Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert

Architektur und Erfahrungen mit Netzwerken in E&C-/ Soziale-Stadt-Gebieten – Aufbau, Management und Wirkungen

Vorbemerkung zur Professionalisierung sozialräumlicher Handlungsformen

„Vernetzung" ist ein modernes Schlagwort, das die Professionalisierung der sozialen Arbeit in den Stadtteilen und Wohnquartieren in besonderer Weise repräsentiert. Der Prozess nahm seinen Ausgangspunkt in der Gemeinwesenarbeit der 60er Jahre, die der Netzwerkbildung unter der Bevölkerung eines Wohnquartiers besondere Beachtung schenkte. Die nächste Entwicklungsstufe vollzog sich in den 70er Jahren mit dem partizipatorischen Planungsansatz. Dafür stehen das damalige Städtebauförderungsgesetz mit der darin verankerten Bürgerbeteiligung und der Ausbau der Sozialplanung im Feld der sozialen Arbeit. Eine weitere Synthese fand in den ausgehenden 80er Jahren statt, als die professionelle Vernetzung in Gestalt von Koordination und Kooperation der öffentlichen Einrichtungen und freien Träger erstmalig besondere Beachtung fand.

Im wissenschaftlichen Diskurs wurden zur selben Zeit die starren Modelle des Strukturfunktionalismus aufgegeben, um gesellschaftliche und soziale Phänomene handlungsbezogen zu erfassen. Das Denken in Institutionen verschwand sukzessive zugunsten der Vorstellung flexibler, von den Menschen getragener Handlungsfigurationen. Übertragen auf die Praxis der sozialen Arbeit entwickelte sich daraus das Leitbild der vernetzten Kooperation und weitergehend das Modell einer Vernetzung der sozialen Dienstleistungen in Sozialräumen.

In den 90er Jahren wurden als letzter Schritt integrierte Arbeitsansätze propagiert. Einerseits war dafür die Agenda 21 und andererseits das ökonomisch begründete, so genannte Neue Steuerungsmodell verantwortlich. Unter den Gesichtspunkten der Effizienz und der Effektivität werden seitdem Vernetzungen auf allen Ebenen angestrebt: Sie reichen von der sozialräumlichen und gemeinwesenökonomischen Aktivierung der Bewohnerschaft über die Koordination lokaler Dienste und Akteure in dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung bis hin zu einem integrierten Management „lokaler Partnerschaften" im Sozialraum. Das neue Prinzip des Quartiermanagements repräsentiert ein aktuelles Produkt dieses Integrationsprozesses und das Arbeiten mit Netzwerken stellt darin eine Schlüsselkompetenz dar.

1. Definition Netzwerke

Netzwerke lassen sich als abgegrenzte Menge von *Knoten* und der zwischen ihnen verlaufenden *Bänder* bzw. *Netzlinien* definieren. Dabei repräsentieren die Knoten die Akteure und die Linien symbolisieren die Beziehungen zwischen ihnen.

Mit dem Begriff der *Vernetzung* wird die aktive Verbindung der Knoten eines Netzwerkes über Beziehungen umschrieben. Im Blickpunkt stehen die Verbundenheit zwischen den Akteuren und der Prozess der Beziehungspflege. Das besondere Kennzeichen positiver Netzwerkverbindungen zwischen Akteuren besteht insgesamt darin, dass eine gegenseitige Beeinflussung und Unterstützung stattfindet.

Netzwerke sind eine moderne hybride Organisationsform, weil die einzelnen Akteure weder (wie im Marktmodell) unabhängig noch einseitig abhängig (wie im Modell der Hierarchie) sind. Für die Organisation von Prozessen auf der makrosozialen Ebene werden Netzwerke als neue flexible Steuerungsform zwischen Markt und Hierarchie bewertet, um die Kooperationskultur zwischen öffentlichen und privaten Akteuren zu verbessern und nicht-staatliche Interessen wirkungsvoll einzubinden. Es handelt sich weder um einen folgenlosen Austausch, noch findet der Prozess unter administrativen Vorgabe statt. Dafür steht der Begriff der *Teilautonomie*, wonach sich die Akteure in wechselseitiger Abhängigkeit befinden. Dabei müssen sie eine Balance finden zwischen der Loyalität zur eigenen Organisation einerseits und zum übergreifenden Interessenverbund andererseits: Die Konkurrenz zwischen den beteiligten Organisationen und die vereinbarte Kooperation zwischen den beteiligten Personen verschmelzen zur ambivalenten Konfiguration einer *Koopkurrenz.*

Ein weiteres Schlüsselmerkmal ist die *lose Kopplung* zwischen den Akteuren. Sie ermöglicht eine kooperative und diskursive Koordination, bei der die Akteure sich gegenseitig abstimmen und an Absprachen selbst binden, ohne dass die (Teil-)Autonomie der Beteiligten in Frage gestellt wird.

Netzwerke werden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als neue dezentralisierte Organisations- und Koordinationsform bewertet, weil durch die Kombination von Ressourcen Vorteile erzielt werden können. Im Unterschied zu klassischen Verträgen am Markt und direktiven Anweisungen in Organisationen lassen Netzwerke den Partnern/innen mehr Spielraum. Es ergeben sich vielfältige Beziehungs-

optionen für die Gewinnung von Informationen und Ressourcen. Die Tauschbeziehungen finden in wechselseitigen, sich gegenseitig bevorzugenden Handlungszusammenhängen statt; dabei verfestigen sich die Akteursbeziehungen und erhalten einen längerfristigen kooperativen Charakter.

Natürliche und künstliche Netzwerke

Es gibt verschiedene Netzwerkarten, die aus unterschiedlichen Beziehungsformen resultieren. Im Allgemeinen wird zwischen *natürlichen* und *künstlichen Netzwerken* unterschieden (vgl. Abbildung 1).

In den *natürlichen Netzen* werden überwiegend soziale Ressourcen gebündelt; im Zentrum des natürlichen Netzes steht das primäre Beziehungssystem, das nicht organisiert ist und einen informellen Charakter aufweist. Zu nennen sind die Familie, der Freundeskreis und vertraute Kollegencliquen, bei denen Funktionen wie die Vermittlung von Gefühlen, der Aufbau von Vertrauen und die Mobilisierung von Hilfe und Unterstützung eine Rolle spielen. Zu den natürlichen Verflechtungen gehören *primäre* und *sekundäre Netzwerke*. Während die primären Netzwerke eine relativ hohe Stabilität in der Zeit aufweisen und von starken Bindungen geprägt sind, herrschen in den sekundären Netzen eher schwache Bindungen vor und somit auch eine größere Beziehungsflexibilität. Die Grundlage der Vernetzung bilden die Zugehörigkeit (z.B. zur Nachbarschaft) oder die Mitgliedschaft (z.B. Initiative oder Verein). Die schwachen Bindungen ermöglichen einen vielfältigen Zugang zu sozialen Ressourcen im sozialen Umfeld.

Dem gegenüber stehen die *künstlichen Netzwerke*, in denen überwiegend professionelle Ressourcen zur Bildung von Koalitionen und zur Koordination von Aktivitäten gebündelt werden. Sie werden auch als *tertiäre Netzwerke* bezeichnet und sind insbesondere in zwei Ausprägungen vorzufinden: Einerseits geht es um marktbasierte Kooperationen, wie sie etwa in Produktions- und Unternehmensnetzen von Automobilunternehmen und ihren Zulieferern zur Anwendung kommen (*Marktnetzwerke*). Andererseits handelt es sich um Vernetzungen von öffentlichen, sozialwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren im Nonprofit-Sektor (*Akteursnetzwerke*). Tertiäre Netzwerke gewinnen die Bedeutung einer Infrastruktur, wenn sie stabil, also als Kollektivgut permanent verfügbar sind.

Das Quartiermanagement steht vor dem schwierigen Spagat, sowohl sekundäre als auch tertiäre Netzwerke sozialräumlich miteinander zu verknüpfen.

Natürliche Netzwerke Soziale Ressourcen			**Künstliche Netzwerke** Professionelle Ressourcen	
Primäre Netzwerke	**Sekundäre Netzwerke** Private Akteure		**Tertiäre Netzwerke** Professionelle Akteure	
Nicht organisiert	**Gering organisiert**	**Stark organisiert**	**Gemeinnützig. Dritter Sektor**	**Märkte**
Affektive Primärbindungen	**Informelle kleine Netze**	**Formelle große Netze**	**Ressort- und raumbezogene Kooperationen**	**Marktbezogene Kooperation**
z.B. Familie, Verwandte, Freunde/innen, enge private kollegiale Beziehungen	z.B. Interessengruppen, Nachbarschaftsnetze, kleine private Runden von Kollegen/innen	z.B. Vereine, Organisationen	z.B. interinstitutionelle Beziehungen in thematischen Handlungsfeldern / Administrationsräumen	z.B. Produktionsnetz Automobilindustrie, Händlerverbund / -verein

Abbildung 1: Systematik der Netzwerkarten

Polyzentrische und fokale Regulierung

Mit Blick auf die Netzwerksteuerung werden zwei Koordinationsmechanismen unterschieden: die *polyzentrische* und die *fokale Steuerung* von Netzwerken.

In *polyzentrischen Netzwerken* werden alle Beteiligten gleichgewichtig in die Abstimmung einbezogen, in *fokalen Netzwerken* koordinieren und entscheiden einzelne Akteure/innen bzw. eine Kerngruppe von Akteuren. Fokale Netzwerke sind also monozentrisch. Die Koordinations- und Kooperationsrichtung ist vertikal, weil die Netzwerke sternförmig und vertraglich abhängig organisiert sind. Bei einem Produktionsverbund bildet sich beispielsweise auf der Grundlage standardisierter Transaktionsbeziehungen in relationalen Kooperationsverträgen eine formalisierte vertikale interorganisatorische Struktur heraus – wie etwa hierarchische Lieferbeziehungen und Systempartnerschaften, die von einem zentralen Akteur/einer zentralen Akteurin fokal koordiniert

und kontrolliert werden. Wie wir am Beispiel des vertikalen Produktionsverbundes der Mobilitätswirtschaft in der Region Hannover zeigen konnten, profitiert jede/r einzelne ökonomische Akteur/in von dem gemeinsam erzeugten Umfeld. Der externe Nutzen, den die Akteure aus der Zusammenarbeit ziehen, besteht beispielsweise in der Ausbildung qualifizierter Arbeitskräfte oder auch in der Schaffung neuen technologischen Wissens, das sich im intensiven Austausch verbreitet.

Im Nonprofit-Bereich haben wir es überwiegend mit polyzentrischen Verflechtungen zu tun, was eine heterarchische Steuerung erfordert. In der sozialen Arbeit wird oft von der Fehleinschätzung ausgegangen, tertiäre Netzwerke im professionellen Bereich funktionierten nach denselben Solidaritätsregeln wie natürliche Netzwerke. Nach Erfahrungen von Koopkurrenz als typischem Merkmal tertiärer Netzwerke sind Enttäuschungen und Verstörungen entsprechend vorprogrammiert. Umso wichtiger ist es, eine realistische Einschätzung von polyzentrischen tertiären Netzwerken zu gewinnen.

Typen von sozialräumlichen Teilnetzwerken

Beim Zusammenwirken von öffentlichen, sozialwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren im Kontext der sozialräumlichen Arbeit spielen vor allem die folgenden *vier Typen* von Teilnetzwerken eine Rolle, die polyzentrisch im Sozialraum agieren und koordiniert werden müssen:

Beim Typ des *lokalen Politiknetzwerks* handelt es sich um die Politikverflechtung zwischen staatlichen Instanzen, öffentlichen Einrichtungen und privaten Interessengruppen. Es wird getragen von machtstarken Personen – den so genannten Entscheidern/innen. Die Beziehungszusammenhänge sind im Allgemeinen thematisch auf bestimmte Politiksektoren wie z.B. Jugendhilfe oder Stadtentwicklung begrenzt. Das lokale Politiknetzwerk funktioniert als Verhandlungssystem und koordiniert sich selbst.

Strategische Allianzen von Dienstleistern beinhalten eine Kooperation von sozialwirtschaftlichen Unternehmen in unterschiedlicher Trägerschaft. Potenzielle Wettbewerber arbeiten in einer horizontalen Struktur zusammen, um sich auf dem lokalen Sozialmarkt gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die Zusammenarbeit wird in vertraglicher Form abgesichert.

Nach dem Modell des wirtschaftlichen Zulieferungsnetzwerkes repräsentieren die *fachlichen Kontraktnetzwerke* eine vertikale Form der Zusammenarbeit zwischen dem kommunalen Auftraggeber auf der strategischen Ebene (z.B. Amt/Fachbereich) und sozialwirtschaftlichen Unternehmen bzw. Trägern, die – quasi als Zulieferer – auf der operativen Ebene die vertraglich vereinbarten Dienstleistungen erbringen. Die Kooperation unter den beteiligten Trägern hat einen kompetitiven Charakter.

Bei den *Projektnetzwerken* steht im Mittelpunkt sozialräumlicher Arbeit die zeitlich befristete Realisierung von Projekten. In der sozialen Arbeit erfolgt die Zusammenarbeit überwiegend mit weichen Steuerungsmedien. Es ist aber auch die hierarchische Form möglich, bei der ein/e fokaler Koordinator/in über harte Medien wie Verträge steuert. In diesen Projektnetzwerken finden sich meistens Akteure zusammen, die mit der Kombination wechselseitiger Ressourcen Vorteile erzielen können.

Der institutionelle Einbettungskontext dieser verschiedenen Teilnetzwerke wird von besonderen Agenturen – wie z.B. einem Quartiermanagement oder allgemeiner: einer Sozialraumkoordination – moderiert, um stabile Vertrauensbeziehungen unter den Akteuren herzustellen. Denn Vertrauen repräsentiert die „Währung“ in Netzwerken.

Die besondere Problematik der Koordination liegt darin, dass die verschiedenen Netzwerktypen widersprüchlichen Netzwerklogiken folgen: Beispielsweise funktionieren die bestehenden Vorvernetzungen des Politiksektors Jugendhilfe nach dem Typ des Politiknetzwerks. Die normativen Festlegungen von Leitzielen werden in einem Verhandlungs- und Entscheidungsprozess getroffen. Das Netzwerk beruht auf lose gekoppelten, persönlichen Beziehungen, insbesondere auf dem informellen Vertrauen zwischen den machtstarken lokalen Schlüsselpersonen. Ganz anders funktioniert die Koordination und Steuerung von Dienstleistungen und Produkten der Jugendhilfe durch die darunter liegende strategische Managementebene der Kommunalverwaltung, die ein Gestaltungs- und Steuerungssystem darstellt (z.B. mit der Koordinationsagentur Jugendhilfeplanung). Im Rahmen von verbindlichen Vereinbarungen werden Kontraktnetzwerke zur Umsetzung von Entwicklungs- und Handlungszielen der sozialen Arbeit in Sozialräumen oder in fachlichen Bereichen konstruiert. Die Koordination muss dabei einen schwierigen Spagat leisten. Die machtstrategischen Verhandlungen im Politiknetzwerk sind mit den produktstrategischen Aufgaben zu verknüpfen. Dabei kann man schnell in die Falle einer Paradoxie zwischen Markt und Hierarchie geraten. Denn einerseits sind die Akteure bzw. die moderierende Agentur eng an den hierarchisch organisierten politisch-administrativen Bereich der Stadtverwaltung gebunden. Andererseits unterliegen sie dem Zwang, die Rolle von tei-

lautonomen Akteuren im Netzwerk einzunehmen, obwohl die Handlungsbereiche – wie z.B. die Jugendhilfe – kaum nach Regeln eines teilautonomen Sozialmarktes funktionieren, sondern normative Vorgaben vom Politiknetzwerk enthalten.

2. Architektur und Aufbau von Netzwerken

Die Steuerung eines tertiären Netzwerks erfordert einen instrumentellen Handlungsrahmen. Ohne eine konkrete Vorstellung, was ein Netzwerkmanagement – im Sinn einer angewandten Netzwerkwissenschaft – auf der methodischen Ebene der Realisierung leisten muss, wird einem unpräzisen Gebrauch von Netzwerkrhetorik Vorschub geleistet.
Die undeutlichen Grenzen und die schwache Formalisierung von Netzwerken erschweren die Steuerung. Zuerst wird daher ein Instrument der *Moderation* gebraucht, um

- eine Balance von Zuständigkeit und Verantwortlichkeit zu finden;
- gemeinsame Erfahrungen und Erfolge unter den Beteiligten zu ermöglichen;
- eine Ordnung bei gleichzeitigem Zulassen von Unordnung herzustellen;
- auftretende Konflikte zu bearbeiten und einzugrenzen;
- die gegenseitigen Erwartungen transparent zu halten und
- Anschlüsse nach außen offen zu halten.

Die Funktion der Moderation besteht darin, unterschiedliche Interessen auszugleichen, Machtasymmetrien konstruktiv zu bearbeiten, den Kooperationsprozess der Akteure zu strukturieren und die fachlichen Inputs zu sichern. In der Moderationsaufgabe werden somit die inhaltliche Arbeit und die Kommunikation der Akteure in einer Prozessperspektive kombiniert. Das unterstreicht die Bedeutung kommunikativer Methoden für die Netzwerksteuerung.

Zielorientierte Teilnetzwerke wie z.B. Projekt- und Kontraktnetzwerke erfordern allerdings mehr als nur Kommunikationsleistungen. Sie müssen nicht nur moderiert, sondern auch gesteuert werden.

Für die Aufbauorganisation eines Netzwerkes heißt das (vgl. Abbildung 2): Die bestehenden Vernetzungen in einem Sozialraum repräsentieren als gesamtes Vernetzungsfeld den Ausgangspunkt. Die Struktur ist im Allgemeinen sehr heterogen, weil die Akteure unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen entstammen. Die Interessen der existierenden Teilnetze müssen identifiziert werden. Das Feld funktioniert als aktualer Raum des Informationsaustausches. Es muss auch recherchiert werden, welche „Kooperationskultur" bereits besteht – je nachdem, wie offen und zugewandt die Akteure miteinander verkehren.

Die Projekt- bzw. Kontraktnetzwerke repräsentieren unter dem Blickwinkel der Ergebnisorientierung den Kern der Vernetzung. Über die strategischen Prozesse von Information, Abstimmung und Zusammenwirken bilden sie sich als horizontale Verbünde zu einzelnen Themen und Entwicklungsaspekten heraus. Ein solcher Verbund konstituiert sich meistens als Projektnetzwerk und führt einzelne thematische Entwicklungsaspekte einer Lösung zu. Diese kleinen Netze konkretisieren die Zielsetzungen, besitzen die alleinige, d.h. relativ autonome Zuständigkeit zur Erfüllung der gewählten Aufgaben und weisen auch ein hohes Maß an dezentraler Entscheidungskompetenz auf.

Dazwischen befindet sich die Koordinationsebene, die in der Regel von einer Agentur – wie dem Quartiermanagement – repräsentiert wird. Sie hat vorrangig eine Servicefunktion, indem sie mögliche ertragreiche Vernetzungen fördert und Dienstleistungen für das Gesamtnetzwerk sowie für die Teilnetzwerke erbringt. Das Netz-

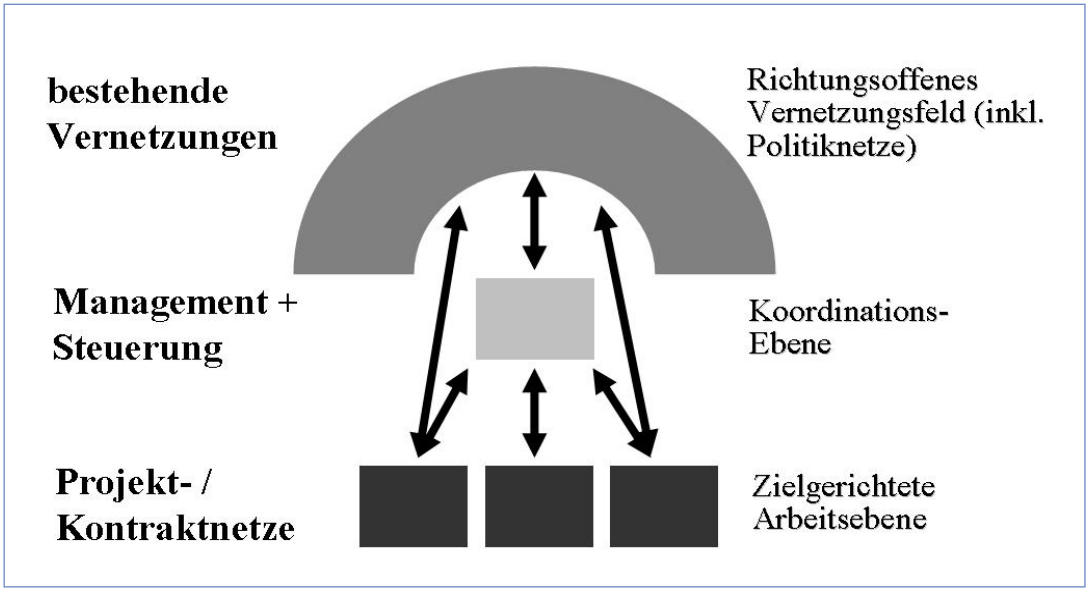

Abbildung 2: Architektur und Aufbauorganisation eines Netzwerkes

werkmanagement der Koordinationsebene ist eine diffuse Mischung aus Projektmanagement und Prozessorientierung. Die Koordination hat eine zentrale „Promotoren"-Funktion, weil sie dazu beitragen kann, dass die Outputs der Vernetzung auf einem hohen Niveau bleiben. Im Zusammenspiel der Ebenen ist es wichtig, eine Balance zwischen den Eigenaktivitäten der Akteure und der Koordination zu finden.

Die Koordinationsagentur organisiert ein sozialräumliches Netzwerk zur integrativen Bündelung der Kräfte und Leistungen. Ihr Netzwerkmanagement dient dazu, die professionellen Möglichkeiten der beteiligten Träger, Einrichtungen und intermediären Akteure zu verbinden. Außerdem zielt es darauf, die vorhandenen Entwicklungspotenziale im Quartier zu aktivieren und zu unterstützen.

Angelehnt an die moderne Managementlogik erfordert ein erfolgreiches Netzwerkmanagement eine dreifache Koordination, die als Gesamtsystem ineinander greift:

- Auf der normativen Ebene des Politiknetzwerkes von Stadt- oder Gemeinderat muss das Netzwerkmanagement rechtzeitig und hinreichend Informationen bereitstellen, damit zielrelevante Entscheidungen getroffen werden können.
- Auf der strategischen Ebene der Verwaltungshierarchien werden die durch den Gemeinderat normativ vorgegebenen Ziele weiter entwickelt. Dazu wird eine Koordinationsinstanz benötigt, die Fachbereiche übergreifend die Schnittstellen zwischen den Geschäftskreisen bearbeitet, die fachspezifischen Sichtweisen in der Stadtverwaltung bündelt und in Abstimmung mit den Akteuren/innen des sozialräumlichen Netzwerkes kontraktierbare Zielkonkretisierungen aushandelt.
- Auf der Ebene des Sozialraums übernimmt eine Koordinationsagentur die konkreten Vernetzungs-, Aushandlungs- und Umsetzungsaufgaben des operativen Netzwerkmanagements.

3. Ermittlung relevanter Netzwerkakteure und Netzwerkmanagement

Das Netzwerkmanagement beginnt bei der Gewinnung der Schlüsselpersonen. Vor der Generierung von Vernetzungen zu einer spezifischen Thematik muss das Feld der relevanten Akteure aufgeklärt werden. In der ersten Annäherung wird dabei das Bezugssystem des Sozialraums oder des fachlichen Handlungsbereiches erfasst, in dem eine Vernetzung dezentraler Verantwortlichkeit hergestellt werden soll. Bezogen auf Sozialräume ist das Entstehen der Raumidentität anhand der geschichtlichen Grundlagen zu rekonstruieren. Mit dem methodischen Mehrebenenansatz der *Sozialraumanalyse* können die sozialen Potenziale erhoben, die individuellen Nutzerperspektiven einbezogen und die Verflechtung der Beziehungen von lokalen Akteuren analysiert werden.

Diejenigen Gruppen, die in einem Sozialraum oder im fachlichen Handlungsbereich Einfluss ausüben, werden als *Stakeholder* bezeichnet. „To have a stake in something" bedeutet in der englischen Sprache einen Spieleinsatz, d.h. auf etwas setzen. Es handelt sich um Personen oder Gruppen, von deren „Einsatz" die Entwicklung eines Sozialraums abhängt. In der deutschen Übersetzung sprechen wir von Interessens- und Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung eine Organisation nicht existieren kann. Umgekehrt hängen die Stakeholder aber auch vom Erfolg der Akteure im Sozialraum ab. Die Stakeholder richten daher sowohl fachliche als auch wirtschaftliche Ansprüche und Erwartungen an Akteure/innen, Organisationen, Einrichtungen und Träger. Ein großer Teil von ihnen hat unmittelbaren Einfluss auf die Zuteilung von Ressourcen und auf das Leistungsergebnis. Die bereitgestellten Ressourcen sind zum Beispiel finanzielle Mittel, Vertrauen, Wissen und Kompetenzen.
Die Analyse der Stakeholder umfasst im Allgemeinen vier Schritte:

- die Identifikation der Akteure;
- ihre Gliederung in Interessengruppen;
- die Analyse und
- die Bewertung ihres Einflusses.

Auf dieser Grundlage können die lokalen und überlokalen Schlüsselakteure identifiziert werden, die für die Vernetzung gewonnen werden müssen, und Strategien sowie Maßnahmen abgeleitet werden. Erst nach der Sammlung und Aufbereitung dieser Informationen kann mit der Vernetzungsinitiative begonnen werden.

Gestaltung der Netzwerkstrukturen

Damit der Organisationsaufbau eines sozialräumlichen Netzwerkes gelingen kann, sind die Netzwerkstrukturen prozessorientiert angemessen zu gestalten. Die Koordination erfordert ein konsequentes Projektmanagement. Dazu gehören vor allem die Instrumente:

- Zielformulierungen (nach dem SMART-Prinzip: spezifisch, messbar, akzeptabel/attraktiv, realistisch, terminfixiert);
- die Abstimmung von Arbeitsschritten und Meilensteinen für die Zielerreichung im Rahmen des Vernetzungsprozesses;
- die Definition von Leistungen der Koordinationsebene (als Sekundärprozess) und die Abgrenzung der dezentral, von beteiligten Akteuren selbst verantworteten Aktivitäten (als Primärprozess);
- Kooperations-, Ziel- und Ergebnisverein-

barungen mit den Akteuren auf der Umsetzungs- und Arbeitsebene der Projekt- bzw. Kontraktnetze;

- ein Berichtswesen auf der Grundlage von Indikatoren zur Dokumentation des Outputs der Vernetzung und der Netzwerkqualität sowie zur Überprüfung von Zielerreichungen (Outcome) und
- eine etappenweise Evaluation durch die Koordinationsebene und eine regelmäßige Selbstevaluation der Projekt-/Kontraktnetze.

Damit Netzwerke durch eine Beschränkung auf korporative Akteure nicht den Realitätsbezug verlieren, gehört zum Prozessmanagement auch die stetige Öffnung hin zu den Bürgern/innen. Dabei geht es um den Einbezug der „Kunden" des Vernetzungsanlasses. Eine Beschränkung auf die einschlägigen Akteure der Verwaltung, der Sozialwirtschaft, der Verbände und der einschlägigen Institutionen beinhaltet die Gefahr, dass Lernprozesse der Problemlösung schnell bei alten Mustern landen. Im Rahmen der Qualitätssicherung muss die kontinuierliche Öffnung vorangetrieben und überwacht werden.

Ein Netzwerk wird nicht allein mit kühlem Management gesteuert. Es bedarf auch „heißer" Bestandteile. Neben der Aufgabenorientierung darf die Beziehungsorientierung nicht vergessen werden. Für die Konsensfindung und für kooperative Problemlösungen sind nicht-strategische Interaktionsformen notwendig, die eine gegenseitige Verlässlichkeit fördern. Identifikation wird durch vertrauensbildende Maßnahmen erzeugt. Hier kommt der Netzwerkkultur im Rahmen von Empfängen, Events und Exkursionen eine große Bedeutung zu, um gemeinsam geteilte Werte, Überzeugungen und Verpflichtungen als Sozialkapital auszubilden, aber auch um Erfahrungen und Ereignisse im Netzwerk zu verbreiten.

4. Erfahrungen mit Netzwerken in E&C-/ Soziale-Stadt-Gebieten

Bei den Erfahrungen mit Netzwerken in E&C-/ Soziale-Stadt-Gebieten sind zwei grundsätzliche Perspektiven zu differenzieren: Die Managementaufgaben betreffen einerseits *interorganisational* die Steuerung *von* Netzwerken und andererseits *intraorganisational* die Steuerung von Organisationen *in* Netzwerken. Auf diese Rahmenbedingungen muss die Vernetzungsarbeit zugeschnitten sein. Das Aufstellen von Regeln der Kooperation, der Abschluss von Verträgen unter mehreren Netzwerkpartnern/innen, das Treffen von gemeinsamen Übereinkünften oder die kombinierte Nutzung von Ressourcen bewegen sich beim Netzwerkmanagement immer im Spannungsfeld von Aushandlung, Kooperation und Wettbewerb in und zwischen Organisationen.

Durch die Vernetzung in einem Stadtgebiet können innovative Prozesse des Strukturwandels ausgelöst werden. Denn das Quartiermanagement veranlasst eine multilaterale

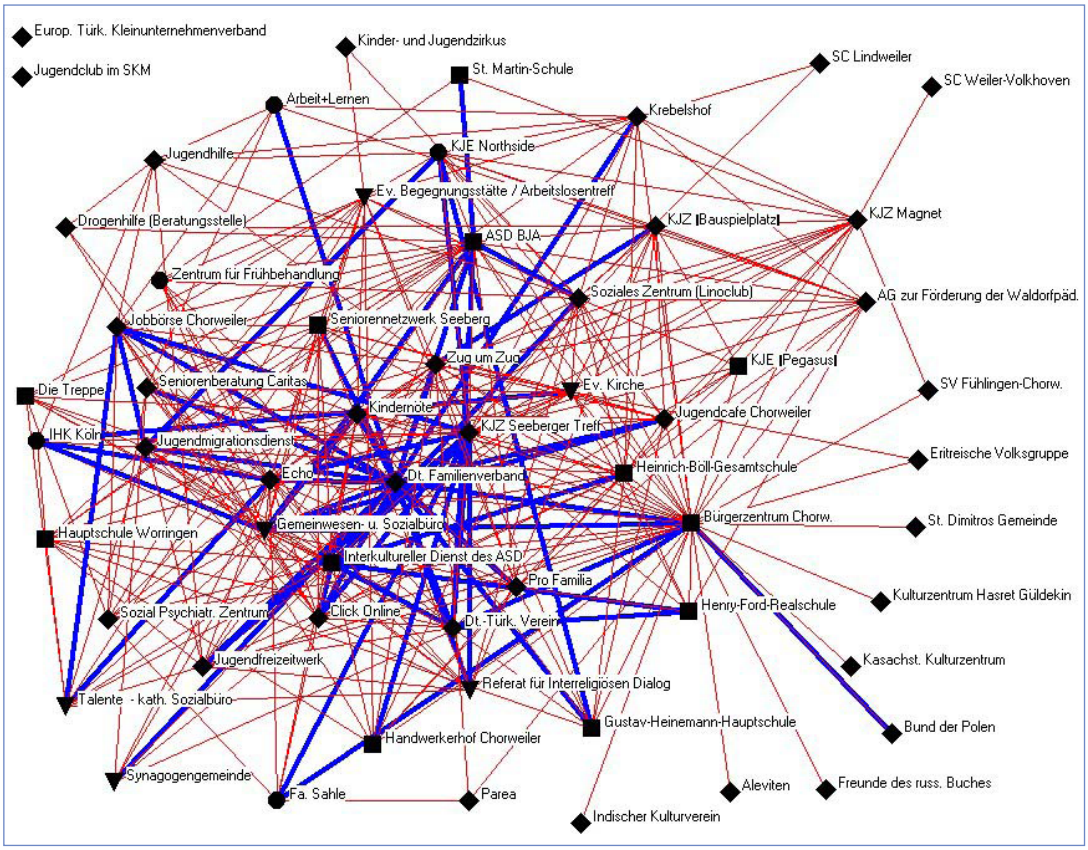

Abbildung 3: Veränderung des Netzwerkes in Köln-Chorweiler durch das LOS-Programm

Kooperation. Allerdings findet das nur im Rahmen eines strengen Projektmanagements statt. Unsere Analysen haben gezeigt, dass die Beschränkung auf weiche Steuerungsmedien ein Netzwerkrauschen in der Förderungsphase erzeugt. Danach fallen die Strukturen wieder in sich zusammen und damit quasi auf den früheren Zustand zurück, statt eine Organisationsentwicklung auszulösen, die den Sozialraum bzw. das Quartier „ein Level weiterbringt".

Am Beispiel des LOS-Netzwerks in Köln-Chorweiler können positive Wirkungen der Vernetzung veranschaulicht werden (vgl. Abbildung 3).[1] Das Netzwerk in Chorweiler wird von insgesamt 455 Kooperationen getragen (13% aller möglichen Kooperationen). 88% dieser Beziehungen existierten bereits vor LOS (dünne Linien), während 12% der Verbindungen durch die Vernetzungsstrategie des Programms LOS entstanden sind (fette Linien). Zu den ursprünglich 400 bereits vor LOS existierenden Kooperationen sind also 55 neue Verbindungen hinzugekommen; dies bedeutet einen Zuwachs von knapp 14%. Den größten Anteil an den Kooperationen haben die Vereine und Initiativen mit etwas über 50%. Zu beachten ist dabei aber, dass Vereine und Initiativen mit 61% im Vergleich zu den anderen Sektoren auch viel stärker am Netzwerk beteiligt sind.

Das LOS-Programm hat in Chorweiler den Rahmen für diese Entwicklung der Vernetzung gesteckt. Einerseits hat die Institutionalisierung der lokalen Koordination unterstützend gewirkt, andererseits hat die Bereitstellung eines (Sozialraum-)Budgets für Mikroprojekte Anreize zur Kooperation zwischen lokalen Akteuren geschaffen. Als weiteren fördernden Faktor nennen die Akteure vor Ort den Zugang zu Informationen. Denn wer nicht in das Netzwerk involviert ist, bekommt bestimmte Informationen nicht und hat nur geringe Chancen, an den Programmmitteln zu partizipieren. Außerdem schätzen die lokalen Akteure die verbesserte Transparenz als Ergebnis der Vernetzung. Innerhalb des Netzwerkes wird vermittelt, wer in welchem Bereich tätig ist und wer über welche Ressourcen verfügt, so dass die Akteur/innen einschätzen können, mit wem eine Kooperation Synergien eröffnen kann. Auf die Frage nach den voraussichtlichen nachhaltigen Effekten des LOS-Programms verweisen die meisten Befragten folglich auf die im Stadtteil entstandenen Beziehungen und Vernetzungen.

Insgesamt müssen die positiven Wirkungen von Akteursnetzwerken hervorgehoben werden: Über ein sozialräumliches Netzwerk werden neue Koordinationsfunktionen zur Herstellung eines Handlungskonsenses unter den lokalen Schlüsselpersonen erzeugt. Über Vernetzung – insbesondere über Ressortgrenzen hinweg – lassen sich innovative Prozesse des Strukturwandels initiieren und die Prozesse der Problemlösung auf interdisziplinäres Lernen ausrichten. Schließlich können Netzwerke als neue (in-)formelle lokale Infrastruktur institutionalisiert und als Kollektivgut (z.B. nach Beendigung des Quartiermanagements) permanent verfügbar gemacht werden. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Netzwerke, die in E&C-/Soziale-Stadt-Gebieten aufgebaut werden, unter dem Stichwort *Mainstreaming* zu einer dauerhaften Infrastruktur der Sozialräume fortentwickelt und verfestigt werden müssen.

1) Von 59 Einrichtungen und Organisationen in Köln-Chorweiler haben 40 an der Befragung zur Zusammenarbeit durch LOS teilgenommen. Aufgrund der hohen Resonanz von 68% liegt ein repräsentatives Ergebnis vor.

Literatur

Bauer, P./Otto, U. (Hg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen

Brandt, A./Franz, U./Klodt, T./Schubert, H./Spieckermann, H./Steincke, M. (2002): Perspektiven der Mobilitätswirtschaft in der Region Hannover. Beiträge zur regionalen Entwicklung, Nr. 97, Region Hannover

Bullinger, H./Nowak, J. (1998): Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau

Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hg.) (2000): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin

Dybe, G./Kujath, H.-J. (2000): Hoffnungsträger Wirtschaftscluster. Unternehmensnetzwerke und regionale Innovationssysteme. Berlin

Flocken, P./Hellmann-Flocken, S./Howaldt, J./Kopp, R./Martens, H. (2001): Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements. Eschborn

Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston u.a.

Fürst, D./Schubert, H. (1998): Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. In: Raumforschung und Raumordnung, 56. Jg., S. 352-361

Fürst, D./Schubert, H. (2001): Regionale Akteursnetzwerke zwischen Bindungen und Optionen. Über die informelle Infrastruktur des Handlungssystems bei der Selbstorganisation von Regionen. In: Geographische Zeitschrift, 89. Jg., S. 32-51

Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt, New York
Riege, M./Schubert, H. (Hg.) (2005): Sozialraumanalyse – Grundlagen, Methoden, Praxis. Wiesbaden
Schubert, H. (2000): Von der Agenda 21 zur sozialen Stadt – Integrierte Perspektiven für die soziale Arbeit beim Stadtteilmanagement. In: Neue Praxis, 30. Jg., S. 286-296
Schubert, H. (2005): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. 2. völlig neu bearbeitete Auflage, Wiesbaden
Schubert, H. (2005a): Netzwerkmanagement. In: Schubert (2005), S. 187-210
Schubert, H. (2005b): Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In: Bauer/Otto (2005), S. 73-103
Schubert, H./Fürst, D./Rudolph A./Spieckermann, H. (2001): Regionale Akteursnetzwerke. Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover. Opladen
Schubert, H./Spieckermann, H. (2002): Aufbau von Netzwerken als Kernaufgabe des Quartiermanagements. In: Walther (2002), S. 147-162
Schubert, H./Spieckermann, H. (2004): Standards des Quartiermanagements. Handlungsgrundlagen für die Steuerung einer integrierten Stadteilentwicklung. Köln
Theuvsen, L. (2001): Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/resourcen/diskussionspapiere/wp-band16.pdf
Walther, U.-J. (Hg.) (2002): Soziale Stadt – Zwischenbilanzen. Opladen

Kontakt

Herbert Schubert
Fachhochschule Köln
Institut für angewandtes Management und Organisation in der Sozialen Arbeit (IMOS)
Mainzer Str. 5
50678 Köln
Tel.: 022182753484
Fax: 022182753984
herbert.schubert@fh-koeln.de