisieren:

- (1) Netzwerkpartnerinnen und -partner
- (2) Verbindungen
- (3) Netzwerkmanagement
- (4) Netzwerkkultur
- (5) Ziele und Aufgaben von Netzwerkarbeit

Folgt man den Merkmalsdimensionen von Netzwerken nach Neugebauer und Beywl (2006), lassen sich folgende Beschreibungsmerkmale aufzählen:

- (1) Komplementarität
- (2) Netzwerkvision
- (3) Netzwerkkoordination
- (4) Interaktionsdichte
- (5) Nutzen
- (6) Nachhaltigkeit

Wie aus diesen Aufzählungen zu erkennen ist, gibt es unterschiedliche theoretische Zugänge zu Netzwerken, wobei im Rahmen dieser Evaluationsarbeit auf die Merkmalsdimensionen nach Neugebauer und Beywl (2006) zurückgegriffen wird. Im Kapitel 2.2.3 soll darauf noch näher eingegangen werden.

Um sich über die Einordnung des Netzwerks im Klaren zu sein, muss der Aufbau und die Zugehörigkeit eines Netzwerks genauer definiert werden (Teller/Longmuß 2007, 64). In Netzwerken sind Aktivitäten grundsätzlich personengebunden. Dies bedeutet, dass die Repräsentanz der eigenen Organisation durch Ansprechpartner bzw. Akteure als einzelne Personen stattfindet. Dementsprechend können Netzwerke als „Akteurs- oder soziales Netzwerk“ (Anlauff und Hartwich 2013, 12) charakterisiert werden. Wenn man der Beurteilung Gampers (2020a) und Schubert (2018) folgen möchte, so wird zwischen egozentrierten Netzwerken und Gesamtnetzwerken unterschieden:

(1) Egozentrierte Netzwerke

Dieser Netzwerktyp beschreibt "interpersonell geknüpfte Beziehungsgeflechte der Lebenswelten" (Schubert 2018, S. 61) einzelner Personen. Somit steht ein bestimmter Akteur im Zentrum der Analyse (Gamper 2020a, 109).

(2) Gesamtnetzwerke

Diese Art von Netzwerk meint ein organisiertes Beziehungsgeflecht, welches im Rahmen einer interinstitutionellen Kooperation und Koordination aufgrund fachlich-professioneller gemeinsamer Interessen zur strategischen Steuerung dient. Die Rollen der Akteurinnen und Akteure werden sowohl von den Netzwerkorganisationen als auch von den sie vertretenden Personen eingenommen. Nach Schubert (2018) besitzen diese organisierten Netzwerke damit einen „bipartiten“ Charakter (Schubert 2018, 62), was artenreiche Beziehungsgeflechte zu beschreiben versucht.

Die grundsätzliche Beschreibung und Betrachtung von Netzwerken kann innerhalb der Netzwerkforschung (Holzer 2005, Hollstein/Straus 2006, Jansen 2006) auf drei Ebenen erfolgen und so werden Netzwerke auf der (1) Mikroebene im Sinne egozentrierter Netzwerke als formelle und informelle Beziehungsgeflechte verstanden. Netzwerke aus der (2) Mesoebene betrachtet, schließen Beziehungen von Geschäftseinheiten innerhalb von Abteilungen oder Geschäftseinheiten als intraorganisationale Netzwerke mit ein. Um die organisationsbezogenen Bezugsebenen auf der (3) Makroebene eines Netzwerks verstehen zu können, werden „Verknüpfungen zwischen einzelnen Unternehmen bzw. Organisationen miteinander betrachtet“ (Feld 2008, 7) und als interorganisationale Netzwerkbeziehungen (Berghoff/Sydow 2007) bezeichnet.

Über die Typologie der Netzwerke herrscht in der Literatur genauso wenig Einigkeit wie über den Begriff des Netzwerks. So finden sich übergeordnete Zuordnungen unterteilt in „natürliche“ und „künstliche“ Netzwerke, wobei letztere auf professionelle Ressourcen zurückgreifen und gemeinsame Interessen verfolgen und natürliche Netzwerke auf soziale Ressourcen angewiesen sind (Bauer/Otto 2005). Grundsätzlich werden, und im Rahmen dieser Arbeit von weniger großer Bedeutung, die natürlich interpersonell geknüpften Beziehungsgeflechte der Lebenswelten dem organisierten Netzwerktyp mit professionellem Zugang zur Kooperation und Koordination gegenübergestellt (Schubert 2018, 61). Über die genaue Typologisierung von Netzwerken zur Klassifizierung und Unterscheidung von Netzwerken und der jeweiligen Abgrenzung voneinander ist man sich

in der einschlägigen Literatur recht uneinig (Sydow et al. 2003, 48), weswegen im Hinblick des begrenzten Umfangs dieser Arbeit auch nicht näher darauf eingegangen werden soll. Dem Bildungsnetzwerk NÖ, welches in dieser Arbeit evaluiert wird, kann die Typisierung eines interorganisationalen Gesamtnetzwerks zugeordnet werden.

2.1.3 Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Im Versuch einer annähernd anschaulichen Beschreibung zum Verständnis des Begriffes Netzwerk wie er in dieser Arbeit verwendet wird, wurde auf die Eigenschaften und Erfolgsbedingungen eines Netzwerks noch gar nicht eingegangen. Quilling et al. sagen hierzu, dass ein erfolgsbedingtes Netzwerk einer gemeinsamen Zielrichtung und Netzwerkvision folgen und die Bereitschaft zur Innovation zeigen muss. Ein auf Erfolg ausgerichtetes Netzwerk schafft es, Kommunikationswege und -strukturen im Innen und Außen aufzubauen, um einerseits Beziehungen aufzubauen, die von Vertrauen und Verlässlichkeit geprägt sind und andererseits Öffentlichkeitsarbeit voranzutreiben. Als ein zentraler Erfolgsfaktor kann auch die Ausrichtung auf Kooperation anstatt Konkurrenz gesehen werden, sodass ein „Gewinner-Prinzip“ im Blick der Vernetzung steht, indem sich die Akteurinnen und Akteure mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Qualitäten einbringen und ergänzen (Quilling et al. 2013, 32).

Longmuß (2014) nennt in diesem Zusammenhang sechs Kernfragen, die die wesentlichen Aspekte der Netzwerkarbeit in Bezug auf die Erfolgsfaktoren darlegen:

1. Was will das Netzwerk erreichen?
2. Sind dafür die richtigen Personen / Organisationen beisammen?
3. Wird das Netzwerk gut geleitet?
4. Arbeiten die Beteiligten konstruktiv und zielgerichtet zusammen?
5. Werden die gewünschten Ergebnisse erreicht?
6. Kann das Netzwerk auch langfristig arbeiten?

Diese zentralen Fragen sollen ein Geleit für die Beantwortung der Forschungsfrage innerhalb dieser Evaluationsstudie darstellen.

2.1.4 Prinzipien der Netzwerkarbeit

In diesem Zusammenhang seien wesentliche Prinzipien professioneller Netzwerksarbeit genannt. Die Konvergenz der Netzwerkpartner*innen mit ihren Partikularinteressen neben den Netzwerkzielen kann oftmals zu Konflikten führen. Ein professionelles Netzwerkmanagement übernimmt in einem solchen Fall die Aufgabe, kontroverse Meinungen und Interessen aufzulösen. Der vertrauensvolle Umgang aller Netzwerkmitglieder bedarf der Orientierung an wesentlichen Merkmalen (Quilling et al. 2013, 13). Einige zentrale Merkmale sind:

- (1) „Die Grundlage der Zusammenarbeit im Netzwerk bilden gemeinsame erarbeitete Ziele, die informell oder vertraglich festgehalten werden und mit denen sich alle Netzwerkmitglieder identifizieren können.“
- (2) „Flache Hierarchien und transparente Kommunikation zeichnen die Arbeit im Netzwerk aus.“
- (3) Die Kontrolle über das gemeinsame Wirken wird über ein gemeinsames Gremium (wie z.B. Steuerungsgruppe) geregelt, sodass die Verantwortung dezentral verortet ist.“
- (4) „Sicherstellung einer zielgerichteten und ergebnisbezogenen Kommunikation z.B. mit Hilfe einer professionellen Moderation.“
- (5) „Die Bereitstellung zeitlicher, finanzieller und sozialer Ressourcen bilden die Grundlage jeder Netzwerkarbeit.“

2.1.5 Bildungs- und Beratungsnetzwerke

Mit der Neuausrichtung der Bildungssysteme auf ein lebenslanges Lernen steigt die Bedeutung von Netzwerken (Nuissl 2010, 7). Bildungs- und Beratungsnetzwerke zeichnen sich im Besonderen dadurch aus, dass sie Kompetenzen und Ressourcen bündeln, „um gemeinsam Ziele zu erreichen, mit denen jeder Partner für sich allein überfordert wäre. Sie sind in der Regel verbindlicher organisiert und gesteuert als Kooperationen“ (Solzbacher/Minderop 2007, 3). Projekte, die sich dem Netzwerkansatz verpflichtet fühlen, zielen nach Claudia Solzbacher und Dorothea Minderop vorrangig darauf ab, Synergien zu nutzen, um einerseits Kosten zu senken und andererseits den „Transfer von Kenntnissen

und Kompetenzen zu ermöglichen und zu verbessern“ (Solzbacher/Minderop 2007, 3). Diese Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen kann für jene Personen nutzbar gemacht werden, die sich weiterbilden möchten oder einen beruflichen (Wieder-)Einstieg anstreben im Sinne von verbessertem Zugang zu lebenslangem Lernen.

Berücksichtigt man aus bildungspolitischer Perspektive das Konzept des lebenslangen Lernens, welches formales, nicht-formales und informelles Lernen während der gesamten Lebensspanne eines Menschen meint, so wird deutlich, dass es eine interdisziplinäre Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen mit Akteurinnen und Akteuren aus den Bereichen Wirtschaft, Arbeitsmarktinstitutionen wie Kammern, Arbeitsämtern und Sozialpartner sowie aus dem Bereich Soziales und Gesundheit verlangt (Wohlfart 2006, 31). Im Sinne des lebenslangen Lernens sind Menschen immer wieder gefordert, Bildungs- und Berufsentscheidungen treffen zu müssen und dies erfordert eine entsprechende Ausrichtung, Orientierung und Beratung. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung von Netzwerken zur Berufs- und Bildungsberatung offenkundig und hat ihre volle Berechtigung, wenn nicht sogar Notwendigkeit. Bildungs- und Beratungsnetzwerke sollen dementsprechend der „modernen wissensbasierten, von zunehmender Spezialisierung und raschen Veränderung geprägten Gesellschaft“ (Barth 2012) gerecht werden. Beratungsangebote fungieren in einer globalisierten Wissensgesellschaft, wo multiplexe Entscheidungsprozesse für „eine individuelle Konstruktion der eigenen Bildungs- und Berufsbiografie“ (Schiersmann 2011, 82) gefordert sind, höchst unterstützend und stärkend für den Weiterbildungsinteressierten.

Richtet man den Blick auf bildungsbenachteiligte Erwachsene, bekommen Bildungs- und Beratungsnetzwerke eine gesonderte Bedeutung, vor allem wenn es um Bildungsabschlüsse und Zugang zu höherer Bildung geht. Laut dem Bundesinstitut für Erwachsenenbildung finden Menschen in über 100.000 Beratungen österreichweit die „Themen wie Wiedereinstieg, Fortbildungen, berufliche Neuorientierung oder das Nachholen eines Abschlusses interessant“ (BMBWF 2021). Aus der „Initiative Bildungsberatung Österreich im Bereich der Erwachsenenbildung“ des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung wurden mit Stand 2020 über 30 beratungsaktive Einrichtungen in Form von Projektnetzwerken seit 2011 in ganz Österreich lanciert, die mit Information, Beratung und Orientierung für Bildung und Beruf zentrale Maßnahmen setzen. Die vorrangigen Ziele im Bereich der Erwachsenenbildung

sind die „nachhaltige Integration benachteiligter Erwachsener in Gesellschaft, Bildung und Arbeitsmarkt, der Abbau von Barrieren und die Schaffung von Chancengleichheit sowie die Professionalisierung und Qualitätsentwicklung“ (Barth 2012) von in Bildungs- und Beratungsnetzwerken tätigen Personen. Angesichts der komplexeren Anliegen der Ratsuchenden reichen Laienberatungen durch Familien- oder Freundeskreis längst nicht mehr aus und machen eine professionelle Unterstützung unabdingbar. Aus dem in diesem Zusammenhang zu beobachtendem Trend hin zu ressourcen- bzw. kompetenzorientierten Beratungsangeboten „resultiert ein erhöhter Bedarf an professioneller Beratung von Menschen in allen Lebenslagen und sozialen Bereichen zur Bewältigung der steigenden Anforderungen und des möglichst optimalen Umgangs mit schwierigen, oft paradoxen Entscheidungssituationen“ (Schiersmann 2011, 82).

2.2 Netzwerkevaluation

Im Kapitel 2.1 wurde der Begriff „Netzwerk“ dargestellt und definiert. Nun ist die konsequente Folgerung den Begriff „Evaluation“ zu definieren, damit es zur Synthese der beiden Begrifflichkeiten kommen kann. Die Definition der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGeval 2004) erscheint im Rahmen dieser Arbeit als die passendste:

„Evaluation ist die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände können z. B. Programme, Projekte, Produkte, Maßnahmen, Leistungen, Organisationen, Politik, Technologien oder Forschung sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen bzw. quantitativen Daten beruhen.“

Die Funktion einer Evaluation im Blickwinkel einer Wissensgesellschaft lässt die Aufbereitung von Wissen zu, um nicht zuletzt den Wissensbestand über Wirkungen von Maßnahmen zu nutzen sowie zu transferieren. Die Evaluation fungiert hier als „Übersetzerin“, die durch verschiedene Evaluationsansätze und -methoden Denkanstöße für Innovationen liefert und eine Anpassung von allgemeinem Wissen in konkrete Kontexte ermöglicht (DeGeval 2015).

Die Bedeutung und Sinnhaftigkeit einer Evaluation wurden eingangs schon präzisiert, wonach auch deutlich wurde, dass Evaluation und Wirkungsanalysen aus vielen Gründen Kernelemente aller Projekte darstellen sollten (Quilling et al. 122). Somit können Engpässe, Konfliktlagen oder latente Probleme im Netzwerk rascher identifiziert werden, um eine mögliche Motivationsförderung anzuregen, Konfliktmanagement gezielt zu betreiben oder eine kontinuierliche Verbesserung der Netzwerkarbeit zu erreichen (Teller/Longmuß 2007, 140). Teller und Longmuß (2007) geben einen Handlungsstrang vor, der „eine systematische und zielgerichtete Sammlung, Analyse und anschließende Bewertung von Daten zur Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle“ (Teller/Longmuß 2007, 130) bewirken soll und beschreiben diesen wie folgt:

Die Netzwerkevaluation führt zu einer „Identifikation von Problemlagen“, deren Analyse veranschaulicht daraus den „Handlungsbedarf“. Dessen Operationalisierung kann über „Handlungsempfehlungen“ erfolgen, die wiederum durch zugehörige „Arbeitsmethoden“ unteretzt werden (Teller/Longmuß 2007, 130).

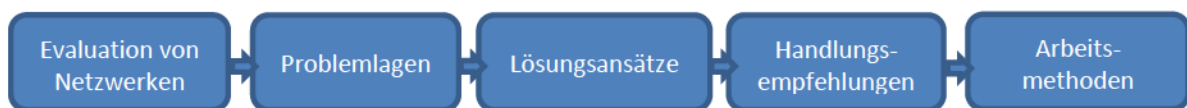


Abbildung 1 Konzept zum methodischen Vorgehen im Rahmen einer Netzwerkevaluation mod. nach Teller et al. (2007)

Der Stellenwert einer Netzwerkevaluation wird deutlich, wenn man sich den daraus ergebenden Nutzen, wie z. B. effektivere Zusammenarbeit oder Ressourceneinsparung sowie Transferleistungen in überregionale Netzwerke bewusst macht (Quilling et al., 2013, 144). Im Zuge einer Netzwerkevaluation steht eine Qualitätssicherung im Vordergrund, um die vorgegebenen Qualitätsanforderungen zu überprüfen und über die Zusammenhänge von Strukturen und Prozessen im Sinne einer gelingenden Netzwerkarbeit Aufschluss zu geben.

Eine formative Evaluation, wie in dieser empirischen Untersuchung angewandt, unterstützt, dass das Netzwerk derart ausgestaltet und optimiert wird, sodass es zu einem überwiegenden Maße seine beabsichtigten Netzwerkziele erreicht (Beywl et al. 2004, S. 7) und damit eine Optimierung der Netzwerkarbeit zu erwarten ist.

2.2.1 Schritte der Evaluation

Da die Schritte einer Evaluation einen zirkulären Prozess darstellen, kann die Netzwerkevaluation als ein Zyklus beschrieben werden (Quilling et al. 2013, 137):

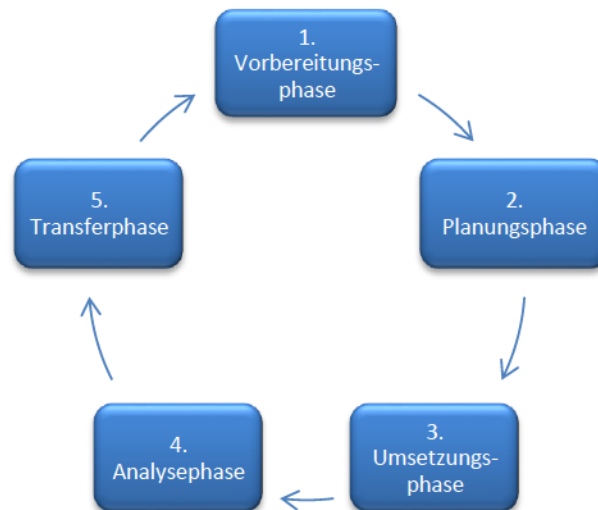


Abbildung 2 Zyklus der Netzwerkevaluation mod. nach Beywl 2004

Die einzelnen Schritte sollen im Folgenden kurz nach der Vorlage von Quilling et al. (2013) beschrieben werden:

Vorbereitungsphase

Gemeinsam mit der Steuerungsgruppe werden neben dem Evaluationsgegenstand eine erste Situationsanalyse der Netzwerksstrukturen präzisiert. Die für die Durchführung der Evaluation beteiligten Personen werden festgelegt, die Rahmenbedingungen einer Netzwerkevaluation geklärt und somit eine gewisse Transparenz erzeugt. Die Möglichkeit einer Stakeholderanalyse zur effizienteren Aussagekraft der Ergebnisse kann von Vorteil sein.

Planungsphase

Ein wichtiger Aspekt in dieser Phase ist die Bestimmung des Evaluationszwecks und die Konkretisierung der Evaluationsziele. Neben der Definition der Indikatoren bzw. Bewertungskriterien sollen auch Evaluationsmethoden und Erhebungsinstrumente

ausgewählt bzw. entwickelt werden. Alle relevanten Erhebungszeitpunkte werden in dieser Phase vereinbart und in einem Evaluationskonzept festgehalten.

Umsetzungsphase

Die Datenerhebungen werden vorbereitet und auf den unterschiedlichen Ebenen durchgeführt, indem die aus der Planungsphase abgemachten Evaluationsvorhaben über die definierten Evaluationsverfahren umgesetzt werden.

Analysephase

Diese Phase kann als das Herzstück der Evaluation bezeichnet werden, da dieser Schritt der Entwicklung, Optimierung und Weiterentwicklung des Netzwerks dienlich sein kann. Dies geschieht durch Datenauswertung, Dateninterpretation und Ergebnisbewertung auf Basis der am Beginn der Evaluation definierten Qualitätskriterien.

Transferphase

Die Rückmeldung und Diskussion von Ergebnissen dienen dem Transfer in das Netzwerk. Die entwickelten Handlungsempfehlungen können über einem Evaluationsbericht und/oder einer Präsentation in verschiedenen Arbeitsgremien in die Praxis der Netzwerkarbeit überführt werden. Die Vorbereitung von Umsetzungen und Initiierung und Begleitung nächster Schritte stehen hier im Vordergrund.

2.2.2 Indikatoren und Bewertungskriterien einer Evaluation

Es gibt unterschiedliche Indikatoren und Bewertungskriterien, die für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit definiert werden können und sich dementsprechend entscheidend auf die Evaluation auswirken können.

Die im nachfolgenden Kapitel angeführten Qualitäts- und Merkmalsdimensionen verstehen sich als Indikatoren für die Initiierung von Netzwerken, eines Netzwerkaufbaus und einer Netzwerkentwicklung sowie für die Evaluation eines Netzwerks. Bei der Evaluation eines Netzwerks richtet sich nach Gajo et al. (2013) der Fokus auf drei Hauptaspekte aus, um die Wirksamkeit des Netzwerks zu analysieren (siehe Abbildung 3). Dies im Zuge dieser

Evaluationsarbeit gesondert zu betrachten, erscheint dienlich und kann für das Verständnis der Netzwerkevaluation des Bildungsnetzwerks NÖ herangezogen werden.

Gajo et al. (2013) konstituieren zu jedem dieser drei Hauptaspekte jeweils zwei Dimensionen, die mit den sechs Merkmalsdimensionen von Neugebauer und Beywl (siehe Tabelle 1) verglichen werden können. Der Fokus wird auf Zweck, Struktur und Prozess gelegt. Der Zweck des Netzwerks regelt zum einen den äußeren Rahmen, der sowohl für die Legitimation gegenüber den Entscheidungsträger*innen aber auch gegenüber der Öffentlichkeit dargestellt wird. Zum anderen steht das Warum im Zentrum. Was rechtfertigt ein Netzwerk und welche Veränderungen zielen auf eine langfristige Nachhaltigkeit? Die zweckgebundenen Aufgaben und Kompetenzen der Akteurinnen und Akteure innerhalb eines Netzwerks und die einzelnen Verantwortungsbereiche bilden nach Gajo et al. die Struktur eines Netzwerks. Diese Struktur regelt die Gestaltung der „Beziehungen, Macht- und Entscheidungsstrukturen im Netzwerk“ (Gajo et al. 2013, 10). Der dritte Hauptaspekt, der für die Evaluation eines Netzwerks wesentlich erscheint, deutet die Prozesse innerhalb eines Netzwerks. Interaktions- und Kommunikationsprozesse werden nach ihrer Häufigkeit und Intensität gemessen, um die vereinbarten Wirkungen und Bestrebungen zu erreichen. Das Netzwerkmanagement sehen Gajo et al. (2013) als Verantwortliche dieser Gestaltungsprozesse.

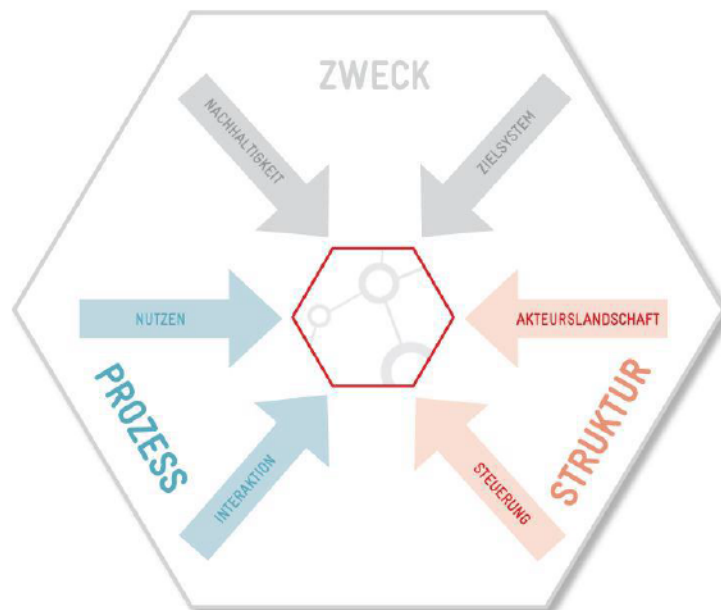


Abbildung 3 Hauptaspekte eines Netzwerks nach Gajo et al. (2013)

2.2.3 Qualitäts- und Merkmalsdimensionen von Netzwerken

Die in dieser Arbeit zur konzeptionellen Analyse verwendeten „Merkmalsdimensionen von Netzwerken“ (Neugebauer/Beywl 2006, 249) sollen nachfolgend konkreter definiert werden. Die im ersten Schritt allgemein aufgestellten Beschreibungen von Qualitäts- und Merkmalsdimensionen sollen eine erste Einführung in Modelle aus der Literatur verwendeten Merkmalsdimensionen von Netzwerken darstellen. Sie sind unabhängig vom Netzwerktypus zu verstehen und sollen eine generelle Übersicht von Bewertungskriterien zur Charakteristik von Netzwerkarbeit leisten. Es kann jedoch grundlegend davon ausgegangen werden, dass Beschreibungskriterien bzw. Indikatoren für erfolgreiches Netzwerken als Vorlage von hohem Nutzen sind, damit ein Netzwerk in seiner Arbeit höchste Effektivität und Effizienz für alle Netzwerkmitglieder erzielen kann. Solche Indikatoren können im Rahmen einer Netzwerkevaluation dienlich sein

- als Bewertungsmaßstab und einer situativen Einschätzung der Netzwerksituation (Situationsindikatoren).
- zur Bestimmung von Zielen und Absichten eines Netzwerks (Zielindikatoren).
- zur Festlegung von Strategien und Mitteln, „mit denen Veränderungen oder Ziele des Netzwerks erreicht werden sollen“ (Quilling et al. 2013, 132) (Strategieindikatoren).

Beispielhaft beschreiben Quilling et al. (2013, 133) evaluierbare Netzwerkmaße (Indikatoren) wie folgt:

- Aufbau und Struktur des Netzwerks
- Anzahl und Funktion der Netzwerkknoten und ihre Mitglieder
- Gemeinsame Ziele und Visionen
- Kommunikationsart, -häufigkeit und -intensität
- Offenheit und Flexibilität des Netzwerks
- Gewinner-Prinzip
- Dauer der Netzwerkeinbindung
- Auftritt nach außen als Einheit

So erscheinen die beim Projekt „Qualität Beruflicher und Betrieblicher Qualifizierung – Koordinationsstelle Qualität“ angeführten und beschriebenen Indikatoren als Bewertungskriterien für erfolgreiche Netzwerkarbeit als sehr nützlich und sollen folgend dargestellt werden (Kos 2013, 21):

Ziele

- Gemeinsame Ziele und Interessen sind vorhanden.
- Netzwerkziele sind schriftlich fixiert.

Nutzen

- Das Verhältnis von Nutzen und Aufwand ist ausgewogen.
- Das Netzwerk bringt konkrete Ergebnisse hervor.

Zusammenarbeit

- Die Zusammenarbeit ist freiwillig und vertrauensvoll.
- Leistungen, Angebote und Maßnahmen werden transparent dargestellt und gemeinsam abgestimmt.
- Alle im Netzwerk tragen zu einem gegenseitigen Austausch von Fachwissen und Know-how bei.
- Durch die Zusammenarbeit steigt die eigene Leistungsqualität.
- Konflikte werden kooperativ und lösungsorientiert ausgehandelt.

Steuerung

- Ein Netzwerkmanagement ist vorhanden.
- Die Steuerungsinstanz bündelt verschiedene Aktivitäten und kommuniziert sie an das Netzwerk.
- Die Organisation des Netzwerkes bietet Chancen der aktiven Mitgestaltung.

Information/Kommunikation

- Die Netzwerkpartnerinnen und -partner sind gut erreichbar.
- Kommunikationsprozesse (persönlich wie virtuell) sind verbindlich festgelegt.
- Kommunikationsprozesse finden regelmäßig statt.

Öffentlichkeitsarbeit

- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit findet statt.
- Durch das Netzwerk werden Bildungsangebote transparenter.
- Das Netzwerk verbessert das eigene Marketing und erhöht den Bekanntheitsgrad.

Qualitätsmanagement

- Es gibt ein gemeinsames Qualitätsmanagement.
- Alle Netzwerkpartner verfügen über vergleichbare Qualitätsansprüche an die eigene Leistung.
- Das Netzwerk hat ein schriftlich fixiertes und an alle kommuniziertes Leitbild.
- Die Qualität des Netzwerkes wird regelmäßig evaluiert.

Einen wesentlichen Baustein der Konzeption dieser Untersuchung stellen die von Neugebauer und Beywl zusammengefassten „Merkmalsdimensionen von Netzwerken“ (Neugebauer/Beywl 2006, 249) dar. Bei der Betrachtung der in der Literatur genannten Bewertungskriterien findet man keine allzu großen Unterschiede. Meist werden die Nomenklaturen unterschiedlich verwendet (siehe Tabelle 1). Allen gemeinsam ist, dass zwischen den einzelnen Merkmalsdimensionen eine gegenseitige Beeinflussung und ein interdependenter Zusammenhang besteht, der die Dynamik eines Netzwerks ausmacht. Neugebauer und Beywl haben diese Interdependenz in einem Strukturmodell für die Beschreibung eines Netzwerks wie folgt abgebildet (siehe Abbildung 4):

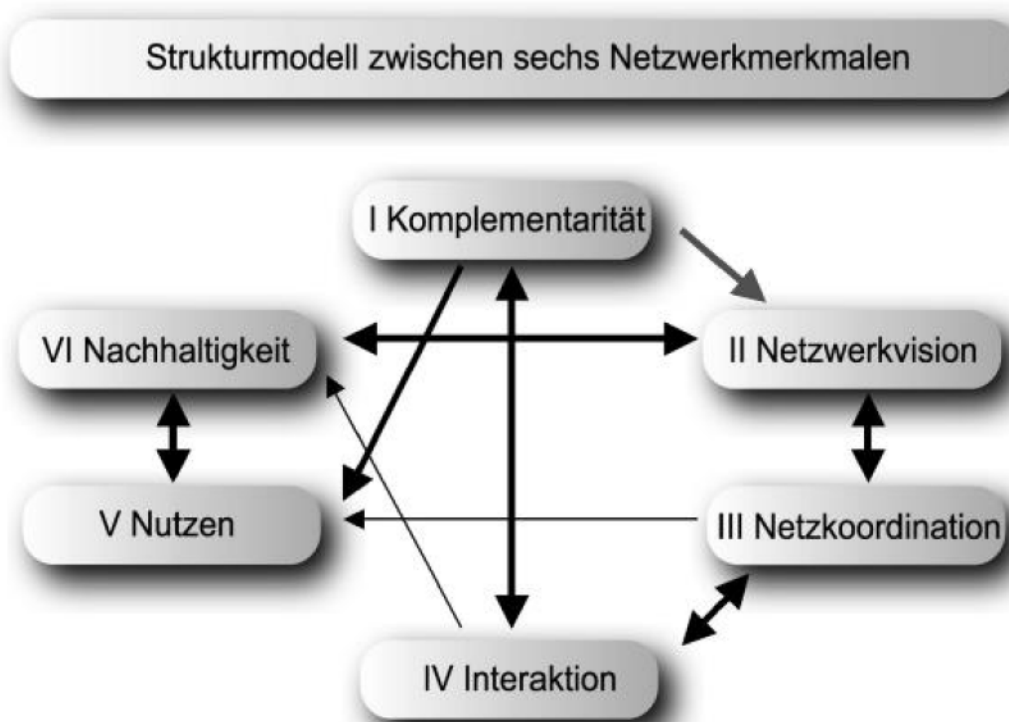


Abbildung 4 Strukturmodell der sechs Merkmalsdimensionen eines Netzwerks nach Neugebauer/Beywl (2006)

Der konzeptionelle Hintergrund für die Wahl der Merkmalsdimensionen nach Neugebauer und Beywl innerhalb dieser Evaluationsarbeit erschließt sich daraus, dass die beiden Autoren die abgeleiteten Merkmale aus einer durchgeführten Literaturanalyse zu Dimensionen zusammenfassten und dies erschien für diese Arbeit als angemessen. Hierbei stützten sie sich auf die Erkenntnisse von Genovsko (1999), Hofmann/Strohm (2003), Sydow/Milward (2003), Weber (2004) sowie Groß/Holz/Boeckh (2005), die eine relativ gesicherte Basis für die Bewertung von Netzwerken liefern (Neugebauer/Beywl 2006, 250).

Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Kriterien für die Bewertung von Netzwerken auf einem vorgegebenen wissenschaftlichen System aufbauen. Wesentlich erscheint auch, dass die Beschreibungsmerkmale und Bewertungskriterien vom Evaluationszweck und vom jeweiligen Netzwerk selbst abhängig sind und deswegen auch die Gesamtqualität der Untersuchung beeinflussen (Neugebauer/Beywl 2006, 250; Sydow/Milward 2003, 8f). Dies kann auch als Begründung für die Wahl dieses Systems folgerichtig betrachtet werden. Die Autoren Neugebauer und Beywl weisen explizit darauf hin, dass die ableitenden Merkmalsdimensionen zur Bewertung und Beschreibung von Netzwerken recht allgemein gehalten sind und es sich empfiehlt „diese Merkmale mit klaren Definitionen zu hinterlegen“ (Neugebauer/Beywl 2006, 285). Derart kann eine „Weiterentwicklung der Netzwerkevaluation“ (ebd.) vorangetrieben werden und für die Netzwerkwerkforschung dienlich sein. Diesem Umstand entsprechend entschied sich die Evaluatorin, die ursprüngliche Anzahl der Merkmalsdimensionen unter Zuhilfenahme von Definitionen und Beschreibungen aus der Literatur zu erweitern und zu erläutern. Die Anzahl der Beschreibungsmerkmale kann prinzipiell sehr hoch sein, da sie sich an unterschiedlichen Zwecken orientieren (Neugebauer/Beywl 2006, 250). Sydow und Milward (2003) drücken es wie folgt treffend aus: „The number of criteria, which can be used to assess the success of an alliance or network, is almost unlimited“.

Für die in dieser Arbeit bezweckte Evaluation wurden demnach erweiterte Definitionen und Beschreibungen der Merkmalsdimensionen als Analysewerkzeug gewählt, welche sich explizit auf das Evaluationsobjekt, das Bildungsnetzwerk Niederösterreich, beziehen. Im Folgenden können die genauen Beschreibungen, die im Zuge der Datenauswertung und -analyse der entsprechenden Netzwerkmerkmale angewendet wurden, nachgelesen werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt im Überblick einen Vergleich der allgemeinen Merkmalsdimensionen nach Neugebauer und Beywl (2006) mit ausgewählten Evaluationsmodellen aus der Literatur. Anschließend werden die für diese Untersuchung verwendeten Beschreibungsmerkmale nach Neugebauer und Beywl und die beiden ergänzten Kategorien genauer beschrieben:

Merkmalsdimension nach Neugebauer und Beywl	Gajo et al.	Kos:weitergelernt	Modell nach Teller und Longmuß
Komplementarität	Akteurslandschaft	Zusammenarbeit	Kooperation statt Konkurrenz leben
Netzwerkvision	Zielsystem	Ziele	Gemeinschaft von Gleichberechtigten entwickeln
Netzwerkkoordination	Steuerung	Steuerung	Organisationsflexibilität entfalten
Interaktionsdichte	Interaktion	Information / Kommunikation	Bereitschaft zum Teilen und Auszubalancieren zu entwickeln
Nutzen	Wirkungen	Nutzen	Gegenseitigkeit und den Mehrwert fördern
Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Qualitätsmanagement	Intrapreneurschaft leben
		Öffentlichkeitsarbeit	

Tabelle 1 Vergleichstabelle der Merkmalsdimensionen nach Neugebauer/Beywl (2006)

2.2.3.1 Komplementarität

Diese Merkmalsdimension ist eine „entscheidende Ausgangsbedingung für die Erfolgsfähigkeit von Netzwerken“ (Neugebauer/Beywl 2006, 251). Unterschiedliche Organisationsstrukturen der Netzwerkpartnerorganisationen können sich ebenso störungsanfällig auf Netzwerke auswirken wie homogene Leistungen der einzelnen Akteurinnen und Akteure, welche aufgrund ähnlicher Effekte und Leistungen Redundanzen im Netzwerk erzeugen. Eine gelingende und konstruktive Kooperation entsteht, wenn die Mitglieder eines Netzwerks weitestgehend gleiche Werte und Normen aufweisen, gekoppelt mit einem ausreichend hohen Ausmaß an Fähigkeiten und Kompetenzen der Akteurinnen und Akteure, die sich „ergänzen und zu einem Ganzen zusammenfügen“ (Gajo et al. 2011, 12).

2.2.3.2 Netzwerkvision

Die gemeinsame Netzwerkvision dient zur „Orientierung für die gemeinsame Anstrengung, die erklärten Ziele erfolgreich“ erreichen zu wollen und ist ein „kontinuierlicher Prozess, der durch Ausweitung und Einschränkung der gemeinsam getragenen Wertebasis gekennzeichnet ist“ (Neugebauer/Beywl 2006, 252). Eine wesentliche Funktion für die Entwicklung und die Abfassung einer gemeinsam getragenen Netzwerkvision stellt die Netzwerkkoordination dar, die hier kommunikativ unter den Netzwerkpartner*innen vermitteln muss. Inwiefern die Netzwerkvision von allen Beteiligten getragen werden kann, ist maßgeblich von „der Widerspruchsfreiheit zwischen den Zielen der Partner und den Netzwerkzielen“ (ebd., 252) abhängig und setzt ein hohes Verständnis von Netzwerkmanagement voraus (Quilling et al. 2013, 50).

2.2.3.3 Netzwerkkoordination

Für den Erfolg verantwortliche Kriterien der Netzwerkkoordination sind neben einem strategischen und operativen Management, welche das Netzwerk handlungsfähig machen, eine unabhängige Netzwerkmoderation, die einen positiven, zielorientierten Prozess unterstützt (Gajo et al. 2011, 14). Für diese Koordinationsaufgaben wird in der Regel eine Person betraut, die sowohl fachliche als auch soziale und methodische Kompetenz aufweist. Entscheidende Punkte professioneller Netzwerkkoordination sind die „Sicherstellung von Erfahrungsaustausch, Gewährleistung zeit- und arbeitsplatznaher Unterstützung sowie Koordinierung des Ressourceneinsatzes (Neugebauer/Beywl 2006, 252). Wenngleich Netzwerke nicht ohne Steuerung auskommen, bleibt festzuhalten, dass „Netzwerke [...] komplexe soziale Systeme [sind], deren Management weitgehend ohne formales Direktionsrecht auskommen muss.“ (Howaldt 2006, S. 31)

2.2.3.4 Interaktionsdichte

Die Interaktionsdichte und -frequenz meint die Kommunikationshäufigkeit und -intensität in quantitativer Hinsicht einerseits und andererseits die a) operativen, b) strategischen und c) beratenden/begleitenden Interaktionsebenen. Dies meint:

- „Akteure, welche intensiv und ergebnisorientiert zusammenarbeiten“
- „politischer, sozialer oder ökonomischer Umwelt ausgerichtete Interaktion“

- „wissenschaftliche Begleitung und Evaluation wie auch Beiräte“ (Neubegauer/Beywl 2006, 253).

Nach Quilling et al. (2013, 144) lässt sich die Qualitätssicherheit von Netzwerkarbeit oftmals auf mangelnde Kommunikation innerhalb der Steuerungsgruppen zurückführen. Dies ermöglicht, ein Bild der Netzwerkdynamiken aufzuzeigen, um Prozesse der Veränderung von Netzwerken und ihren Bedingungen zu erfassen. Dabei spielen die Handlungsorientierungen und -strategien der Netzwerkakteurinnen und -akteure eine wesentliche Rolle (Hollaus 2008, 3364).

2.2.3.5 Nutzen

Das Netzwerkmerkmal Nutzen zielt primär auf einen effektiven Einsatz von Ressourcen und einer „Schließung von Versorgungslücken durch Synergie-Effekte“ (Quilling et al. 2013, 31) ab. Der Nutzen eines Netzwerks stellt eine wesentliche Merkmalsdimension für die einzelnen Akteurinnen und Akteure dar, vor allem auch um die Netzwerkarbeit durch den wechselseitigen Nutzen längerfristig tragfähig zu gestalten (Neugebauer/Beywl 2006, 253). Der Mehrwert von Netzwerken erschließt sich über die Vermeidung und den Abbau von Doppelstrukturen und der Definition gemeinsamer Schnittstellen, um eine multiprofessionelle Zusammenarbeit mit neuen Lösungsmöglichkeiten bei komplexen Lebenssituationen und Problemlagen anbieten zu können (Quilling et al. 2013, 29).

Neugebauer/Beywl (2006, 253) nennen als mögliche Nutzen:

- Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz, indem Angebote und Ressourcen gebündelt werden.
- Steigerung des Lern- und Entwicklungspotenzials für die einzelnen Netzwerkpartnerorganisationen: Wissen, Erfahrungen und Ideen können generiert und in die jeweilige Organisation transformiert werden.
- Gemeinsame Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, damit Synergien geschaffen werden können.
- Gemeinsam genutzte Betriebsmittel wie z.B. Maßnahmenplätze oder Räumlichkeiten.
- Steigerung der Bekanntheit und des Prestiges.

2.2.3.6 Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit eines Netzwerks zeigt sich in der Weiterentwicklung der Netzwerkstruktur und der „Konstanz der gebildeten Verknüpfungen“ (Neugebauer/Beywl 2006, 253). Beabsichtigte Dauer der Kooperation und Intensität sowie Funktionalität sprechen auch für eine Nachhaltigkeit. Die Weiterführung der durch das Netzwerk generierten Innovationen und Ausbreitung über das Netzwerk hinaus, ist ein weiteres Indiz für die Nachhaltigkeit eines Netzwerks (ebd.).

2.2.3.7 Bekanntheit des Netzwerks

Ein wesentliches Qualitätskriterium für erfolgreiche Netzwerkarbeit stellt zweifelsfrei die Bekanntheit eines Netzwerks dar. Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht eine gewisse Transparenz der Netzwerkangebote und eröffnet Berührungspunkte und Kontakte zu unterschiedlichen Adressatengruppen und Zielgruppen. Die Schnittstelle zur Öffentlichkeit für die Darstellung und Kommunikation nach außen wird durch ein Corporate Design am ehesten erreicht. „Das Corporate Design spiegelt die Corporate Identity (CI) wider.“ (Quilling et al. 2013, 94) Das Erscheinungsbild, das entsprechende Handeln und das Kommunizieren nach innen und außen basiert auf den vom Netzwerk vereinbarten Normen und Werten und repräsentiert eine starke Identifizierung mit dem Netzwerk (Quilling et al. 2013, 95). Durch die Verbesserung des eigenen Marketings kann der Bekanntheitsgrad des Netzwerks wesentlich erweitert werden und die eigenen Produkte und Dienstleistungen nachhaltig gesichert werden (kos 2013, 18). Eine starke Identität bewirkt ein „Wir-Gefühl“, welches „nicht in Konkurrenz zu den Zielen der beteiligten Partner steht, sondern komplementär dazu“ (Quilling et al. 2013, 96). Dies bewirkt wiederum eine höhere Kooperationsfähigkeit statt einer Konkurrenz, was im nächsten Schritt zur Kultur in einem Netzwerk führt. Der interdependente Zusammenhang wird damit deutlich, der die Dynamik eines Netzwerks ausmacht.

2.2.3.8 Netzwerkkultur

Die Kultur in einem Netzwerk ist für den Erfolg eines Netzwerks unumstritten. Dem Aufbau und der Gestaltung der Beziehungen unter den Akteurinnen und Akteuren in einem Netzwerk sollte deswegen ausreichend Raum und Aufmerksamkeit eingeräumt werden

(Kos 2013, 14). Für eine gedeihende Entwicklung der Netzwerkkultur nennen Quilling et al. (2013) als mögliche Erfolgskriterien:

- eine gute Kooperationskultur,
- eine konsequente Umsetzung der Basisprinzipien eines Netzwerks und
- dass die Netzwerkpartner zu einem Team zusammenwachsen.

Neben einer Teamentwicklung spricht ein Gemeinschaftsgefühl „als Ergebnis einer kulturellen Leistung“ (Teller/Longmuß 2007, 101) und ist ein Merkmal erfolgreicher Netzwerkarbeit. Als Prinzipien förderlicher Kooperationsqualitäten, die innerhalb eines Netzwerks entwickelt werden sollten, nennen Teller/Longmuß (2007, 98):

- Gemeinschaftlichkeit: handeln und denken im Sinne der gemeinsamen Kooperation
- Identifikation: gemeinsame Sinn- und Zielfindung
- Konstruktivität: streben nach Konsens
- Transparenz: eigenständig mitteilen, was die anderen Partner wissen sollten
- Authentizität: Offenheit und Kritikbereitschaft
- Verantwortlichkeit: autonome Initiative und Ressourcenverantwortung
- Lernbereitschaft: Fehlerfreundlichkeit und Kritikfähigkeit

Die gemeinsamen „Spielregeln“ sind für das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Denkweisen und Organisationskulturen eine Basis gegenseitigen Vertrauens und sorgen für ein positives Kommunikationsklima. „Die Verabredung von Spielregeln erleichtert in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit, da nicht immer alles neu diskutiert werden muss“ (Kos 2013, 13).

3 Forschungsfrage und Fragestellungen

3.1 Ausgangslage der Netzwerkevaluation

Im Rahmen dieser Auftragsevaluation wird einem Netzwerkkonzept gefolgt, welches davon ausgeht, dass „Netzwerke [...] nicht geführt oder geleitet, sondern ‚koordiniert‘ [werden]“. (Neugebauer/Beywl 2006, S. 250) Der Auftrag dieser externen Evaluation ist klar definiert, sodass das Netzwerk selbst und nicht seine erreichten Ziele oder Produkte im Fokus der Analyse stehen sollen. Zur Bestimmung der Effizienz und der Effektivität des Netzwerks als Evaluationsgegenstand wird dennoch ein Ziel- und Leistungsplan und dessen Erreichung oder Nicht-Erreichung in die methodologische und empirische Untersuchung miteinfließen. Dem Evaluationszweck folgend stehen

- die Wirkung der Netzwerkarbeit auf unterschiedlichen Ebenen und
- die Optimierungsmöglichkeiten im Sinne einer Netzwerkentwicklung

im Zentrum der Untersuchung. Somit wird in sämtlichen Analyseschritten der Fokus auf die Netzwerkarbeit der Berufs- und Bildungsarbeit Niederösterreich und auf das Netzwerkmanagement gelegt sowie auf die unterschiedlichen Funktionen innerhalb des Netzwerks. Hier richtet sich der Blick auf die Projektleiter*innenebene und der Berater*innenebene der acht Beratungseinrichtungen des Netzwerks gleichermaßen. Es erfolgt eine Beschreibung und Untersuchung des Bildungsnetzwerks hinsichtlich des Leitbildes, der Struktur, des Konzepts, den Prozessen und Resultaten nach den Merkmalsdimensionen nach Neugebauer und Beywl zur Bestimmung der Optimierungsmöglichkeiten.

3.2 Evaluationsauftrag

Die beratungsaktiven Organisationen des Netzwerks Bildungsberatung NÖ konnten durch ein Verfahren der externen Qualitätssicherung für anbieterneutrale Bildungsberatung in Österreich eine IBOBB-Zertifizierung erlangen. Um die Qualität der Netzwerkarbeit sichtbar zu machen und um Effizienz und Effektivität der Netzwerkarbeit auf allen Ebenen zu

optimieren und zukünftiges Handeln zu unterstützen, wurde eine externe begleitende Evaluierung in Auftrag gegeben.

Die geplante Evaluationsstrategie „fokussiert insbesondere auf Aktivitäten/Interventionen, Verfahren, Praktiken und Organisationsformen“ (Stufflebeam 2000) wie etwa auf Kommunikationsprozesse innerhalb der unterschiedlichen Netzwerkebenen, Partizipationsmöglichkeiten oder Schnittstellenmanagement. Die Analyse und Evaluation des niederösterreichischen Bildungsberatungsnetzwerks verstehen sich als „ein Beitrag zur Theorie moderner Gesellschaften, der sich auf eine spezifische Form der selbstorganisierten Koordination strategisch handelnder Akteure konzentriert“ (Grimm et al. 2013, 103).

Die im Kapitel 2.2.3 beschriebenen Merkmalsdimensionen von Netzwerken nach Neugebauer und Beywl (2006) fließen in das theoretische Forschungskonzept der Untersuchung mit ein und stellen die Grundlage für die Erhebung dar. Die Beschreibung von Netzwerken fassen die beiden Autoren mit sechs Merkmalsdimensionen zusammen: Komplementarität der Rollen der Netzwerkpartner, Netzwerkvision, Netzwerkkoordination, Interaktionsdichte, Nutzen und Nachhaltigkeit. Entlang dieser Merkmale wird im Rahmen dieser Arbeit das Netzwerk der Bildungsberatung NÖ untersucht.

Die Komplexität des Evaluationsvorhabens soll durch die Bewertungskriterien der Merkmalsdimensionen einen konkreten Rahmen erhalten, denn „the issue of network evaluation is, in many respects, more complicated than it seems“ (Sydow/Milward, 2003).

3.3 Evaluationszweck

Der Zweck der Evaluation ist es, Maßnahmen abzuleiten, mit denen die erfolgreiche Gestaltung optimierender Veränderungsprozesse im Allgemeinen und eine nachhaltige und langfristige Stärkung des Netzwerks Berufs- und Bildungsberatung Niederösterreich im Besonderen erreicht wird, reale Ziele zu fokussieren und diese voranzutreiben und die Etablierung des Erreichten im Blick behalten zu können.

Im Sinne einer entwicklungsoptimierenden Evaluationsstrategie gilt es herauszufinden,

- wo die Stärken und Schwächen der Netzwerkarbeit auf den unterschiedlichen Ebenen liegen,

- welche Faktoren zum Gelingen der Netzwerkarbeit beitragen bzw. welche Hürden sich bei der Umsetzung von Maßnahmen identifizieren lassen,
- welchen Herausforderungen und Aufgaben die Netzwerkpartner künftig gegenüberstehen werden,
- wie die Netzwerkarbeit von den Netzwerkpartnern unterschiedlicher Netzwerkebenen gesehen wird und
- mit welchen Maßnahmen und Ressourcen eine Weiterentwicklung des Netzwerks Bildungsberatung NÖ vorangetrieben werden kann.

Vor diesem Hintergrund ist das primäre Ziel dieser Arbeit, Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen einer langfristigen Etablierung des Bildungsnetzwerks NÖ zu evaluieren und Maßnahmen und Ressourcen zu identifizieren, die eine Weiterentwicklung des Bildungsnetzwerks vorantreiben.

Dementsprechend wurde folgende Forschungsfrage formuliert, die nach der Evaluationsphase zu einer Beantwortung führen soll:

Welche Faktoren tragen zur langfristigen Etablierung des Bildungsnetzwerks NÖ bei und welche Maßnahmen können künftig zur Optimierung der Netzwerkstruktur gesetzt werden?

4 Planung und Methodik

Um den Erfolg oder Misserfolg eines Netzwerks ausreichend bewerten zu können, ist die Erfassung der gesamten Netzwerkstruktur mit allen Ebenen unentbehrlich (Quilling et al. 2013, 144). Demzufolge wurde bei der empirischen Arbeit darauf geachtet, dass die Datenerhebung und hier vor allem die leitfadengestützten Interviews, Beteiligte aus jeder Netzwerkebene berücksichtigte.

4.1 Evaluationsform und Forschungsdesign

Im Rahmen dieser Untersuchung und „zur Absicherung der Validität der Ergebnisse ist es sinnvoll, verschiedene Erhebungsverfahren möglichst zu kombinieren.“ (Jansen 2006, S. 70) Dementsprechend wurde ein Erhebungs- und Auswertungsdesign gewählt, welches im Sinne einer Triangulation (Flick 2011) aus mehreren Richtungen auf das Netzwerk blickt. Die so gewonnenen Erkenntnisse können „weiter reichen, als jene, die nur mit einem Verfahren gewonnen wurden“ (Hollstein 2008, 3367). Das für diese Untersuchung gewählte Evaluationserfahren war ein ausschließlich qualitativer Zugang. Dieser Zugang eignete sich besonders für die Exploration der Netzwerkarbeit, für die Untersuchung von Netzwerkwahrnehmungen und -interpretationen sowie für die Untersuchung, bei der es darum geht zu verstehen, wie sich das Netzwerk entwickelt hat (Hollstein 2008, 3367). Die Verwendung unterschiedlicher Erhebungsinstrumente lässt die Ermittlung spezifischer Probleme aus der Innen- und der Außensicht zu und erhöht die Validität der erhobenen Daten (Hollstein 2008, 3368). Konsequenterweise wurde in der Erhebungsphase mit Hilfe mehrerer Evaluationsmethoden eine Analyse durchgeführt, um den Erhebungsgegenstand entlang der Literatur, aus der sich auch das Hauptkategoriensystem ableitet, in Richtung Fragestellung aus der Forschungsfrage zu bearbeiten.

In dieser Evaluation wurden demnach folgende drei Methoden kombiniert: (1) eine Dokumentenanalyse, (2) eine mit im Netzwerk tätigen Personen durchgeführte SWOT-Analyse, und (3) vier leitfadengestützte Interviews mit ausgewählten Akteurinnen und Akteuren des Bildungsnetzwerks. Es bleibt zu bemerken, dass erst durch die Triangulation der Analysemethoden ein verständiges und verhältnismäßig objektives Bild über das Netzwerk Berufs- und Bildungsberatung Niederösterreich abgegeben werden kann.

Gleichzeitig wird hervorgehoben, dass im Zuge dieser umfassenden Analyseschritte eine große Menge an Daten generiert wurde, wo möglicherweise im Rahmen dieser Masterarbeit nicht alle Aspekte berücksichtigt werden konnten. Dies lässt sich aus den beschränkten Zeitressourcen, die im Rahmen einer Masterarbeit zur Verfügung stehen, erklären. Dennoch wurden keine für diese dem Evaluationszweck entscheidenden Daten unbeachtet gelassen.

Die Evaluation wurden nach den im Kapitel 3.1 beschriebenen Evaluationsschritten vorgenommen:

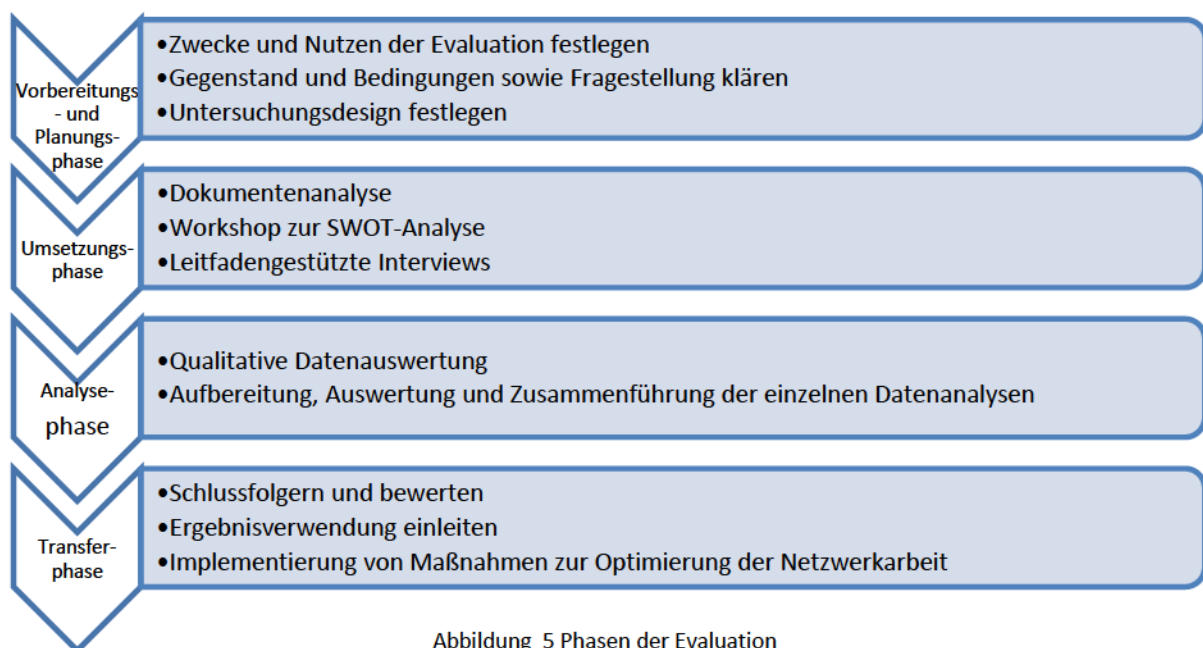


Abbildung 5 Phasen der Evaluation

Um eine Datenerhebung im vorgesehenen Zeitrahmen durchzuführen, wurde ein zeitlicher Verlauf des gesamten Evaluationsvorhabens erstellt, der in der folgenden Tabelle dargestellt wird:

Methode/Zeitraum	Juni 2019	Dez. 2019	Juni 2020	Okt. 2020	Juni 2021
Workshop zur Qualitätssicherung	>				
Besprechungen PL und Tandemleitung	>	> > >	> > > >		
Dokumentenanalyse		> > > > > > > >			
Rücksprache und Abstimmung PL			> > > >		
SWOT-Analyse			>		
Leitfadengestützte Interviews				> > > >	

Tabelle 2 Zeitablauf für die Erhebung der Daten

4.2 Beschreibung des Forschungsfeldes

Das Netzwerk Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich besteht aus acht Beraterorganisationen, die flächendeckend in ganz Niederösterreich tätig sind (siehe Abbildung 6). Für die Datenerhebungsphase konnte aus jeder Netzwerkorganisation zumindest eine Akteurin bzw. ein Akteur gewonnen werden.

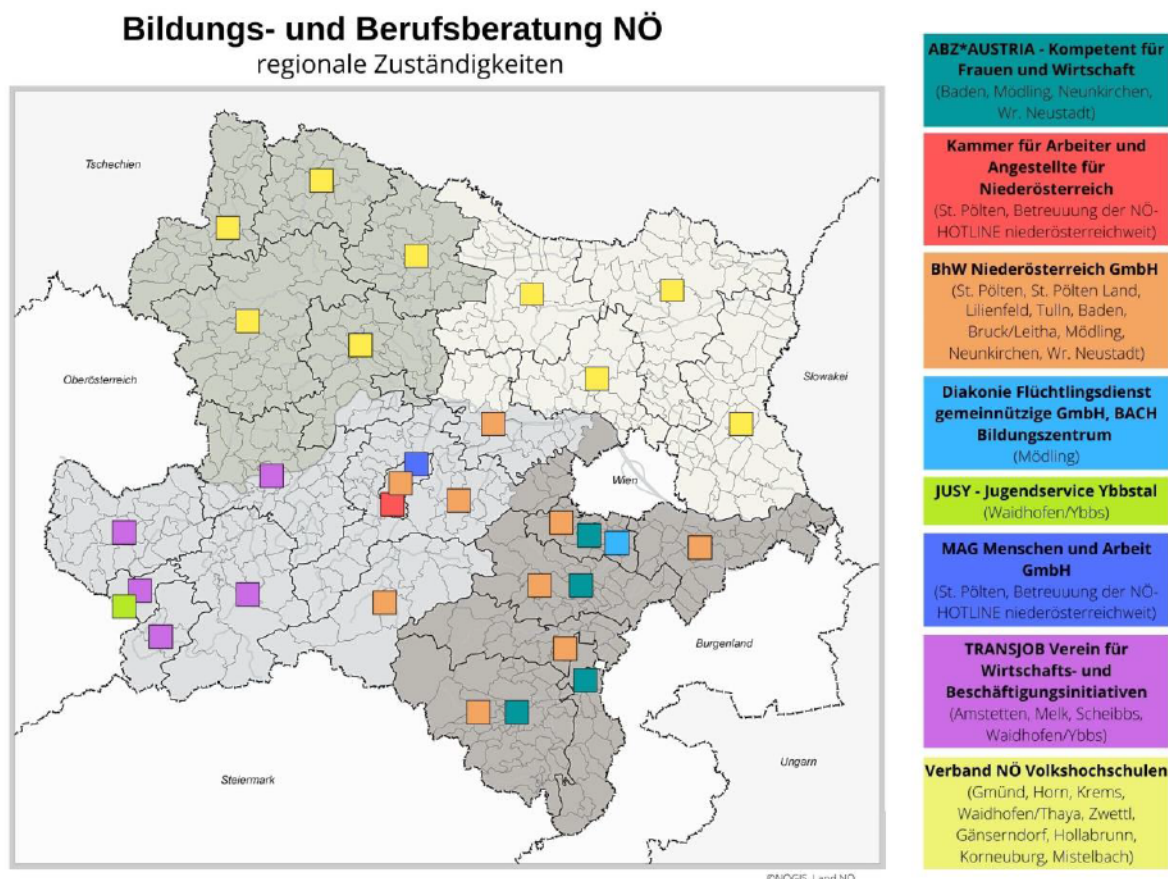


Abbildung 6 Netzwerkkarte Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich

In der nachfolgenden Tabelle 3 werden die einzelnen Berater*innenorganisationen mit ihren Aufgabenfeldern im Rahmen des Projekts aufgezeigt. Die Auflistung zeigt recht gut, dass eine Vielfalt an Zielgruppen angesprochen und auch erreicht wird.

Aus der Abbildung 6 Netzwerkkarte Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich geht zudem deutlich hervor, dass die einzelnen Organisationen flächendeckend in ganz Niederösterreich ihre Standorte aufteilen. Einzelne Netzwerkpartnerorganisationen

betreuen mehrere Standorte, womit die Anzahl von mehr als 70 Standorten in ganz Niederösterreich erklärt sein sollte. Die Anzahl der Netzwerkpartner*innen pro Organisation liegt zwischen zwei und neun Personen, wobei die AK Niederösterreich, als leistungsstärkste Netzwerkpartnerin die meisten Berater*innen für die Netzwerkmitarbeit stellt. Transjob ist mit zwei Berater*innen vertreten, wobei eine Beraterin auch gleichzeitig als Teilprojektleiterin der Organisation auftritt.

Von den insgesamt 36 Akteurinnen und Akteuren innerhalb des Bildungsnetzwerks sind 27 ausgebildete Bildungs- und Berufsberater*innen in ganz NÖ beratend tätig, wobei davon neun Personen in der Telefonberatung der AK Niederösterreich aktiv sind.

Projektpartner*innen – Organisation	Anzahl der Mitarbeiter im Netzwerk	Aufgaben im Rahmen des Projekts
Menschen & Arbeit GmbH (MAG)	3	Leitung und Koordination des Netzwerkes, dazu gehören die Betreuung der bbn-Website, der bbn-Cloud und der NÖ-Hotline, die Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsentwicklung, Berichts- und Dokumentationswesen
AK Niederösterreich	9	Telefonische Bildungs- und Berufsberatung, aufsuchende Bildungs- und Berufsberatung („Bildungsberatung on Tour“), Bildungsmessen („Tage der Weiterbildung“), muttersprachliche Bildungsberatung (türkisch), arbeitsplatznahe Bildungs- und Berufsberatung (z.B. in Betrieben) in ganz Niederösterreich
ABZ* Austria	3	Einzelberatung (auch aufsuchend), Gruppenberatung (auch aufsuchend), interaktives Frauenbildungscafé (aufsuchend), Videoberatung für Frauen und Wiedereinsteiger*innen im Industrieviertel
BhW Niederösterreich GmbH	5	Einzelberatungen (persönlich, online [mailbasiert & Chat], Telefon, E-Mail, Videotelefonie), Gruppenberatungen, Workshop kompetenz+beratung, Infostände Spezielle Zielgruppen: Menschen mit Behinderung, regional Benachteiligte, Niedrigqualifizierte
Diakonie Flüchtlingsdienst – BACH	5	Beratung und Information für Personen mit Migrationshintergrund in Arabisch, Dari, Farsi, Russisch, Ukrainisch, Polnisch und Englisch. Informationen und Beratungen zu allen Themen der schulischen und akademischen Ausbildung, zu Weiterbildungen, Kursen und Förderungen sowie zum österreichischen Arbeitsmarkt und beruflichen Integration.
JUSY – Jugendservice Ybbstal	5	Niederschwellige Jugendberatungsstelle für alle Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis 25 Jahren Einzelberatungen und -information (persönlich, Telefon, E-Mail, Videoberatung) Gruppenberatungen, -informationen
TRANSJOB Verein für Wirtschafts- und Beschäftigungsinitiativen	2	Einzelberatungen und -informationen, Gruppenberatungen und -informationen, Workshop Kompetenz+Beratung, telefonische Info, Videoberatung, Beratungsstand im öffentlichen Raum Zielgruppen: Ältere Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Beeinträchtigung, Menschen mit geringem formalen Bildungshintergrund, regional Beeinträchtigte

Verband NÖ Volkshochschule	4	Persönliche Einzelberatungen (f2f, Telefon, E-Mail, Video), Gruppenberatungen, Kompetenz+Beratung, Infostände im öffentlichen Raum und bei Bildungsmessen. Zielgruppen: • Bildungsbenachteiligte Erwachsene (Benachteiligung zum Beispiel aufgrund der Beheimatung in einer strukturschwachen Region, bestehender Betreuungspflichten in der Familie, des sozialen Umfeldes etc.) • Junge Erwachsene mit besonderem Unterstützungsbedarf (z.B. aufgrund von fehlenden Berufs- und Schulabschlüssen) • Personen mit geringem formalen Ausbildungshintergrund (Pflichtschulabschluss, oder Lehrabschluss) • Ältere Menschen, die entweder noch im Arbeitsprozess stehen oder arbeitssuchend sind • Menschen mit Migrationshintergrund
----------------------------	---	---

Tabelle 3 Netzwerkeinrichtungen alphabetisch geordnet

Als Ergänzung zu dieser Übersicht sei hervorgehoben, dass den Netzwerkpartnerorganisation MAG und AK NÖ noch gesonderte Positionen und Aufgabenbereiche obliegen.

MAG: Im Projekt Bildungs- und Berufsberatung ist die MAG der Projektträger und für die Finanzen verantwortlich sowie für die inhaltliche Umsetzung im Tandem mit der AK.

AK NÖ: Im Projekt Bildungs- und Berufsberatung ist die AK für die inhaltliche Umsetzung im Tandem mit der MAG zuständig.

4.3 Beschreibung des Evaluationsgegenstands

Die Bildungs- und Berufsberatung NÖ arbeitet seit 2015 als professionelles Netzwerk und ist ein Zusammenschluss von acht Beratungseinrichtungen in Niederösterreich, mit dem Ziel eines qualitativ hochwertigen Bildungs- und Berufsberatungsangebots für alle in Niederösterreich lebenden Personen. Nach den Netzwerktypologien aus der Theorie lässt sich das Bildungsnetzwerk als ein interorganisationales Gesamtnetzwerk beschreiben, welches eine nach Förderperioden befristete und nach Koordinationsebene fokale Struktur aufweist (Teller/Longmuß 2007, 63). Das Bildungsnetzwerk NÖ ist Teil der Bildungsberatung Österreich und versteht sich als institutionelles und lernendes Netzwerk mit einer begrenzten Teilnehmer*innenzahl, das durch festgelegte Arbeitsinhalte klare Strukturen und Zuständigkeiten sowie Rollenzuschreibungen formell definiert ist. Seit Juni 2019 tritt das Netzwerk unter der gemeinsamen Dachmarke Bildungs-

und Berufsberatung Niederösterreich (kurz: bbn) auf. Als zentralisiertes bzw. fokales Netzwerk befindet sich im Zentrum eine planende und koordinierende Instanz, über welche hauptsächlich die Kommunikation läuft.

Obwohl grundsätzlich in einer Netzwerkorganisation auf eine hierarchische Kontrolle verzichtet wird, finden sich beim Bildungsnetzwerk NÖ als interorganisationales Netzwerk hierarchische Elemente in der Netzwerkkoordination (Sydow 2010, 1). Berghoff und Sydow (2007) bezeichnen „die interorganisationale Vernetzung als spezifische Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen oder jenseits von Markt und unternehmensinterner Hierarchie“ (Berghoff/Sydow 2007, 10) und charakterisieren Netzwerke als „die ökonomische Struktur der Zukunft“ (ebd.). So stellt sich das Netzwerk Bildungs- und Berufsberatung NÖ als eine Organisation dar, welches nur eine partielle Verbindung der beteiligten Netzwerkpartnerinnen und -partner mitbringt. Die ökonomische Zusammenarbeit und Kooperation bezieht sich ausschließlich auf die Projektumsetzung und beschränkt sich auf Prozesse, die für das Netzwerk relevant sind und auf Leistungen, die im Rahmen einer erfolgreichen Netzwerkarbeit erforderlich sind. Es gibt eine hohe Verbindlichkeit zwischen den Beraterinnen und Beratern, die Quilling et al. (2013) als „Kollektivcharakter“ eines Netzwerks erklären. Die gegenseitige Bereicherung und die unterstützenden Beziehungen lassen den Raum für neue Kooperationen offen und „etwas qualitativ Neues [entstehen], ohne dass die Akteure ihre Eigenschaften verlieren“ (Quilling et al. 2013,11). Alle Beraterinnen und Berater haben langjährige Erfahrung im Feld Bildungs- und Berufsberatung, bringen ihre fachliche Expertise ein und arbeiten mit Begeisterung an der nachhaltigen Umsetzung des österreichweiten geförderten Projekts „Zielgruppenorientierte Weiterentwicklung der anbieterneutralen Bildungsberatungsangebote und Beratungsformate“. Das Ziel der Netzwerkarbeit ist es, das eingereichte Projekt „Bildungs- und Berufsberatung NÖ“ inhaltlich, organisatorisch und finanziell erfolgreich umzusetzen. Grundlagen dafür bilden das eingereichte und genehmigte Projektkonzept samt dem Arbeitsplan, der Vertrag mit dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (kurz: BMBWF) und die Partnerschaftsvereinbarung.

Die Netzwerkarbeit wird in vier Ebenen koordiniert:

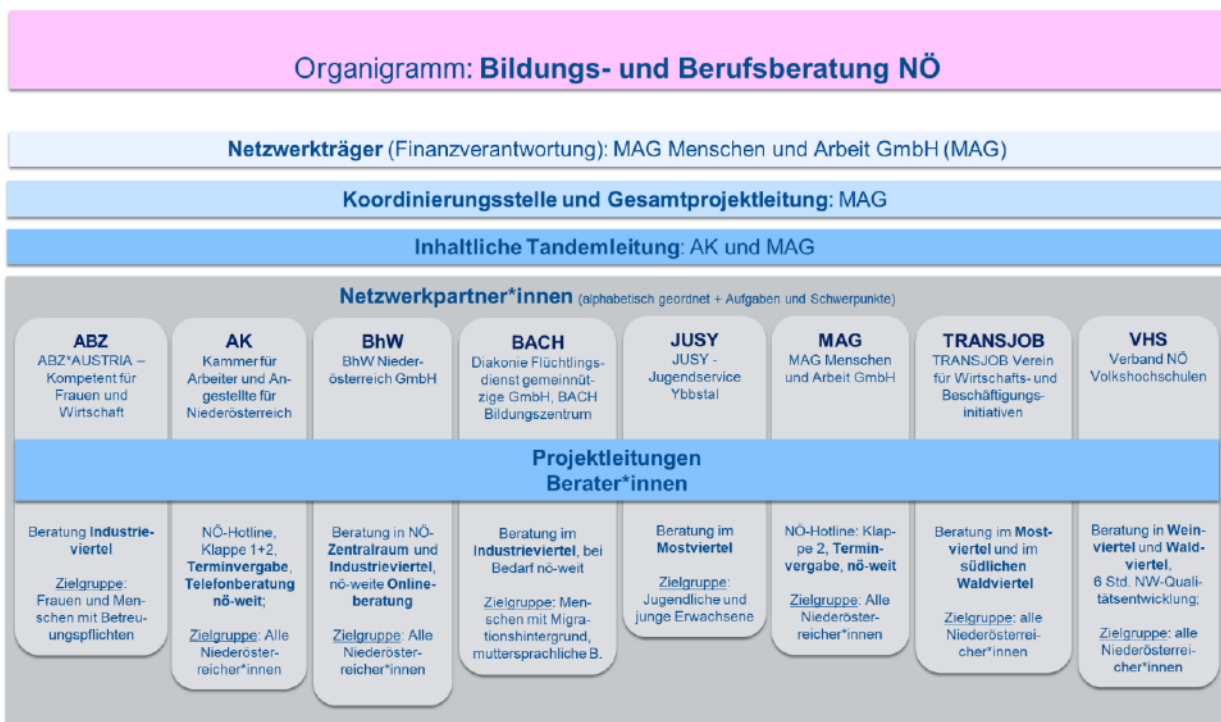


Abbildung 7 Organigramm Bildungs- und Berufsberatung NÖ

Die einzelnen Beratungsorganisationen bieten flächendeckend Berufs- und Bildungsberatung für Erwachsene im Alter zwischen 15 und 65 Jahren in unterschiedlichen Ausprägungen und Formaten an. Diese Angebote der bbn verstehen sich unabhängig, vertraulich und kostenfrei. Das Bildungsnetzwerk arbeitet sowohl analog als auch digital. Seit 2020 gibt es neben der schon langjährigen bewährten Telefonberatung auch zusätzlich verstärkt digitale Beratungsangebote. Die Vorteile der Netzwerkarbeit erwachsen aus kontinuierlicher Arbeit im Netzwerk und aus dem laufenden Austausch der teilnehmenden Organisationen (Qualitätsstandard des Netzwerks bbn, 2020). Dies wird auch unter anderem Untersuchungsgegenstand der Evaluation des Netzwerks sein.

4.3.1 Prozessschritte der Netzwerkevaluation

Entsprechend der Evaluationsschritte wie im Kapitel 2.2.1 dargestellt, wurden die einzelnen Prozessschritte im Zuge der Netzwerkevaluation des Bildungs- und Beratungsnetzwerks NÖ ausgeführt und werden in der Tabelle 1 genauer beschrieben.

Während der Umsetzungsphase mussten pandemiebedingt einige Datenerhebungsschritte in ein digitales Format abgewandelt werden. So konnte die SWOT-Analyse nicht im

analogen Setting, wie ursprünglich geplant, abgehalten werden. Dieser Prozessschritt wurde trotz der kurzfristigen Änderung von einem Offline-Format in ein Online-Format als sehr positiv bewertet und konnte zufriedenstellende Ergebnisse liefern. Der aufgrund der zeitlichen Beschränkung weniger vertiefende Diskurs und der dadurch verkürzte strategische Dialog ließ zwar weniger gemeinsame Schlüsse in der geplanten Tiefe zu, war aber dennoch eine gute Ausgangsbasis für die nachfolgenden leitfadengestützten Interviews. Zusammenfassend fand die visuelle Darstellung der Ergebnisse über die digitale Pinnwand positives Echo bei den Teilnehmenden und der gezielte und maßvolle Einsatz digitaler Tools konnte auch von allen Beteiligten stressfrei genutzt werden. Damit konnte man sich gut auf das Wesentliche konzentrieren. Wichtig in diesem Evaluationsschritt war, dass die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Netzwerkes über die SWOT-Analyse identifiziert und priorisiert werden konnten. Dies wurde von den teilnehmenden Personen als besonders bereichernd wahrgenommen. Nicht zuletzt durch die abschließende Konkretisierung und Präsentation der einzelnen Auswahlkategorien im Plenum. So konnte ein zufriedenstellendes Gesamtergebnis gesichert werden, auch wenn es an Informationstiefe gefehlt hatte. Schlussendlich kann behauptet werden, dass die Partizipation aller Netzwerkpartnerorganisationen und Akteur*innen aus allen Netzwerkebenen zu einem facettenreichen Resultat führte und auch bereits unterschiedliche Meinungen und Wertehaltungen erkennbar waren. Dies ist als eine begrüßende Beobachtung zu werten, da dies die Heterogenität des Netzwerkes zum Ausdruck bringt. Sämtliche Ergebnisse wurden im nächsten Schritt bei den Interviews mitberücksichtigt und konnten vertiefend nachgearbeitet werden.

Die Einzelinterviews mit vier ausgewählten Netzwerkakteur*innen erbrachten vertiefendes Datenmaterial, welches anschließend mit MAXQDA explorativ bearbeitet werden konnte.

Phasen	Prozess	Vorgehen	Beschreibung
Vorbereitungs- und Planungsphase	<i>Vorgespräche mit Netzwerkverantwortlichen (Projektleitung und Tandemleitung)</i>	• Klärung des spezifischen Kontexts und der Ausgangslage des Netzwerks • Information über die Anforderungen des Evaluationsverfahrens • Ergebnis: Verständnis der NW-Struktur und Zugang zu internem Wissensmanagement	In den Räumlichkeiten des Bildungsnetzwerks fand ein erstes Treffen mit den NW-Verantwortlichen statt, um eine erste konkrete Auftragsklärung zu machen und das weitere Vorgehen abzustecken.
	<i>Externer Workshop Qualitätskriterien</i>	• Verständnis der Struktureigenschaften sowohl des Gesamtnetzwerks als auch der einzelnen Netzwerkebenen und Rollen der Mitglieder in dem Netzwerk • Ergebnis: Identifikation wichtiger Personen und Rollen innerhalb des Netzwerks, Zusammenhänge zwischen Netzwerkstruktur und NW-Organisationen	Durch die Teilnahme an diesem Workshop konnte eine erste niederschwellige Kontaktaufnahme mit den handelnden Personen im Netzwerk erzielt werden. Für die darauffolgenden Analyseschritte wurde eine erste Einschätzung der Evaluationsziele erstellt.
	<i>Abstimmung und Klärung der Prozessschritte</i>	• Auftragsklärungsprozess • Entscheidung über den konkreten Evaluationszweck, -gegenstand und über die Evaluationsziele • Ergebnis: Erfassung der Netzwerksituation und Festlegung der Bewertungsmaßstäbe	Die Gesamtprojektleiterin war während des gesamten Evaluationsprozesses stets verfügbar und bestrebt alle Fragen und Anliegen der Evaluatoren zu beantworten. Es herrschte ein aufrechter Austausch.
Umsetzungsphase	<i>Dokumentenanalyse</i>	• Zugang zur internen NW-Cloud • Abruf sämtlicher relevanter Dokumente • Ergebnis: Einblick in die Grundlagen sowie Bewertung und Darstellung der NW-Arbeit	Es wurden sämtliche dem Netzwerk zugrundeliegenden Unterlagen offengelegt. Dafür wurde ein eigenes Passwort für den Zugang zur internen NW-Cloud generiert und während des gesamten Evaluationsprozesses zur Verfügung gestellt.
	<i>Rücksprache und Abstimmung PL</i>	• Entwicklung einer Strategie zur Teilnahme an der SWOT-Analyse • Ergebnis: Bewerbung und Einladung zur Teilnahme	Es war eine enge Zusammenarbeit mit der PL notwendig, um die Teilnehmenden für diesen Workshop zu gewinnen und zu informieren.
Umsetzungsphase	<i>SWOT-Analyse</i>	• Analyse der Stärken und Schwächen des Netzwerks im Innen und Außen • Erkennen von Chancen für Verbesserung der Netzwerkarbeit • Ergebnis: Formulierung von Anschlussfragen	Die SWOT-Analyse wurde aufgrund der eingetretenen COVID-19 Maßnahmen online durchgeführt. Es wurde ein Workshop-Design entworfen, welches stringent verfolgt wurde. Genaue Durchführungsschritte des Workshops finden sich im Workshop-Design im Anhang.

	<i>Rückmeldung und Abstimmung PL</i>	• Auswahl der Interviewpartner*innen • Ergebnis: Interviewpartner*innen aus unterschiedlichen Netzwerkebenen und -positionen	Es sollte eine möglichst gute Repräsentanz der Interviewpartner*innen erfolgen, sodass Einblick aus allen NW-Ebenen gegeben war.
Umsetzungsphase	<i>Leitfadengestützte Interviews</i>	• Gespräche mit ausgewählten Netzwerkmitgliedern zur Spezifikation der Merkmalsdimensionen eines gelingenden Netzwerks • Ergebnis: Vertiefende Datenerhebung und Sammlung von ersten Optimierungsansätzen des Netzwerks	Zwei von vier Interviews wurden online mittels Videokonferenzsoftware durchgeführt. Ein Interview wurde in den Räumlichkeiten der Beraterorganisation durchgeführt und eines im öffentlichen Raum.
Analysephase	<i>Datenanalyse</i>	• Aufbereitung, Auswertung und Zusammenführung der einzelnen Datenanalysen • Ergebnis: Zusammenführung der Datenergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen	Die Daten wurden mittels analytischen Datenverarbeitungsprogramm MAXQDA explorativ bearbeitet. Die Daten aus der SWOT-Analyse wurden einer skalierenden Inhaltsanalyse unterzogen und anschließend zusammengeführt.
Transferphase	<i>Endbericht und Präsentation der Evaluationsergebnisse</i>	• Abgabe eines Endberichts und Besprechung der Evaluationsergebnisse mit den NW-Organisationen • Ergebnis: Implementierung von Maßnahmen zur Optimierung der Netzwerkarbeit	Im Juli 2021 findet im analogen Setting die Präsentation der Evaluationsergebnisse im Beisein aller Netzwerkpartnerorganisationen in den Räumlichkeiten eines Hotels statt.

Tabelle 4 Prozessschritte der Netzwerkevaluation Bildungs- und Berufsberatung NÖ

4.3.2 Merkmalsdimensionen der Berufs- und Bildungsberatung NÖ

Die Beschreibung von Netzwerken mit den sechs Merkmalsdimensionen wurde bereits im Kapitel 2.2.3 vorgestellt: (1) Komplementarität der Rollen der Netzwerkpartner, (2) Netzwerkvision, (3) Netzwerkkoordination, (4) Interaktionsdichte, (5) Nutzen und (6) Nachhaltigkeit. Entlang dieser Merkmale wurde im Rahmen dieser Arbeit das Netzwerk der Berufs- und Bildungsberatung Niederösterreich untersucht. Dieses aus der Literaturrecherche gewählte Kategoriensystem lässt sich damit begründen, dass Neugebauer und Beywl die wesentlichsten Merkmalsdimensionen herausgearbeitet haben und es sich für die Organisationsform eines Netzwerks, wie es das Bildungsnetzwerk NÖ darstellt, als optimal erwiesen hat.

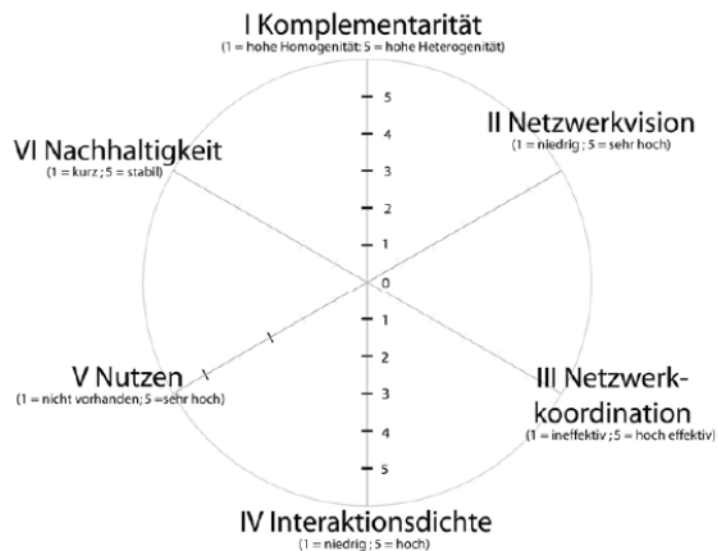


Abbildung 8 Merkmalsdimensionen nach Neugebauer/Beywl (2006)

Zudem haben sich bei der Analyse der Daten zusätzliche Merkmale ergeben, die dem Hauptkategoriensystem zugefügt wurden. So konnte die Evaluation um die Kriterien „Bekanntheit des Netzwerks“ und „Netzwerkkultur“ ausgeweitet werden. Die Begründung für die Erweiterung um das Merkmal „Bekanntheit des Netzwerks“ resultiert zum einen aus der seit 2019 gestarteten PR-Strategie mit eigener Corporate Identity. Der Bekanntheitsgrad eines Netzwerks dürfte zum anderen häufig als Problematik bei der Evaluation von Netzwerken erkannt werden. So schreiben Schmidt und Koßmann in ihrer Arbeit zur Evaluation eines Netzwerks, dass Schwierigkeiten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit „vermutlich gegenstandslos wären, würde es gelingen dieses zentrale Problem zu lösen“ (Schmidt/Koßmann 2011, 136). Damit lässt sich die Erweiterung dieser Merkmalsdimension gut begründen und für eine Optimierung des Netzwerks als Kernhandlungsfeld einsetzen. Die Erweiterung um das Merkmal „Netzwerkkultur“ begründet sich dadurch, „dass die Kultur in einem Netzwerk ganz maßgeblich zu dessen Erfolg beiträgt“ (Teller/Longmuß 2007, 98) und gesondert betrachtet werden sollte. Grund genug um es als ergänzendes Bewertungskriterium in dieser Untersuchung aufzunehmen. So ist die Evaluatorin der Auffassung, dass eine gelebte „Netzwerkkultur“ einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Netzwerkarbeit insgesamt hat. Nach Kruse (2007) kann man Kultur zwar nicht einfach erzeugen, vielmehr ist Kultur eine „indirekte Variable“ (Kruse 2007), welche entsprechende Rahmenbedingungen benötigt, in der bestimmte Muster emergieren. Um jedoch über Optimierungsmöglichkeiten zur

langfristigen Stärkung des Berufs- und Bildungsnetzwerks nachzudenken, erscheint im Rahmen dieser Auftragsevaluation eine von allen gleich verstandene Netzwerkkultur als unumstößlich. Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass im Rahmen dieser Untersuchung ein um zwei Merkmale erweitertes Evaluations- bzw. Kategoriensystem zur Anwendung kommt (siehe Abbildung 9).

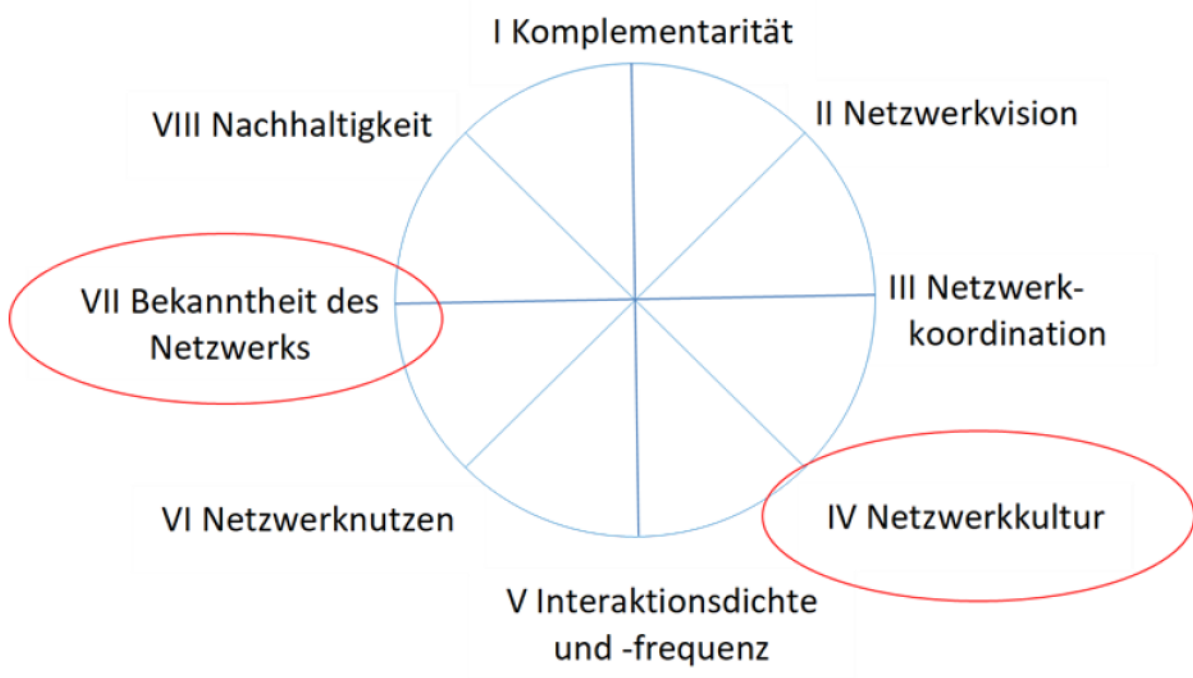


Abbildung 9 Merkmalsdimensionen in der Erweiterung nach Pichler

4.4 Prozess und Methoden der Datenerhebung

Für die Datenerhebung wurden drei verschiedene Erhebungsinstrumente der qualitativen Forschung gewählt. Über eine Dokumentenanalyse, eine SWOT-Analyse und leitfadengestützte Interviews konnten die wesentlichen Datenquellen gezogen werden, die für die Netzwerkevaluation genutzt wurden. Sämtliche Datenerhebungsmethoden richteten die Erhebung auf spezifische Merkmale des Bildungsnetzwerks NÖ, welche in die Dimensionen „Komplementarität“, „Netzwerkvision“, „Netzwerkkoordination“, „Interaktionsdichte und Kommunikation“, „Nutzen“, „Nachhaltigkeit“, „Bekanntheit des Netzwerks“ und „Netzwerkkultur“ eingeordnet wurden.

Merkmalsdimensionen bzw. Indikatoren	Bewertungshintergrund
Komplementarität	Heterogenität versus Homogenität der Netzwerkpartner*innen innerhalb des Netzwerks (Redundanzen versus Komplexität)
Netzwerkvision	Orientierung für die gemeinsame Anstrengung
Netzwerkkoordination	Steuerungsebenen, Organisation des Netzwerks, Arbeitsform des Netzwerks und Erfahrungsaustausch
Interaktionsdichte	Kommunikationsintensität und -häufigkeit, Frequenz und Form der Interaktion
Nutzen	Mehrwert des Netzwerks
Nachhaltigkeit	Konstanz des Netzwerks, Intensität und Funktionalität, Dauer der Kooperation, Leistungsfähigkeit
Bekanntheit des Netzwerks	Öffentlichkeitsarbeit und Wirksamkeit einer Dachmarke
Netzwerkkultur	Haltung und Vertrauen der Netzwerkpartner*innen

Tabelle 5 Indikatoren und Bewertungshintergründe für die Netzwerkevaluation

4.4.1 Dokumentenanalyse

Als erstes Erhebungsinstrument wurde die Methode einer Dokumentenanalyse eingesetzt, um eine erste „Orientierung in einem Themenfeld“ (Hoffmann 2018), also der Netzwerkarbeit der Bildungs- und Berufsberatung NÖ, zu erhalten. Diese Methode diente dazu, auf der Metaebene einen ersten Befund zu erfassen und erfolgte anhand abgeleiteter Kategorien, die aus der Literatur zur Netzwerkarbeit entstammten. Für diesen ersten Analyseschritt wurde auf interne Dokumente wie Leitbild des Netzwerks, Zielvereinbarungen, Qualitätskonzepte oder Strategiepapiere zurückgegriffen. Sämtliche für die Dokumentenanalyse zur Verfügung gestellten Materialien wurden aus der Netzwerkcloud der Bildungs- und Berufsberatung NÖ entnommen. Für den Zugang zu dieser Cloud wurden Logindaten für die Evaluatorin zur Verfügung gestellt, womit ein offener und transparenter Zugriff auf alle Daten und Dokumente für eine Dokumentenanalyse zur Verfügung stand. Die Dokumentenanalyse erlaubte der Evaluatorin, einen generellen Überblick über die Netzwerkstruktur und eine Bewertung und Darstellung der Netzwerkarbeit zu bekommen. Dies bildete eine situative Bestandsaufnahme des Netzwerks ab.

4.4.2 SWOT-Analyse

Im zweiten Schritt der qualitativen Datenerhebung wurde ein SWOT-Workshop mit insgesamt sechzehn Akteurinnen und Akteuren aus den Partnerorganisationen genutzt, um zum einen das Erreichte zu dokumentieren und zum anderen die Weiterentwicklung des Netzwerks Bildungsberatung NÖ abzuwägen. Für die Gestaltung und Durchführung der SWOT-Analyse wurden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse herangezogen. Ursprünglich war eine teilnehmende Beobachtung bei einer von den im Netzwerk tätigen Personen durchgeführten SWOT-Analyse geplant, doch durch die während der Evaluationsphase eintretende Covid-19-Pandemie musste auf einen Online-Workshop umgestiegen werden.

Die Methode der SWOT-Analyse eignet sich als Analyse- und Evaluationsinstrument in allen Phasen der Netzwerkentwicklung. SWOT ist ein Akronym und steht für S-Strengths – Stärken, W-Weaknesses – Schwächen, O-Opportunities – Chancen und T-Threats – Risiken. Die teilnehmende Gruppe wurde im Vorfeld durch die Gesamtprojektleiterin eingeladen und setzte sich aus Personen aller Netzwerkebenen und aller acht Netzwerkpartnerorganisationen zusammen. Um zum einen die Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren und zum anderen das Potenzial zur Fortentwicklung des Netzwerks auszuloten, wurde diese Methode als zentrale Datenquelle genutzt. Dies ermöglichte einen Einblick von innen und außen auf die Netzwerkarbeit und auf das Netzwerkmanagement. Weiters wurden insbesondere die inneren Dimensionen durch die Akteurinnen und Akteure des Berufs- und Bildungsnetzwerks Niederösterreich und die Chancen und Risiken identifiziert und priorisiert.

Das Datenmaterial aus der SWOT-Analyse wurde einer skalierenden Strukturierung unterzogen, um zu den einzelnen Merkmalsdimensionen Ausprägungen in Form von vorgegebenen Indikatoren bzw. Merkmalsdimensionen zu definieren, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und das Material daraufhin einzuschätzen (Mayring 2015, 106). Die Einschätzungsdimensionen wurden insofern festgelegt, als dass die Teilnehmenden mit Vergabe von „Likes“ ihre Gewichtung zur Aussage bewertet haben. Einige mögliche Strategien konnten aus diesem Analyseschritt gewonnen werden und in die Vier-Felder-Matrix (siehe Abbildung 10) übertragen werden, welche für die spätere Datenanalyse herangezogen werden konnte. Der zeitliche begrenzte Rahmen während der

SWOT-Analyse hatte es dann verunmöglicht, dass gemeinsame Schlüsse für die weitere Arbeit gezogen hätten werden können.

Ausgehend von den Ergebnissen aus der SWOT-Analyse im Rahmen des Online-Workshops und den Kategorien aus der Literatur wurde die Datenerhebung um die leitfadengestützten Interviews erweitert. Der durchgängige Einsatz von qualitativen Erhebungsmethoden stellte sich in diesem Fall als besonders geeignet dar (Hollstein 2006). So wurden Erfolgsfaktoren und Lücken sichtbar, die über die Merkmalsdimensionen nach Neugebauer und Beywl (2006) als heuristisches Hilfsmittel zur Generierung von Annahmen zu Intensitäten und Richtungen der Beeinflussung genutzt und visualisiert werden konnten.

4.4.3 Leitfadengestützte Interviews

Die leitfadengestützten Interviews wurden völlig anonymisiert durchgeführt, anschließend transkribiert, um sie folglich nach dem Kategoriensystem zu codieren. Hier wurde der Ansatz des Kodierens mit Hilfe des elektronischen Analyseprogramms MaxQDA angewandt, wo automatisiert ein Codebuch (siehe Anhang) generiert werden konnte.

Die Aufbereitung und Auswertung von Datenmaterial, welches in den drei Datenerhebungsschritten gewonnen wurde, wird im Kapitel 6 beschrieben.

Die Interviews wurden nach den Transkriptionsregeln nach Flick (2011) transkribiert, wo Äußerungen, Sprecherwechsel, Pausen, Satzabbrüche oder unverständliche Passagen deutlich gemacht wurden (Flick 2011, 380). Es wurde auf eine wortwörtliche Transkription verzichtet und zugunsten der Lesbarkeit in Schriftsprache transkribiert. Die Transkripte enthalten genaue Angaben von Ort, Datum, Zeit und Länge des Gesprächs sowie Speicherort der Audioaufnahme und des Speicherorts des Transkripts mit genauer Angabe von Seiten- und Wörteranzahl sowie Erstellungsdatum. Die genauen Textstellen der Transkripte wurden über die verwendete computerunterstützte Daten- und Textanalysesoftware MAXQDA automatisiert generiert und in dieser Arbeit übernommen.

4.4.3.1 Methodische Umsetzung der leitfadengestützten Interviews

Während eines Zeitraums von insgesamt fünf Wochen wurden die vier leitfadengestützten Interviews durchgeführt. Die qualitativen Interviews wurden genutzt, um „wesentliche

Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale“ (Stubbe 2012, 171), welche sich aus den ersten beiden Datenerhebungsschritten erschlossen haben, vertiefend zu explorieren. „Diese ergebnisoffene Herangehensweise erlaubt es, explorativ Informationen über den Forschungsgegenstand zu gewinnen“ (Stubbe, 2012, 171) und konkrete Handlungsmuster abzuleiten. Der Aufbau des Interviewleitfadens (siehe Anhang) orientierte sich am Kategoriensystem und ermöglichte es, komplexe Denkstrukturen und damit die Vorstellungen von den interviewten Personen zu erheben. Es wurde während des Interviews darauf geachtet, den interviewten Personen möglichst großen Gestaltungsfreiraum in der Beantwortung der Fragen zu geben. Als Motto bei der Gestaltung des Leitfadens galt: „So offen wie möglich, so strukturiert wie notwendig“ (Niebert/Großengießer 2014, 126). Die im Leitfaden aufgeführten Fragen sollten im Interview die notwendige Sicherheit und Struktur geben sowie eine Vergleichbarkeit zu den anderen Interviews herstellen. Ein Nachfragen diene der ausschließlichen Klärung von Aussagen. Der Anspruch größtmöglicher Offenheit blieb trotzdem aufrecht. (Niebert/Großengießer 2014, 127).

4.4.3.2 Auswahlkriterien der Interviewpartner*innen

Damit ein erweiterter Zugang zum impliziten Wissen über Netzwerkarbeit von den Interviewpartner*innen abgefragt werden konnte, wurde die Wahl der zu befragenden Personen mit der Gesamtprojektleiterin abgesprochen. Die Interviewpartner*innen wurden schlussendlich von der Projektleitung mit dem Fokus ausgewählt, dass aus jeder der Netzwerkebenen mindestens ein Interviewpartner bzw. eine Interviewpartnerin genannt wurde. Dies sollte sicherstellen, dass mehrere unterschiedliche Sichtweisen erfasst werden können. Als wesentliches Auswahlkriterium der interviewten Personen war die uneingeschränkte Freiwilligkeit und Zustimmung der Befragten und, dass sie ein repräsentatives Beispiel für die unterschiedlichen Rollen innerhalb des Bildungsnetzwerkebene darstellen. So wurde die Gesamtprojektleiterin selbst als Interviewpartnerin gewählt, um die Sicht auf das Netzwerk aus der Metaebene zu erheben. Ebenfalls für eine Befragung stimmten zu ein Teilprojektleiter einer Netzwerkorganisation, zwei Beraterinnen aus unterschiedlichen Partnerorganisationen und ein Berater, der bereits über mehrere Förderperioden Akteur innerhalb des Bildungsnetzwerks

Niederösterreich ist und in unterschiedlichen Rollen Teil des Netzwerks tätig war, vom Gründungsmitglied bis letztthin wieder zum ausschließlichen Berater einer Beratungsorganisation.

IP	Netzwerkpartner- organisation	Funktion im Netzwerk
A:	BhW	Beraterin
R:	MAG	Gesamtprojektleitung
P:	Diakonie	Teilprojektleiter
G:	VHS	Berater

Tabelle 6 Interviewpartner*innen unterschiedlicher NW-Ebene

5 Analysemethoden

Um eine trennscharfe Zuordnung eines jeden Materialpartikels und im Sinne der Analyseabsicht objektiv machbar zu gestalten, wurde nach Mayring ein Hauptkategoriensystem deduktiv gebildet und genau definiert. Dieses Kategoriensystem wurde über alle drei Analysen gelegt. Eine intensive Literaturrecherche ermöglichte eine Erweiterung des Hauptkategoriensystems um Subkategorien (siehe Codebuch im Anhang). Dies ermöglichte eine vertiefende Analyse des Bildungsnetzwerks Niederösterreich.

5.1 Dokumentenanalyse

Die erhobenen Daten der Dokumentenanalyse wurden quergelesen und entsprechend den einzelnen Merkmalsdimension nach Neugebauer und Beywl zugeordnet, wodurch im ersten Schritt eine Analyse der Netzwerkvision, der Komplementarität und der Koordination des Netzwerks möglich war. Dies ermöglichte der Evaluatorin einen Überblick über den Netzwerkaufbau, die Netzwerkpartnerorganisationen und über die vom Netzwerk festgelegte Definition von Netzwerkarbeit zu erhalten. Folgende Dokumente sind gezielt zur Analyse herangezogen worden:

- Leitbild des Netzwerks inkl. Qualitätsziele
- Netzwerkarbeit: Beschreibung durch bbn
- Qualitätskonzept bbn
- Folder bbn
- Willkommensmappe
- Website
- Broschüren und PR-Artikel

In dieser Förderperiode wurde ein gemeinsamer Web-Auftritt mit Wiedererkennungswert erarbeitet. Das wurde als großer Schritt für das Netzwerk bewertet, welcher durch positive Rückmeldungen der Kund*innen bestätigt wird. Ein neu installiertes Buchungstool wird als äußerst hilfreich erwähnt und diene der Kundenfreundlichkeit. All diese Anstrengungen zielen in Richtung Öffentlichkeitsarbeit und erleichtern den Zugang für Kund*innen. Der Wunsch nach einem österreichweiten, gemeinsamen Web-Auftritt aller Bildungsberatungen verspricht zudem mehr Bekanntheit des Netzwerks.

Der Nutzen für die Netzwerkpartner*innen sowie die Interaktion im Netzwerk konnte aus der Dokumentenrecherche noch nicht in seiner Tiefe analysiert werden. Sie brachte aber ausreichend Material, um dieses für die SWOT-Analyse und die leitfadengestützten Interviews in Anwendung zu bringen und vertiefende Fragen herauszuarbeiten.

5.2 SWOT-Analyse

Grundlage für die Leitfragen der SWOT-Analyse und für die Interviews boten ebenfalls die Merkmalsdimensionen eines Netzwerks nach Neugebauer/Beywl (2006). Diese Beschreibungsmerkmale eines gelingenden Netzwerks werden in der Umsetzungsphase als Deskriptoren bzw. Indikatoren für die Netzwerkevaluation herangezogen. Die gesammelten Daten werden anschließend entlang dieser Merkmalsdimensionen ausgewertet. Zusätzlich kristallisierten sich bereits bei der SWOT-Analyse durch die Angabe und Priorisierung von Aussagen der Teilnehmenden zwei weitere Indikatoren („Bekanntheit des Netzwerks“ und „Netzwerkkultur“) des Bildungsnetzwerks heraus, welche in die Analyse mit übernommen wurden. Bei den leitfadengestützten Interviews konnte hier bereits vertiefend nachgefragt werden und wesentliche Bewertungskriterien für die erfolgreiche Netzwerkarbeit des Bildungsnetzwerks bestätigt werden.

Die SWOT-Analyse wurde pandemiebedingt wie im Kapitel 4.4.2 beschrieben, online durchgeführt. Dafür erhielten die sechzehn teilnehmenden Personen einige Tage vor der Durchführung des Online-Workshops die Raumkoordination des Videokonferenzraums per Mail zugesandt. Von den sechzehn Personen waren zwei Akteur*innen aus der Netzwerkorganisation MAG, vier Bildungsberater*innen der AK Niederösterreich, jeweils zwei Berater*innen aus den Organisationen Transjob, BhW, Bach und der VHS virtuell anwesend. Jusy und ABZ waren mit jeweils einer Person vertreten. Aus der Sicht der Netzwerkebenen waren alle Ebenen vertreten, nämlich die Gesamtprojektleiterin, Teilprojektleiter*innen aus vier Beraterorganisationen, die Tandemprojektleiterin und Berater*innen aus allen sieben beratungsaktiven Organisationen. Die Koordinierungsstelle war mit drei Personen vertreten, womit die Perspektive auch aus der Sicht der Netzwerkkoordination und der Netzwerkqualitätsentwicklung mit eingebunden werden konnte. Dies kann als sehr hilfreich im Hinblick auf die Ergebnisse und für die spätere Analyse betrachtet werden.

Der Workshop war auf drei Stunden begrenzt, da die Beraterinnen und Berater nicht mehr Zeitressourcen zur Verfügung hatten. Der Workshop startete pünktlich mit einem technischen Onboarding und einer Warm-up-Phase mit Begrüßung. Zur technischen Unterstützung konnte ein Co-Moderator gewonnen werden. Es erfolgte eine Vorstellungsrunde mit einem im Vorfeld erstellten digitalen Kurzsteckbrief, der über die Gratis-Software „Padlet“ generiert werden konnte. Auch während des Online-Workshops wurde auf diese Gratis-Software für ein digitales, kollaboratives Arbeiten zurückgegriffen. Als weiteres digitales Tool wurde die Software Menimeter verwendet, um eine generelle Bewertung zum Bildungsnetzwerk NÖ zu Beginn des Workshops mit einer Wortwolke abzufragen (siehe Anhang).

Nachdem der Ablauf des Workshops erklärt wurde, konnte ins Thema eingestiegen werden und über die Hinführung und Informationsphase zur Erarbeitungsphase übergegangen werden bis hin zur Transferphase, welche aus zeitlichen Gründen gekürzt werden musste. Der detaillierte und genaue Workshop-Ablauf kann im Anhang nachgesehen werden. Für die Erarbeitungsphase wurden Kleingruppen von vier Personen in sogenannte „Breakout-Sessions“ für festgelegte Zeitintervalle geschickt. Die Aufgabe der teilnehmenden Personen bestand darin, dass sie aus der persönlichen Sicht die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Netzwerks beschreiben sollten. Die Beantwortung und Reflexion der Leitfragen in den einzelnen Breakout-Räumen erfolgten durch eine erste Konkretisierung und Bewertung bis hin zu einer zweiten Konkretisierung im Plenum, wo die zentralen Punkte aus den einzelnen Gruppenräumen präsentiert wurden. Durch eine rege und aktive Teilnahme während der Erarbeitungsphase konnten gute Datenergebnisse erzielt werden, die von der Evaluatorin in eine Datenmatrix übertragen wurden. Aufgrund der Charakteristik dieser Methode konnten sowohl „positive und negative als auch gegenwarts- und zukunftsbezogene Dimensionen angesprochen werden“ (Neugebauer/Beywl 2006, 260). Anschließend wurden sämtliche Nennungen strukturiert und aufgrund der Priorisierungen geordnet, um derartig „Perspektivenunterschiede zu explizieren“ (Neugebauer/Beywl 2006, 263).

Durch eine Priorisierung der Chancen und Risiken sowie der Stärken und der Schwächen und einer Zuordnung zu den Merkmalsdimensionen konnten bereits „interne Interaktionsstrukturen im Hinblick auf die Qualität der Konnektivität“ (Glückler und Hammer 2012) analysiert werden und mögliche Handlungsfelder für eine Optimierung der Netzwerkarbeit abgeleitet werden. Die so dokumentierten Sichtweisen der Netzwerkakteur*innen mit ihren Werten und Normen gegenüber der Netzwerkarbeit konnten

für eine weiterführende Datenerhebung und für eine spätere zusammenführende Datenauswertung genutzt werden und spiegelten die Netzwerkdynamik wider.

Ausgehend von den Datenergebnissen aus der SWOT-Analyse konnte die Datenbasis durch leitfadengestützte Interviews vertieft und verbreitert werden.

5.3 Leitfadengestützte Interviews

Den interviewten Personen wurde im Vorfeld die Anonymisierung der Daten zugesichert, sodass keinerlei Rückschluss auf die Identität der einzelnen Personen im Netzwerk geschlossen werden kann. Die Erlaubnis zur Aufzeichnung wurde ebenso eingeholt. Da aufgrund der Umstände einer Pandemie nicht in allen Fällen ein Face-to-face-Interview möglich war, wurden die Aufzeichnungen über eine Audioaufnahme mittels eines Smartphones bzw. über eine Videoaufzeichnung mittels des Videokonferenzsystems Zoom erstellt. Anschließend wurden die Aufzeichnungen transkribiert und Teile der Transkriptionen im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit veröffentlicht. Auch darüber wurden die befragten Personen informiert und um Erlaubnis gebeten.²

Vor dem eigentlichen Interview wurden mit den Personen im Sinne einer Begrüßung und Warm-up-Phase kurze Smalltalks geführt, da sich die Interviewerin und die interviewten Personen aus anderen Settings der Evaluationsschritte bereits kannten und somit in einen entspannten Dialog auf Du-Basis treten konnten. Gleich zu Beginn bedankte sich die Evaluatorin bei den Personen für die Bereitschaft am Interview teilzunehmen und für die Zeitressource, die sie dafür bereit waren zu investieren. Danach folgten einleitende Worte:

„Ich führe dieses Interview als Teil der Evaluation zur Netzwerkarbeit im Rahmen meiner Masterarbeit Berufsorientierung durch. Neben der Dokumentenanalyse und der SWOT-Analyse soll mir das Interview nun helfen, bestimmte Fragestellungen zu vertiefen. Die von dir gegebenen Informationen werden nur anonymisiert und als Teil der gesamten Auswertung weitergegeben.“

² Zur Wahrung der Anonymität wurden die Transkripte nicht als Anhang in dieser Arbeit hinzugefügt. Im Rahmen der wissenschaftlichen Protokollierung kann im Bedarfsfall auf die Transkripte zurückgegriffen werden. Sie sind bei der Verfasserin und bei der Betreuerin dieser Arbeit aufbewahrt worden.

Ich würde das Interview gerne aufnehmen bzw. aufzeichnen, damit ich keine wichtigen Informationen überhöre. Bist du mit der Aufnahme des Interviews einverstanden?“
(Interviewleitfaden siehe Anhang)

Die Interviews wurden vollständig transkribiert, wie bereits im Kapitel 4.4.3 beschrieben, um anschließend mittels des elektronischen Datenverarbeitungsprogramms MaxQDA explorativ weiter bearbeitet werden zu können. Es erfolgte nach Mayring (2015) eine strukturierende Inhaltsanalyse, indem das Kategoriensystem als Hauptkategoriensystem, deduktiv aus der im Kapitel 2.2.3 beschriebenen Literatur abgeleitet wurde. Das Hauptkategoriensystem wurde um Subkategorien erweitert, die ebenfalls aus der Literatur entnommen wurden und deduktiv zur Anwendung gebracht wurden. Teilweise wurde induktiv aus dem Datenmaterial heraus codiert, da es sich nicht in das deduktive Kategoriensystem einordnen ließ. Mit dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse wurde anschließend ein „systematisches, regel- und theoriegeleitetes Vorgehen“ gewählt, das Gütekriterien wie Objektivität und Validität sichern soll. Konkrete Textstellen, die als Ankerbeispiele für die jeweilige Kategorie und als Kernstück jeder strukturierenden Inhaltsanalyse gelten, werden weiter unten beispielhaft angeführt (Mayring 2015, 97).

Generell kann gesagt werden, dass sich dieses qualitative Verfahren als besonders geeignet zeigte, weil dadurch „Deutungen der Akteure, subjektive Wahrnehmungen, Relevanzen und handlungsleitende Orientierungen“ (Hollstein 2008, 3363) erfasst werden konnten. In den folgenden Ankerbeispielen ausgewählter Merkmalsdimensionen lassen sich diese subjektiven Wahrnehmungen und unterschiedlichen Deutungen einzelner Akteurinnen und Akteure sehr gut erkennen.

Kategorie	Beschreibung	Ankerbeispiele
Komplementarität der Akteure und Akteurinnen	Die einzelnen Akteure und Akteurinnen sind mit dem für den Kooperationszweck relevanten Umfeld gut vernetzt. Die Mitglieder des Netzwerks haben, das Netz betreffend, weitestgehend gleiche Werte und Normen.	... also Bach ist schon auch ein spezieller Partner, weil sie halt die muttersprachliche Beratung anbieten und die schon sehr hilfreich sein kann, wenn man Personen berät, die halt sehr wenig Deutsch können ... Interviews\Interview_1: 1: 1772 - 1: 1979 Ja, zum Teil ist schon sehr fruchtbar. ... Also, die Arbeiterkammer als Partner zu haben ist extrem wichtig im Netzwerk find ich, ja. ... ja, bei der Arbeiterkammer, die haben halt ein spezielles Know-how in vielen Arbeitsbereichen. Interviews\Interview_1: 1: 1341 - 1: 1711

Tabelle 7 Ankerbeispiel Komplementarität der Akteure und Akteurinnen

Kategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
Komplementarität der Akteure und Akteurinnen / Angemessene Regelung der Konkurrenz	Regeln für eine Bearbeitung von Konkurrenzkonflikten sind vorhanden. Welche potentiellen und aktuellen Konkurrenzen im Netzwerk gibt es?	Aber was das Verhältnis ist, hätte mich möglicherweise interessiert und dann kommen wir quasi ein bisschen zu der Kernproblematik des Netzwerkes und ich sage es ganz offen: Konkurrenz. Interviews\Interview_4: 5: 456 - 5: 642

Tabelle 8 Ankerbeispiel Komplementarität – Regelung der Konkurrenz

Kategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
Interaktion und Kommunikation	Kommunikationsintensität und -häufigkeit in quantitativer Hinsicht, welche sich vor allem im Austausch von Informationen manifestiert. Wie viele Verknüpfungen bestehen zu weiteren Netzwerken?	Genau. Genau. Und das einfach in regelmäßigen Abständen, weil ich merke, die BeraterInnen, die treffen sich viel zu wenig, die könnten viel mehr Austausch brauchen. Interviews\Interview_2: 13: 2099 - 13: 2393 Und auch mit der Vernetzungsarbeit, gell, also dieses Weiterverweisen ist ein voll wichtiges Thema für uns. Also da auch noch viel mehr Kraft hineinzulegen in die Vernetzung oder noch mehr Struktur auch hineinzulegen in die Vernetzung, dass auch die wichtigen Player auf dem Markt wissen von uns und uns weiterverweisen. Interviews\Interview_2: 26: 1787 - 26: 2113 Da gibt es voll gute Rückmeldungen, die empfehlen uns voll gern. Aber es gibt sicher noch genug wie ein AMS, wo ich mich oft frage: „Habt ihr uns wirklich am Schirm? Seht ihr uns? Wisst ihr, was wir tun? Wo wir euch ergänzen? Wo wir uns gegenseitig ergänzen?“ Also da, glaube ich, da fehlt es schon noch, dieses Standing eben. Interviews\Interview_2: 27: 656 - 27: 989

Tabelle 9 Ankerbeispiel Interaktion und Kommunikation

Kategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
Nutzen / Mehrwert generieren	Zusätzlichen Wirkungen, die durch bilaterale Partnerschaften nicht zu erreichen gewesen wären. Vorteile des Networking sind objektiv verifizierbar und emotional spürbar (Wissensmanagement, Diffusion von Wissen, Trainingsinitiativen, Förderabwicklungen, etc.)	Ja, und für die Netzwerkpartner noch zusätzlich, weil du sagst, was für einen Nutzen, also für die Teilprojektpartner*innen ist sicher auch das Netzwerk insofern von Nutzen, dass sie nie im Leben so viel Kraft in eine Qualitätsentwicklung stecken könnten. Also das ist schon etwas, wo ich sage, da profitiert ein jeder Einzelne. Oder wenn wir Standards entwickeln, wo man sagt: „Das ist für uns gelungene Beratung.“ Interviews\Interview_2: 11: 1221 - 11: 1642 ahm, ja. ich mein das Netzwerk tut uns unseren Arbeitsplatz zum Teil sichern, würde ich sagen, ... wenn jede Organisation jetzt selbst dieses ESF – Geld beantragen müsste und abholen müsste, wäre es wahrscheinlich schwieriger, ja ... also das hat vor allem für mich als Beraterin ... hat es einen Sicherheitsaspekt und finanzielle Aspekte, wieso es gut ist dass wir beim Netzwerk sind. Interviews\Interview_1: 7: 1783 - 7: 2168

Tabelle 10 Ankerbeispiel Nutzen – Mehrwert generieren

6 Aufbereitung und Auswertung der Daten

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Ergebnisse aus den drei Analyseschritten der Netzwerkevaluation ausführlich beschrieben.

6.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Um den Erfolg eines Netzwerks bewerten zu können, sind eine gemeinsame Netzwerkvision und zielorientiertes Vorgehen, gestützt von einer kompetenten Netzwerkkoordination, ausschlaggebend. All diese Kriterien lassen sich in einem Leitbild ablesen. Dementsprechend wurde das Leitbild des Netzwerks mit den festgelegten Qualitätszielen analysiert. Darauf aufbauend wurde die Willkommensmappe, welche als Onboarding-Instrument für neue Berater*innen dient, einer genaueren Analyse unterzogen. Wie sich das Netzwerk selbst in seiner Netzwerkarbeit beschreibt, war für die Evaluation besonders aufschlussreich. Damit konnte ein Abgleich der verschriftlichten Vereinbarungen mit dem tatsächlichen Ist-Zustand durchgeführt werden.

Im Leitbild der Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich findet sich eine Beschreibung der acht Netzwerkpartner*innen (kurz: NWP) mit den Teilprojektleiter*innen und Bildungsberater*innen, die gemeinsam das Netzwerk bilden und in Beziehung zueinanderstehen. „Die Zusammenarbeit ist von gegenseitigem Vertrauen getragen“, findet sich als Leitsatz im Leitbild des Bildungsnetzwerks. Die Netzwerkstruktur mit ihren unterschiedlichen Ebenen erfordert im Sinne einer gelebten Netzwerkkultur ein hohes Maß an offenem und vertrauensvollem Umgang der Akteurinnen und Akteure untereinander. Dies wird im Leitbild als solches auch festgehalten:

- Die Netzwerkpartner*innen setzen selbständig ihre spezifischen - im Projektantrag festgeschriebenen - (Beratungs-)Aufgaben um. Entstehen dabei Themen/Aufgaben, die mehrere Netzwerkpartner*innen betreffen, bringen sie diese von sich aus in die Netzwerkebene der Tandemleitung oder Gesamtprojektleitung ein.
- Die Netzwerkpartner*innen arbeiten kontinuierlich im Netzwerk mit und bringen von sich aus Expertise für die Weiterentwicklung des Projektes ein.

- Die Netzwerkpartner*innen beteiligen sich an der inhaltlichen Weiterentwicklung des Netzwerkprojektes und der gemeinsamen Qualitätsentwicklung und setzen die netzwerkweiten Aufgaben in ihrem Rahmen um.
- Sie informieren über relevante Themen des Netzwerkes ihre zuständigen Organisationsebenen.

Die Vielfalt der Beratungsformate innerhalb des Netzwerkes wird vom Netzwerk selbst als eine Stärke beschrieben und dementsprechend finden sich die Qualitätssicherungen in sämtlichen Dokumenten, die für eine zielgruppenorientierte und flächendeckende Beratung in Niederösterreich geleistet werden sollen. Mit der Komplementarität der Akteurinnen und Akteure innerhalb des Netzwerkes gehen auch regelmäßige Kooperationen und Vernetzungen „mit unterschiedlichen Multiplikator*innen im Feld der allgemeinen und beruflichen Aus- und Weiterbildung“ auf Landes-, Regional- und Gemeindeebene einher. Das Ziel dieser Vernetzungen ist neben der Komplementarität auch die Bekanntheit des Netzwerkes (siehe Kapitel 6.3.7). Diese Bekanntheit soll sich auch auf die Kund*innen ausweiten, insbesondere um auch prioritäre Zielgruppen besser zu erreichen. In der Willkommensmappe des Bildungsnetzwerkes werden mehr als zehn solcher Vernetzungspartnerorganisationen aufgezählt. Zu den zentralen Vernetzungspartner*innen zählen z.B.:

- Fit2Work - www.fit2work.at
- Jugendinfo NÖ - <https://www.jugendinfo-noe.at/>
- Jugendcoaching, Arbeitsassistent, Berufsausbildungsassistent, Ausbildungs-Fit, Jobassistent - www.neba.at
- Arbeitsplus Niederösterreich - <https://niederoesterreich.arbeitplus.at/>
- Schuldnerberatung - <https://www.sbnoe.at/>
- PSZ GmbH - <https://www.psz.co.at/> - Suchtberatung
- Vertretungsnetzwerk - <https://vertretungsnetz.at/home>
- Hilfswerk NÖ - <https://www.hilfswerk.at/niederoesterreich>
- Job4you Volkshilfe NÖ - <https://www.no-volkshilfe.at>
- Case Management ÖGKK - <https://www.gesundheitskasse.at>
- Frauenberatung NÖ - <https://frauenberatung-noe.at/>
- Männerberatung - <https://www.maennerberatung.net/niederoesterreich>
- ÖZIV NÖ - <https://www.oeziv-niederoesterreich.at/>

Die einzelnen Netzwerkebenen des Bildungsnetzwerks haben neben der im Leitbild festgemachten Netzwerkziele auch unterschiedliche Aufgabengebiete, die im Kapitel 4.2 bereits dargestellt wurden und im Folgenden näher beschrieben werden:

Der Netzwerkträger (MAG Menschen und Arbeit GmbH - davor Verein Jugend und Arbeit, davor Forum Erwachsenenbildung Niederösterreich) ist neben der gesamten Finanzverantwortung und Umsetzung der Partnerschaftsvereinbarung auch für die Fördergelderverwaltung zuständig. Als erstes Ansprechorgan für Prüfstellen wie dem BMBWF hat der Netzwerkträger auch für die Koordination und Verwaltung sowie dem Reporting der Beratungsleistung des Gesamtnetzwerks Sorge zu tragen. Bei verrechnungstechnischen Fragen erhalten die Netzwerkpartner*innen Support.

Aus den Sitzungsprotokollen und Strategiepapieren lässt sich eine Netzwerkkoordination erkennen, die mit klar definierten Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu den anderen Netzwerkakteurinnen und – aktoren in einem ausbalancierten Verhältnis steht. Die Steuerung des Bildungsnetzwerks erfolgt über die Koordinierungsstelle und Gesamtprojektleitung (MAG Menschen und Arbeit GmbH) und findet in Abstimmung mit und zwischen den Partner*innen statt. Folgende Aufgaben sind neben einem Projektmanagement und einer Moderationstätigkeit zu erfüllen:

- Organisations- und Wissensmanagement, Kommunikationsdrehscheibe: Die Akteur*innen sollen zeitnah, transparent und verbindlich die relevanten Informationen erhalten.
- Motivationsleistung, Grundlagenarbeit und Unterstützung für Entscheidungsfindungsprozesse
- regelmäßiger persönlicher Kontakt zu den handelnden Akteur*innen
- Kooperationsfähigkeit zu Organisationen innerhalb und außerhalb des Netzwerkes (mit personeller und institutioneller Neutralität)
- Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit
- Vordenkerin, Visionärin und Konzeptentwicklerin für die Zukunft des Projektes

Den Netzwerkpartnerorganisationen und der Koordinierungsstelle ist noch eine inhaltliche Tandemleitung des Netzwerkes (AK Niederösterreich und MAG Menschen und Arbeit GmbH) zwischengeschaltet, welche die Umsetzung und Weiterentwicklung des inhaltlichen Gesamtkonzepts, neuer Beratungsformate und der Produkte des Netzwerkes wie z.B. die niederösterreichweite Bildungsberatungs-Hotline und der Website der Bildungs- und

Berufsberatung NÖ übernimmt. Diese Netzwerkebene hat sich zur Aufgabe gemacht, die Güte des internen Informationsaustausches im Netzwerk mit der Einrichtung einer webbasierten Cloud als Wissensmanagement-Tool für alle Akteur*innen sicherzustellen. Damit soll zum einen ein ausreichender Zugang zu den Informationen für alle Netzwerkpartner*innen gewährleistet werden und zum anderen eine Möglichkeit geschaffen werden, um das Wissen des Netzwerks transparent zu teilen. Das entspricht einem Grundgedanken, dass alle Akteur*innen gleichermaßen am Networking teilnehmen und Beiträge und Wissen zur Verfügung stellen. Wissenstransfer und ausreichend Möglichkeit zum Austausch wird durch Treffen in unterschiedlichen Ebenen gesichert. Das Projektleiter*innen-Meeting finden mindestens vierteljährlich statt. Dafür zeichnet sich die Gesamtprojektleitung verantwortlich, also der Netzwerkpartner MAG. Das Berater*innentreffen, welches mindestens halbjährlich zustande kommt, wird von der Arbeiterkammer als Verantwortliche organisiert. Diese beiden Bereiche sind die zentralen Gremien im Netzwerk. Anlassbezogen finden zwischen den Tandemleiter*innen der Netzwerkorganisation MAG und AK noch Tandemsitzungen sowie themen- und anlassbezogene Arbeitsgruppen und Workshops auf Netzwerkebene statt.

Aus den analysierten Dokumenten lässt sich ein Regelwerk erkennen, welches passend zum Komplexitätsgrad des Netzwerks und dessen Aufgabenteilung in Bezug auf die klar definierten Meilensteine für die Netzwerkarbeit dargestellt wird. Die Ergebnisse aus diesem Datenmaterial konnten in diesem ersten Schritt der Datenanalyse für weitere Untersuchungsschritte brauchbar gemacht werden.

6.2 Ergebnisse der SWOT-Analyse

In der SWOT-Analyse wurden die Stärken und Schwächen sowie die künftigen Herausforderungen und Chancen aus der Innen- und Außensicht genauer analysiert und hier vor allem die

- aktuelle Innenperspektive des Netzwerks, bezogen auf Netzwerknutzen, Netzwerkkultur oder auch auf die Qualität der Zusammenarbeit.
- Entwicklungsperspektive nach innen auf die gemeinsame Netzwerkvision und auf das Wissensmanagement im Netzwerk sowie eine Innovationskultur und das Netzwerkpotenzial.

- finanzielle Problematik aufgrund der Förderrichtlinien des Netzwerks, die vor allem die aktuelle Außenperspektive belastet.
- Entwicklungsperspektiven nach außen mit dem schwerpunktmäßigen Blick auf die Öffentlichkeitsarbeit und die Bekanntheit des Netzwerks.

In diesem Analyseschritt konnten die Sichtweisen der Netzwerkakteur*innen mit ihren Werten und Normen gegenüber der Netzwerkarbeit recht übersichtlich herausgearbeitet und Priorisierungen sichtbar gemacht werden.

So wurden die Datenergebnisse der SWOT-Analyse strukturiert, dem Hauptkategoriensystem zugeteilt und nach Priorisierungen gewichtet. Bei der IST-Beschreibung konnten die wesentlichsten Vorteile bzw. die zentralsten Probleme durch die Bewertung der Stärken und Schwächen identifiziert werden. In den Auswertungskategorien der Chancen und Risiken konnten durch die Priorisierungen die Herausforderungen für eine künftige Netzwerkentwicklung bzw. relevante Gefahren und Risiken erkannt werden. Hier könnte im nächsten Schritt noch geprüft werden, ob und inwiefern diese Priorisierungen künftig in die Netzwerkarbeit integriert werden und so den Aspirationen der Bildungsberater*innen entsprochen werden kann.

Einige Ergebnisse sollen nachfolgend tabellarisch veranschaulicht werden:

Komplementarität der Netzwerkpartner*innen	Zustimmungen
Vielfalt an Kompetenzen, Vielfalt an Ideen	7
Flexibilität, Engagement, neues Ausprobieren und Wissen im Netzwerk teilen. Einer hat eine Idee und probiert aus, andere können übernehmen.	5
Beratung unterschiedlicher Zielgruppen von unterschiedlichen Netzwerkpartnern im gleichen Gebiet. 1. Ich bin nicht dieser Meinung, ich sehe das eher als Ergänzung von Angeboten. 2. Zwei Partner in einem Gebiet sind zu viel.	4

Tabelle 11 Priorisierungen der Komplementarität der Netzwerkpartner*innen

Netzwerkkoordination	Zustimmungen
Netzwerkstruktur zerfällt, wenn NWP ausscheiden aufgrund der Zielzahlen, Budgetsituation	7

Lobbyarbeit in alle Richtungen, damit wir unverzichtbar werden, Finanzmodell vielfältig aufstellen	6
NW-interne Zusammenarbeit, das Gemeinsame stärken: Vision, Teamarbeit, institutionalisierte Kommunikation	4

Tabelle 12 Priorisierungen der Netzwerkkoordination

Interaktionsdichte und -frequenz	Zustimmungen
Onlinemedien, Videoberatung beibehalten, ausbauen, aber auch PL-Meeting, Berater*innentreffen über Zoom, Onlineworkshops	7
Wissensaustausch, Wissensmanagement, Recherche	5
Interne Kommunikation im Netzwerk pflegen! Mehr Austausch der BeraterInnen zwischen den BeraterInnentreffen via Zoom	5

Tabelle 13 Priorisierungen der Interaktionsdichte und -frequenz

Bekanntheit des Netzwerks	Zustimmungen
Mehr Werbung, um uns bekannt zu machen	7
Prägnante moderne Dachmarke – Corporate Identity	5
Gemeinsames Auftreten nah Außen trotz Unterschiedlichkeit	5

Tabelle 14 Priorisierungen der Öffentlichkeitsarbeit

Aus den Ergebnissen der auf den elektronischen Pinnwänden gesammelten Statements konnte eine Datenmatrix erstellt werden wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich. Diese Matrix wurde aus den von den Teilnehmenden genannten wichtigsten Stärken, größten Schwächen, Chancen und Risiken generiert:

	SWOT - Analyse	
	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	Prägnante moderne Dachmarke - Corporate Identity,	Beratung untersch. Zielgruppen von untersch. NWP im
	1. 'Gemeinsames Auftreten nach Außen	1. gleichen Gebiet - Einteilung der Zuständigkeiten
	2. Beratungsformate - Vielfalt ... alle Zielgruppen bedienen	2. Interne Kommunikation im NW pflegen!
	3. Gelingende Koordination d. Unterschiedlichkeit d. NWP	mehr Austausch d. Berater/innen zwischen den
Externe Analyse	Wissensaustausch, WM, Recherche - großes	3. Berater/innentreffen via Zoom
	4. gemeinsames Wissen	Ressourcen für Konfliktmanagement -
	5. Gemeinsame Qualitätsmindeststandards (ibobb)	4. Schlichtungsstelle?
		5. mehr Bekanntheit - mehr PR auf NW-Ebene
	Chancen (Opportunities)	S-O-Strategien
	1. Vielfalt an Kompetenzen und Ideen	Kompetenzverteilung durch Austausch
Interne Analyse	2. Wissen teilen	persönliches Wissen teilen, NW-Café online
	3. Online-Trend ausbauen (f. Beratung + Meeting)	neue Kommunikationsformate nutzen (WOL, Meet-up,...)
	4. mehr Werbung - uns bekannter machen	
	5. Qualitätsmanagement	
	Risiken (Threats)	S-T-Strategien
	1. Netzwerksstruktur zerfällt	Lobbyarbeit, damit wir unverzichtbar werden
Interne Analyse	2. starke Positionierung / Marketing	
	3. Bedrohung von außen, Finanzierung schwierig	
	4. Vorgaben "von oben" schränken Autonomie ein	
	5. Änderungen - Fördergeber reagiert zu langsam	NW-interne Zusammenarbeit (Vision, Teamarbeit, ...)
		W-T-Strategien
		agiles Projektmanagement

Abbildung 10 Datenmatrix aus dem Online-SWOT-Workshop

Gestützt auf den Datenergebnissen aus der SWOT-Analyse konnten vertiefend über die leitfadengestützten Interviews die einzelnen Perspektiven noch hinterfragt werden.

6.3 Ergebnisse aus den leitfadengestützten Interviews

Die Fragen aus den Leitfadeninterviews orientierten sich an den Merkmalsdimensionen nach Neugebauer und Beywl (2006), wonach sich aus den Interviews mit den vier Interviewpartner*innen nachfolgende Ergebnisse ableiten lassen. Die inhaltliche Analyse der Interviews über MAXQDA ergab insgesamt 430 Codes, wobei eine ausgeprägte Anzahl an Codes in den Bereichen Interaktionsdichte und -frequenz, Nutzen, Komplementarität der Akteur*innen und der Netzwerkkultur zu bemerken sind.

Codesystem		430
☐ Komplementarität der Akteur*innen	☐	64
☐ Netzwerkvision	☐	22
☐ Netzwerkkoordination	☐	38
☐ Interaktionsdichte und -frequenz	☐	91
☐ Nutzen	☐	66
☐ Nachhaltigkeit	☐	42
☐ Bekanntheit des Netzwerks	☐	40
☐ Netzwerkkultur - Werte im Netzwerk BBN	☐	52
☐ Entstehung des Netzwerks	☐	10
☐ Zusammensetzung des Netzwerks	☐	5

Abbildung 11 Codesystem der Hauptkategorien aus MAXQDA

Die hohe Anzahl an Codes im Bereich der Dimension Nutzen erschließt sich aus der tendenziell hohen Zustimmung, den die Interviewpartner*innen den Mehrwert der Netzwerkzugehörigkeit zusprechen. In den anderen Dimensionen lässt sich in weiterer Folge ein Optimierungsbedarf erkennen, auf welchen im Kapitel 6.4 detaillierter eingegangen wird.

6.3.1 Komplementarität

Die Vielfalt und die Heterogenität der einzelnen Netzwerkpartnerorganisationen wird von allen vier Interviewpartner*innen als besonderes Gütezeichen der Bildungsberatung NÖ genannt. Eine besonders starke Partnerin mit ihrem Leistungsportfolio innerhalb des Netzwerks stellt die Arbeiterkammer NÖ dar. Eine Interviewpartnerin hat das Know-how und den guten Austausch mit dieser Netzwerkorganisation mehrmals als hohen Nutzen für alle Partnerorganisationen erwähnt. Das Netzwerk wird grundsätzlich als sehr bereichernd empfunden, da ein guter Austausch unter den Berater*innen stattfindet. Unkomplizierte und rasche Unterstützung kann bei auftretenden spezifischen Fragen eingeholt werden, da durch die Vielfalt im Netzwerk ein breit gefächertes Wissen abrufbar ist.

Dennoch lässt sich eine Kernproblematik in der Netzwerkarbeit identifizieren, die explizit von einem Interviewpartner genannt wurde.

Aber was das Verhältnis ist, hätte mich möglicherweise interessiert und dann kommen wir quasi ein bisschen zu der Kernproblematik des Netzwerkes und ich sage es ganz offen: Konkurrenz.

Interviews\Interview_4: 5: 456 - 5: 642

Diese Problematik der Aufgabenverteilung, Kompetenz und Verantwortung der Berater*innen wurde in allen vier Interviews, wenngleich auch nicht so ausdrücklich, angesprochen und war bereits in der SWOT-Analyse als eine Schwäche des Netzwerks beschrieben worden.

Und wenn das ABZ im Weinviertel ein Frauenprojekt hat, wo dann die Bildungsberatung hereingeholt wird und die dort dann beraten. Dann kann sie sagen: „Das ist unsere Struktur und wir funktionieren so“, und die VHS kann sagen: „Hey, du bist in unserem Terrain, was tust du da, weil wir haben das Weinviertel da.“ Also da einmal, dass man..., das macht es oft ein wenig schwierig, weißt du.

Interviews\Interview_2: 19: 1912 - 19: 2307

Die angemessene Regelung zu Konkurrenz basiert auf einer Vertrauenskultur und hängt sehr stark von der empathischen Fähigkeit und sozialen Kompetenz der Netzwerkkoordination ab,

um entsprechende Konfliktlösungen und -regelungen anzubieten. Ein Interviewpartner setzt auf die Heterogenität im Netzwerk und sieht es als Nutzen für das Netzwerk, die unterschiedlichen Kompetenzen der einzelnen Netzwerkpartnerorganisationen auf das Flächenbundesland Niederösterreich auszuweiten.

Ich weiß nicht... Ich hoffe, dass hier der Wettbewerb jetzt nicht so vorgedrungen ist, dass man sagt: „Nein, möchte ich nicht empfehlen.“ Also ich kann mir das nicht vorstellen. Weil wir haben das auch, dass Leute an uns herantreten, Netzwerkpartner und Berater oder Netzwerkpartner und sagen: „Das wäre ganz gut, wenn ihr da mitkommt.“

Interviews\Interview_3: 16: 2232 - 17: 151

Es entspräche auch nicht dem Leitbild der Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich, wo die Komplementarität der Rollen und Kompetenzen der Akteurinnen und Akteure im Netzwerk als Qualitätsmerkmal definiert wird.

6.3.2 Netzwerkvision

Die Gesamtheit der Ausrichtung des Bildungsnetzwerks vom vereinbarten Leitbild bis hin zu den umfassenden Zielen des Netzwerks und der konkreten Ziele der einzelnen Akteure bildet das Merkmal der Netzwerkvision.

Und dieses Projekt, da geht es darum, erwachsene Menschen zwischen 15 und 65 Jahren zu fragen, zu Bildung und Beruf quasi zur Verfügung zu stehen und das kostenlos, anonym, unabhängig, also das sind so die Kriterien des Projektes und das versuchen wir in diesem Netzwerk, so quasi gemeinsam zu schaffen.

Interviews\Interview_2: 1: 1925 - 1: 2233

Diese gemeinsame Orientierung wird auch als entlastend für die eigene Kernkompetenz der Beratung empfunden. Die Dimension der Netzwerkvision und gemeinsame Bestrebungen erscheinen gefährdet, wenn ein Unverständnis gegenüber den Strukturen der anderen Beratungsorganisationen herrscht.

Wie die Struktur der Organisationen ist. Wie die, so quasi ihre Schritte setzen müssen, wo sie fragen müssen, warum sie jetzt dort waren, in welche anderen Projekte sie jetzt involviert sind und ob die Bildungsberatung mitgeht, also die strukturellen Hintergründe sind es oft. Ich glaube Beratungsverständnis das haben sie eh alle halbwegs.

Interviews\Interview_2: 19: 828 - 19: 1176

Die Netzwerkkoordination und Personen, die dahinterstehen, sind für das Ausbalancieren und für Konfliktlösungsstrategien hier höchst gefordert, um gegenseitiges Verständnis für das Handeln einzelner Akteurinnen und Akteure aufzubringen.

6.3.3 Netzwerkkoordination

Die Netzwerkkoordination führt eher zu Gelingensbedingungen, wenn die Netzwerkpartner*innen weniger geführt oder geleitet als moderiert werden. Teller/Longmuß (2013) widmen der Netzwerkmoderation ein ganzes Werk und setzen sich damit auseinander, was die Gründe auftretender Schwierigkeiten innerhalb eines Netzwerks sein können. Die beiden Autoren meinen, dass es ausreichend Gründe für die Gründung von Netzwerken gibt, aber „ebenso viele Gründe gibt es aber auch für deren Scheitern“ (Teller/Longmuß 2013). Die Netzwerkkoordination der Bildungsberatung NÖ wird in den Interviews lobend erwähnt, womit davon ausgegangen werden darf, dass es eine gute Netzwerkmoderation geben muss.

Wir sind ein Netzwerk von acht Partnern und wenn man da nicht gut definiert, den Rahmen der Mitarbeit, Zusammenarbeit und der Qualität, die man erreichen möchte, ja, dann werkt man so dahin, aber ich glaube, das ist... ich glaube auch diesen Auftrag haben wir uns fast selber gegeben, ja, vielleicht im Rahmen der ibobb-Zertifizierung gab es so den Wink, da erarbeitet man auch in die Richtung weiter, aber ich finde es super, dass das so ernst genommen wird und das ist sicherlich ein Teil dessen, da profitiere ich, das ist eine super Sache und hier muss ich auch die Koordination sehr loben.

Interviews\Interview_3: 3: 1929 - 3: 2911

6.3.4 Interaktion und Kommunikation

Es gibt im Netzwerk unterschiedliche Formate der Kommunikation und Zusammenarbeit. Auf Projektleiter-Ebene finden viermal jährlich Treffen statt, wo Abstimmungsarbeit organisatorischer und inhaltlicher Art durchgeführt werden. Erfolgskritisches Merkmal der Interaktion und Kommunikation ist ein fachlicher Austausch unter den Berater*innen, der auch mindestens viermal jährlich in den so genannten Berater*innen-Treffen durchgeführt wird. Ein sehr erfolgreiches Format der kollegialen Intervention konnte sich in dieser Förderperiode etablieren. Pandemiebedingt wurden diese Treffen unregelmäßig durchgeführt, was über Online-Meetings und Konferenzen via Zoom teilweise ersetzt wurde. Diese Möglichkeit des digitalen Austausches wurde von allen Interviewpartner*innen als positiv betrachtet.

Als weitere Kommunikationsform wurden Infomails genannt, die jedoch unterschiedlich bewertet wurden. Durch die Überladung an Inhalten mit Terminankündigungen, Informationen zu Methoden für die Beratung, Links zu Broschüren und Materialien, Infos zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Buchtipps und Studien bzw. Artikel zu facheinschlägigen Themen sowie Neuigkeiten aus dem Netzwerk wird diese Infomail meist nicht gelesen.

Da gibt es einerseits, ich habe mir jetzt angewöhnt, so gesammelte Infomails an die PLs, also an die Projektleiterinnen zu schicken, also immer wieder einmal, wenn ich jetzt das Gefühl habe, da sind fünf, sechs Informationen, die sie wissen sollten, schicke ich weiter und schreibe so quasi hinein, was ich weiß, also was gerade an Informationen weiterzugeben sind, aber auch so To-Dos: Was müsst ihr jetzt unbedingt machen. Wir haben Deadline... Also diese Infomails gibt es und das andere ist schon das PL-Meeting wieder, wo wir jetzt schon einen ganz schön langen Part brauchen, um die Dinge zu klären, was wir so von außen hereinbekommen an Aufgaben und Vorgaben.

Interviews\Interview_2: 9: 4 - 9: 687

Diese Infomail wird von einer interviewten Person auch als überladener Newsletter verstanden, der eine zu hohe Lesezeit in Anspruch nimmt und deswegen oft unbeachtet bleibt (Interview_1: 4: 595 - 4: 1056). Als wenig bzw. einseitig genutztes Wissensmanagement-Tool wird die netzwerkinterne Cloud beurteilt. Die Nutzung eines IT-Wissensmanagementsystems wird als kompliziert und zeitaufwändig erachtet (Interview_1: 6: 1393 – 6: 1711).

Der Austausch über regelmäßige Treffen auf unterschiedlichen Ebenen findet statt, wenngleich pandemiebedingt im vergangenen Jahr weniger Möglichkeiten dafür bestanden.

Diese Beraterinnentreffen sind sehr wichtig, ja für Austausch aber auch für Wissensvermittlung. Da ist ja oft ein Vortragender da ...

Interviews\Interview_1: 5: 470 - 5: 602

Die Umstellung auf Online-Formate wird begrüßt, weil es einige Vorteile für die Berater*innen mit sich bringt.

Ja, ich glaub das nächste Berater*innentreffen wird online stattfinden und vieles vom Austausch und so findet halt jetzt online statt. Ja ... zum Teil halt eigentlich eh nicht so schlecht ist, weil es zeitsparend ist.

Interviews\Interview_1: 13: 2008 - 13: 2226

Die Bedeutung der Weiterbildungsangebote, wo auch ein kollegialer Austausch und netzwerkinterne Vernetzung stattfinden kann, bekommt einen ebenso hohen Stellenwert.

Die Intervision, die angeboten wird, wo man sich gegenseitig Fälle erklärt und erzählt und dann Rat einholt, ist eine super Sache. Ist eher für Berater, kann gerne mithören, als Projektleitung zu hören, was gibt es da eigentlich, was passiert so allerhand. Was mich betrifft, es ist sicherlich... ich profitiere sehr von unseren regelmäßigen Treffen.

Interviews\Interview_3: 3: 1571 - 3: 1929Interviews\Interview_3: 3: 1438 - 3: 1569

Neben den regelmäßigen Infomails, der Wissenscloud und den Berater*innentreffen wird auch der Wunsch nach einem Mindestmaß an Know-how für die Beratertätigkeit vom Netzwerk erwartet.

Und da gibt es auch so Fakten und Förderprogramme und auch ein bisschen so rechtliche Geschichten, wo wir damals schon mal gesagt haben, da bräuchten wir einfach regelmäßig ein Update, ja .. da wäre die AK der ideale Player, ja ... wo man einfach immer von einem Mindestniveau ausgehen kann, das alle Berater*innen haben, wenn es um fachliches Know-how geht ... ja, ja ... das wäre auch etwas für uns Berater*innen, das sehr positiv wäre.

Interviews\Interview_1: 3: 843 - 3: 1279

6.3.5 Nutzen

Die Vernetzung innerhalb der unterschiedlichen Netzwerkpartnerorganisationen und Trainingsinitiativen wie die kollegiale Intervision sind nicht nur für die Interaktionsdichte von Bedeutung, sondern kann durch das Zusammenkommen und gemeinsame Agieren der Beteiligten als Emergenzgewinn für das Netzwerk bewertet werden. Der Mehrwert von Netzwerken liegt in der multiprofessionellen Zusammenarbeit mehrerer Akteurinnen und Akteure, um somit „zu verbesserten und effizienteren Problemlösungen zu gelangen“ (Quilling et al. 2013, 29).

Also ich denke mir bei sieben Partnern, sieben beratungsaktiven Partnern, ist das super, wenn man im Netzwerk fungiert, agiert, Berater*nnentreffen hat, sich austauscht, sich dann was mitgibt und nicht allein dasteht und nicht allein entwickeln muss. Das ist für mich ein Riesenvorteil, ja. So würde ich das sehen.

Interviews\Interview_3: 1: 2231 - 1: 2553

6.3.6 Nachhaltigkeit

Die Merkmalsdimension Nachhaltigkeit hat für das Bildungsnetzwerk NÖ einen bedeutenden Einfluss, da davon das Fortbestehen der Kooperation in der nächsten Förderperiode abhängig gemacht wird. Nachdem das Netzwerk Bildungsberatung NÖ ohne finanzielle Ressourcen nicht weiterbestehen kann, erschließen sich in dieser Dimension die größten Bedrohungen bei gleichzeitig geringen Handlungsoptionen.

Wichtig ist auch eine langfristige - ich spreche nicht von dauerhafter, aber langfristiger - Finanzierung.

Interviews\Interview_3: 21: 3 - 21: 110

Und jetzt muss man, da braucht man dann wieder, um das zu vervollständigen, eine Lobbyarbeit, um das Ministerium und die EU zu überzeugen, dass die Gelder dafür hergeben. Und dass das zum Beispiel ein eigenes Beratungsformat wird.

Interviews\Interview_4: 20: 14 - 20: 247

6.3.7 Bekanntheit des Netzwerks

Neben den ursprünglichen Merkmalsdimensionen wurden, wie in Kapitel 4.3.2 dargestellt, zwei weitere Merkmale bzw. Bewertungskriterien für Netzwerke in die Evaluation mit aufgenommen. Das erste zusätzliche Netzwerkmerkmal „Bekanntheit des Netzwerks“ bezieht sich auf die in der laufenden Förderperiode entwickelte Corporate Identity und den oftmals genannten Wunsch nach mehr Öffentlichkeitsarbeit zugunsten höherer Auftragszahlen für Beratungen. Seit Juni 2019 gibt es ein neu erarbeitetes Design entsprechend der gemeinsamen Dachmarke Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich. Unter dieser Dachmarke engagieren sich alle für die nachhaltige Umsetzung des österreichweiten Projektes „Zielgruppenorientierte Weiterentwicklung der anbieterneutralen Bildungsberatungsangebote und Beratungsformate“ und bringen ihre fachlichen Expertisen ein und verpflichten sich zur gemeinsamen Qualitätsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzungstätigkeit. In diesem Zuge ist auch eine neue Netzwerkhomepage entstanden, die im gleichen Design gestaltet ist wie sämtliche Drucksorten und andere Netzwerkmaterialien. Alle Netzwerkpartnerorganisationen haben sich in einem gemeinsamen Prozess für diese Corporate Identity entschieden und sorgen für die Einhaltung des Corporate Design (bbn,

Qualitätsstandard im NW bbn). Zum Zeitpunkt der Evaluierung konnte das Bewusstsein des neuen Branding noch nicht explizit bemerkt werden. So wird in einem Interview bemerkt, dass die Abgrenzung zur eigenen Organisation nicht immer klar ist.

... und dann könnten sie ja sagen: „Ja, nehmt nur das so schön von uns“, wir haben ja ein super schönes. Das machen sie dann auch und dann wird aber trotzdem das eigene Logo noch dazugeklatscht, da ist halt dann noch das BhW-Logo drauf oder das Transjob-Logo oder was auch immer.

Interviews\Interview_2: 6: 573 - 6: 877

Die Bekanntheit des Netzwerks wird über die Öffentlichkeitsarbeit auf unterschiedlichen Kanälen forciert und muss budgetär kalkulierbar bleiben. Die geringe Bekanntheit bei Kund*innen drückt sich in geringeren Beratungszahlen aus, die wiederum das Konkurrenzdenken nähren. Der Wunsch nach mehr Bekanntheit kann relativ schnell nachvollzogen werden.

Auf Netzwerkebene und auf Land- und Bundesebene ist es ganz wichtig, diese Lobbyarbeit... also wir hatten ja nie ein Budget für Werbung, sodass man quasi ins Fernsehen gehen kann oder was auch immer. Und wir sind eigentlich immer nur so ein bisschen herumgegründelt. Das ist im Endeffekt jetzt auch noch immer so, dass viele Menschen uns nicht kennen. Also diese unabhängige Bildungsberatung.

Interviews\Interview_4: 4: 1720 - 4: 2117

Die Mundpropaganda und der neue Webauftritt werden als die höchsten Werbeträger gesehen. Entwicklungspotenzial für eine Steigerung der Bekanntheit des Netzwerks wird ausgedrückt.

Weil das Tolle ist quasi diese Mundpropaganda, jetzt so im Internet nachzuschauen, das sind halt die, die das können, ja. Und äh... in dem Bereich, im Internet und so, da könnte man vielleicht mehr Werbung machen als Institution, aber das als Prozess hat man das ja früher nicht machen können. Das wird sich jetzt erst entwickeln, wenn wir noch mehr zur Institution geworden sind, ja.

Interviews\Interview_4: 22: 2344 - 22: 2735

6.3.8 Netzwerkkultur

Eine spezifische Beschreibung, was im Zuge dieser Netzwerkevaluation unter Netzwerkkultur verstanden werden will, ist im Kapitel 2.2.3.8 nachzulesen.

Das Festlegen von Bewertungskriterien folgt keiner logischen Systematik und stellt sich insofern als schwierig dar, wenn es um die Bestimmung von Erfolgsfaktoren zur Optimierung

der Netzwerkarbeit geht. Es muss deswegen darüber nachgedacht werden, inwiefern das Merkmal der Netzwerkkultur objektiv operationalisierbar bleibt. Als Grundvariablen wurden die vom Netzwerk aufgestellten Werte herangezogen, um ein Bewertungsraster zu bilden:

- Wertschätzung
- Begeisterung
- Vielfalt leben
- Beratungsqualität

6.4 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Aus der Gesamtauswertung sollen „sich Empfehlungen für gezielte Interventionen [ergeben]“ (Beywl und Neugebauer 2006, S. 282), um die Qualität der Netzwerkarbeit auf allen Ebenen weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse der Datenanalyse zeigen eine hohe Selbstverantwortung im Handeln der einzelnen Netzwerkpartner*innen, welche sich auf die Qualitätsziele im Beratungskontext beziehen und im Leitbild verortet sind. Die zentralen Ergebnisse lassen sich in vier Kernaussagen festhalten:

„Wir müssen uns mehr austauschen.“

„Wir müssen nach außen sichtbar werden.“

„Man muss uns besser kennen.“

„Wir müssen mehr untereinander kooperieren.“

Im Folgenden wird versucht, dies in einen interpretativen Rahmen zu setzen.

6.4.1 Komplementarität

Die Vielfalt an Beratungsformaten, worauf sich das Bildungsnetzwerk NÖ über die Website auch definiert und im Leitbild als Stärke abbildet, wird nicht in der Gänze gelebt, da sich einzelne Netzwerkpartnerorganisationen auf einen „geheimen“ Gebietsschutz beziehen. Die unterschiedlichen Meinungen zeigen auf, dass der individuelle Zugang zur Verteilung der Beratungsangebote zwischen den einzelnen Bildungsberater*innen differenziert. So wird es einerseits als Bereicherung betrachtet und andererseits als ein „Zuviel“, sobald zwei Berater*innen in ein und derselben Region ihre Beratungsdienste anbieten. Dies erscheint vor dem Hintergrund der Vielfalt und der unterschiedlich angesprochenen Zielgruppen (junge Erwachsene, benachteiligte Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund,

Frauen und Wiedereinsteiger*innen etc.) befremdend, denn hat sich das Bildungs- und Berufsorientierungsnetzwerk doch gerade diesem Leitbild der Vielfalt verschrieben.

Dieses Konkurrenzdenken erfordert viel Einsatz und Kraft seitens der Netzwerkkoordination, um die unterschiedlichen Konzepte der einzelnen Akteurinnen und Akteure zu transportieren und ein Verständnis bei allen dafür zu entwickeln. Es fällt bei den Ergebnissen der SWOT-Analyse und den Interviews auf, dass es hier zu Widersprüchlichkeiten unter den einzelnen Berater*innen kommt. Die grundsätzliche Problematik rührt von den zu bringenden Zielzahlen an Beratungen pro Organisation und unzureichender Bekanntheit des Netzwerks her.

Ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Umsetzung der Komplementarität sind Regeln für eine Bearbeitung von Konkurrenzkonflikten, die von der Netzwerkmoderation stringent eingefordert werden müssten.

Die Arbeiterkammer wird des Öfteren als eine sehr starke und unverzichtbare Partnerin benannt:

... Also, die Arbeiterkammer als Partner zu haben ist extrem wichtig im Netzwerk find ich, ja. Andere Netzwerkpartner nehme ich sehr peripher nur wahr, weil die machen so dasselbe wie wir. Da gibt es wenig Berührungspunkte, ja, bei der Arbeiterkammer die haben halt ein spezielles Know-how in vielen Arbeitsbereichen

Interviews\Interview_1: 1: 1341 - 1: 1711

Andererseits ist hier ein Spannungsfeld zwischen den Kooperationen und ein Konkurrenzdenken zwischen den Akteur*innen zu beobachten:

Bei der Arbeiterkammer ist es so, dass das sehr viele Arbeitnehmer sind von der Arbeiterkammer, die eigentlich eh angestellt sind, aber sehr viel Budget abgezweigt worden ist und dadurch ein großer Teil zur Arbeiterkammer kommt.

Interviews\Interview_4: 5: 795 - 5: 1027

Diese Unstimmigkeit kann Störungen auf der emotionalen Ebene mit sich bringen. Wenn man nun weiß, dass Emotionen eine große Wirkungsmacht in Netzwerken haben und über Erfolg und Misserfolg entscheiden sowie die Anziehungskraft nach außen beeinflussen, wird rasch klar, dass dies durchaus Auswirkungen einer Netzwerkkultur sind.

6.4.2 Netzwerkvision und Netzwerkkoordination

Hinter der Netzwerkvision steht das Leitbild der Bildungs- und Berufsberatung NÖ, zu dem sich alle Netzwerkberaterorganisationen verpflichtet haben. Die erklärten Ziele und die Einigung auf „ein gemeinsames Verständnis, einen Handlungsrahmen, Kommunikationsstrukturen sowie Qualitätskriterien“ (Quilling et al. 2013, 50) werden von

allen Beraterinnen und Beratern gleichermaßen getragen. Grundlegende Voraussetzung für eine gemeinsame „Netzwerkidentität“ (ebd.) bietet das Leitbild, welches die „langfristige Vision des Netzwerks“ (ebd.) beschreibt.

Gemäß ihrem Leitbild ermutigen sie Menschen, um die Chancen in der Gesellschaft und am Arbeitsmarkt wahrnehmen zu können und ihre Stärken und Fähigkeiten zu erkennen. Dies soll eine selbstbestimmte Bildungs- und Berufswegplanung mit sich bringen. Einen sehr hohen Stellenwert haben Gender- und Diversitykompetenz, die sich in Wertschätzung und Respekt gegenüber den Beratungskundinnen und -kunden ausdrückt. Beratungsangebote sollen für alle Menschen zugänglich sein. Dies zeigt sich über unterschiedlichste Formate neben Face-to-face Beratung bis hin zu telefonischer Beratung, zu Videoberatung oder zu Online-Beratung per Mail oder Chat. Eine muttersprachliche Beratung in Arabisch, Dari, Englisch, Farsi, Polnisch, Russisch, Türkisch und Ukrainisch eröffnet zudem Begegnungsräume und vernetzt „Menschen und Organisationen, damit alle vom gemeinsamen Wissen profitieren können“ (bbn, Leitbild Bildungs- und Berufsberatung NÖ).

Ist die Schnittmenge gemeinsamer Interessen und Ziele des Netzwerks unter den Netzwerkpartner*innen ausreichend groß, kann von erfolgreichen Netzwerken die Rede sein. Aus den Interviews geht hervor, dass einzelne Berater*innen wenig über das Tagesgeschäft der anderen Partner*innen wissen. Es stellt sich durchaus die Frage, ob es für die gemeinsame Netzwerkarbeit wesentlich erscheint, hier mehr Interesse zu investieren. Das Unverständnis gegenüber den Strukturen der anderen Netzwerkpartnerorganisationen kann aufgrund zu geringen Kontaktes durchaus zu Unstimmigkeiten führen und zu Ansätzen von Konflikten führen.

„... wie die Struktur der Organisationen ist. Wie die, so quasi ihre Schritte setzen müssen, wo sie fragen müssen, warum sie jetzt dort waren, in welche anderen Projekte sie jetzt involviert sind und ob die Bildungsberatung mitgeht, also die strukturellen Hintergründe sind es oft.

Interviews\Interview_2: 19: 828 - 19: 1176

Hier ist die Moderation des Netzwerks besonders gefragt, wo Übersetzungsarbeit unter den einzelnen Bildungsberater*innen erfolgen sollte. Der Netzwerkkoordination entsteht deswegen ein nicht zu verachtender Aufwand für das Erklären und Streitschlichten unter den Netzwerkmitgliedern. Grundsätzlich wird durch die Interviews deutlich, dass der Druck

auf die Bildungsberater*innen aufgrund der zu erfüllenden Zielzahlen noch zusätzlich als Belastung gewertet werden kann.

Und die Ziele haben wir sehr deutlich formulieren müssen, schon im Konzeptantrag, was ja sehr wertvoll ist eigentlich von Anfang an zu wissen, wohin wir wollen. Und das sind diese Ziele, eben diese Beratungsleistung umzusetzen, da haben wir genaue Zielzahlen, da haben wir wirklich konkrete Zahlen.

Interviews\Interview_2: 2: 321 - 2: 624

Das Erreichen dieser klar vorgegebenen Zielzahlen ist für einige Netzwerkpartnerorganisationen mit kleiner Struktur oftmals ein Hindernis.

6.4.3 Interaktion und Kommunikation

In Bezug auf die Interaktion wurden in dieser Untersuchung vor allem die Interaktionsdichte und die Interaktionsfrequenz konkreter analysiert.

Diese Dimension der Interaktion und Kommunikation erhielt in zwei Erhebungsmethoden hohe Aufmerksamkeit, vor allem weil das Wissensmanagementsystem von vielen Akteurinnen und Akteure als mangelhaft und wenig ertragreich bewertet wurde. In einem Interview wurde das Wissensmanagement viermal als „altbacken“ benannt, was auf eine sehr hohe Unzufriedenheit hindeutet.

Konkret konnten die Interaktionsmuster mit Auswirkungen auf das Konkurrenzdenken aufgezeigt werden, die zu einer gewissen Dynamik im Netzwerk führen. Manche Netzwerkmitglieder aus der Berater*innenebene haben wenig Kontakt untereinander und ein dementsprechendes Unverständnis der Strukturen gegenüber der Partnerorganisationen. Die Konfliktpotenziale, die sich daraus ergeben, bedürfen anschließend viel Aufklärungsbedarf seitens der Netzwerkkoordinatorin. Interaktionen und Kommunikationen werden eher mit der koordinierenden Netzwerkebene geführt und zu einem überwiegenden Teil mit der Netzwerkpartnerorganisation der Arbeiterkammer, die als starke Partnerin innerhalb des Netzwerks gedeutet wird. Dies wird auch in einem Interview derart ausgelegt, dass ein starker Partner auch mehr Mitbestimmungsrechte hat und für eine förderliche Netzwerkkultur nicht unbedingt dienlich sein muss. Dieses teilweise einseitige Interaktionsmuster in höherstehenden Netzwerkebenen erinnert an ein hierarchisches Konzept und entspricht einem interorganisationalen Netzwerktypus wie im Kapitel 4.3 beschrieben.

Eine strukturierte Tagesordnung gekoppelt mit einem zeitlich straffen Plan bei Projektleitermeetings, aber auch bei Berater*innentreffen erlauben kaum Raum für informellen Austausch. Die pandemiebedingten Umstände des letzten Jahres verstärkten diesen Effekt noch um ein Weiteres. Die oftmals unzureichende Interaktionsdichte und -frequenz wurde bei allen drei Erhebungsschritten explizit genannt und der dementsprechende Wunsch nach formellem als auch informellem Austausch unter den Netzwerkpartnerorganisationen ist durchaus erkennbar.

6.4.4 Nutzen

Da die Netzwerkpartner*innen dem Leitbild folgend ihrer Beratertätigkeit nachgehen, ist die Vernetzung unter den Beraterinnen nur peripher zu erkennen. Der Nutzen für die Beraterinnen liegt in der gemeinsamen Weiterbildung und der Förderabwicklung durch die Gesamtprojektleitung. „Somit wird einem der Rücken freigehalten und man kann sich auf sein Hauptgeschäft konzentrieren“ (Interview_1: 13: 115 - 13: 385). Dieser mittlerweile schon zur Selbstverständlichkeit gewordene Vorteil der Netzwerktätigkeit, sollte wieder mehr ins Bewusstsein der Beraterinnen rücken, da sich dadurch erkennbare Vorteile für eine gelebte Netzwerkkultur ergeben können. Wenn Netzwerkpartner*innen sich zu wenig verpflichtet fühlen, jedoch den Nutzen des Netzwerks im Zweifelsfall auskosten möchten, braucht es eine besondere Aufmerksamkeit auf die ziel- und wirkungsorientierten Absichten des Netzwerks (Gajo et al. 2013, 13).

6.4.5 Nachhaltigkeit

Die häufigsten wiederholten Ergebnisse und Überschneidungen bestehen im Bereich der fraglichen Kontinuität des Projektes durch schwierige Finanzierbarkeit. Komplizierte Antragsverfahren und zeitliche Verzögerungen bei Mittelzusage und Mittelfluss sind für eine nachhaltiges Bestehen des Bildungsnetzwerk die größten Problemfelder. Gleichzeitig kann hier wenig Einfluss seitens der Akteurinnen und Akteure ausgeübt werden. Der generelle Tenor läuft in Richtung Lobbyarbeit, um im Bundesland als Beratungsinstitut unverzichtbar zu werden. Gemeinsame Anstrengungen und Bemühungen zielen neben der

Weiterentwicklung von Beratungsformaten und Verbesserung der Beratungsleistung verstärkt auf eine höhere Bekanntheit des Netzwerks.

6.4.6 Bekanntheit des Netzwerks

Die Öffentlichkeitsarbeit ist ein zentrales Thema der Netzwerkarbeit. Die einheitlichen Werbematerialien, Give-Aways, die beiden Messestände, Sujetvorlagen und Werbetexte sowie ein Handbuch zum Design („bbn-brand“) und die ESF-Publizitätsvorschriften stehen allen Mitarbeiter*innen zur Verfügung. Das professionelle Auftreten durch ein Netzwerkbranding als ein durchgängiges Wiedererkennungsmerkmal lässt einen höheren Zulauf an Kund*innen erwarten. Die Zugehörigkeit zum Netzwerk Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich kann durch die Corporate Identity als strategisches Konzept zum Ausdruck gebracht werden und sollte bei Außenauftritten ausnahmslos positioniert werden.



Abbildung 12 Corporate Identity

Mit den Foldern der Berufs- und Bildungsberatung Niederösterreich sollen bei den Beratungskund*innen, die dem Leitbild zugrundeliegenden Netzwerkwerte wie Expertise und Qualität, Begeisterung, Vielfalt und Wertschätzung transportiert werden.





Abbildung 13 Corporate Identity

Trotz aufwändigen Vorhaben und Verschriftlichung von Zielen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, welche sich in Arbeitsplänen finden, scheint die Zufriedenheit bei den Netzwerkpartnerorganisationen und im Besonderen bei den Bildungsberaterinnen und -beratern nicht vorhanden zu sein.

Die in den Qualitätsstandards definierte Einhaltung des Corporate Designs, auch bei Außenauftritten oder bei Tätigkeiten innerhalb der eigenen Netzwerkpartnereinrichtung, ist nicht durchgängig gegeben, da einzelne Beraterorganisationen ihr Organisationslogo gleichzeitig mitverwenden. Für Kund*innen sind die klare Abgrenzung und Zuordnung zum Netzwerk der Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich nicht eindeutig erkennbar. Sowohl in den Interviews als auch bei der SWOT-Analyse wurde dies mit folgender Bemerkung untermauert: „Das Hemd ist einem näher als der Rock!“ (Interview_2: 5: 561 - 5: 628). Eine klare Positionierung sowie auch eine gegenseitige Vertrauenskultur wird in dieser Aussage eindeutig vermisst. Grundsätzlich sollten die Ziele des Bildungsnetzwerks über die Einzelinteressen der Partnerorganisationen hinausgehen und einen gemeinnützigen Charakter widerspiegeln.

6.4.7 Netzwerkkultur

Die Ausbildung einer gemeinsam getragenen Netzwerkidentität ist zentral für den Erfolg von Netzwerken und bildet neben der Definition von klaren Zielen, des Nutzens eines Netzwerks und einer gemeinsamen Netzwerkstrategie die Grundlage für Netzwerkarbeit. Dementsprechend wurde es als weitere Merkmalsdimension im Rahmen dieser Auftragsevaluation hinzugefügt.

Eine gelebte Netzwerkkultur, die wie in der Einleitung dieses Kapitels beschrieben, nicht angeordnet werden kann, sondern die richtigen Rahmenbedingungen zum Gedeihen benötigt, ist geprägt von Vertrauen und offener Haltung (Powel 1996, 226). Auf förderliche

Kooperationsqualitäten wie Transparenz, Offenheit und Kritikbereitschaft sowie das Streben nach Konsens gibt es kein allgemeines Verständnis für alle Akteurinnen und Akteure, auch weil informelle Begegnungen, die das Interesse für den anderen zeigen würden, zu wenig oft stattfinden. So könnten Anlässe geschaffen werden, dass sich alle Netzwerkpartner*innen als gleichwertige Mitglieder des Bildungsnetzwerks einbringen und erleben könnten. Dem steht die zu hohe Bedeutung des Alltagsgeschäfts gegenüber, welchem vor allem auch deswegen ein zu hoher Wert beigemessen wird, weil den Zielzahlen hinterhergelaufen werden muss. Die Kooperationsfähigkeit der einzelnen Akteurinnen und Akteure kann am Wertemuster festgemacht werden. Es stellt sich im Zuge der Evaluation die Frage, ob alle im Netzwerk Beteiligten dasselbe Verständnis von Werten haben bzw. die Werte, welche hinter dem Netzwerk stehen, gleichermaßen vertreten.

6.5 Besondere Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen dieser Arbeit werden für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit neben allgemeinen Handlungsempfehlungen ganz konkret drei Kernhandlungsfelder aufgezeigt und Maßnahmen zur Optimierung der Netzwerkstruktur abgeleitet. Aufgrund der Untersuchung entlang der verschiedenen Merkmalsdimensionen wurde deutlich, dass sich besonders von den Dimensionen der Interaktion und Kommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit sowie in der Merkmalsdimension der Netzwerkkultur zentrale Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

Die wesentlichen Handlungsempfehlungen zur langfristigen Stärkung des Bildungsnetzwerks NÖ werden im Folgenden punktuell dargestellt:

- Orientierung an jenen Bereichen, wo Priorisierungen der NW-Partner*innen liegen.
- Weniger Bemühungen in Bereiche legen, wo wir uns als Netzwerk schon gut auskennen und uns sicher fühlen.
- Blick auf Bereiche, die weniger gut funktionieren und dem Wunsch nach Veränderung nachgeben, auch wenn es einen Mehraufwand bedeutet.
- Übersetzungsarbeit unter den einzelnen Bildungsberater*innen durch die NW-Koordination, um Strukturen der anderen NW-Organisationen zu verstehen. → Kommunikationsanlässe schaffen

- Realistische Leistungsanforderungen vereinbaren und deren Erbringen auch für alle sichtbar dokumentieren.
- Bewusstmachen, wenn am Netzwerk „vorbei“ gearbeitet wird, obwohl deren gemeinsame Aktivität in das Netzwerk gehört.
- Entwicklung einzigartiger Kompetenzen → Wissensaustausch & Brainstorming

6.5.1 Interaktion und Kommunikation

Die Möglichkeiten der Wissensverteilung und des Wissensmanagements werden momentan in Form einer internetbasierten Cloud und an Infomails festgemacht. Die in zeitlichen Abständen stattfindenden Berater*innentreffen und Projektleitertreffen bieten ebenso Raum zum Wissensaustausch. Die Wissenscloud als Ablage von Informationen und zum möglichen Download von Dokumenten und Informationsblättern wird wenig genutzt und verlangt deshalb nach Alternativen. Zudem ist wenigen bekannt, dass die Infomails auf der Cloud zum Nachlesen für alle zur Verfügung stehen. Deswegen gehen auf diesem Wege, da Infomails in der Hektik des Alltagsgeschäftes nicht vollumfänglich gelesen werden, viele essentielle Informationen verloren. Zur Optimierung der Wissensverteilung bieten sich neue innovative Kommunikationsformate an, um wenig zeitaufwändig die wichtigsten Informationen allen Netzwerkmitglieder zukommen zu lassen wie z.B.:

- Thinking out loud
- Working out loud
- Meet ups
- Stand-up Meetings

Auf diese genannten Methoden kann im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden. Jedenfalls liegt allen Methoden ein agiles Mindset zugrunde, welches sich als langfristiges Ziel des Netzwerks entwickeln könnte. Für die Entwicklung eines agilen Handlungsmusters innerhalb des Netzwerks sind Zielvereinbarungen maßgeblich, die seitens einer Netzwerkmoderation angeregt werden sollten. Die Herausforderung und Grundlagen einer Netzwerkmoderation finden sich in der „Integration der einzelnen Interessenslagen der Gruppenmitglieder“ (Teller/Longmuß 2007, 107) bei gleichzeitiger inhaltlicher Neutralität. Durch derart „regelmäßige, gemeinsame Möglichkeiten des Lernens und Gestaltens durch Wissensbeiträge auf Netzwerktreffen“ (Teller/Longmuß

2007, 112) auch auf informeller Basis, kann ein gemeinsamer Schatz an Erfahrungen entstehen und ein nahrhafter Boden für persönliche Kontakte. Der Aufbau von Vertrauen und gegenseitigem Verständnis der unterschiedlichen Organisationsstrukturen kann dadurch gefördert werden. Vereinbarte Leistungsanforderungen und deren Erbringen sollte nicht ausschließlich über „EDV-technische Vernetzung oder eine gemeinsame Internetplattform“ (Teller/Longmuß 2007, 115) dokumentiert werden, sondern braucht den „direkten persönlichen Kontakt und Austausch“ (ebd. 115). Für die einzelnen Netzwerkmitglieder können über neue Kommunikations- und Interaktionswege die gegenseitigen Erwartungen transparent gehalten werden und langfristig eine Netzwerkkultur des Vertrauens aufgebaut werden.

6.5.2 Öffentlichkeitsarbeit

Es lässt sich aufgrund der Datenanalysen bemerken, dass die Steigerung der Öffentlichkeitsarbeit ein Kernhandlungsfeld für das Netzwerk Berufs- und Bildungsberatung NÖ zu sein scheint, weil anzunehmen ist, dass mit einer gesteigerten Bekanntheit des Netzwerks mehr Beratungsaufträge zu erwarten sind. Dies kann zum einen das Konkurrenzverhalten schmälern und zum anderen die nächste Förderperiode sichern, weil das angesetzte Soll an Beratungen eher erreicht werden kann. Mit der seit 2019 neuen Corporate Identity und dem Websiteauftritt mit dem Terminbuchungstool wäre dies grundsätzlich zu erwarten. Die Corporate Identity spricht für ein gutes „Wir-Gefühl“. Eine höhere und kontinuierlichere Gegenwärtigkeit und ein verstärktes Auftreten in den Social-Media-Kanälen sind als ein Zeichen der klaren Positionierung zu werten und eine Steigerung im Bekanntheitsgrad wäre zu erwarten. Eine Intensivierung der Darstellung nach außen ist in der Zukunft zu empfehlen unter der Voraussetzung eines klar vorgegebenen Umsetzungskonzepts und der erfolgreichen Wahrnehmung dieser Aufgabe durch geeignete Personen im Netzwerk.

6.5.3 Netzwerkkultur

Bezogen auf die Merkmalsdimension Netzwerkkultur hat sich herauskristallisiert, dass es durchaus zu einem kollegialen Austausch im Sinne der verschriebenen Beratungsleistungen

kommt. Nichts desto trotz sollten mehr gemeinsame Erfahrungen ermöglicht und Erfolge zelebriert werden können, um auf informeller Ebene Begegnungen zu schaffen wie bereits weiter oben beschrieben. Feste, Ausflüge, gegenseitige und gemeinsame Treffen könnten ein Hebel für eine gelebte Netzwerkkultur darstellen und so anbahnende Konflikte begrenzen, ohne die institutionalisierte Unterstützung der Netzwerkmoderation in Anspruch nehmen zu müssen. Ein Raum für einen regelmäßigen offenen Meinungsaustausch, der den Aufbau einer gemeinsamen Sprache oder direkte Kommunikationswege erlaubt, führt zu einer begünstigenden Kommunikations- und Kontaktintensität. Kontakte ohne den Druck des Arbeitsalltages können die Netzwerkkultur positiv prägen und das Netzwerkmerkmal der Interaktion und Kommunikation zusätzlich wechselseitig beeinflussen. Aufbauende Effekte lassen sich auch in Richtung bestehendem Konkurrenzdenken erwarten.

6.6 Kritische Reflexion des Evaluationsprozesses

Der über zwei Jahre andauernde Evaluationsprozess gestaltete sich aufgrund der hohen Anzahl an Datenerhebungen als sehr komplex. Durch die ständige Rücksprache und Abstimmung mit der Projektleitung konnte der Prozess dynamisch erlebt werden. Die Netzwerkkoordination konnte während des Evaluationsprozesses bereits Handlungsempfehlungen, die sich aus ersten Datenerhebungen wie z.B. der SWOT-Analyse ergaben, in die Qualitätsstandards des Bildungsnetzwerks einbinden und diese haben auch bereits zur Weiterentwicklung gedient. Einige Ergebnisse der Datenauswertung wurden aus Sicht der Projektleitung als Bestätigung der bereits bestehenden Netzwerkarbeit erkannt und als solche nun bewusster umgesetzt. Andere Ergebnisse konnten als neue Informationen in die Netzwerkstruktur übernommen werden.

Im Zuge dieser Auftragsevaluation wurde nur der Teil der Netzwerkarbeit beleuchtet und somit kann keine Aussage über die Qualitätsdimensionen des gesamten Netzwerks getroffen werden. Durch die Verwendung mehrerer Evaluationsinstrumente wurden riesige Informationsmengen generiert, die eine Datenanalyse sehr aufwändig machten, da durch ein iteratives Vorgehen durchaus Rückschleifen auf neu erfasste Daten gemacht werden konnten.

Durch die Komplexität der Datenerhebung und der Auswertungsschritte war nicht in allen Schritten der Erhebung, und hier vor allem bei der SWOT-Analyse, ausreichend Transparenz gegeben. Wider die Umstände war die Mitwirkungsbereitschaft erfreulich hoch, sodass die Evaluationsergebnisse durchaus förderlich im Sinne einer Optimierung der Netzwerkarbeit gewertet werden können.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Auf Basis der vorliegenden Ergebnisse dieser externen Netzwerkevaluation können die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Netzwerkarbeit in die Umsetzung gebracht und laufend optimiert werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass durch geeignete Strategien für die künftige Netzwerkarbeit die Qualität verbessert werden kann. Als anzustrebende Meilensteine kann die gemeinsame Arbeit auf Netzwerkebene für alle Netzwerkpartnerorganisationen qualitativ und gewinnbringend in die Umsetzung gebracht werden und die bestehende „Kultur des Miteinanders“ weiter fortgesetzt und intensiviert werden. Dies deutet darauf hin, dass es in Zukunft besonders produktiv sein könnte, sich mit den vorliegenden Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur langfristigen Stärkung des Netzwerks Bildungsberatung Niederösterreich zu beschäftigen.

Die Netzwerkgruppe selbst hat sich im Rahmen ihrer Netzwerkarbeit und stetigen Fortentwicklung selbst Visionen für das Netzwerk Bildungs- und Berufsberatung NÖ gesetzt, die an dieser Stelle auch nicht unerwähnt bleiben sollen:

„Wir sind als starke Marke bekannt.“

„Wir sind unverzichtbar, professionell und attraktiv für unsere Kund*innen.“

„Wir sind ein wissenschaftlich relevanter Player und kooperieren mit der Forschung.“

„Wir arbeiten innovativ und selbstbestimmt.“

„Wir kennen und antizipieren die Themen der Zukunft.“

Diese Leitsätze zeigen einmal mehr die Überzeugung zur gemeinsamen Identität und das Vorankommen in der gemeinsamen Arbeit ausgerichtet auf Erfolgsziele und spricht für das Bildungsnetzwerk NÖ.

Im Hinblick auf das Bildungs- und Beratungsnetzwerk auf Österreichebene könnten die Ergebnisse der Evaluationsstudie der Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich bundesweit übertragen und in Diskussion gebracht werden, um mögliche ähnliche Handlungsfelder erkennen zu können. Die in dieser Arbeit verwendeten Erhebungsmethoden und Evaluationskonzepte könnten herangezogen werden, um vergleichbare Ergebnisse zu bekommen.

Schlussendlich wäre vorstellbar, dass die gesammelten Daten der vorliegenden Netzwerkevaluation für eine sekundäranalytische Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt als Grundlage herangezogen werden könnten, um im Sinne einer Längsschnittuntersuchung herauszufinden, in welchem Maße die Empfehlungen eingearbeitet und umgesetzt worden sind und welchen Effekt sie auf die Netzwerkarbeit des Bildungsnetzwerks Niederösterreich hatten. Daraus könnten Rückschlüsse gezogen werden und eine Weiterentwicklung des Bildungsnetzwerks wäre somit dokumentierbar. Abschließend bleibt festzuhalten, dass es empfehlenswert ist, die vorgestellten Maßnahmen und Optimierungsmöglichkeiten in naheliegender Zukunft anzugehen, um das Bildungsnetzwerk langfristig zu stärken. Eine insgesamt Verbesserung der Netzwerkarbeit würde bei Berücksichtigung der Handlungsempfehlungen zu erwarten sein.

Literaturverzeichnis

Werke von ein oder mehr Autoren/innen

- Anlauff, W., Hartwich, H-D. (2013). ReDeKoo. Leitfaden, Aufbau und Evaluation eines Demografienetzwerkes. Nürnberg: Copyland Druckzentrum GmbH.
- Barth, R. (2012). Pressestatement. 28. März 2012. Wien.
- Bauer, P., Otto, U. (Hrsg.) (2005). Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. 2 Bände. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Beywl, W./Speer, S./Kehr, J. (2004): Wirkungsorientierte Evaluation im Rahmen der Armuts- und Reichtumsberichterstattung, Lebenslagen in Deutschland. Bonn.
- Böhme, H. (2004). Einführung: Netzwerke. Zur Theorie und Geschichte einer Konstruktion. In J. Barkhoff, H. Böhme & J. Riou (ed.), Netzwerke: Eine Kulturtechnik der Moderne (S. 17--36). Böhlau.
- Bommes M., Tacke V. (2006). Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In B. Hollstein, F. Straus (Hrsg.), Qualitative Netzwerkanalyse (S. 37 – 62). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fangerau, H., Halling, T. (Hrsg.). (2015). Netzwerke. Allgemeine Theorie oder Universalmetapher in den Wissenschaften? Ein transdisziplinärer Überblick. Bielefeld: transcript Verlag.
- Flick, U. (2011). Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gamper, M. (2020a). Netzwerkanalyse – eine methodische Annäherung. In A. Klärner, M. Gamper, S. Keim-Klärner, I. Moor, H. von der Lippe, N. Vonneilich (Hrsg.), Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten. Wiesbaden: Springer VS.
- Gamper, M. (2020b). Netzwerktheorie(n) – Ein Überblick. In A. Klärner, M. Gamper, S. Keim - Klärner, I. Moor, H. von der Lippe, N. Vonneilich (Hrsg.), Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten. Wiesbaden: Springer VS.
- Grimm, S. et al. (2013). Lokale Netzwerkbildung als strategisches Konzept in der Prävention. Wiesbaden: Springer VS.
- Herz, A. (2012). Erhebung und Analyse egozentrierter Netzwerke. In S. Kulin, F. Keno, D. Fickermann, K. Schwippert (Hrsg.), Soziale Netzwerkanalyse. Theorie, Methoden, Praxis (S. 133 – 150). München: Waxmann.

- Heiberger R. (2019), Ziegler (1984). Das Netz der Personen- und Kapitalverflechtungen deutscher und österreichischer Wirtschaftsunternehmen. In B. Holzer, C. Stegbauer (Hrsg.), Schlüsselwerke der Netzwerkforschung. Netzwerkforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffmann, N. (2018). Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung: Überblick und Einführung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Hollstein, B. & Straus, F. (2006). Qualitative Netzwerkanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hollstein B. (2006). Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse — ein Widerspruch? In B. Hollstein, Straus, F. (Hrsg.), Qualitative Netzwerkanalyse (11 – 35). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hollstein, B. (2008). Netzwerke, Akteure und Bedeutungen: zur Integration qualitativer und quantitativer Verfahren in der Netzwerkforschung. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2 (S. 3359-3370). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Holzer, B. (2005). Netzwerkanalyse. In S. Kühl, P. Strodtholz, A. Taffertshofer (Hrsg.), Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch (S.386–420). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Howaldt, J. (2006): Netzwerkmanagement – Zentraler Baustein für eine erfolgreiche Kooperation. In Initiative für Beschäftigung OWL e. V./ Universität Bielefeld/ SURVEY GmbH & Co. KG/Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Netzwerkwelt 2006. Forschungsthemen, Schwerpunktbranchen, praktisches Know-how (S. 30–38). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH.
- Huber, J. (1991). Die Netzwerk-Idee. Rückblick und Ausblick. In K. Burmeister, C. Weert, R. Kreibich (Hrsg.), Netzwerke. Vernetzungen und Zukunftsgestaltung (S. 43 – 53). Basel: Weinheim.
- Jansen, D. (2006). Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kos (2013). Netzwerke in der Weiterbildung. Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion. Heftreihe „weitergelernt“, Heft Nr. 3, 2013.

- Kulin, S., Frank, K., Fickermann, D., Schwippert, K. (Hrsg.). (2013). Soziale Netzwerkanalyse. Theorien, Methoden, Praxis. München: Waxmann.
- Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Mitchell, J. C. (1969). Social networks in urban situations: Analyses of personal relationships in central African towns. Manchester: Manchester University Press.
- Neugebauer, U., Beywl, W. (2006). Methoden zur Netzwerkanalyse. Zeitschrift für Evaluation, Heft 2/2006, 249-286
- Niebert, K., Gropengießer, H. (2014). Leitfadengestützte Interviews. In D. Krüger, I. Parchmann und H. Schecker (Hrsg.), Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung (S. 121 – 132). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Nuissl, E. (2010). Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. In A. Hanft (Hrsg.), Studienreihe Bildungs- und Wissensmanagement, Band 12. München: Waxmann.
- Teller, M., Longmuß, J. (2007). Netzwerkmoderation: Netzwerke zum Erfolg führen. Augsburg: ZIEL Verlag.
- Schiersmann, Ch. (2011). Bildungs- und Berufsberatung neu denken. In M. Hammerer, E. Kanelutti, I. Melter (Hrsg.), Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung. Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Schmidt, T., Koßmann J.-H. (2011). Evaluation von Netzwerken: Das Beispiel des Informations- und Normenanwendernetzwerkes der ANP-Regionalgruppe Hamburg. Masterarbeit vorgelegt dem Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität.
- Schubert H. (2018). Lebensweltliche und organisierte Netzwerke. In H. Schubert (Hrsg.), Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Wiesbaden: Springer VS.
- Solzbacher, C., Minderop, D. (Hrsg.) (2007). Bildungsnetzwerke und Regionale Bildungslandschaften, Ziele und Konzepte, Aufgaben und Prozesse. München/Unterschleißheim: Luchterhand Verlag.
- Stufflebeam, Daniel L. (2000). "The CIPP model for evaluation". In D. L. Stufflebeam, G. Madaus, T. Kellaghan (Hrsg.), Evaluation models. Viewpoints on educational and human services evaluation (S. 279-317). Boston: Kluwer Academic.

- Stubbe, T.C. (2012). Netzwerkanalysen in der Forschung – Zusammenfassung und Diskussion. In S. Kulin, F. Keno, D. Fickermann, K. Schwippert (Hrsg.), Soziale Netzwerkanalyse. Theorie, Methoden, Praxis (S. 167 – 172). München: Waxmann.
- Sydow, J., Windeler, A. (2000). Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In J. Sydow, A. Windeler (Hrsg.), Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken (S. 1 – 24). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Sydow J., Duschek S., Möllering G., Rometsch M. (2003). Typen und Typologien sozialer Netzwerke. In Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sydow, J., Manning, S. (Hrsg.). (2006). Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. (2006): Netzwerkberatung – Aufgabe, Ansätze, Instrumente. In J. Sydow, S. Manning (Hrsg.), Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke (S. 57 – 84). Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. (2007). Die Evaluationsperspektive in der Netzwerkforschung. In A. Aulinger (Hrsg.), Netzwerk-Evaluation. Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke, 1. Auflage (S. 55 – 71). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Sydow, J. (2010). Management von Netzwerkorganisationen. Editorial – Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbünde, Kooperationen und Konstellationen. In J. Sydow (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“, 5. Auflage (S. 1 – 6). Wiesbaden: Gabler.
- Weyer, J. (1997). Weder Ordnung noch Chaos. Die Theorie sozialer Netzwerke zwischen Institutionalismus und Selbstorganisationstheorie. In J. Weyer, U. Kirchner, L. Riedl, J.F. Schmidt, Technik, die Gesellschaft schafft. Soziale Netzwerke als Ort der Technikgenese (53-99). Berlin: Edition Sigma.
- Wilbers, K. (2003). Zur Gestaltung regionaler Berufsbildungsnetzwerke. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 99, Heft 1/2003, S. 61-106.
- Wohlfahrt, U. (2006). Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. Orientierungsrahmen und Praxiseinblicke. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH.

Elektronische Medien

- Böhme, H. (2003). Netzwerke: Zur Theorie und Geschichte einer Konstruktion. Zeitschrift für Germanistik N.F. XIII (3), 590-604 [online]. <http://www.jstor.org/stable/23977301> [02.05.2021]
- BMBWF (2021). Bildungsberatung für Erwachsene: Weiterbildung und Jobwechsel planen. [online]. <https://erwachsenenbildung.at/bildungsinfo/orientierung/bildungsberatung.php> [03.08.2021]
- DeGEval (2015). Evaluation und Wissensgesellschaft. Positionspapier 08 des Vorstandes der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation [online]. [Evaluation und Wissensgesellschaft.pdf](#) (degeval.org) [14.01.2021]
- Gajo, J., Longmuß, J., Teller, M., Neugebauer, U., Schönfeld, A., Sülzer, R. (2011). Netzwerkevaluation – ein Werkzeug der GIZ [online]. GIZ, Stabsstelle Monitoring und Evaluierung (Hrsg.), URL: <https://docplayer.org/3251426-Stabsstelle-monitoring-und-evaluierung-netzwerkevaluierung-ein-leitfaden-zur-bewertung-von-kooperation-in-netzwerken.html> [02.05.2021]
- Kruse, P. (2007). Die Organisation der Zukunft erzeugt intelligente Netzwerke. Transkript zum Interview mit Prof. Peter Kruse, Next Practice, Bremen [online]. URL zum Video: https://youtu.be/oyo_oGUEH-I [21.05.2021]
- Sydow, Jörg/Milward, H./Brinton (2003): Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria, Occasions, Procedures, and Practices. Paper presented on the 10th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks. University of Strathclyde, Glasgow [online]. URL: <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/sydow/publikationen/arbeitspapiere.html> [02.05.2021]
- Hollstein, B. (2008). Netzwerke, Akteure und Bedeutungen: zur Integration qualitativer und quantitativer Verfahren in der Netzwerkforschung. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2 (S. 3359-3370). Frankfurt am Main: Campus Verlag [online]. URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-155726> [24.05.2021]

Abkürzungsverzeichnis

BMBWF	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
ESF	Europäischer Sozialfonds
bbn	Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich
NW	Netzwerk
NWP	Netzwerkpartner
PL	Projektleiter
MAG	Menschen & Arbeit GmbH
AK	Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich
ABZ	ABZ* Austria – Non-Profit-Unternehmen für Gleichstellung am Arbeitsmarkt und in der Wirtschaft
BhW	Bildung hat Wert Niederösterreich GmbH
BACH	Diakonie Flüchtlingsdienst gemeinnützige GmbH - BACH
JUSY	Jugendservice Ybbstal
Transjob	Transjob – Verein für Wirtschafts- und Beschäftigungsinitiativen
VHS	Verband NÖ Volkshochschulen
SÖB	Sozialökonomische Betriebe
SWOT	S-Strengths – Stärken, W-Weaknesses – Schwächen, O-Opportunities – Chancen, T-Threats - Risiken

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Konzept zum methodischen Vorgehen im Rahmen einer Netzwerkevaluation mod. nach Teller et al. (2007).....	25
Abbildung 2 Zyklus der Netzwerkevaluation mod. nach Beywl 2004	26
Abbildung 3 Hauptaspekte eines Netzwerks nach Gajo et al. (2013)	28
Abbildung 4 Strukturmodell der sechs Merkmalsdimensionen eines Netzwerks nach Neugebauer/Beywl (2006)	31
Abbildung 5 Phasen der Evaluation.....	42
Abbildung 6 Netzwerkkarte Bildungs- und Berufsberatung Niederösterreich	43
Abbildung 7 Organigramm Bildungs- und Berufsberatung NÖ	47
Abbildung 8 Merkmalsdimensionen nach Neugebauer/Beywl (2006)	51
Abbildung 9 Merkmalsdimensionen in der Erweiterung nach Pichler	52
Abbildung 10 Datenmatrix aus dem Online-SWOT-Workshop	70
Abbildung 11 Codesystem der Hauptkategorien aus MAXQDA.....	70
Abbildung 12 Corporate Identity	83
Abbildung 13 Corporate Identity	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Vergleichstabelle der Merkmalsdimensionen nach Neugebauer/Beywl (2006)	33
Tabelle 2 Zeitablauf für die Erhebung der Daten	43
Tabelle 3 Netzwerkeinrichtungen alphabetisch geordnet	45
Tabelle 4 Prozessschritte der Netzwerkevaluation Bildungs- und Berufsberatung NÖ.....	50
Tabelle 5 Indikatoren und Bewertungshintergründe für die Netzwerkevaluation.....	53
Tabelle 6 Interviewpartner*innen unterschiedlicher NW-Ebene	57
Tabelle 7 Ankerbeispiel Komplementarität der Akteure und Akteurinnen	62
Tabelle 8 Ankerbeispiel Komplementarität – Regelung der Konkurrenz	63
Tabelle 9 Ankerbeispiel Interaktion und Kommunikation	63
Tabelle 10 Ankerbeispiel Nutzen – Mehrwert generieren	63
Tabelle 11 Priorisierungen der Komplementarität der Netzwerkpartner*innen	68
Tabelle 12 Priorisierungen der Netzwerkkoordination	69
Tabelle 13 Priorisierungen der Interaktionsdichte und -frequenz.....	69
Tabelle 14 Priorisierungen der Öffentlichkeitsarbeit	69

Anhang

Leitfadengestützte Interviews

Begrüßung je nach Vertrautheit, gleich auf das DU einigen und bedanken für die Bereitschaft am Interview teilzunehmen und sich die Zeit dafür zu nehmen.

Einleitung: Ich führe diese Interviews als Teil der Evaluation zur Netzwerkarbeit im Rahmen meiner Masterarbeit Berufsorientierung durch. Neben der Dokumentenanalyse und der SWOT-Analyse soll mir das Interview nun helfen bestimmte Fragestellungen zu vertiefen. Die von dir gegebenen Informationen werden nur anonymisiert und als Teil der gesamten Auswertung weitergegeben.

Ich würde das Interview gerne aufnehmen bzw. aufzeichnen, damit ich keine wichtigen Informationen überhöre. Bist du mit der Aufnahme des Interviews einverstanden?

1. Gemeinsame Netzwerkvision

Dann starten wir gleich mit der ersten Frage und vielleicht auch wichtigsten Frage.

Aus dem Leitbild des Netzwerks lässt sich erkennen, dass die gemeinsame Anstrengung auf Unterstützung und Ermutigung von Menschen gerichtet ist, die ihre Chancen in der Gesellschaft und am Arbeitsmarkt so auch besser wahrnehmen können.

Wie würdest du jemanden, der die Bildungsberatung NÖ nicht kennt, die Ziele des Netzwerks beschreiben? Warum gibt es dieses Netzwerk?

- a. Beschreibe was dir für deine Arbeit im Netzwerk die wichtigsten Ziele sind?
- b. Was kann über die Zusammenarbeit mit dem Netzwerk eher erreicht werden als ohne die Vernetzung?
- c. Was genau könnte deiner Meinung nach den gemeinsamen Erfolg des Netzwerks in Frage stellen?
- d. Inwieweit harmonieren die Bedürfnisse und Anforderungen der einzelnen Projektpartner mit dem Gesamtnetzwerk?

2. Netzwerkkoordination

Nun richten wir den Blick auf die Koordination des Netzwerks. Die Steuerung in Netzwerken findet ja grundsätzlich in Abstimmung mit und zwischen den Partnern statt.

Welche Leistungen der Netzwerkkoordination sind für die einzelnen NW-Partner der Bildungsberatung NÖ besonders nützlich?

- a. Welche Dienstleistungen der Netzwerkkoordination schätzt du besonders?
- b. Woran erkennen Außenstehende ein funktionierendes Netzwerk? (z.B. gemeinsamer Auftritt im Internet, ...)
- c. Inwieweit lässt sich dies in der Bildungsberatung NÖ erkennen?
- d. In welchem Maße hat das NW die Außendarstellung und öffentliche Wahrnehmung der Bildungsberatung unterstützt? Nenne ein paar Beispiele!

- e. Wo liegen Verbesserungsbedarfe?

Was macht die erfolgreiche Zusammenarbeit der NW-Partner im Netzwerk aus?

3. Interaktionsdichte und –frequenz

Denken wir jetzt gemeinsam an die Kommunikationsintensität und Kommunikationshäufigkeit des Netzwerks.

In welcher Form findet ein Austausch statt?

- a. Wie findet der Austausch statt? Wie oft? In welchem Setting? Welche Struktur?
- b. Wie funktioniert der Austausch zwischen den verschiedenen Ebenen?
- c. Zu den NW-Partnern? Mit der Projektleitung?

In welcher Form findet ein Wissenabgleich statt?

- a. Über welches Medium? Wie oft nutzt du dieses? Wie oft speist du dieses?
- b. Wie zufrieden bist du mit dem momentanen Wissensmanagement in der Organisation?

Welches sind Belastungen/Störungen, die das Netzwerk mit sich bringen kann? (Nutzen (negativ) und Interaktion)

Aus der SWOT-Analyse wurden einige Spannungen und Konflikte identifiziert.

Wo gibt es deiner Meinung nach innerhalb des Netzwerks/der NW-Ebenen/der NW-Partner Spannungen oder Konflikte? Welche bemerkst du und wie gehst du damit um?

4. Komplementarität

Jetzt richten wir den Blick auf das Netzwerk der Bildungsberatung NÖ und seine Zusammensetzung.

Wenn man auf die Zusammensetzung des NW schaut, lässt sich erkennen, dass unterschiedliche Zielgruppen durch die einzelnen NW-Partner angesprochen werden und dementsprechend auch unterschiedliche Leitungen der einzelnen NW-Partner erbracht werden.

Würdest du meinen, dass das Netzwerk recht heterogen/vielfältig aufgestellt ist?

Wie erlebst du diese Vielfalt/heterogene Zusammensetzung im Hinblick auf die gemeinsame Arbeit im Netzwerk?

- a. Sind die Leistungen recht unterschiedlich, die jede Beraterorganisation bringt?
- b. Was bringt das für das Netzwerk?

Welches sind zentrale Entlastungen/Synergien in Bezug auf die Netzwerkkooperation?

- a. Können die Bedürfnisse deiner Ebene (Teilprojektleiter bzw. Beratung) gut abgedeckt werden?

5. Nutzen

In Netzwerken generell steckt ja oft ein enormes Lern- und Entwicklungspotenzial.

Worin genau siehst du den Nutzen im Netzwerk der Bildungsberatung NÖ? (im Hinblick auf Angebote und Ressourcen, Synergien durch gemeinsame Öffentlichkeitsauftritt, Wissensaustausch, Erfahrungen und Ideen, Prestigesteigerung, ...)

Welches sind zentrale Erträge/Synergien, die das Netzwerk erbringen kann? (Nutzen und Komplementarität)

Was macht deine Arbeit im NW Bildungsberatung NÖ lohnend?

- a. Was macht es aus, dass du über deine Organisation ein Teil der Bildungsberatung NÖ bist?

Was können die NW-Partner im Gesamtnetzwerk voneinander lernen?

6. Nachhaltigkeit

Wenn wir uns jetzt nochmals das eben Gesagte über den Nutzen des NW genauer ansehen.

Was könnte deiner Meinung nach – über das bereits Gesagte hinaus - ein ideales Netzwerk ganz besonders als Vorteil erbringen? (Nutzen und Nachhaltigkeit)

7. Abschließende Fragen

Aus der Aktualität heraus möchte ich noch folgende Frage stellen:

Was hat sich nach dem Lockdown in der gemeinsamen NW-Arbeit verändert?

- a. Wie erlebst du persönlich diese Veränderung im Hinblick auf deine Arbeit für das NW?
- b. Würdest du diese Veränderungen deiner Meinung nach als positiv oder negativ beschreiben?

Als Frage zum Abschluss:

Gibt es Anregungen für künftige Entwicklungen des Netzwerks aus deiner Sicht?

- a. Welche bedrohlichen Entwicklungen müssen beobachtet werden? Bzw. Was geschieht, wenn nichts geschieht?

Abschluss: Herzlichen Dank für das Interview. Ich beende nun die Aufnahme.

Nochmaliger Dank, eventuell informelles Geplauder, Abschied.

8. Allgemeines

Für meine Masterarbeit brauche ich noch Daten: aus welcher Beraterorganisation du selbst kommst und welche Rolle du innerhalb des NW Bildungsberatung NÖ hast?

- a. Wie lange bist du bereits im NW?
- b. Wie viele Stunden bist du im Schnitt pro Woche für das NW tätig?

Drehbuch zur Durchführung der Online-SWOT-Analyse

	Inhalt	Medien
15' (09:45)	Meeting - Raum öffnen, technisches On-Boarding	Co-Moderator und Moderatorin Peter Groissböck/Margit Pichler
10:00 bis 10:05	WarmingUp und Begrüßung Erklärung Ablauf • zeitlicher Ablauf inklusive Vorschlag für Pausengestaltung • technischer Ablauf: ◦ Zoom als virtueller Arbeitsraum ◦ geteilter Bildschirm für Mindmeister.com mit PPT ◦ Breakout - Rooms für die Gruppenarbeit ◦ Zwei Plattformen, die wir darüber hinaus nutzen: Menti und Online-Fragebogen → dazu finden sich die Links im CHATFENSTER im Zoom Raum → bei technischen Problemen hilft Ihnen der Co-Moderator Kollaborative Arbeitsfläche ist sichtbar am geteilten Bildschirm.	Co-Moderator und Margit Pichler Webinarregeln klären! Videoaufzeichnung des Workshops für ausschließliche Studienzwecke - Einverständnis einholen! Co-Mod. unterstützt bei synchroner Kommunikation im Chat.
10:05 bis 10:10	Vorstellungsrunde mit digitalem Kurzsteckbrief auf digitaler Pinnwand (padlet)- in der Vorphase ein paar Tage zuvor durch die TN/innen erstellt/vorbereitet. ◦ Name und Eckpunkte zur Person ◦ Organisation ◦ Position im NW ◦ Foto oder auch kurzes Stellvideo einbetten;) @ Link für die digitale Pinnwand wird mit finaler Einladung eine Woche zuvor an die TN/innen ausgesendet.	Moderation Margit Alle Teilnehmer/innen
10:10 - 10:20 Einstieg ins Thema	Über eine Einstiegsfrage erstellen wir eine Stimmungswolke auf das Thema, auf die gemeinsame Arbeit. @Menti.com - Link wird im Chat bekannt gegeben www.menti.com Klicken oder kopieren Sie den Link aus dem CHAT im Zoom auf Menti.com ein. Hier können Sie nun Ihre Antwort eingeben. Kurze Reflexion der entstandenen Wolke!	Erklärung und Bildschirm teilen
10:20 - 12:20 Hinführung und Informationsphase Erarbeitung phase	Vorstellung der Methode und den relevanten Fragen für die SWOT-Analyse →PPT, Fragen sind über mindmeister.com bzw. über die einzelnen Padlets in jedem Feld abrufbar! Den Ablauf, die kollaborative Arbeit im Team, Arbeit mit Padlet mit den TN/innen klären. TN/innen erhalten den Link für die Arbeitsfläche und beginnen in 4er Gruppen in einem Padlet ihre Ideen einzutragen: ➔ Brainstorming zu den vier separaten Feldern der SWOT-Matrix (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) durchführen und die Ergebnisse visualisieren. ➔ Wechsel der Felder nach 20, 15, 10, 6 Minuten ➔ Bereits Vorhandenes wird diskutiert, ergänzt, kommentiert, priorisiert (Like setzen), widersprochen bzw. gegebenenfalls korrigiert ➔ Nach dem letzten Wechsel (alle Gruppen sind wieder beim Ausgangsbereich) fassen die Gruppen die wichtigsten Aussagen für das Plenum zusammen.	Geteilter Bildschirm und Link zu mindmeister.com TECHNISCHE HILFE über Co-Mod! Breakout-Rooms https://padlet.com/pichler_p_hnoe/staerken https://padlet.com/pichler_p_hnoe/schwachen https://padlet.com/pichler_p_hnoe/chancen https://padlet.com/pichler_p_hnoe/staerken

Codesystem

1 Komplementarität der Akteure	4
1.1 Kompetenzen der Akteure	14
1.1.1 Vielfalt der Beratungsformate	5
1.2 Ausreichende Ressourcen im NW insgesamt	3
1.2.1 Unterschiedlichkeit der Akteur/innen	3
1.3 Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung der Beteiligten	9
1.4 Angemessene Regelung zu Konkurrenz	6
1.4.1 Konkurrenz und Abgrenzung im externen Beratungsumfeld	5
1.4.2 Konkurrierendes Verhalten bzw. Denkweisen	7
1.4.3 Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz zw. Akteuren	8
2 Netzwerkvision	0
2.1 Gemeinsames Verständnis zum Leitbild	5
2.2 Klarheit der strategischen Ziele	4
2.3 Klarheit des Profils	5
2.4 Ziel- und Wirkungsorientierung	4
2.5 Schnittmengen zwischen den Interessen der einzelnen Akteure	4
3 Netzwerkkoordination	9
3.1 Struktur des strategischen und operativen Managements	9
3.2 Netzwerkkoordination und Machtbalancierung	6
3.3 Netzwerkmoderation	6
3.4 Zielorientierung / Einbindung der einzelnen Akteure	3
3.5 Dokumentation/Rechenschaftslegung	5
4 Interaktionsdichte und -frequenz	21
4.1 Umgang untereinander / Vertrauenskultur	3
4.2 Umfassende Informationen nach innen und außen / Transparenz	19
4.3 Übernahme von Verantwortung für das Gesamtvorhaben durch die NWP	9
4.4 Reziprozität	4
4.5 Weiterentwicklung der Kooperation	4
4.5.1 Weiterentwicklung	14
4.5.2 strategische Kooperation	7
4.5.3 beratende und begleitende Kooperation	2
4.5.3.1 kollegiale Intervention	6
4.5.4 operative Kooperation	2
5 Nutzen	9
5.1 Angebote zur Aus- und Weiterbildung	13
5.2 Funktionalität der Struktur	3

5.3 Effizienz	13
5.4 Effektivität	4
5.5 Emergenzgewinn	15
5.5.1 Mehrwert generieren	9
6 Nachhaltigkeit	15
6.1 Stabilität des Netzwerks	8
6.2 Absehbare Konstanz	6
6.3 Scaling up	5
6.4 Diffusion der Ergebnisse, Breitenwirkung	8
7 Bekanntheit des Netzwerks	21
7.1 Website	5
7.2 Öffentlichkeitsarbeit	14
8 Netzwerkkultur - Werte im Netzwerk BBN	15
8.1 Verbundenheit	5
8.2 Starrheit im Netzwerk _ Vielfalt nur am Papier	2
8.3 Probleme und Anspannungen / Konfliktpotenzial	15
8.4 Gemeinsamkeitsgefühl	5
8.5 Wertschätzung	2
8.6 Begeisterung	1
8.7 Vielfalt leben und andere Welten verstehen	2
8.8 Expertise Qualität	5
9 Entstehung des Netzwerks	10
10 Zusammensetzung des Netzwerks	5