



# Regionale Netzwerke in München

Untersuchung und Bestandsdarstellung

Abschlussbericht ● ● ● ● ●



# Impressum

**Herausgeberin:** Landeshauptstadt München  
Sozialreferat/Sozialplanung  
Orleansplatz 11  
81667 München

Abschlussbericht vorgelegt von *zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation [www.zweiplus.org](http://www.zweiplus.org)

**Redaktion:** Sozialreferat/Zentrale/Sozialplanung S-Z-SP, Anja Findeiß  
Tel. (089) 2 33 - 2 11 52, Fax. (089) 2 33 - 2 78 77

**Fotos:** Landeshauptstadt München/Presse- und Informationsamt, Michael Nagy  
Sozialreferat | Referat für Bildung und Sport | REGSAM  
Titel: Bild Hände: © contrastwerkstatt - Fotolia.com, Bild Frauenkirche: © uwes\_fotoshop - Fotolia.com

**Gestaltung:** dtp/layout – *agentur für grafik & design*, München

**Druck:** Joh. Walch GmbH & Co. KG, Augsburg

**Auflage:** 400 Exemplare, gedruckt auf 100% Recycling Papier

München, Oktober 2012

# Inhalt

Einleitung .....	2
<b>I Regionale Netzwerke – Methodik und Theorie .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Methodik .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Netzwerke – eine neue Form der Koordination .....</b>	<b>9</b>
2.1 Differenz von Netzwerk und Organisation .....	9
2.2 Vorteile und Nachteile oder Risiken von Netzwerken .....	9
2.3 Zwei Netzwerkebenen – Potentialität und Kooperation .....	10
2.4 Merkmale von Netzwerken und Voraussetzung für deren Funktionieren .....	12
2.5 Entwicklungsphasen von Netzwerken .....	12
2.6 Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung .....	13
<b>II Regionale Netzwerke – Aus der Empirie .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Netzwerklandschaft in München – Darstellung der vier untersuchten Netzwerke .....</b>	<b>16</b>
1.1 REGSAM – Regionalisierung Sozialer Arbeit in München .....	16
1.2 Soziale Stadt .....	19
1.3 Netzwerk Frühe Hilfen/Frühe Kindheit.....	23
1.4 Lernen vor Ort – Lokales Bildungsmanagement im Stadtteil (BiLok) .....	26
<b>2 Netzwerke in den vier Stadtbezirken .....</b>	<b>30</b>
2.1 Stadtbezirk 8 Schwanthalerhöhe .....	31
2.2 Stadtbezirk 14 Berg am Laim .....	33
2.3 Stadtbezirk 16 Ramersdorf – Perlach .....	35
2.4 Stadtbezirk 24 Hasenberg – Feldmoching .....	37
<b>3 Ergebnisse aus den Interviews .....</b>	<b>39</b>
3.1 Erwartungen an die Netzwerke und das Netzwerkmanagement.....	39
3.1.1 <i>Erwartungen an die Netzwerke</i> .....	39
3.1.2 <i>Erwartungen an das Netzwerkmanagement von REGSAM</i> .....	41
3.2 Kooperation der verschiedenen Netzwerke .....	42
3.2.1 <i>REGSAM</i> .....	42
3.2.2 <i>Soziale Stadt</i> .....	47
3.2.3 <i>BiLok und Frühe Hilfen</i> .....	48
3.2.4 <i>Schwer zu erreichende Netzwerkakteurinnen und -akteure</i> .....	48
3.3 Das Zusammenwirken der verschiedenen Netzwerke .....	50
3.3.1 <i>REGSAM – Frühe Hilfen</i> .....	51
3.3.2 <i>REGSAM – Soziale Stadt</i> .....	51
3.3.3 <i>REGSAM – BiLok</i> .....	52
3.3.4 <i>BiLok – Frühe Hilfen</i> .....	53
<i>Exkurs: Lokale Netzwerke und Lokale Politik</i>	
<b>III Perspektiven und Visionen .....</b>	<b>55</b>
<b>1 Kooperation innerhalb der Verwaltung .....</b>	<b>56</b>
<b>2 Abstimmung und Kooperation zwischen Verwaltung, lokalen Netzwerken, .....</b>	<b>57</b>
<b>Politik und Wohnbaugesellschaften</b>	
<b>IV Exkurs – Netzwerkstrukturen in Köln .....</b>	<b>61</b>
Literatur – Auswahl.....	69
Index .....	70

# Einleitung

Nicht erst seit Manuel Castells vielzitierte Formel der „network society“ sind Netzwerke aus der Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Die zunehmende Ausdifferenzierung der Gesellschaft ist auch mit einer stetigen Veränderung von sozialen, kulturellen, bildungs- und gesundheitlichen Bedarfen verbunden. Infolgedessen haben sich in den letzten Jahrzehnten die entsprechenden Angebots-, Nutzungs- und Teilhabestrukturen aufgefächert und weiterentwickelt. Viele Angebote sind aus zentralen Strukturen in dezentrale und wohnortnahe Strukturen verändert worden. In München stehen wohnortnahe Sozialbürgerhäuser, Altersservicezentren, Freizeiteinrichtungen aber auch Bildungsangebote oder Kultureinrichtungen dafür. Diese als „Trend zur Sozialraumorientierung“ bezeichnete Entwicklung lässt sich seit den 60er Jahren beobachten. Sie ist unter den Stichworten „Gemeinwesenarbeit“, „partizipatorischer Planungsansatz“ oder „integrierte Arbeitsansätze“ populär geworden.<sup>1</sup>

*„Sozialraum erfordert unbedingt ineinandergreifendes Denken, Planen und Handeln“ (Referat für Stadtplanung und Bauordnung).*

Koordination und Kooperation im Sozialraum lässt sich von der Verwaltung, mit ihrer formal hierarchischen Struktur, nicht mehr alleine bewältigen, will sie weiterhin Zielgruppen in geeigneter Weise erreichen und Bedarfe schnellstmöglich identifizieren. Als geeignetes Instrument zur Bewältigung des hohen Abstimmungs- und Koordinierungsbedarfs hat sich die Installierung und der Ausbau geeigneter Netzwerke erwiesen. Daher lässt sich bei der Entwicklung neuer sozialer Angebote beobachten, dass viele von ihnen von vornherein sozialräumlich und bezogen auf eine Vernetzung mit bereits vorhandenen Angeboten gedacht und konzipiert werden, wie es z.B. das neue Kinderschutzgesetz mit dem Aufbau von vernetzten Frühe-Hilfen-Strukturen vorsieht.<sup>2</sup>

Die Vorteile solcher Vernetzungen werden v.a. in Synergieeffekten und abgestimmten, bedarfsbezogenen Ange-

boten gesehen. *Mit Netzwerken lassen sich Ressourcen bündeln und Kapazitäten verknüpfen, so dass im Ergebnis das lokale Leistungsspektrum erweitert werden kann. Die Netzwerke bieten der Verwaltung, den Trägern und Einrichtungen die Chance ihre Selbständigkeit zu behalten und trotzdem im Zusammenwirken Ergebnisse zu realisieren, die sie alleine nicht bewerkstelligen könnten.*<sup>3</sup>

Nach 20 Jahren REGSAM und der aktuellen Implementierung neuer Netzwerke, wie etwa den Bildungslokalen oder dem Netzwerk Frühe Kindheit/Frühe Förderung wurde vom Sozialreferat der Auftrag erteilt, regionale Netzwerke in vier Münchner Stadtbezirken zu untersuchen. Zentrale Bedeutung hatte dabei die Frage, welche Anforderungen und Erwartungen an die bestehenden Netzwerke existieren, wie die Netzwerke von den relevanten Akteurinnen und Akteure bewertet werden und ob neue Netzwerke zu Parallelstrukturen geführt haben.

Der vorliegende Abschlussbericht – vorgelegt vom Institut *zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation – der Untersuchung und Bestandsdarstellung von regionalen Netzwerken in München enthält drei große Kapitel.

In einem theoretischen Teil (I) wird die angewandte Methodik erläutert sowie aus der Literatur zum Thema soziale Netzwerke eine Schärfung des Netzwerkbegriffs herausgearbeitet, der für die aktuelle Diskussion um lokale Netzwerke in München geeignet ist.

In einem empirischen Teil (II) werden angesichts der ausgeprägten Heterogenität der Netzwerklandschaft in München zunächst die untersuchten Netzwerke REGSAM, Soziale Stadt, Frühe Hilfen/Frühe Kindheit sowie Lernen vor Ort – Lokales Bildungsmanagement im Stadtteil dargestellt. Dies geschieht anhand des folgenden Rasters: Ziele und Inhalte des jeweiligen Netzwerks, seine Federführung und Steuerung, die materielle Ausstattung, die Gremien des Netzwerks, sein räumlicher Umgriff sowie dem Netzwerkmanagement. Im Anschluss werden die

ausgewählten Stadtbezirke, in denen mindestens zwei regionale, kommunal geförderte Netzwerke verortet sind, beschrieben. Welche Erwartungen die verschiedenen Akteurinnen und Akteure in der Verwaltung einerseits und vor Ort andererseits an die untersuchten Netzwerke und das Netzwerkmanagement richten, wie die verschiedenen Netzwerke von den Befragten bewertet wurden und was sich aus diesen empirischen Erhebungen über das Zusammenwirken der verschiedenen Netzwerke sagen lässt, wird abschließend in diesem Kapitel beschrieben. Grundlage für die Darstellung und Auswertung bildet der theoretische Teil.

In einem dritten Kapitel (III) schließlich werden aus den Erkenntnissen der Erhebung und Bestandsdarstellung Perspektiven und Visionen für die Netzwerkarbeit in München abgeleitet, die zugleich die Grundlage für die weitere Projektarbeit (Phase II) bilden.

Wer sich mit Vernetzung in verschiedenen Kommunen auseinandersetzt, wird feststellen, dass es für grundsätzliche Problemlagen nicht nur eine Problemlösung gibt. Dies wird anhand von Köln aufgezeigt, das mit einer vergleichbaren Größe und einer Sozialraumkoordination mit München vergleichbar ist (IV).

Jedes Konzept von Netzwerkarbeit bietet sicherlich Chancen wie auch Risiken und eine Bewertung von besser oder schlechter soll an dieser Stelle gar nicht vorgenommen werden, hat doch die Untersuchung gezeigt, dass es sich nicht lohnt vorhandene Strukturen zugunsten gänzlich neuer aufzugeben, sondern vielmehr daran zu arbeiten, Strukturen und Potentiale auszuschöpfen und zu optimieren.

---

Wir möchten uns für die Offenheit unserer zahlreichen Gesprächspartnerinnen und -partner in der Verwaltung und vor Ort bedanken. Unser besonderer Dank geht nach Köln, wo uns mit großem Entgegenkommen die relevanten Expertinnen und Experten zur Verfügung standen.

*zweiplus im August 2012*

Auch von Seiten der Verwaltung möchten wir uns für die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten bedanken und hoffen auf eine produktive zweite Phase des Projekts. Unser besonderer Dank geht an das Institut *zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation, das mit großem Engagement und unter großem Zeitdruck diese beachtlichen Ergebnisse erwirtschaftet hat, die eine gute Grundlage zur weiteren Arbeit bieten.

*Werner Nüßle* (Leiter der Sozialplanung) und  
*Anja Findeiß* (Projektleitung)



# Regionale Netzwerke

Methodik und Theorie

# 1 Methodik

Zur Bearbeitung der Thematik wurde die aktuelle Fachliteratur gesichtet und in Bezug auf die Fragestellung des vorliegenden Projektes hin analysiert, um den Netzwerk-begriff so zu konzeptualisieren, dass sich die zu untersuchenden Netzwerkstrukturen begrifflich und inhaltlich vergleichbar darstellen lassen. Im Mittelpunkt standen dabei die Frage von Netzwerkstruktur und Kooperation, der Steuerung und des Netzwerkmanagements.

Den Kern der Untersuchung stellte die qualitative Untersuchung bei den verschiedenen Netzwerkmitgliedern dar<sup>4</sup> – basierend auf einer parallel durchgeführten Sekundäranalyse vorhandener Dokumente. Das Netzwerkhandeln in den vier Regionen sollte aus der Verwaltungs- und Akteursperspektive explorativ erhoben werden. Hierfür war ein Mix aus Gruppendiskussionen und Einzelinterviews vorgesehen. Durch die Einbeziehung einer Vielzahl relevanter Akteurinnen und Akteure sind die erhobenen Daten für München repräsentativ.

Zielgruppen für die Expertengespräche waren:

- Schlüsselpersonen aus der Verwaltung – hier aus dem Sozialreferat, dem Referat für Bildung und Sport, dem Referat für Gesundheit und Umwelt, dem Kulturreferat sowie dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung
- Netzwerkmanagerinnen und -manager aller zu untersuchenden Netzwerke
- Netzwerkmitglieder – befragt werden sollten Mitglieder der Bezirksausschüsse, Fachkräfte der Sozialbürgerhäuser sowie Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher von REGSAM
- Schlüsselpersonen, die sich nicht oder nur sporadisch an den bestehenden Netzwerkstrukturen beteiligen, deren Beteiligung aber als relevant angesehen wird.

Mit dem gewählten Ansatz wurden in 29 Gruppendiskussionen 81 Personen erreicht:

- In der städtischen Verwaltung in 13 Gruppendiskussionen 32 Personen
- Unter den Netzwerkmanagerinnen und -managern in 4 Gruppendiskussionen 11 Personen
- In den Sozialbürgerhäusern in 4 Gruppendiskussionen 14 Personen
- Bei den Bezirksausschüssen in 4 Gruppendiskussionen 10 Personen und
- In den Facharbeitskreisen von REGSAM in 4 Gruppendiskussionen 14 Personen

Darüber hinaus wurden sieben Schlüsselpersonen befragt: zwei Schulleiterinnen, ein ehrenamtlich tätiger Akteur aus dem kulturellen Sektor, eine Leiterin einer Kindertagesstätte in freier Trägerschaft, ein Kuratoriumsmitglied von REGSAM, ein Caritaszentrumsleiter und ein niedergelassener Kinderarzt.

In der Kommune Köln<sup>5</sup> wurden ergänzend Erfahrungen mit deren Netzwerkansätzen erhoben. Hier fanden drei Gespräche in der Verwaltung mit vier Personen und zwei Einzelinterviews mit je einer Netzwerkakteurin bzw. einem Netzwerkakteur statt.

Alle Interviews wurden anhand von strukturierenden Interviewleitfäden durchgeführt und auf die verschiedenen Zielgruppen hin modifiziert und angepasst.<sup>6</sup>

## Erreichte Stellen

<b>Sozialreferat</b>	Zentrale und Leitung der Bezirkssozialarbeit und der Sozialbürgerhäuser Soziales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionale Sozialplanung, Zuständige für die Stadtbezirke 8, 14, 16, 24</li> <li>Leitung BSA und SBH Soziales</li> <li>Bürgerschaftliches Engagement/Selbsthilfe</li> </ul>
	Steuerungsbereich I Amt für Soziale Sicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hilfen im Alter und bei Behinderung – Altenhilfeplanung</li> <li>Schuldner- / Insolvenzberatung und Betreuung – Koordination Armutsvermeidung und Bekämpfung</li> </ul>
	Steuerungsbereich II Stadtjugendamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abteilung Kinder, Jugend und Familie               <ul style="list-style-type: none"> <li>Jugendhilfeplanung</li> <li>Kindertagesbetreuung / Frühe Förderung – Steuerung Frühe Förderung und Lernen vor Ort</li> <li>Angebote der Jugendhilfe für die Stadtbezirke 8, 14, 16, 24</li> <li>Schulsozialarbeit</li> </ul> </li> <li>Abteilung Erziehungsangebote</li> <li>Steuerung Frühe Hilfen</li> </ul>
	Steuerungsbereich III Amt für Wohnen und Migration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abteilung Soziale Wohnraumförderung / Wohnungslosenhilfe               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fachsteuerung Wohnungslosenhilfe</li> <li>Koordination Bewohnerarbeit / Nachbarschaftstreffs</li> </ul> </li> <li>Abteilung Interkulturelle Arbeit und Migration               <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrationshilfen nach Zuwanderung</li> </ul> </li> </ul>
<b>Referat für Bildung und Sport</b>	Kommunales Bildungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitung Kommunales Bildungsmanagement               <ul style="list-style-type: none"> <li>Bildungslokale und Lernen vor Ort</li> </ul> </li> </ul>
	Kindertageseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionalleitungen</li> </ul>
<b>Referat für Gesundheit und Umwelt</b>	Gesundheitsvorsorge (GVO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sachgebiet Frühkindliche Gesundheitsförderung / Frühe Hilfen</li> <li>Soziale Stadt</li> </ul>
<b>Kulturreferat</b>	Stadtteilkultur, Regionale Festivals, Veranstaltungstechnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abteilungsleitung Stadtteilkultur</li> </ul>
<b>Referat für Stadtplanung und Bauordnung</b>	Hauptabteilung 1 – Soziale Grundsatzfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abteilungsleitung</li> </ul>
	Hauptabteilung 3 – Stadtsanierung und Wohnungsbau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sachgebiet 1               <ul style="list-style-type: none"> <li>Konzepte, Planung, Durchführung, (Haidhausen, Milbertshofen, Innsbrucker Ring westlich / Soziale Stadt)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Netzwerkmanagement</b>	Soziale Stadt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quartiersmanagement</li> </ul>
	REGSAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschäftsführung</li> <li>Moderatorinnen und Moderatoren</li> </ul>
	BiLok / Bildungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bildungsmanagerinnen (Hasenberg, Neuperlach, Schwanthalerhöhe)</li> </ul>
	Frühe Hilfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilregionsleitungen Frühe Hilfen</li> </ul>

Übersicht 1

<b>Erreichte Stellen</b>		
<b>Sozialbürgerhäuser</b>	SBH Laim / Schwanthalerhöhe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung Soziales</li> <li>• Sachbearbeitung Jobcenter</li> <li>• BSA</li> </ul>
	SBH Feldmoching / Hasenberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung Soziales</li> <li>• Teilregionsleitungen – Schwerpunkt Schule und Bildung, Wohnen, verschiedene Wohngebiete</li> <li>• Fachstelle häusliche Versorgung</li> <li>• BSA – FAK-Sprecherin Elementar, Verantwortlicher Ludwigsfeld</li> </ul>
	SBH Berg am Laim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung Soziales</li> <li>• Teilregionsleitung BSA</li> </ul>
	SBH Ramersdorf/Perlach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung Soziales</li> <li>• Teilregionsleitung BSA</li> </ul>
<b>Bezirksausschüsse</b>	BA Schwanthalerhöhe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorsitzender</li> <li>• Unterausschuss Soziales</li> </ul>
	BA Feldmoching / Hasenberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorsitzender</li> <li>• Unterausschuss Soziales (stellv. Vors.)</li> <li>• Unterausschuss Schule und Sport</li> </ul>
	BA Berg am Laim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stellv. Vorsitzender</li> <li>• Integrationsbeauftragte</li> <li>• Kinderbeauftragte</li> </ul>
	BA Ramersdorf/Perlach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stellv. Vorsitzender &amp; Unterausschuss Bildung, Soziales, Integration</li> <li>• Jugendbeauftragte, Unterausschuss Soziales</li> </ul>
<b>Facharbeitskreise REGSAM</b>	Schwanthalerhöhe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FAK-Sprecherin Ältere Menschen</li> <li>• FAK-Sprecherin Familien mit Kindern von 0 bis 6 Jahren</li> <li>• Vertreterin FAK-Sprecherin Jugend</li> </ul>
	Feldmoching / Hasenberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AK-Sprecherin Interkulturelles Zusammenleben</li> <li>• ehem. AK-Sprecherin Senioren im 11. Stadtbezirk</li> <li>• FAK-Sprecher Senioren und Pflege</li> <li>• FAK-Sprecherin Kinder, Jugend, Schule und junge Erwachsene</li> </ul>
	Berg am Laim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprecher Runder Tisch BaL in der Region BaL-West</li> <li>• FAK-Sprecher Jugend in den Stadtbezirken 14 / 15</li> <li>• Sprecherin Örtliche Arbeitsgemeinschaft Seniorenarbeit in den Stadtbezirken 14 / 15</li> </ul>
	Ramersdorf / Perlach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FAK-Sprecher Jugend in Perlach</li> <li>• FAK-Sprecherin Soziales Perlach</li> <li>• FAK-Sprecherin Alte Menschen in Perlach</li> <li>• Gebiet mit besonderem Handlungsbedarf</li> </ul>
<b>Köln</b>	Sozialraumkoordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialraumkoordination Chorweiler</li> <li>• Sozialraumkoordination Buchheim / Buchforst</li> </ul>
	Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amt für Kinder, Jugend und Familie – Pädagogische und Soziale Dienste, Abteilungsleitung (Dezernat Bildung, Jugend und Sport)</li> <li>• Leiter der Stabstelle Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung (Dezernat Bildung, Jugend und Sport)</li> <li>• IV/2 Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung Geschäftsstelle/Gesamtkoordination</li> <li>• „Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln“</li> <li>• Dezernat Bildung, Jugend und Sport</li> <li>• Amt für Soziales und Senioren, Amtsleitung</li> </ul>

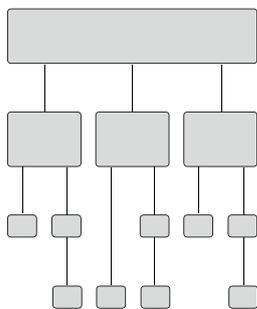
Übersicht 1

# Netzwerke

## Eine neue Form der Koordination

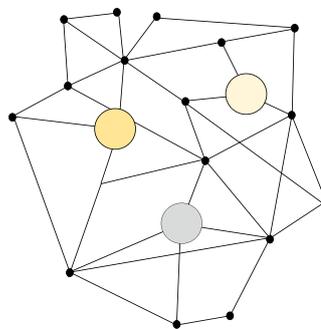
### Organisation und Netzwerk im Vergleich

#### Organisation



- Hierarchisch
- Formalisiert

#### Netzwerk



- Auf Vertrauen basierend
- Wenig formalisiert

Abbildung 1

Der Netzwerkbegriff wird nicht nur inflationär verwendet, sondern ist auch mit heterogenen inhaltlichen Belegungen verbunden. Zur Klärung und Schärfung des Begriffs für die aktuelle Diskussion um lokale Netzwerke in München wurden Texte zugrunde gelegt, die den Transfer von theoretischen Zugängen in die Praxis in den Mittelpunkt stellen. Ihnen gemeinsam ist, dass sie die Verschränkung verschiedener theoretischer Perspektiven, insbesondere die handlungstheoretische und die systemtheoretische Sicht für notwendig erachten.<sup>7 8</sup>

In der Literatur werden Netzwerke als „eine neuartige Form der Handlungskoordination“ beschrieben, die „konsensfähige Problemlösungen“ ermöglichen.<sup>9</sup> Als „neue Organisationsform“<sup>10</sup> bieten Netzwerke aus diesen theoretischen Perspektiven Organisationen die Chance, ihre Selbstständigkeit zu erhalten und trotzdem Ergebnisse zu realisieren, die alleine über die klassische Form der Organisation nicht mehr zu bewerkstelligen sind. Netzwerke im Sozialraum können dabei verstanden werden als die „Vernetzung von Infrastrukturen verschiedener Fachbereiche in definierten Raumeinheiten, um die notwendigen Kompetenzen unter dem Postulat der Adressaten- und Qualitätsorientierung strategisch und operativ zu bündeln“.<sup>11</sup>

### 2.1 Differenz von Netzwerk und Organisation

Netzwerke unterscheiden sich von Organisationen als „klassische Koordinationsform“, indem sie eine neue, flexiblere Koordination ermöglichen.<sup>12</sup> Eine grundlegende Differenz stellen die unterschiedlichen Steuerungsmechanismen dar. Während Organisationen durch hierarchische und formale Steuerung charakterisiert sind, sind für Netzwerke ihre wenig formalisierte interne Steuerungsform und eine auf Vertrauen basierende Kooperation konstitutiv.

### 2.2 Vorteile und Nachteile oder Risiken von Netzwerken

Die wesentlichen Vorteile von Netzwerken sind ihre Flexibilität und Dynamik: Die bedarfsbezogene Bündelung von Ressourcen, die Verknüpfung von Kapazitäten und die Erweiterung des Leistungsspektrums machen Netz-

werke flexibel. Ihre Dynamik zeigt sich in ihrer hohen Anpassungsfähigkeit an den Wandel der Bedingungen. Darüber hinaus ermöglichen sie stete Lernprozesse, nicht zuletzt durch immer wiederkehrende Veränderung und Innovation.<sup>13</sup> „Das innovative Potential besteht vor allem darin, dass neuartige Strukturen und Praktiken Konsequenzen haben können, die über das Netzwerk hinausgreifen und in die gesamte Gesellschaft (bzw. in relevante Teilbereiche) ausstrahlen“.<sup>14</sup>

Mit ihrer Möglichkeit, Angebote schnell und niederschwellig anbieten und damit eine temporäre Stabilisierung lokaler Strukturen und Praktiken gewährleisten zu können, haben sie darüber hinaus stabilisierendes Potential. Sie sind – in dieser Perspektive – ein wichtiger Mechanismus der Sozialintegration: Die Bildung gesellschaftlicher Strukturen kann geleistet werden („bottom-up“) und den Akteurinnen und Akteuren kann zugleich Handlungsorientierung vermittelt werden („top-down“).<sup>15</sup>

Neben Vorteilen bringt die Netzwerkarbeit aber auch Risiken und Nachteile mit sich, die sich vor allem im Kontext der Abstimmung zeigen. Zum einen erfordern Netzwerke einen erheblichen Aufwand für Abstimmungs- und Steuerungsvereinbarungen. Zum anderen folgen die Abstimmungsformen in Organisationen und Netzwerken unterschiedlichen Logiken.<sup>16</sup> Wenn also im Sozialraum Organisationen (Verwaltung, Träger) und Netzwerke mit ihren unterschiedlichen

Steuerungslogiken aufeinander treffen, stellen sich erhöhte Anforderungen sowohl an die Abstimmung innerhalb der Organisation sowie an die Abstimmung zwischen Organisation und Netzwerken.

### 2.3 Zwei Netzwerkebenen – Potentialität und Kooperation

Für die angemessene Beschreibung von Netzwerken müssen zwei nicht voneinander abzulösende Ebenen unterschieden werden:<sup>17</sup>

Die Basisebene der Potentialität ist die strukturelle oder auch latente Ebene und umfasst das Netzwerk der möglichen (latent) angelagerten sozialen Beziehungen. Die Potentialität stellt das eigentliche Netzwerk dar, weil sie das Potential zukünftiger Zusammenarbeit bildet. „Netzwerke konstituieren sich somit nicht über eine wie auch immer formalisierte Mitgliedschaft, sondern über gesellschaftliche Erreichbarkeit“.<sup>18</sup>

Die zweite Ebene stellt die Kooperation dar, die auch als Netzwerkorganisation oder Koordinationsform bezeichnet werden kann. Hierbei handelt es sich um die manifeste, aktualisierte Ebene, die das Netzwerk der aktiven, zweckorientierten Zusammenarbeit umfasst.

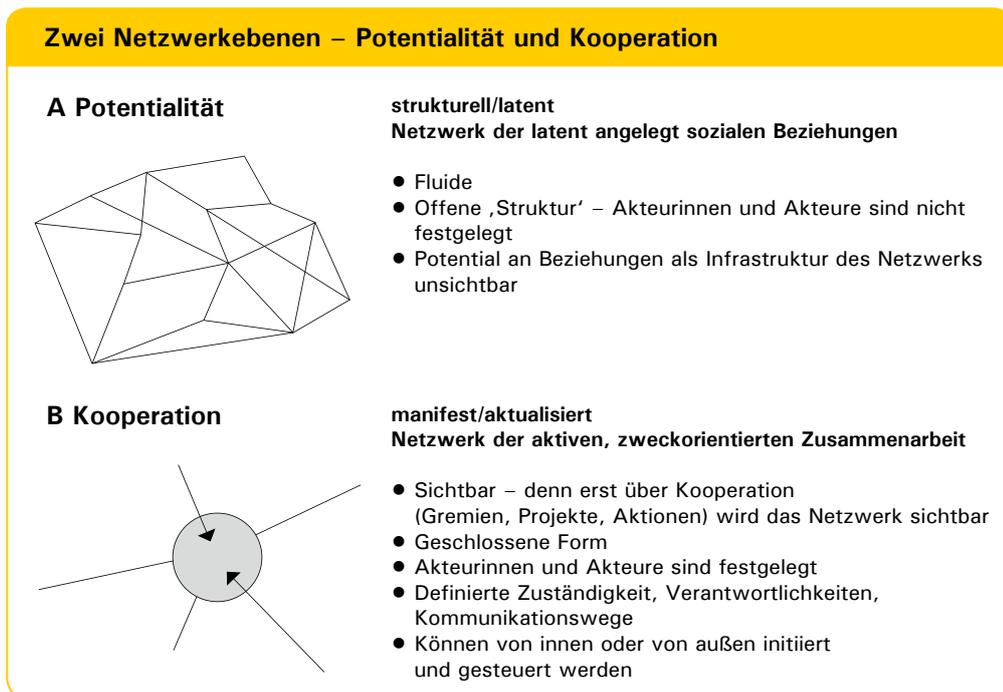


Abbildung 2

„Kooperationen und Netzwerke sind in der Tat nicht dasselbe. Netzwerke können hiernach als systemübergreifende Strukturen aufgefasst werden. Das netzwerkbildende Medium ist Potentialität im Sinne aktivierbarer oder [...] aktiver Kontakte [...]. Und diese Potentialität ist in jeder sozialen [...] Beziehung vorhanden [...]“.<sup>19</sup>

„Netzwerke besitzen eine eigenständige Qualität, die sich nicht auf Eigenschaften der Bestandteile des Netzwerks reduzieren lassen.“<sup>20</sup>

Auf der Ebene der Potentialität zeichnen sich Netzwerke dadurch aus, dass sie keine klaren Grenzen bzw. Grenzregulierungsmechanismen, etwa über Akteurinnen und Akteure oder über deren Beziehungen, aufweisen.<sup>21</sup> Insofern sind sie auf dieser Ebene fluide, schwer fassbar oder unsichtbar. Man weiß nie, „was oder wer gerade dazu gehört und was nicht, was innen ist und was außen“ ist.<sup>22</sup> Teilweise kann eine Abgrenzung über Themen oder Schwerpunkte erfolgen, aber die Inhalte innerhalb eines Netzwerkes können sich ändern.

Kooperationen hingegen verfügen über feste Grenzen. „In ihrem Fall lässt sich zuweilen auch ein Mitgliedsstatus erkennen [...]. Die vom Netzwerk angestoßenen Kooperationsbeziehungen sind zeitlich befristet [...]. Nachdem ein vorgängig definiertes Ziel erreicht ist, kann man auseinander gehen. Das temporär gebildete Kooperations-System geht dabei wieder in einen Potenzialzustand (Netzwerk – ohne Grenze) zurück, das zu einem gegebenen Zeitpunkt in der gleichen oder in einer anderen Form wieder aktualisiert werden kann.“<sup>23</sup>

Kooperationen weisen deutlich mehr Formalität im Sinne von Zuständigkeiten oder Kommunikationsregeln auf und verweisen über definierten Strukturen, konkrete Ansprechpartnerinnen und -partner, Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten im Allgemeinen auf Stabilität, Sicherheit und Erfahrung.

Anders als Netzwerke auf der Ebene der Potentialität sind sie auf der Ebene der Kooperation auch steuerbar. Die Steuerungsverantwortung kann dabei auf Seiten der Akteurinnen und Akteure des Netzwerks liegen, aber auch eine Steuerung von Außen ist denkbar.<sup>24</sup>

Die beiden Netzwerkebenen stehen in steter Wechselwirkung miteinander, bilden Interdependenzen und bedingen einander wechselseitig. Netzwerke erzeugen in ihrer Potentialität damit zunächst „virtuelle Strukturen, die erst über eine netzwerkadäquate Kommunikation (Kooperation) in ‚Realisierbares‘ transformierbar“ werden.<sup>25</sup>

„Netzwerke wirken [...] als systembildende, -verändernde und überdauernde Strukturen. Das bedeutet, dass sie jederzeit vorhanden sind, aber nur als Latenz im Sinne potenzieller, das heißt jederzeit aktivierbarer Kontakte. Sie werden erst beobachtbar und auch handlungsleitend, wenn Personen in Form einer konkreten Kooperationshandlung darauf Bezug nehmen [...]“.<sup>26</sup>

Umgekehrt begünstigen erfolgreiche Kooperationen die Netzwerkbildung auf der Ebene der Potentialität, denn Erfahrung bildet wieder eine neue Grundlage für Potential.

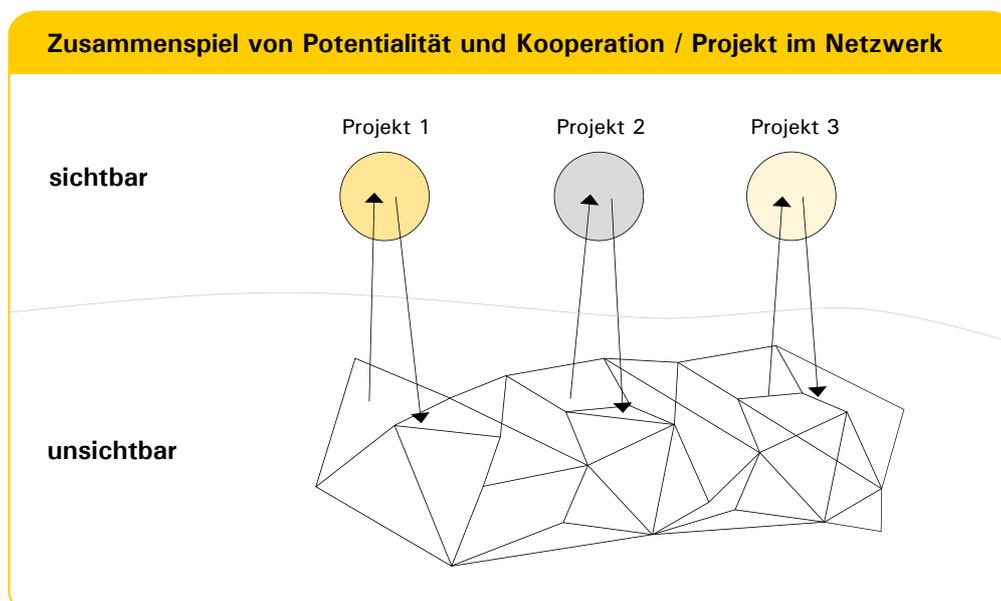


Abbildung 3

## 2.4 Merkmale von Netzwerken und Voraussetzung für deren Funktionieren

Jedes Netzwerk ist durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet, die aber in ihrer inhaltlichen und strukturellen Ausprägung sehr unterschiedlich sein können. Folgende Merkmale werden zu den konstitutiven Elementen eines Netzwerkes gezählt.<sup>27</sup>

### ► **Gemeinsames Ziel und übereinstimmende Problemidentifikation**

Basis für Netzwerke ist immer ein gemeinsames Ziel oder ein gemeinsamer Wille. Kooperationsinhalt und Koordination werden explizit auf der Grundlage eines gemeinsamen Zieles vereinbart.<sup>28</sup>

### ► **Autonomie der Akteurinnen und Akteure, Freiwilligkeit und Option des Ausstiegs**

Die Handelnden in Netzwerken sind autonome, aber wechselseitig voneinander abhängige Akteurinnen und Akteure. Sie bleiben stets rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einheiten mit einer Mindestautonomie, die eine Option zum freiwilligen Ein- und Austritt enthält.<sup>29</sup>

### ► **Vertrauensvolle Kooperation und Gleichrangigkeit der Akteurinnen und Akteure**

Im Kern funktionieren die Interaktionen dieser autonomen, aber interdependenten Akteurinnen und Akteure auf der Basis einer vertrauensvollen Kooperation, „die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln“.<sup>30</sup>

Die Akteurinnen und Akteure müssen gleichrangig sein, d.h. jeder muss seine Interessen artikulieren und durchsetzen können.

*„[...] wenn – unabhängig vom ökonomischen Potential oder der politischen Macht der Beteiligten – eine gewisse Gleichrangigkeit der Akteure garantiert ist, so dass auch der schwächere Partner seine Interessen artikulieren und durchsetzen kann [...] Nur dann ist es möglich, das spezifische Lern- und Innovations-Potential zu nutzen, das soziale Netzwerke im Gegensatz zu anderen Formen der Handlungskoordination bieten. Die machtförmige Durchsetzung von Entscheidungen legt diesen Prozess hingegen still und verhindert, dass alle Beteiligten ihre kreativen Fähigkeiten bei der Suche nach konstruktiven Lösungen einbringen.“<sup>31</sup>*

### ► **Diskursivität und Reziprozität**

Damit zusammenhängend gehört es zu den wesentlichen Kennzeichen von Netzwerken, Kooperationsbedingungen in diskursiven Verfahren auszuhandeln.

### ► **Offenheit**

Ein weiteres Charakteristikum von Netzwerken ist ihre Offenheit, d.h. die Akteurinnen und Akteure innerhalb des Netzwerkes verfügen über eine Vielzahl an größtenteils nicht expliziten Kontakten (Beziehungen) zu Akteurinnen und Akteuren außerhalb des Netzwerkes.

## 2.5 Entwicklungsphasen von Netzwerken

Bei der Netzwerkentwicklung lassen sich drei Strukturierungsprinzipien, die auch als Lebenszyklusphasen von Netzwerken verstanden werden, unterscheiden.<sup>32</sup>

Die erste Phase umfasst die Entstehung und den Aufbau des Netzwerkes. Sie geht aus dem mehr oder weniger vernetzten Ursprungskontext hervor und ist gekennzeichnet durch das Prinzip der Variation. D.h. Vorhandenes wird z.B. auf der Basis bestehender Beziehungen, aufgrund eines Förderprogramms oder durch Rekonfiguration von Kooperationsverhältnissen, neugestaltet.

In der zweiten Phase geht es um Stabilisierung und Ausbau. Die angelegte Struktur wird weiter entwickelt, vornehmlich durch Auswahl und Entwicklung von Ordnungsprinzipien. Dabei wirken Einschränkungen und die Definition von Einschluss- und Ausschlusskriterien stabilisierend. Die so aufgebaute Struktur wird „institutionalisiert“, d.h. beschrieben und nach Außen hin adressierbar.

Die dritte Phase ist eine Phase der Anpassung und Modifizierung. Hier kommt das Prinzip der Variation aus der ersten Phase wieder zum Tragen, um das Netzwerk weiterzuentwickeln oder neu zu justieren. Im Verlauf nimmt jedes Netzwerk eine dialektische Entwicklung – zwischen Re-Stabilisierung und Ausbau einerseits und Anpassung und Modifizierung andererseits.

## 2.6 Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung

Es lassen sich vier Dimensionen von Netzwerkmanagement, die sich gegenseitig ergänzen und Bestandteil von jedem (gelungenen) Netzwerkmanagement sind, unterscheiden.<sup>33</sup>

Die erste Dimension umfasst die Netzwerkmoderation. Sie zielt auf den Erhalt und die Stimulierung von Potentialen eines Netzwerkes ab und stellt eine unbefristete Funktion von Netzwerken dar. Die Schlüsseltechnologie der Netzwerkmoderation ist die Verhandlung. Sie bildet den Kern der Netzwerkgestaltung und erfordert ganz eigene Techniken.

Die zweite Dimension bezieht sich auf das Kooperationsmanagement. Auch sie stellt eine unbefristete Funktion innerhalb des Netzwerkes dar.

Die dritte Dimension ist das Projektmanagement, das zeitlich befristet sein kann.

Die vierte Dimension schließlich bezieht sich auf die intermediäre Funktion des Netzwerkmanagements<sup>34</sup> und zielt auf die Vermittlung zwischen Organisationen und Netzwerk ab. Sie stellt wie die erste und zweite Dimension eine unbefristete Funktion innerhalb des Netzwerkes dar. Die intermediäre Funktion wird idealtypisch repräsentiert durch die Quartiersmanagerin oder den Quartiersmanager bei dem geförderten Programm der „Sozialen Stadt“. Die Tätigkeit ist dadurch charakterisiert, dass sie zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen als Mittlerinstanz fungiert oder Themenbereiche, Systeme, Akteurrinnen und Akteure miteinander verknüpft.<sup>35</sup>

Der Bedarf an intermediärem Handeln ist immer dann gegeben, „wenn es für regionale Entwicklungen notwendig erscheint, dass sich die gesellschaftlichen Bereiche nicht nur in ihrer Reproduktion aufeinander beziehen,

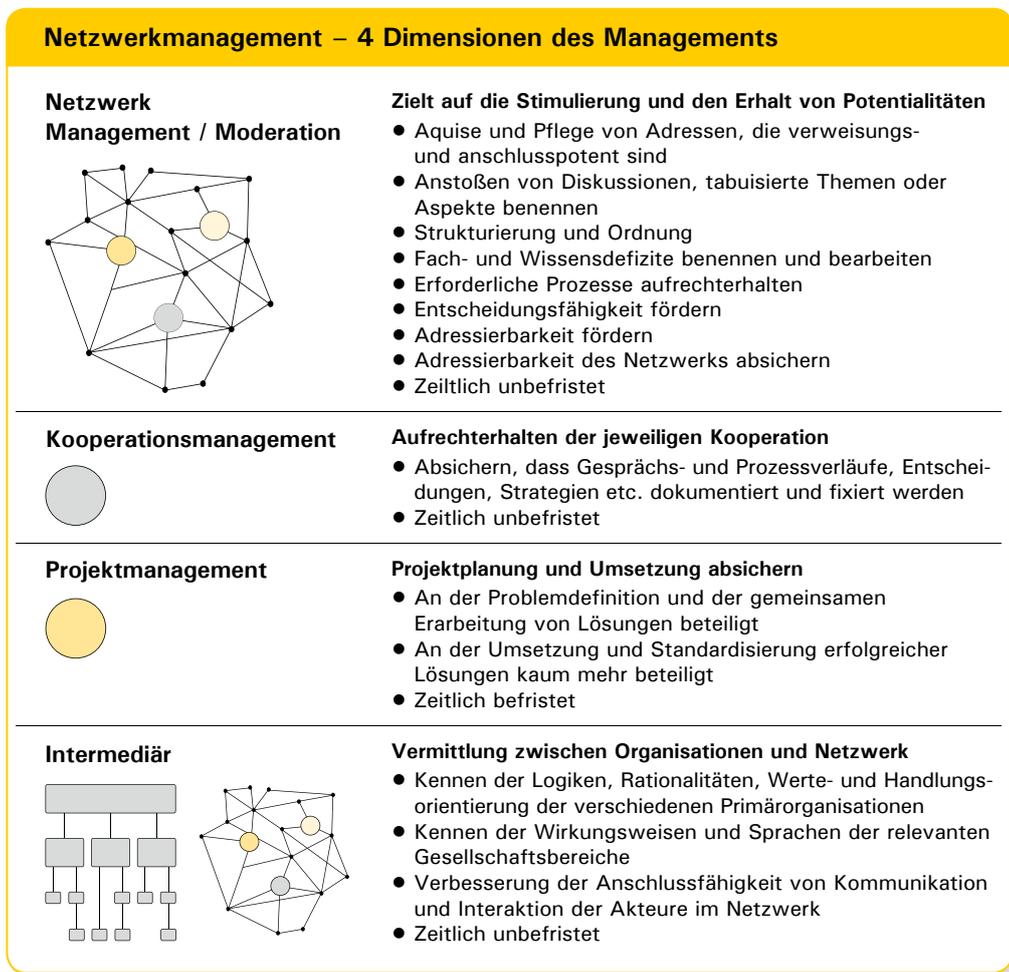


Abbildung 4

sondern sich daneben gemeinsam einer ‚dritten Sache‘ zuwenden, die nicht zwangsläufig aus ihrer Funktionalität erwächst.“<sup>36</sup>

Zu den typischen Funktionen der Intermediäre gehört demnach das Kennen der Logiken, Rationalitäten, Werte- und Handlungsorientierungen der Herkunftsbereiche von Netzwerkmitgliedern sowie die Kenntnis der Wirkungsweisen und Sprachen der relevanten Gesellschaftsbereiche. Auch zählen die Verbesserung der Anschlussfähigkeit von Kommunikation und Interaktion zu dieser Dimension.

*„Intermediäre gestalten und forcieren die Annäherungsprozesse unter Beachtung der jeweiligen Zielstellungen.“<sup>37</sup>*

Sie können Impulsgeber für regionale Themenfindung und auch für Netzwerkgründungen sein. Aus ihrem Wissen heraus versuchen sie Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus allen für die Problem- bzw. Themenbearbeitung relevanten Bereichen zu gewinnen.

Voraussetzung für intermediäres Handeln ist Allparteilichkeit und deren strukturelle Absicherung sowie Legitimation.

Das Netzwerkmanagement umfasst immer diese vier Funktionen. Im Folgenden wird daher von Netzwerkmanagement gesprochen und der Begriff der Moderation nur verwendet, wenn ausschließlich diese Funktion betont werden soll.



# Regionale Netzwerke

Aus der Empirie

## Darstellung der vier untersuchten Netzwerke

Die Netzwerklandschaft in München ist heterogen und umfassend. Aus diesem Grund sollen im Folgenden die untersuchten regionalen Netzwerke zusammenfassend dargestellt werden. Nach den Ausführungen zum Hintergrund und zur Entstehung der Netzwerke folgt die Darstellung der Netzwerke nachstehendem Raster:

- ▶ **Ziele und Inhalte**
- ▶ **Federführung und Steuerung**
- ▶ **Materielle Ausstattung**
- ▶ **Netzwerkphase**
- ▶ **Gremien**
- ▶ **Räumlicher Umgriff und**
- ▶ **Netzwerkmanagement**

### 1.1 REGSAM – Regionalisierung Sozialer Arbeit in München

Aufbauend auf vielfältigen Vernetzungsaktivitäten vor Ort konzipierte das Sozialreferat der Landeshauptstadt München 1992 ein Modellprojekt mit dem Titel REGSAM. Ziel war es, die Vernetzung lokaler Akteurinnen und Akteure insbesondere aus dem Feld der sozialen Arbeit in definierten Sozialräumen zu fördern und auszubauen. Das Modellprojekt wurde in vier Modellregionen durchgeführt.<sup>39</sup>

Den Kontext des Projektes bildete die vom Sozialreferat seit 1990 verfolgte Strategie, bestehende Strukturen zu dezentralisieren um ganzheitliche und wohnortnahe Angebote bereitstellen zu können. Neben der Schaffung von dezentralen Sozialbürgerhäusern galt REGSAM dem Sozialreferat als eine Säule der Regionalisierung und Dezentralisierung.<sup>39</sup>

Nach Vorlage der Evaluationsergebnisse aus der Erprobungsphase beschloss der Stadtrat der Landeshauptstadt München 1996 REGSAM als Grundstruktur sozialer Arbeit im gesamten Stadtgebiet aufzubauen.<sup>40</sup> 1997 wurde eine Rahmenvereinbarung zwischen Sozialreferat, Gesundheitsreferat und Wohlfahrtsverbänden unterzeichnet. Seit Mai 2002 ist REGSAM in München flächendeckend mit den Hauptorganen RAGS (Regionale Arbeitsgemeinschaften Soziales) und FAKs (Facharbeitskreise) eingeführt.

Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung im Jahr 2003 wurde der Kostenansatz für REGSAM drastisch gekürzt.<sup>41</sup> Die Kürzung war verbunden mit einer Neuorganisation des Netzwerkmanagements von REGSAM, eine REGSAM-Moderation war nun für 2-3 REGSAM-Regionen zuständig.<sup>42</sup> Im Jahr 2004 entschied der Stadtrat, dass der Trägerverein für regionale soziale Arbeit e.V., ein Verbund aus freier und öffentlicher Wohlfahrtspflege – Träger der Pflegebörse, als künftiger Träger für REGSAM fungieren sollte.<sup>43</sup> Das Kontraktmanagement und damit die jährlichen Ziele werden mit der REGSAM-Geschäftsführung geschlossen. Die Gesamtkoordination von REGSAM verblieb in der Zentrale des Sozialreferats.

Zudem wurde das REGSAM-Kuratorium neu konstituiert. Es hat beratende und empfehlende Funktion gegenüber dem Verein (Vorstand) sowie der Geschäftsführung und die Aufgabe, die Sicht der REGSAM-Regionen in die sozialpolitische Diskussion in München einzubringen.<sup>44</sup> Im Jahr 2004 wurde ein gemeinsames REGSAM Büro bezogen. 2005 wurde die Datenbank Info Sozial eingerichtet, in der sich alle sozialen Einrichtungen freiwillig eintragen können.<sup>45</sup>

Eine neuerliche Modifizierung für das REGSAM Netzwerk erfolgte entsprechend dem Stadtratsbeschluss vom 13.9.2009, in dem ab 2010 sogenannte „Gebiete mit besonderem Handlungsbedarf“ ausgewählt werden.<sup>46</sup> Für jedes ausgewählte „Gebiet mit besonderem Handlungsbedarf“ wird eine konkrete Kooperationsvereinbarung zwischen REGSAM und dem Sozialreferat/Sozialplanung geschlossen, die die verbindliche Grundlage für die Arbeit in den jeweiligen Gebieten darstellt. In diesen ist eine REGSAM-Moderatorin bzw. ein REGSAM-Moderator als Prozessverantwortliche/-verantwortlicher festgelegt. Daneben sind geregelt: der räumliche Umgriff, die konkrete Problemstellung und Zielsetzung, der zeitliche Umfang, eine zuständige verantwortliche Ansprechperson innerhalb des Sozialreferates und die zu gewinnenden Kooperationspartnerinnen und -partner.<sup>47</sup>

#### ▶ **Ziele und Inhalte**

REGSAM soll – so die Leistungsbeschreibung von 2009 – eine Vernetzungsstruktur für regionale Akteure zur Verfügung stellen, an der soziale, gesundheitsbezogene Einrichtungen, Sozialbürgerhäuser und Kinderbetreuungs-einrichtungen, aber auch Schulen, lokale Politik und

## Netzwerklandschaft in München – Darstellung der vier untersuchten Netzwerke

Ökonomie, sowie besondere für den jeweiligen Stadtteil relevante, Schlüsselpersonen zu beteiligen sind.

REGSAM ist als regionale Vernetzungsstruktur in die Stadtentwicklungskonzeption der „Perspektive München“<sup>48</sup> eingebunden und an die kontinuierlich bzw. jährlich entwickelten Stadtratsziele gebunden. Ziel seitens der Landeshauptstadt München ist es, über REGSAM die Sozialraumorientierung zu stärken und die Entwicklung bzw. den Erhalt eines transparenten und gut abgestimmten Angebots zur sozialen Grundversorgung zu unterstützen.

Im Rahmen der o.g. städtischen Leitziele soll REGSAM eine transparente Darstellung der regionalen sozialen Angebote gewährleisten und aus den jeweiligen regionalen Bedürfnissen und Bedarfshinweisen eigenständige Zielsetzungen entwickeln, Bedarfshinweise geben, die inhaltlich begründet sind und Verbesserungspotentiale und Synergieeffekte durch die Kooperation von Einrichtungen vor Ort bereits beinhalten.

### ► Federführung und Steuerung

REGSAM ist unter der Federführung des Sozialreferats gemeinsam mit dem Referat für Bildung und Sport, dem Referat für Gesundheit und Umwelt und dem Kulturreferat initiiert worden.

Das Kontraktmanagement erfolgt über das Sozialreferat, die Produktverantwortung liegt bei der Sozialplanung in der Zentrale des Sozialreferats.

Zur Steuerung finden jährlich vier Steuerungsgespräche zwischen den Produktverantwortlichen in der Sozialplanung und der Geschäftsführung REGSAMs statt. Darüber hinaus gibt es jährlich zwei Treffen der Begleitgruppe für „Gebiete mit besonderem Handlungsbedarf“ zwischen Sozialreferat, Vertretungen von REGSAM und den Planungsbeauftragten der freien Wohlfahrtsverbände.

Zur Abstimmung vor Ort nehmen die zuständigen Fachkräfte der regionalen Sozialplanung an den RAGS und bei Bedarf auch an den Facharbeitskreisen von REGSAM teil. Sie sind über die Prozesse in REGSAM informiert und erhalten die REGSAM Protokolle. Darüber hinaus finden regelmäßig Abstimmungsgespräche zwischen REGSAM-Moderation und regionaler Sozialplanung statt. Die regionale Sozialplanung dient den REGSAM Akteurinnen und Akteuren als Ansprechpartnerin in der Verwaltung.

### ► Materielle Ausstattung

REGSAM wird derzeit mit jährlich 525.000 Euro vom Sozialreferat der Landeshauptstadt München finanziert.<sup>49</sup>

Ziele und Finanzierung werden alle drei Jahre durch den Münchner Stadtrat festgelegt.<sup>50</sup>

Derzeit verfügt REGSAM über eine halbe Stelle Geschäftsführung, 5,5 Stellen für Netzwerkmanagement und eine halbe Stelle Verwaltung. Seit 2010 sind 30% der Ressourcen für Gebiete mit besonderem Handlungsbedarf gebunden. Berechnet man die verbleibenden 70% des Gesamtvolumens, das für REGSAM durch das Sozialreferat aufgewendet wird, für den flächendeckenden und alle Bevölkerungsgruppen betreffenden Vernetzungsauftrag, so entfallen ca. 0,25 Euro auf eine Einwohnerin bzw. einen Einwohner der Landeshauptstadt München – oder umgelegt auf die 13 Sozialregionen der Landeshauptstadt 27.000 Euro auf eine Sozialregion.



### ► Netzwerkphase

REGSAM ist ein etabliertes Netzwerk, das nach der Phase des Aufbaus zwei zentrale Umbauphasen erlebt hat: 2004 mit der oben beschriebenen veränderten Trägerschaft durch den Trägerverein regionale Arbeit e.V. und 2010 mit der Bearbeitung von Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf.

### ► Gremien

REGSAM hat flächendeckend eine einheitliche Abstimmungsstruktur, die in den jeweiligen Regionen an die Möglichkeiten und Gegebenheiten der vorhandenen Versorgungsstrukturen und der Akteurinnen und Akteure angepasst wird.

In allen 16 REGSAM Regionen gibt es je eine Regionale Arbeitsgemeinschaft Soziales (RAGS) und mindestens zwei Facharbeitskreise (FAKs). In einigen Regionen gibt es zusätzlich zielgruppenübergreifend Runde Tische, die sich meistens auf ein Kerngebiet konzentrieren und teilweise temporären Charakter tragen.

#### **Kuratorium**

Das Kuratorium arbeitet überregional und setzt sich aus Delegierten der 16 Regionen zusammen, die in den jeweiligen RAGS bestimmt werden. Das Kuratorium vertritt die Interessen der Regionen und ist für ganz München sozialpolitisch aktiv. Es berät den Trägerverein sowie die REGSAM Geschäftsführung, ist Bindeglied zwischen den Regionen, dem Trägerverein für regionale soziale Arbeit e.V. und der Landeshauptstadt München.

#### **Regionale Arbeitsgemeinschaften Soziales**

Die Regionale Arbeitsgemeinschaft Soziales (RAGS) ist das fachübergreifende Steuerungsgremium der Region. Sie wird von der REGSAM Moderation geleitet und setzt sich zusammen aus den Sprecherinnen und Sprechern der Facharbeitskreise und Runden Tische, sowie der Leitung des Sozialbürgerhauses und einer Vertretung der räumlichen Sozialplanung des Sozialreferats. Des Weiteren beteiligen sich je eine Vertretung des Bezirksausschusses sowie die von der RAGS berufenen Schlüsselpersonen, welche aufgrund ihrer Qualifikationen für die Region von besonderer Bedeutung sind. Allen Managerinnen und Managern der anderen zu untersuchenden Netzwerke ist der Status als Schlüsselperson zuerkannt, allerdings jeweils aufgrund eines individuellen Beschlusses der jeweiligen RAGS, nicht per se aufgrund der Funktion. In der RAGS werden zielgruppenübergreifend Entwicklungen, Probleme und Bedarfslagen der Region diskutiert, Initiativen entwickelt und begleitet sowie Bedarfslagen und Anträge weitergeleitet. Die RAGS wählt aus ihrer Mitte ein Kuratoriumsmitglied.<sup>51</sup> Als Delegiertengremium ist die RAGS strukturell auf Abstimmung, Multiplikation und Informationsweitergabe angelegt.

#### **Facharbeitskreise und Runde Tische**

Die Facharbeitskreise (FAKs) sind neben der RAGS das zentrale Arbeitsinstrument von REGSAM. Jeder FAK hat eine Arbeitskreissprecherin / einen Arbeitskreissprecher, der von den FAK-Mitgliedern gewählt wird.

In den Facharbeitskreisen, an denen sich im Schnitt zwischen 10 bis 20 Personen beteiligen, findet sich vor allem die Fachbasis aus den verschiedenen Bereichen der sozialen Arbeit, aber auch aus dem Bereich Kinderbetreuung, Schule oder Gesundheitswesen.

Vier- bis sechsmal im Jahr findet hier ein fachspezifischer Austausch unter regionaler Perspektive statt, in denen die Mitglieder der FAKs ihre Angebote träger- und referats-

übergreifend aufeinander abstimmen, Bedarfslagen in der Region feststellen, Lösungsansätze suchen und mögliche Kooperationen entwickeln oder initiieren. Die FAKs werden von gewählten Sprecherinnen oder Sprechern aus der Fachbasis koordiniert und in der RAGS vertreten.<sup>52</sup>

In jeder Region gibt es die FAKs „Alte Menschen“ und „Kinder, Jugend und Familie“. Je nach Bedarf und Region können weitere Facharbeitskreise entstehen, wie z.B. zur Thematik Pflegebedürftigkeit, Migration oder Kleinkinder. Zentrales Ziel aller FAKs ist es, ein breites Spektrum relevanter, bzw. beziehungsreicher Akteurinnen und Akteure in der Region zu erreichen, über die im Zuge der jeweiligen Fachlichkeit relevante Informationen weitergegeben werden können.<sup>53</sup>

In den untersuchten Stadtbezirken gibt es jeweils die drei Facharbeitskreise ‚Senioren‘, ‚Kinder/Jugendliche‘ und ‚Familie‘. Darüber hinaus fanden sich Unterarbeitskreise und im Stadtbezirk 14 ein auf Dauer angelegter, nur auf den Stadtbezirk 14 bezogenen Runden Tisch.<sup>54</sup>

Aus den Facharbeitskreisen werden je nach Kapazität, Bedarf oder Interesse Projektgruppen oder Unterarbeitskreise gebildet, die zeitlich befristet sind und eine klare Zielsetzung oder ein Projektvorhaben beinhalten.

#### ► **Räumlicher Umgriff**

REGSAM deckt mit seiner Struktur das gesamte Stadtgebiet mit 16 REGSAM Regionen ab. Die Grenzen decken sich weitgehend mit den Grenzen der Sozialregionen. (vgl. hierzu II. 2).

Seit 2010 wurde in sieben Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf nach einem fokussierten handlungsorientierten Ansatz gearbeitet. Die Auswahl dieser Schwerpunktgebiete erfolgte anhand eines Kriterienkatalogs, der in enger Kooperation zwischen REGSAM-Geschäftsführung, REGSAM-Kuratorium und dem Sozialreferat entwickelt wurde. Die Basis für die Auswahl stellen die Monitoringdaten des Sozialreferates dar. Die qualitative Untermauerung dieser Daten erfolgt durch die Einschätzung der jeweiligen RAGS, durch Bedarfsnennungen seitens der Sozialbürgerhäuser oder der Bezirksausschüsse.<sup>55</sup>

#### ► **Netzwerkmanagement**

Die Aufgaben des Netzwerkmanagements<sup>56</sup> sind in der Leistungsvereinbarung mit dem Sozialreferat umrissen. Im Zentrum steht dabei die Absicherung der Vernetzungsstrukturen im gesamten Stadtgebiet Münchens. Hierzu zählen insbesondere eine handlungsorientierte und an Zielvorgaben ausgerichtete Organisation und Moderation

der RAGS und die Gewährleistung der Arbeitsfähigkeit der Facharbeitskreise und der Runden Tische vor Ort. Daneben zählt zu ihren Aufgaben die Absicherung eines hohen Informationsniveaus in den REGSAM Regionen sowie die Vermittlung von qualifizierten Bedarfsangaben aus den Regionen. Darüber hinaus soll das Management die Kommunikation zwischen den Netzwerketeiligten und insbesondere in die Verwaltung absichern.

Einen expliziten Handlungs- und auch Kooperationsauftrag mit Verwaltung und lokalen Akteurinnen und Akteure, die nicht im Feld der Sozialen Arbeit verortet sind, haben die Managerinnen und Manager in den ‚Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf‘.

## 1.2 Soziale Stadt

Das Programm Soziale Stadt ist eine Gemeinschaftsinitiative von Bund und Ländern und wurde Anfang 1999 gestartet, um der sozialräumlichen Polarisierung in Städten und Gemeinden Einhalt zu gebieten und eine nachhaltige Aufwärtsentwicklung in Stadt- und Ortsteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf einzuleiten und zu sichern.

Als Programm der deutschen Städtebauförderung wird die Soziale Stadt getragen vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und den Ländern. Bis 2009 wurde das Programm in ca. 570 Gebieten in 355 Gemeinden umgesetzt,<sup>57</sup> mit dem auf verschiedenen Handlungsebenen einzelne Stadtquartiere weiterentwickelt werden sollen.

Die Hauptansätze des Programms sind: Die Bündelung privater und öffentlicher Gelder, koordiniertes Verwaltungshandeln, das Zusammenwirken der Akteurinnen und Akteure vor Ort sowie die aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger.

Die Landeshauptstadt München ist und war seit Anbeginn mit folgenden Gebieten am Programm beteiligt:

- Hasenberg und Milbertshofen (von 1999 bis 2009)
- Petuelring (seit 2003)
- Giesing (seit 2005)
- Berg am Laim/ Ramersdorf (seit 2005; seit 2007 erweitert um Innsbrucker Ring/ Baumkirchnerstraße).<sup>58</sup>

Das Sanierungsgebiet „Innsbrucker Ring/ Baumkirchner Straße“ (RaBaL) wurde mit Beschlüssen der Vollversammlung des Stadtrates vom 06.07.1995 und 06.10.2005 festgelegt. 2012 wurde die Förderung des Programmgebietes in RaBaL bis zunächst 2013 beschlossen.<sup>59</sup>

### ► Ziele und Inhalte

Ziel des Programms ist die Stabilisierung und Verbesserung der physischen Wohn- und Lebensbedingungen und der wirtschaftlichen Basis in den Stadtteilen oder Stadtquartieren sowie die Stärkung des sozialen Miteinanders der Bewohnerinnen und Bewohner durch ineinandergreifende bauliche und soziale Aufwertungsmaßnahmen.

Zentraler Inhalt des Programms ist ein ganzheitlicher und integrierter städtebaulicher und sozialer Planungs- und Gestaltungsprozess, in den sämtliche Akteurinnen und Akteure einbezogen werden sollen.

Dieser ineinandergreifende Handlungsansatz findet seinen Ausdruck in dem Integrierten Handlungskonzept (IHK), in dem Ziele, Maßnahmen, Projekte, Synergieeffekte, Kostenplanung und -übersicht für die jeweiligen Regionen zusammengefasst dargestellt sind.<sup>60</sup>



Die Umsetzung der Ziele des Programms erfolgt entlang der folgenden Handlungsfelder:

- Wohnen und Wohnumfeld
- Verkehr und Lärmschutz
- Öffentliches Grün/Stadtstruktur
- Soziale Infrastruktur
  - Bildung/Qualifizierung/gesellschaftliche Teilhabe
  - Gesundheit im Quartier
  - Zusammenleben im Stadtteil
  - Aktivierung über Öffentlichkeitsarbeit und Stadtteilkultur
- Lokale Ökonomie/Nahversorgung und Beschäftigung

Über den Anspruch auf ressortübergreifendes Handeln ist die Soziale Stadt strukturell auf Netzwerkarbeit angelegt.

Die Ziele für die neuen Sanierungsgebiete wurden aus den bestehenden übergeordneten Stadtentwicklungszielen, so wie sie auch in der „Perspektive München“ formuliert sind, abgeleitet und in dem integrierten Handlungskonzept (IHK) für die Münchner Sanierungsgebiete zusammengeführt. Die Abstimmung der strategischen Ziele erfolgte in einem kontinuierlichen Prozess mit und zwischen den Referaten sowie durch die explizite Einbeziehung der Politik, sowohl auf lokaler als auch auf städtischer Ebene.<sup>61</sup> Die Zielformulierungen wurden entlang der Handlungsfelder Wohnen/Wohnumfeld, Verkehr/Lärmschutz, Öffentliches Grün/Stadtstruktur, Soziale Infrastruktur, lokale Ökonomie entwickelt und im IHK festgeschrieben.<sup>62</sup>

#### ► Federführung und Steuerung

Die Federführung und das Kontraktmanagement der Sozialen Stadt in München liegen beim Referat für Stadtplanung und Bauordnung. Getragen und umgesetzt wird das Programm gemeinsam mit dem Sozialreferat, dem Referat für Bildung und Sport, dem Referat für Gesundheit und Umwelt, dem Kulturreferat und dem Referat für Arbeit und Wirtschaft.<sup>63</sup> Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung verantwortet die Sicherstellung einer referatsübergreifenden Finanzierung durch die Bündelung der Finanzmittel für einzelne Projekte und die Einrichtung einer entsprechenden Projektsteuerung.<sup>64</sup>

#### ► Materielle Ausstattung

Bis einschließlich 2009 haben Bund, Länder und Kommunen rund 2,7 Mrd. Euro für rund 570 Programmgebiete in 355 Städten und Gemeinden bereitgestellt. Dabei finanziert der Bund ein Drittel des Gesamtprogramms durch Finanzhilfen. Länder und Kommunen tragen zusammen zwei Drittel.<sup>65</sup>

Für das Städtebauförderungsprogramm Soziale Stadt werden jährlich Bundesfinanzhilfen in Höhe von rund 95 Millionen Euro bewilligt. Hiervon können 44,9 Millionen Euro für Modellvorhaben zu sozial-integrativen Förderzwecken eingesetzt werden. Zusammen mit den Komplementärmitteln der Länder und Kommunen steht damit ein jährliches Programmvolume in Höhe von rund 285 Millionen für die Soziale Stadt zur Verfügung.<sup>66</sup>

Die Kommune erhält bis zu 60% der als förderfähig festgelegten Kosten von Bund und Land erstattet und trägt mindestens 40% der förderfähigen Kosten selbst.

In Bayern werden pro Jahr etwa 10 bis 12 Projekte gefördert werden.<sup>67</sup>

Für das Sanierungsgebiet „Innsbrucker Ring – westlich“ wurden zwischen 2005 und 2011 Mittel in Höhe von rund 15 Millionen Euro veranschlagt.<sup>68</sup> Für den Bereich „Melusinenstraße“ wurden ergänzend zu den im Beschluss der Vollversammlung vom 06.07.2005 aufgeführten Kostenansätzen überschlägig zusätzliche Kosten in Höhe von 2,4 Millionen Euro für den Zeitraum 2007 bis 2011 ermittelt.<sup>69</sup>

Neben den Bundesmitteln aus dem Programm Soziale Stadt kommen Mittel aus anderen Programmen zum Einsatz, u.a. das kommunale Programm „wohngrün.de“ und „Wohnen am Ring“ sowie die Städtebaufördermittel, die vom Freistaat Bayern über die Regierung von Oberbayern Städtebauförderungsmitel auf der Grundlage der Richtlinien zur Förderung städtebaulicher Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen gewährt werden.<sup>70</sup>

Mittel für nicht-investive Maßnahmen stammen aus dem ESF Bundesprogramm BIWAQ, dem ESF Bundesprogramm XENOS, dem bayerischen Förderprogramm „Kooperationen“, und aus Mitteln Dritter, z.B. Krankenkassen, Wohnbaugesellschaften, Bezirksausschüsse, Vereine, Stiftungen.<sup>71</sup>

Das Quartiersmanagement der Sozialen Stadt im Gebiet RaBaL wird derzeit über die Einrichtung von zwei Stadtteilläden und nicht genau definierte Sachmitteln mit der Stelle eines Quartiersmanagements mit jährlich rund 100.000 Euro über das Bund-Länder-Programm Soziale Stadt finanziert.

Darüber hinaus stehen jährlich finanzielle Mittel im Rahmen eines Verfügungsfonds in Höhe von 30.000 Euro bereit. Damit sollen Bewohnergruppen und kleinere Initiativen zu aktiviert bzw. Aktionen zu ermöglicht werden, die nur mit Eigenleistung der Einrichtungen und Initiativen durchführbar sind. Pro Maßnahme können maximal 2.600 Euro beantragt werden.

#### ► Netzwerkphasen

Die Laufzeit des Programms in RaBaL beträgt 2012 sieben Jahre für das erste Gebiet Ramersdorf und fünf Jahre für die Erweiterungsgebiete in Berg am Laim und Ramersdorf.

Insofern ist in dem Sanierungsgebiet RaBaL die Soziale Stadt durch zwei regionale Aufbauphasen, in denen die Kontaktaufnahme und Vernetzung mit vorhandenen Akteurinnen und Akteuren und Gremien sowie der Aufbau der eigenen Gremien im Mittelpunkt stand, charakterisiert.

In der Ausbau- und Stabilisierungsphase wurden regionale Strukturen wie Projektgruppen, Newsletter, Kooperationen ausgebaut und entwickelt. Zahlreiche Projektgruppen haben sich in dieser Phase in enger Abstimmung mit der Koordinierungsgruppe nicht nur konstituiert sondern teilweise auch die Projektideen oder -konzepte umgesetzt. Zahlreiche Akteurinnen und Akteure wurden in dieser Phase in die Netzwerkstrukturen eingebunden.

Aktuell befindet sich das Programm der Soziale Stadt RaBaL in einer Phase, die durch das Auslaufen des Programms und durch Anstrengungen zur Verstetigung von Projekten und Netzwerkstrukturen geprägt ist. Dabei geht es vor allem um die folgenden Punkte:

- Orte der Infrastruktur zu sichern (Bewohnertreffs, öffentlicher Raum)
- Erfolgreiche Projekte aus ergänzenden Förderprogrammen in ihrer Wirkung zu verstetigen
- Initiativen, Vereine und Gremien zu stärken als Basis für stadtteilbezogenes Engagement
- Organisationsstrukturen zu erhalten und zu fördern
- Kooperation mit und zwischen den Unternehmen zu stabilisieren<sup>72</sup>

#### ► Gremien

Dem Programm Soziale Stadt in München liegt mit der verwaltungsinternen Lenkungsgruppe, der lokalen Koordinierungsgruppe und den ebenfalls gebietsbezogenen Jour Fixen eine einheitliche Abstimmungsstruktur zugrunde. Diese wird vor Ort entsprechend den Gegebenheiten, der vorhandenen Versorgungsstrukturen, den Akteurinnen und Akteuren oder Themenschwerpunkten ergänzt oder variiert. Z.B. können in den Soziale-Stadt-Gebieten Runde Tische, die meistens temporären Charakter tragen, oder auf Dauer angelegte Vernetzungsrunden eingerichtet werden.

#### Lenkungsgruppe

Die Lenkungsgruppe der Sozialen Stadt ist ein verwaltungsinternes, referatsübergreifendes Gremium zur stadtweiten Projektsteuerung und Koordination. Die Federführung liegt beim Referat für Stadtplanung und Bauordnung.

Zum ständigen Teilnehmerkreis zählen neben dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung mit den Abteilungen Stadtentwicklungsplanung und Stadtansanierung und Wohnungsbau die folgenden städtischen Referate:

- Sozialreferat/Sozialplanung
- Referat für Arbeit und Wirtschaft – Fachbereich kommunale Beschäftigungspolitik
- Referat Gesundheit und Umwelt
- Referat für Bildung und Sport

- Kulturreferat
- Baureferat

#### Jour Fixe

Zur referatsübergreifenden Abstimmung vor Ort mit dem Quartiersmanagement und gegebenenfalls unter Einbeziehung anderer relevanter Akteurinnen und Akteure dient der Jour Fixe. An den Meetings, die durch das Quartiersmanagement vorbereitet werden, sind die folgenden Referate beteiligt bzw. eingeladen:

- Referat für Stadtplanung und Bauordnung
- Sozialreferat
- Referat für Gesundheit und Umwelt
- Kulturreferat

Projekt- bzw. themenbezogen nehmen das Baureferat, das Referat für Arbeit und Wirtschaft sowie die Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung (MGs) teil. Als produktiv hat sich auch die Teilnahme der Vorsitzenden der Bezirksausschüsse 14 und 16 erwiesen.

#### Koordinierungsgruppe

Die Koordinierungsgruppe stellt das zentrale Abstimmungs- und Entscheidungsgremium vor Ort dar und wird daher auch als Stadtteilbeirat bezeichnet. Sie besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der Stadtteileinrichtungen, der zuständigen Fachreferate und des Bezirksausschusses sowie Bürgerinnen und Bürgern. Die Zusammensetzung der Koordinierungsgruppe wird entsprechend einer im Gremium erarbeiteten Geschäftsordnung vorgenommen.<sup>73</sup> Die Koordinierungsgruppe in RaBaL fand im Allgemeinen im vier- bis sechswöchigen Turnus statt und hatte bis zu 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Der Teilnehmerkreis setzt sich zusammen aus:

- Vertreterinnen und Vertreter der Örtlichen Politik
- Verwaltung, einschließlich der Sozialbürgerhäuser
- Bildungseinrichtungen und sozialen Einrichtungen
- Mandatslosen Bürgerinnen und Bürgern sowie Vereinen
- Gewerbevereinen, Sanierungsträgern u.a.

Die Organisation, Moderation und Protokollführung erfolgt durch das Quartiersmanagement.

#### Projektgruppen und Runde Tische

Projektgruppen und Runde Tische setzen sich aus Bewohnerinnen und Bewohnern und anderen Akteurinnen und Akteuren des Stadtteils zusammen und bilden sich teilweise aus Gremien und Initiativen heraus. Aufgabe ist in der Regel die Entwicklung bzw. Umsetzung und Konkretisierung eines spezifizierten Arbeitsvorhabens. Die Federführung der einzelnen Projekte liegt bei den unterschiedlichen Referaten. Für Projekte von Initiativen können Mittel aus den Verfügungsfonds beantragt werden. Viele Projekte werden auch mit anderen Mitteln finanziert.

### ► Räumlicher Umgriff

Mit Beschluss der Vollversammlung vom 14.03.2007 wurde die Erweiterung des bestehenden Sanierungsgebietes „Innsbrucker Ring – westlich“ um die Untersuchungsgebiete „Melusinenstraße“ und „Ortskern Berg am Laim“ beschlossen.<sup>74</sup> Dabei wurde die Bezeichnung der erweiterten räumlichen Ausdehnung entsprechend in „Innsbrucker Ring / Baumkirchner Straße“ umgeändert. Der räumlicher Umgriff der Sozialen Stadt ist prinzipiell quartiersbezogen und damit kleinräumig angelegt.

Die Abbildung 5 zeigt, dass das Sanierungsgebiet in die Stadtbezirke 14 Berg am Laim und 16 Ramersdorf-Perlach hineinreicht.<sup>75</sup> Das Programmgebiet RaBaL hat eine Gesamtgröße von 207,4 ha und 23.897 Einwohnerinnen und Einwohner. (Stand 05/2007)

Die Auswahl der Gebiete erfolgte auf der Grundlage von qualitativen und quantitativen Kriterien zur sozialen, wirtschaftlichen, städtebaulichen und ökologischen Situation vor Ort, wie z.B.:<sup>76</sup>

- Arbeitslosigkeit, insbesondere Jugendarbeitslosigkeit
- Einkommensverhältnisse und Sozialhilfedichte
- Sozialwohnungsdichte
- Stabilität der Bewohnerstruktur und Fluktuation,
- Belastung durch gewaltsame Konflikte, Kriminalität, Vandalismus und Drogenmissbrauch

- spezifische Problemlagen bestimmter Bewohnergruppen
- Freiraumversorgung, ökologische Belastungen
- Ausstattung mit infrastrukturellen Einrichtungen
- funktionale und substantielle, städtebauliche und bauliche Schwächen im Sinne des § 136 Abs. 3 BauGB

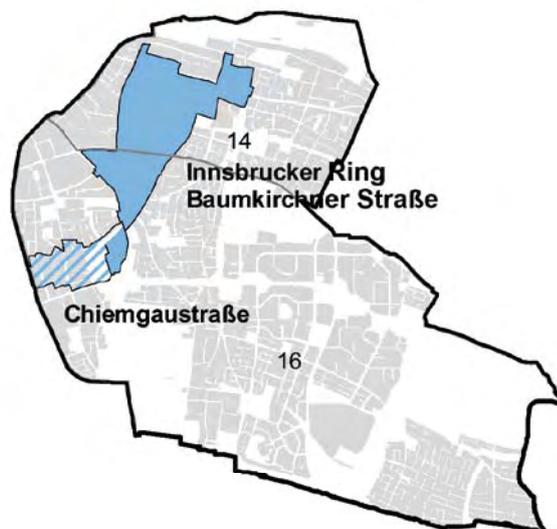
### ► Netzwerkmanagement

Das Netzwerkmanagement in den Gebieten der Sozialen Stadt obliegt dem Quartiersmanagement. Die Aufgabe des Quartiersmanagements ist die Entwicklung und Fortschreibung des integrierten Handlungskonzeptes, die aktive Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie die Initiierung, Konzeption, Umsetzung und Betreuung von Projekten und Maßnahmen in Abstimmung mit dem jeweils federführenden Fachreferat.<sup>77</sup>

Darüber hinaus hat das Quartiersmanagement die Aufgabe, übergreifende Netzwerkstrukturen und Finanzierungskonzepte zu entwickeln und sich für die Absicherung einer nachhaltigen Wirkung einzusetzen.

Auf der Ebene der Netzwerkmoderation geht es primär um den Anstoß des Diskurses und die Weiterentwicklung von Ideen. Auf der Ebene des Kooperationsmanagements werden z.B. relevante Akteurinnen und Akteure

### Räumlicher Umgriff Soziale Stadt Ramersdorf – Berg am Laim



Quelle:  
Soziale Stadt München

Abbildung 5

in Runden Tischen, im Stadtteilladen oder anderen Gremien zusammengeführt und deren Kooperation z.B. durch Vorbereitung, Protokollführung etc. unterstützt und gefördert. Auf der Ebene des Projektmanagements unterstützt das Quartiersmanagement die Umsetzung einzelner Projekte, aber auch die Antragstellung für Mittel aus dem Verfügungsfonds. In seiner Intermediären Funktion verantwortet das Quartiersmanagement den Transfer übergeordneter Blickwinkel in die Gremien und Projektgruppen vor Ort und ermittelt die Innenansicht aus dem Gebiet heraus.

Konkret lassen sich die folgenden Aufgabeninhalte nennen:

- Brückenfunktion zwischen Projekten im Gebiet
- Bindeglied zwischen verschiedenen fachlichen Zugängen
- Gelenkstelle zwischen Politik, Verwaltung, Trägern und den heterogenen Interessenlagen vor Ort
- Beratung bei Projektentwicklung
- Vermittlung von Stadtteilorientierung
- Unterstützung bei Nutzungskonzepten baulicher Maßnahmen
- Ermahnung zur Aktivierung und Bürgerbeteiligung
- Öffentlichkeitsarbeit.<sup>78</sup>

Mit dem Auslaufen der Programmförderung rückt für das Quartiersmanagement die Frage der „Verstetigung“ von Projekten und aufgebauten Vernetzungsstrukturen in den Vordergrund. Zu den zu bearbeitenden Themen zählen z.B. die stadtteilbezogene Perspektivplanung und die „Stadtteilmanagement-Funktion“, v.a. in vier Sektoren.<sup>79</sup>

- Orte der Infrastruktur sichern (Bewohnertreffs, öffentlicher Raum)
- Den Bestand, bzw. die Wirkung erfolgreicher Projekte absichern
- Initiativen, Vereine und Gremien stärken als Basis für stadtteilbezogenes Engagement
- Organisationsstrukturen erhalten und fördern
- Kooperation mit und zwischen den Unternehmen stabilisieren.

### 1.3 Netzwerk Frühe Hilfen/Frühe Kindheit

Bei diesem Netzwerk handelt es sich um ein Netzwerksystem, das sich noch in der Entwicklung befindet und in dessen Verlauf verschiedene Elemente unter neuen Begrifflichkeiten integriert wurden. Im Folgenden wird diese Entwicklung bis zum aktuellen Zeitpunkt nachgezeichnet.

2007 beschloss der Münchner Stadtrat das Münchner Modell „Früherkennung und Frühe Hilfen für psychosozial

hoch belastete Familien“. Ab 2008 wurde das Projekt im Rahmen einer Regelförderung stadtweit unter der Federführung des Referats für Gesundheit und Umwelt und des Sozialreferats umgesetzt. Seit Mitte 2009 unterstützt das Förderprogramm des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (STMAS) die regelhafte Etablierung „Früher Hilfen“ in Bayern über das Programm der „Koordinierenden Kinderschutzstellen“ (KoKi).

*„Zielsetzung ist die nachhaltige Etablierung eines systematischen und interdisziplinären Netzwerks für latent oder akut belastete Familien – und ist im Verantwortungsbereich der öffentlichen Träger der Jugendhilfe einzurichten.“<sup>80</sup>*

Das Programm wurde fast gleichzeitig mit der Etablierung der „Frühen Hilfen“ in München eingerichtet. Seit 01.07.2009 sind Zuwendungen aus dem Förderprogramm „KoKi – Netzwerk frühe Kindheit“ auf der Basis des Münchner Modells der Früherkennung und Frühen Hilfen in München bewilligt. Im allgemeinen Sprachduktus hat sich die Benennung „Frühe Hilfen – KoKi“ herausgebildet. 2011 wurde das bundesweite „Gesetz zur Kooperation und Information im Kinderschutz“ erarbeitet und Anfang 2012 verabschiedet, in dem der Aufbau verbindlicher Netzwerkstrukturen gesetzlich festgeschrieben ist.<sup>81</sup>

Im Rahmen des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ wurde seitens des Sozialreferats/Stadtjugendamtes das Teilprojekt 12, die Einrichtung von zwei Koordinationsstellen zur Unterstützung des Systems der frühen Förderung, beantragt.<sup>82</sup> Ihre Aufgabe besteht darin, für alle Angebote der Familienbildung mit anderen Bildungsangeboten ressortübergreifende, verbindliche Kooperationsformen zu entwickeln, um ein integriertes, aufeinander bezogenes Vorgehen zu ermöglichen.

Im Zuge dieser Entwicklung wird im Laufe der Jahre 2011 und 2012 seitens des Stadtjugendamtes der Landeshauptstadt München das Netzwerk „Frühe Hilfen“ (0 - 3 Jahre) und „Frühe Förderung“ (0 - 6 Jahre) unter dem Begriff „Netzwerk Frühe Kindheit“ zusammengeführt. Unter der Prämisse „Von Prävention und Familienunterstützung bis zum Kinderschutz“ umfasst es sämtliche im Verantwortungsbereich des Jugendamtes stehenden Dienstleistungen.<sup>83</sup>

Ziel ist die verbindliche Verknüpfung der Angebote der Frühe Hilfen und der Frühen Förderung.<sup>84</sup> Hierzu sollen Kooperationsvereinbarung mit den Einrichtungen und Diensten der Kinder und Jugendhilfe für Familien mit Kindern in allen Sozialregionen erarbeitet werden, um die Nutzung vorhandener Angebote zu erleichtern.<sup>85</sup>



### ► Ziele und Inhalte

Im Mittelpunkt der „Frühen Hilfen/KoKi“ steht eine einzel-fallbezogene verbindliche Leistungskette, von Familien mit Kindern von 0 - 3 Jahren und mit gesundheitlichem psychosozialen Beratungsbedarf.

Primärziel der „Frühen Hilfen“ ist es, durch ein frühzeitiges Erreichen belasteter Familien, niederschwellige und präventiv notwendige Hilfen anbieten zu können, bevor sich Probleme chronifizieren. An der Leistungskette sind Kinderkrankenschwestern des Referats für Gesundheit und Umwelt (RGU), Teilregionsleitungen ‚Frühe Hilfen‘ in den Sozialbürgerhäusern (SBH) und sozialpädagogische Fachkräfte ‚Frühe Hilfen‘ beteiligt.

Das Angebot umfasst Hausbesuche durch Kinderkrankenschwestern des Referats für Gesundheit und Umwelt, die mittels einer indikatoren-gestützten Risikoeinschätzung den Bedarf an Frühen Hilfen abklären und ggf. ein Motivationsgespräch mit der Mutter / der Familie zur Inanspruchnahme des Angebots „Frühen Hilfen“ führen. Bei Bedarf und Einverständnis vermittelt die Kinderkrankenschwester die Familie an die Teilregionsleitung ‚Frühe Hilfen‘ im zuständigen Sozialbürgerhaus. Die Teilregionsleitung ‚Frühe Hilfen‘ beauftragt dann die Fachkräfte ‚Frühe Hilfen‘ der freien Träger bzw. des städtischen Anbieters, die dann die weitere Begleitung der Familien verbindlich übernehmen. Vorgesehen sind bis zu sechs Hausbesuchen in der Familie.<sup>86</sup>

Das zentrale Scharnier zwischen Kinderkrankenschwestern und „Sozialen Hilfen“ stellen die Teilregionsleitungen in den Sozialbürgerhäusern dar. „Sie sorgen für sichere Übergänge der vom Referat für Gesundheit und Umwelt vermittelten Familien in den Sozialbereich und haben eine Übersicht über die Kapazitäten der Frühen Hilfen.“<sup>87</sup> Sie unterstützen darüber hinaus die Fachkräfte ‚Frühe Hilfen‘ und stehen ihnen als Fachberatung zur Verfügung. Außerdem haben sie die Aufgabe, eine Übersicht über Angebote und Bedarf für die Zielgruppe in der Region zu haben und „verlässliche Kooperationsbezüge im Sozialraum“ aufzubauen.<sup>88</sup>

Die Teilregionsleitungen mit Schwerpunkt ‚Frühe Hilfen‘ in den Sozialbürgerhäusern und in der Zentralen Wohneinheit des Amtes für Wohnen und Migration fungieren seit 01.07.2009 als „Kordinierende Kinderschutzstellen“. In dieser Funktion wurde der bereits bei den „Frühen Hilfen“ enthaltene Vernetzungsauftrag noch einmal präzisiert und auf die folgenden Aufgabenbereiche ausgeweitet:

- Strukturelle Sicherung der Übergänge „Früher Hilfen“ zu Netzwerkpartnern auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung
- Koordination eines interdisziplinären Fachforums für Netzwerkpartner
- Anlaufstelle für die regionale Versorgungssituation in der frühen Kindheit

Im Themenbereich der „Frühen Förderung“ – das als Teilprojekt des Bundesprogramms in zunächst zwei Regionen erprobt wurde – stehen Familien mit Kindern im Alter von 0 - 6 Jahren, insbesondere Kinder mit armen und sozial belasteten Eltern sowie Kinder mit (bildungs-)unsicheren Eltern als Zielgruppe im Mittelpunkt. Dieser Handlungsansatz soll die Betreuungs- und Erziehungskompetenz von Eltern fördern und bezieht sich auf Angebote in allen Einrichtungen der Kinderbetreuung sowie auf Angebote der Familienbildung und (Erziehungs-) Beratung. Das Angebot ist für Familien freiwillig.

„Frühe Kindheit“ stellt die Zusammenführung aller Angebote, die für die Netzwerkgestaltung von „Frühen Hilfen“ und „Früher Förderung“ von Bedeutung sind und in der Steuerungsverantwortung des Stadtjugendamtes stehen, dar.

### ► Federführung und Steuerung

Bei der Entwicklung und Implementierung der „Frühen Hilfen“ wurde auf die strenge Verantwortungstrennung für den gesundheitlichen und den sozialen Bereich – wesentlich auch aus datenschutzrechtlichen Gründen – geachtet. Die Federführung und Steuerungsverantwortung für den gesundheitlichen Bereich der „Frühen Hilfen“ liegt beim Referat für Gesundheit und Umwelt.

## Netzwerklandschaft in München – Darstellung der vier untersuchten Netzwerke

Die Federführung und Steuerungsverantwortung für den sozialen Bereich „Frühe Hilfen“ und „Frühe Förderung / Frühe Kindheit“ liegt beim Sozialreferat/Stadtjugendamt. Das Jugendamt hat für die „Frühe Hilfen“ einen eigenen Steuerungskreis eingerichtet, an dem zusätzlich

- die Sozialbürgerhausleitungen
- die koordinierenden Kinderschutzzstellen KoKi<sup>89</sup>
- das Referat für Gesundheit und Umwelt und
- die Leistungserbringer der ‚Frühe Hilfen‘ beteiligt sind.

Für das Netzwerk der „Frühen Förderung“ wurde seitens des Jugendamtes ebenfalls ein Steuerungskreis ins Leben gerufen, an dem die folgenden Verwaltungseinheiten beteiligt sind:

- Stadtjugendamt
- Sozialbürgerhäuser
- Amt für Wohnen und Migration
- Referat für Gesundheit und Umwelt
- Referat für Bildung und Sport (optimierter Regiebetrieb Abteilung Kindertagesstätten)
- Jobcenter
- Kulturreferat

### ► Materielle Ausstattung

Das Konzept beruht auf einer komplexen Form der Finanzierung. Frühe Hilfen im Gesundheitsbereich werden seit Januar 2009 mit 12,2 Stellen für Kinderkrankenschwestern und einer Stelle für eine Kinderärztin / einen Kinderarzt im Sachgebiet Frühkindliche Gesundheitsförderung gefördert.<sup>90</sup>

Im sozialen Bereich wurden in jedem Sozialbürgerhaus sowie der Zentrale Wohnungslosenhilfe im Amt für Wohnen und Migration eine halbe Planstelle Teilregionsleitung ‚Frühe Hilfen‘ zugeschaltet.

Seit Mitte 2009 fördert das Bayerische Staatsministerium die Teilregionsleitungen ‚Frühe Hilfen‘ in ihrer Funktion als „Koordinierende Kinderschutzzstellen“ mit bis zu 16.500 Euro p.a. je Vollzeitstelle. Insgesamt erhält die Landeshauptstadt München für die vierzehn „Koordinierenden Kinderschutzzstellen“ 115.500 Euro an Zuschuss.

Für die niederschwellige und aufsuchende Tätigkeit durch die Fachkräfte ‚Frühe Hilfen‘ wurden bei den freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe 17 Vollzeitstellen Sozialpädagogik zugeschaltet.<sup>91</sup>

Für die „Frühe Förderung“ wurden teilweise Mittel des Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ verwendet, teilweise werden sie über das Sozialreferat erbracht.

Das Netzwerk „Frühe Kindheit“ bezieht sich übergreifend auf die jugendamtsinterne Steuerung, wofür keine zusätzlichen Mittel bereitgestellt werden.

### ► Netzwerkphase

Die Netzwerkentwicklung der „Frühe Hilfen“ hat mit dem Jahr 2007 begonnen. Während die Installierung der einzelfallbezogenen Leistungskette im Wesentlichen abgeschlossen ist, hat der Aufbau des latenten Netzwerkes erst begonnen.

Auch seitens der Verantwortlichen im Referat Gesundheit und Umwelt und im Sozialreferat wird v.a. daran gearbeitet im Gesundheitsbereich und im sozialen Sektor, die relevanten Akteurinnen und Akteure zu informieren und für eine Zusammenarbeit zu gewinnen.



Die Netzwerkbemühungen auf regionaler Ebene haben drei Richtungen. Erstens geht es darum, verbindliche Kooperationen auf- oder auszubauen, die der Dringlichkeit des Handlungsauftrags gerecht werden, zweitens darum, das breite Spektrum von vorhandenen Angeboten den Fachkräften, Eltern und Kindern bekannt und verfügbar zu machen und drittens Bedarf und Angebot aufeinander abzustimmen.

Im Sozialbereich hat sich in allen Sozialregionen zügig über die gezielte Nutzung der REGSAM-Strukturen und durch das hohe regionale Vernetzungspotential der Sozialbürgerhäuser ein Kern von Akteurinnen und Akteuren herausgebildet, über den die relevanten Einrichtungen und Angebote erreicht werden. Im Gesamten befinden

sich die lokalen Netzwerke „Frühe Hilfen“ im sozialen Bereich im Übergang von der Phase des Aufbaus in die Phase des Ausbaus.

Die Netzwerkentwicklung für die Zielgruppe bis zu sechs Jahren im Rahmen der „Frühen Förderung“ findet sich in der Phase des Aufbaus. Die koordinierende Funktion übernehmen die sogenannten Familienlotsen – die bislang in drei Modellregionen zum Einsatz kommen.

#### ► Gremien

Das Netzwerk soll Akteurinnen und Akteure aus den Bereichen Gesundheit (Kliniken, niedergelassene Kinderärztinnen/-ärzte, freiberuflich tätige Hebammen), Soziales und Bildung einbeziehen.

Im Bereich Soziales handelt es sich um eine Vielzahl von Angeboten in freier Trägerschaft z.B. Erziehungsberatungsstellen, Angebote der Familienbildung und (Erziehungs-)Beratung. Im Bildungsbereich geht es um Einrichtungen der Kinderbetreuung – insbesondere Kinderkrippen und Kindertagesstätten. Die Netzwerkmanagerinnen und -manager der „Frühen Hilfen“ sowie der „Frühen Förderung“ nutzen für ihre Tätigkeit in vollem Umfang die vorhandenen REGSAM-Facharbeitskreise für Kinder bis zu 6 Jahren.<sup>92</sup>

In den untersuchten Regionen sind das im Stadtbezirk 24 der Facharbeitskreis (FAK) „Elementarbereich und Familie“, im Stadtbezirk 16 der FAK „Kinder und Familie Perlach“ – hier ist die FAK Sprecherin die Koordinatorin ‚Frühe Förderung‘ –, im Stadtbezirk 8 der FAK „Kinder, Jugend, Familie Westend“ und im Stadtbezirk 14 der FAK „Rund um die Geburt“. Der zunächst lose mit REGSAM verbundene Arbeitskreis ist seit Juli in die REGSAM Strukturen integriert. Zum Teil haben sich auf der Schwanthalerhöhe temporäre Unter-Arbeitskreise aus den Facharbeitskreisen heraus gebildet, die spezielle Themen und Projekte bearbeiten, wie z.B. die Erstellung eines Flyers Rund um die Geburt.<sup>93</sup>

#### ► Räumlicher Umgriff

Der Räumliche Umgriff der Netzwerke „Frühe Hilfen“ und des erweiterten Netzwerks der „Frühen Kindheit“ ist flächendeckend angelegt. Die regionalen Umgriffe orientieren sich an den Sozialregionen.

#### ► Netzwerkmanagement

Das regionale Netzwerkmanagement obliegt den Teilregionsleitungen „Frühe Hilfen“ als Koordinationsstellen Kinderschutz (KoKi) in den Sozialbürgerhäusern.

*„Wir haben eine Vereinbarung, dass die KoKi-Leute sich regelmäßig vierteljährlich in der Fachrunde treffen, und wir erwarten, dass diese Leute mit Sitz und Stimme uns in den REGSAM-Runden vertreten. Die haben auch ein Schild: KOKI. Wir wollen gewährleistet wissen, dass die uns berichten, was in den Regionen passiert. Also da haben wir so eine Steuerungshierarchie drin.“  
(Interview VJ-3-1)*

Die Teilregionsleitungen haben – neben der einzelfallbezogenen Vermittlung – die Aufgabe, die Rahmenbedingungen für die Bereitstellung der notwendig erachteten Hilfen langfristig zu sichern. Sie sind verantwortlich für den Aufbau eines Netzwerkes mit relevanten Akteurinnen und Akteuren und für die Sicherung des fachlichen Austauschs und der Weitergabe relevanter Informationen. Im Kontext von Projektmanagement fungiert die Teilregionsleitung ‚Frühe Hilfen‘ als Koordinatorin/Koordinator und Veranstalterin/Veranstalter interdisziplinärer Fachforen. Als Intermediäre sind sie allgemeine Anlaufstelle für alle Fragen zur regionalen Versorgungssituation der Zielgruppe für Verwaltung und regionale Organisationen.

In der Netzwerkstruktur der „Frühen Förderung“ werden die Netzwerkmanagerinnen/-manager als ‚Familienlotsen‘ bezeichnet. Sie verantworten in den Modellregionen den Aufbau regionaler Kooperationsnetzwerke, die Qualifizierung, den fachlichen Austausch und die fachliche Information. Zudem dienen sie als Kontaktstelle für Eltern und Fachkräfte.

## 1.4 Lokales Bildungsmanagement und Lokale Bildungsberatung im Stadtteil – Bundesprogramm Lernen vor Ort

Auch in der Bildungspolitik ist in den letzten Jahren ein Trend zur Regionalisierung zu beobachten, die sich auch in bildungspolitischen Förderkonzepten und -programmen der EU, dem Bund und der Länder niedergeschlagen hat. Am bundesweiten Programm „Lernen vor Ort“ (Lvo), das im Herbst 2009 unter Beteiligung von 40 Städten und Landkreisen startete, beteiligt sich auch die Stadt München. Bei diesem Programm geht es darum, die unterschiedlichen Bildungsangebote verschiedener Träger durch effektives Bildungsmanagement zu koordinieren und mit Hilfe eines Bildungsmonitorings kontinuierlich zu überwachen. Dadurch sollen die Bildungsangebote vor Ort besser an die regionale Nachfrage der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen angepasst werden.<sup>94</sup>

Die bundesweite Koordination liegt bei der Programmstelle „Lernen vor Ort“. In ihr koordinieren der Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) und die Geschäftsstelle des Stiftungsverbundes gemeinsam alle Aktivitäten des Programms. Sie ist zugleich Ansprechpartnerin für alle am Projekt beteiligten Akteurinnen und Akteure und weitere Interessierte. Zielgruppe des Programms sind Kreise und kreisfreie Städte.<sup>95</sup>

In München wird das Programm „Lernen vor Ort“ entlang von sechs Handlungsfeldern mit insgesamt 12 Teilprojekten (in der ersten Förderphase) umgesetzt.<sup>96</sup> Die Handlungsfelder sind:

- Kommunales Bildungsmanagement
- Lokales Bildungsmanagement und lokale Bildungsberatung
- Bildungsmonitoring
- Kommunales Übergangsmanagement
- Integration/Diversitätsmanagement
- Familienbildung/Elternarbeit.

#### ► Ziele und Inhalte

Mit dem Teilprojekt „Lokales Bildungsmanagement / Lokale Bildungsberatung im Stadtteil“ reagiert das Referat für Bildung und Sport auf die teils unterschiedlich verteilten Chancen der Teilhabe an Bildung und damit verbunden den unterschiedlichen Chancen an gesellschaftlicher Teilhabe. Orientiert an den Daten des Bildungs- und Sozialmonitorings wurden in drei Modellregionen (Hasenberg, Neuperlach, Schwanthalerhöhe) sogenannte BildungsLokale (BiLoks) eingerichtet. In jedem BiLok arbeitet eine lokale Bildungsmanagerin und eine lokale Bildungsberaterin.<sup>97</sup>

Über sie wird eine Bildungsberatung vor Ort und ein Bildungsmanagement angeboten, das den Aufbau eines Bildungsnetzwerks und die Förderung von lokalen Bildungsstrukturen als Schwerpunkt hat.<sup>98</sup>

Aufgabe der vor Ort tätigen Mitarbeiterinnen in den jeweiligen BiLoks ist es, das – vom Referat für Bildung und Sport – erarbeitete integrierte Handlungskonzept umzusetzen (vgl. hierzu auch Abb. 6). Basierend auf einer Bedarfs- und Situationsanalyse und einer zusammenfassenden Stärken-/Schwächenanalyse werden integrierte Teilkonzepte erarbeitet mit dem Ziel, lokale Lern- und Bildungslandschaften zu entwickeln. Darüber hinaus werden bedarfsorientiert – gemeinsam mit den lokalen Akteurinnen und Akteuren vor Ort – Projekte zur Förderung der Lern-, Ausbildungs- und Lebenschancen initiiert, koordiniert, unterstützt und selbstverantwortlich durchgeführt.

Im Einzelnen werden in enger Kooperation von Bildungsberatung und Bildungsmanagement folgende Themen bearbeitet:

- Kooperation von allen örtlichen Bildungs- und Weiterbildungsakteuren (z.B. Kooperation BildungsLokal und Volkshochschule im Rahmen von Lernwerkstätten im BildungsLokal)
- Erstellung einer lokalen Bedarfsanalyse, als Basis für die Erarbeitung lokaler Leitziele und Standards
- Durchführung von bildungsbezogenen Veranstaltungen
- Förderung von Bildungsbewusstsein
- Unterstützung des örtlichen Übergangsmanagements
- Sprachförderung für Eltern, Kinder und Jugendliche
- Öffentlichkeitsarbeit und Mittelakquisition.

Dabei stehen als Ziel der Abbau von herkunftsbedingten Bildungsbenachteiligungen und Herstellung von mehr Bildungsgerechtigkeit sowie die Umsetzung einer integrierten Bildungsentwicklungsstrategie im Mittelpunkt. Letztere auf zwei Ebenen: Zum einen als soziale Integrationsstrategie auf individualbiografischer Ebene und zum anderen als Aufwertungs- und Marketingstrategie auf teils räumlicher Ebene zur Förderung von Identität und Image des jeweiligen Stadtgebiets.<sup>99</sup>



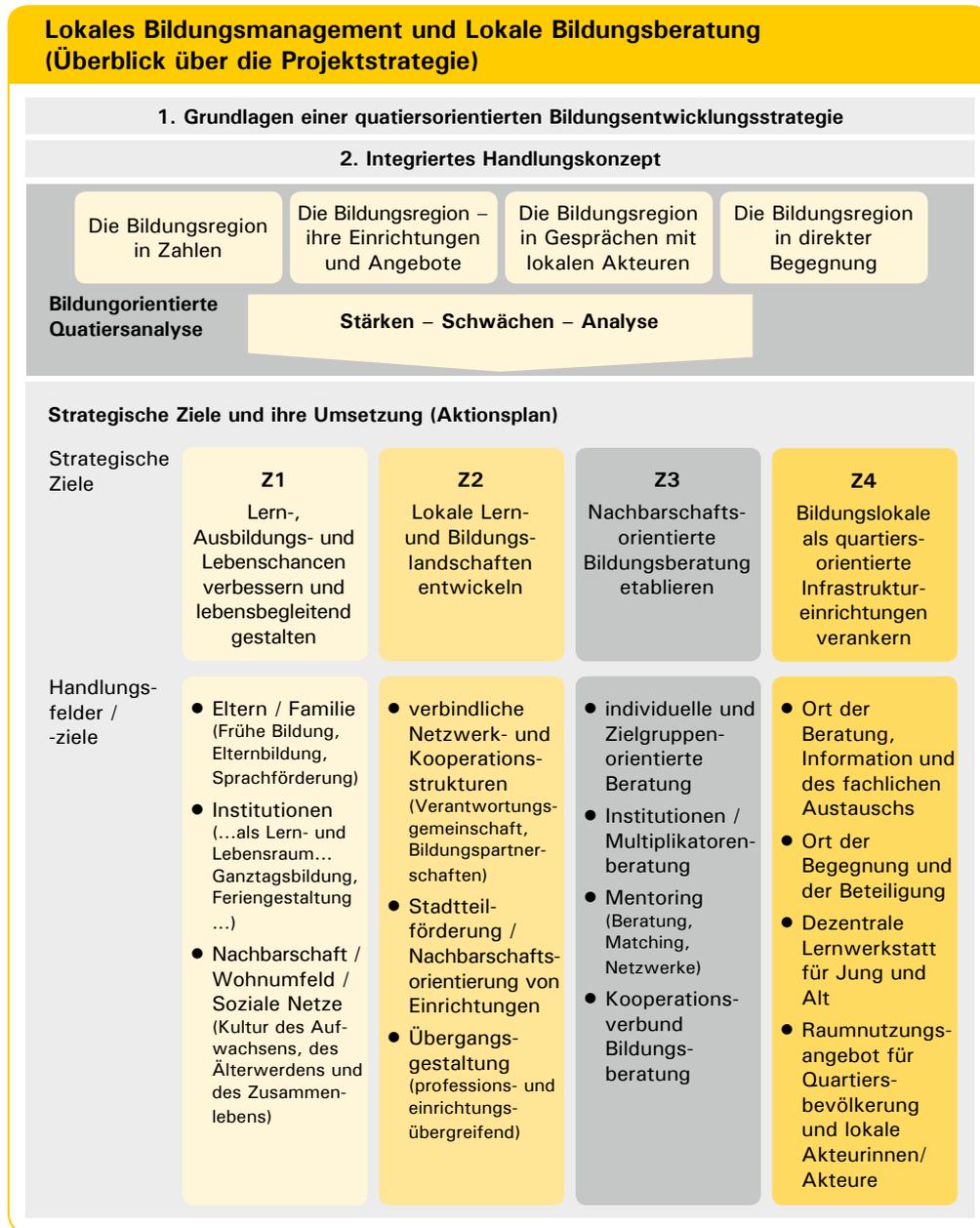


Abbildung 6

### ► Federführung und Steuerung

Die Federführung für die Programmumsetzung von „Lernen vor Ort“ in München hat das Referat für Bildung und Sport. Das Konzept wurde stadtintern mit der Stadtspitze, dem Sozialreferat, dem Referat für Arbeit und Wirtschaft, dem Kulturreferat, dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung und dem Direktorium – Statistisches Amt abgestimmt.<sup>100</sup> Stadtintern wird es durch verschiedene örtliche Bildungspartner mitgetragen. Die Grundpatenschaft für das Projekt hat die Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG übernommen.

Für Konzeption, Umsetzung und Steuerung liegt die Verantwortung bei der Leitung des Sachgebiets „Lokales Bildungsmanagement“ in der Abteilung Kommunales Bildungsmanagement (LVO-Teilprojekt 3). Zur übergreifenden Zuordnung von „Lernen vor Ort“ wurde ein Projektbeirat eingerichtet, bestehend aus dem Referat Bildung und Sport/Kommunales Bildungsmanagement, dem Sozialreferat/Sozialplanung sowie dem geschäftsführenden Vorstand der Eberhard-von-Kuenheim-Stiftung.

Darüber hinaus finden im Rahmen des Lokalen Bildungsmanagements vor Ort projektbezogene Abstimmungen mit anderen Referaten statt, wie z.B. die folgenden Kooperationsbeziehungen:

- Sozialreferat/Stadtjugendamt – mit der „Frühen Förderung“ zum Thema Elternbildung
- Referat für Gesundheit und Umwelt – die Kinderkrankenschwestern der „Frühen Hilfen“ als Brückenbauerinnen zur lokalen Bildungsberatung
- Kulturreferat – das Theater der Jugend kommt auf Initiative der „BildungsLokale“ in die Stadtquartiere.<sup>101</sup>

#### ► Materielle Ausstattung

Insgesamt betragen die Personalausgaben (lokales Bildungsmanagement und lokale Bildungsberatung) für alle drei BildungsLokale pro Jahr 345.239 Euro zuzüglich Sachausgaben.

#### ► Netzwerkphase

Projektzeitraum für das Programm „Lernen vor Ort“ war zunächst der 01.09.2009 - 31.08.2012 und wurde zwischenzeitlich bis zum 31.08.2014 verlängert.

Im Hasenberggl begann die Tätigkeit von „Lokalem Bildungsmanagement“ und „Lokaler Bildungsberatung“ im Oktober 2010, auf der Schwanthalerhöhe im Februar 2011 und in Neuperlach im März 2011.

Die Netzwerkstrukturen, die über den Projektansatz aufgebaut werden sollen, befinden sich in der Phase des Auf- und des Ausbaus.

Neben einer Vielzahl an Projekten gibt es mittlerweile in jeder Bildungsregion von „BiLoks“ initiierte und koordinierte Akteurs- bzw. Koordinationsgruppentreffen wie z.B. Runde Tische der Schulleitungen und Runde Tische mit Leitungen von Kindertagesstätten neben solchen der Elternbildung bzw. Ganztagsbildung.<sup>102</sup> Ein Konzept zur Verstetigung der „BiLoks“ und der neu aufgebauten Strukturen liegt aktuell nicht vor, wird aber ein Schwerpunkt der zweiten Förderphase sein.

#### ► Gremien

Auf der einen Seite werden für die lokale Vernetzungsarbeit bestehende Gremienstrukturen, im sozialen Bereich ist dies vorrangig REGSAM, genutzt. Alle Bildungsmanagerinnen sind als Schlüsselpersonen mit Stimmrecht in den jeweiligen RAGS von REGSAM vertreten. Bei Bedarf

nehmen die Bildungsmanagerinnen und -beraterinnen auch an den Facharbeitskreisen oder Unterarbeitskreisen von REGSAM teil.

Auf der anderen Seite werden neue Netzwerk- bzw. Kooperationsstrukturen aufgebaut. Mit diesen neuen Vernetzungs- bzw. Kooperationsstrukturen sollen Zielgruppen erreicht werden, die sich bisher eher weniger oder gar nicht an Quartiersentwicklungsprozessen beteiligt haben, wie z.B: Schulleitungen oder Kindertagesstättenleitungen.

Die Abstimmung mit der Verwaltung erfolgt über die Leitung des Lokalen Bildungsmanagements im Referat für Bildung und Sport – Abteilung Kommunales Bildungsmanagement.

#### ► Räumlicher Umgriff

Für das Teilprojekt „BiLoK“ des Programms „Lernen vor Ort“ wurden drei Modellregionen ausgewählt:<sup>103</sup>

- Bildungsregion Hasenberggl mit rund 27.000 Einwohnerinnen und Einwohnern
- Bildungsregion Neuperlach mit rund 42.000 Einwohnerinnen und Einwohnern
- Bildungsregion Schwanthalerhöhe mit rund 28.000 Einwohnerinnen und Einwohnern

Die Auswahl der Gebiete orientierte sich an den Daten des Bildungs- und des Sozialreferatsmonitorings.

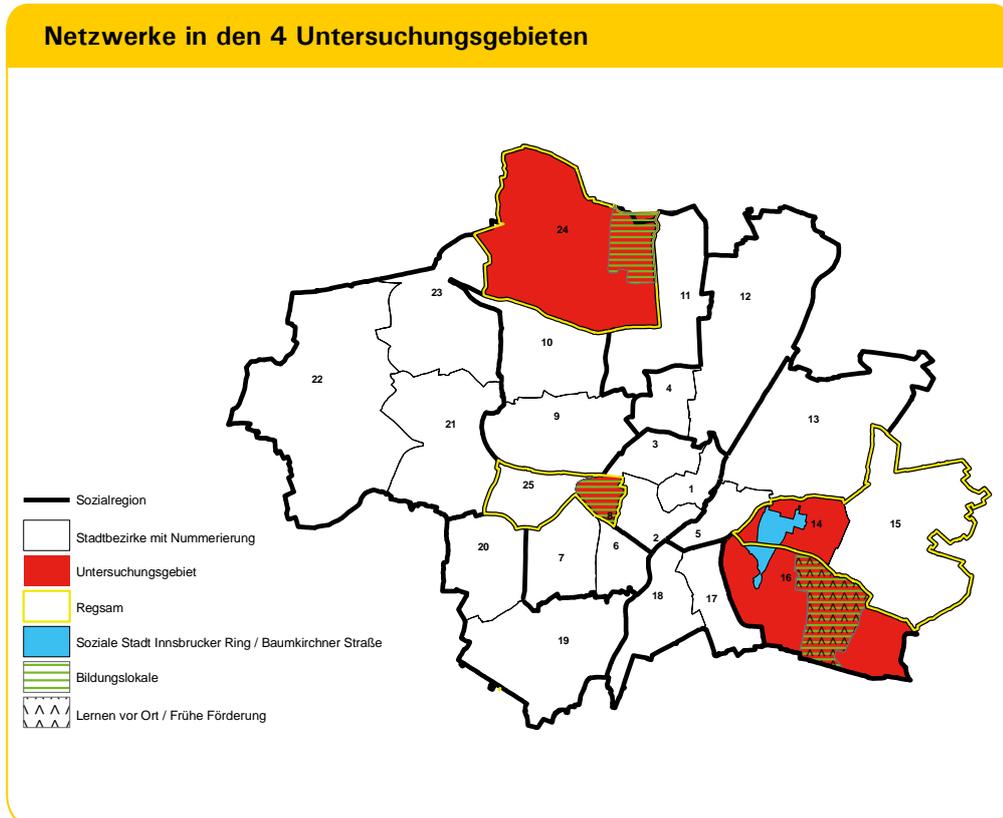
#### ► Netzwerkmanagement

Das regionale Netzwerkmanagement liegt bei den Bildungsmanagerinnen. Zu ihren Aufgaben zählt u.a. der Aufbau der o.g. Strukturen. Hierzu gehört die Identifizierung und Gewinnung relevanter Akteurinnen und Akteure für die angestrebte Vernetzung im Stadtteil. Darüber hinaus gehört zu ihren Aufgaben die Abstimmung mit vorhandenen Netzwerkstrukturen.

Eine der Hauptaufgaben des Bildungsmanagements besteht darin, die Kommunikation zwischen den Schulleitungen und den Leitungen von Kindertagesstätten zu fördern. Hierzu zählt insbesondere die Installierung und Durchführung von Schulleiterrunden und Kindertagesstättenleiterrunden.

Auf der Ebene des Projektmanagements sind die Bildungsmanagerinnen in Kooperation mit den Bildungsberaterinnen um die Koordination, Initiierung und Unterstützung konkreter Projekte aktiv. In ihrer intermediären Funktion fungieren die Bildungsmanagerinnen als Schnittstelle zur Verwaltung und als Anlaufstelle für Bildungsfragen in der Region.

# 2 Netzwerke in den vier Stadtbezirken



Stand: Juli 2012  
Kartenerstellung:  
Sozialreferat S-Z-SP  
Stefanie Krämer  
© Geodaten-Grundlagen:  
Kommunalreferat  
Vermessungsamt 2012

Abbildung 7

Die vorliegende Netzwerkuntersuchung beschränkt sich – entsprechend der Ausschreibung – auf vier der 25 Münchner Stadtbezirke:

- Schwanthalerhöhe (8),
- Feldmoching-Hasenberg (24)
- Berg am Laim (14) und
- Neuperlach-Ramersdorf (16).

Entscheidend für die Auswahl war, dass mindestens zwei regionale, kommunal geförderte Netzwerke in diesen Stadtbezirken verortet sind.

Die Stadtbezirke unterscheiden sich nach Größe, nach Einwohnerzahl, aber auch nach Ausstattung mit Infrastruktur deutlich.<sup>104</sup>

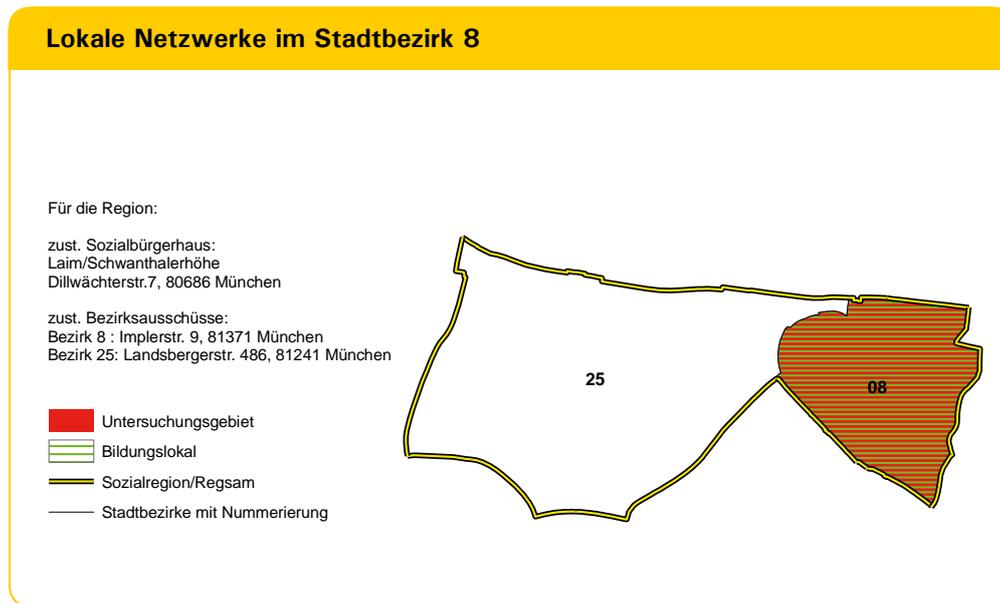
Abbildung 7 gibt einen Überblick über die vier untersuchten Stadtbezirke und die räumlichen Umgriffe der untersuchten Netzwerke.

Im Folgenden werden die wesentlichen Charakteristika der vier Stadtbezirke dargestellt sowie dargelegt, welche der zu untersuchenden Netzwerke in ihnen vorhanden sind bzw. aufgebaut wurden.

### 2.1 Stadtbezirk 8 – Schwanthalerhöhe

Den Kern des flächenmäßig kleinen und citynahen Stadtbezirks stellen gründerzeitliche Arbeiterquartiere dar, die mit der einsetzenden Industrialisierung im 19. Jahrhundert in hochverdichteter Blockbebauung entstanden sind. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden weitere große

Genossenschaftssiedlungen gebaut. In den vergangenen 15 Jahren entstand auf dem Gebiet der ehemaligen alten Messe ein neues Stadtquartier mit Wohnungen und Arbeitsplätzen.



Stand: Juli 2012  
 Kartenerstellung:  
 Sozialreferat S-Z-SP  
 Stefanie Krämer  
 © Geodaten-Grundlagen:  
 Kommunalreferat  
 Vermessungsamt 2012

Abbildung 8

#### Monitoringdaten aus den Stadtbezirken 8 und 25 <sup>105</sup>

	Stadtbezirk 8	Stadtbezirk 25
Anzahl HH gesamt*	16.301	30.405
EW Zahl abs.**	28.004	51.805
EW je ha***	135	98
Ausländer**	33,2%	21,9%
Deutsche %**	66,8%	78,1%
Deutsche mit Migrationshintergrund %**	12,5%	12,5%
Jugendquotient**	16%	14,8%
Altenquotient**	15,7%	28,7%
HH mit Kindern abs.*	2.593	4.192
Alleinerziehende abs.**	694	923
Arbeitslosenquote ges.**	5,2%	4%
Arbeitslosenquote unter 25**	2,2%	1,3%
Fläche***	209,52 ha	528,73 ha

Quelle:  
 \* Statistisches Amt  
 München  
 \*\* Sozialmonitoring-  
 Sozialatlas 2011  
 der Landeshauptstadt  
 München  
 \*\*\* Stadtbezirke in Zahlen  
 2011

Übersicht 2

### ► Soziale Infrastruktur

Auf der Schwanthalerhöhe gibt es ein Alten- und Servicezentrum, das „ASZ Westend“, 29 Kindertagesstätten, davon 12 in städtischer und 14 in freier Trägerschaft. Sieben Schulen, darunter drei Grundschulen, eine Realschule und drei Berufsschulen lassen sich auf der Schwanthalerhöhe finden.

Zu den Akteurinnen und Akteuren aus dem Gesundheitsbereich zählen 39 Ärztinnen und Ärzte, davon 15 mit kassenärztlicher Zulassung. Auf 718 Einwohnerinnen / Einwohner entfällt damit eine Ärztin oder ein Arzt.

Auf der Plattform „München Sozial“ von REGSAM haben sich 48 Einrichtungen, Institutionen und Vereine eingetragen.

### ► Netzwerke im Stadtbezirk

Im Stadtbezirk gibt es drei zu unterscheidende Netzwerkstrukturen: REGSAM, BiLok und Frühe Hilfen.

Der räumliche Umgriff von REGSAM entspricht dem der Sozialregion 13. Damit sind in der Regionalen Arbeitsgemeinschaft (RAGS) zwei Bezirksausschüsse vertreten. Die fünf Facharbeitskreise der Sozialregion sind teilweise auf die Stadtbezirke bezogen und teilweise auf die gesamte Sozialregion.

- Stadtbezirksbezogen arbeiten der Facharbeitskreis „Altenhilfe Westend“ bzw. die „ÖAG/Altenhilfe Laim“ und jeweils ein Facharbeitskreis „Kinder Jugend und Familie“.
- Auf die Gesamtregion beziehen sich der Facharbeitskreis „Familien mit Kindern von 0 bis 6 Jahren“. Projekte orientieren sich im Allgemeinen an Stadtteil- bzw. Stadtbezirksgrenzen. Das REGSAM-Projekt „Praktikumsplatzbörse“ umfasst die gesamte Sozialregion.

Das Netzwerk „Frühe Hilfen/Frühe Kindheit“ bezieht sich wie REGSAM auf die Sozialregion. Der FAK „Familien mit Kindern von 0 bis 6 Jahren“ ist als Vernetzungsgremium auf die gesamte Region gerichtet. Im Rahmen von REGSAM wurde ein erstes Fachforum für Akteurinnen und Akteure der Kinder- und Jugendhilfe und des Gesundheitsbereichs durchgeführt.

Im Februar 2011 wurde im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ das BildungsLokal für Information, Beratung und Austausch in der Schwanthalerhöhe, Ligsalzstraße 2, eröffnet. Das Angebot richtet sich an alle Bürgerinnen und Bürger des Stadtbezirks Schwanthalerhöhe. Im Rahmen des „Lokalen Bildungsmanagements“ wurden seither zahlreiche Projekte initiiert und Veranstaltungen durchgeführt. Netzwerkstrukturen mit Schulleiterinnen und -leitern sowie Elternbeiräten befinden sich im Aus- bzw. Aufbau. Zwei mal wöchentlich findet in Kooperation mit der Volkshochschule eine Lernwerkstatt statt.

**Soziale Infrastruktur in den Stadtbezirken 8 und 25**

	Stadtbezirk 8	Stadtbezirk 25
Einwohner je Arzt	718	518
Einwohner je Kassenzahnarzt	2.000	1.264
Kitas städtisch	12	12
Kitas freie Trägerschaft	14	19
Kitas privat	0	0
Kitas gesamt	29	31
Volksschulen	3	7
Sonderpäd. Förder. Volksschule	0	1
Realschulen	1	2
Gymnasien	0	0
Berufl. Schulen	3	3
Öffentl. Bibliotheken	1	2

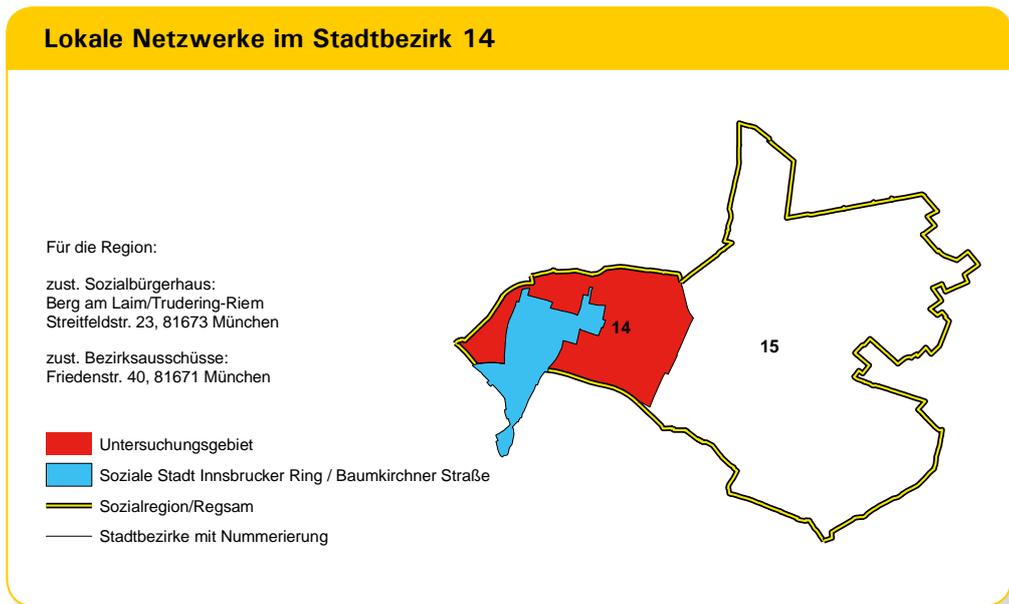
Quelle:  
Stadtbezirke in Zahlen 2011

Übersicht 3

### 2.2 Stadtbezirk 14 – Berg am Laim

Der flächen- und bevölkerungsmäßig kleine Stadtbezirk beinhaltet eines der größten Siedlungsgebiete des sozialen Wohnungsbaus in München. Daneben prägen Einfamilien-

häuser das Wohngebiet. Der Stadtbezirk 14 bildet zusammen mit dem Stadtbezirk 15 (Trudering-Riem) die Sozialregion 7.



Stand: Juli 2012  
 Kartenerstellung:  
 Sozialreferat S-Z-SP  
 Stefanie Krämer  
 © Geodaten-Grundlagen:  
 Kommunalreferat  
 Vermessungsamt 2012

Abbildung 9

#### Monitoringdaten aus den Stadtbezirken 14 und 15 <sup>106</sup>

	Stadtbezirk 14	Stadtbezirk 15
Anzahl HH gesamt*	22.233	29.335
EW Zahl abs.**	40.550	62.786
EW je ha***	64	28
Ausländer**	27%	17,7%
Deutsche %**	73%	82,3%
Deutsche mit Migrationshintergrund %**	14,6%	15,7%
Jugendquotient**	17,4%	27,4%
Altenquotient**	25,5%	22,7%
HH mit Kindern abs.*	3.743	7.928
Alleinerziehende abs.**	836	1.312
Arbeitslosenquote ges.**	4,6%	3,2%
Arbeitslosenquote unter 25**	3,5%	1,9%
Fläche***	632,27 ha	2245,18 ha

Quelle:  
 \* Statistisches Amt München  
 \*\* Sozialmonitoring-Sozialatlas 2011 der Landeshauptstadt München  
 \*\*\* Stadtbezirke in Zahlen 2011

Übersicht 4

### ► Soziale Infrastruktur

Insgesamt gibt es im Stadtbezirk Berg am Laim 17 Schulen, darunter vier staatliche Grundschulen, zwei Realschulen, ein staatliches Gymnasium, eine sonderpädagogische Förderschule und neun Berufsschulen. Unter den 26 Kindertagesstätten sind 16 in städtischer und neun in freier Trägerschaft.

Zu den Akteurinnen und Akteuren aus dem Gesundheitsbereich zählen 40 Ärztinnen und Ärzte, davon 22 mit kassenärztlicher Zulassung. Auf 1.074 Einwohnerinnen / Einwohner entfällt damit eine Ärztin / ein Arzt.

Auf der REGSAM Plattform München Sozial haben sich 40 Einrichtungen, Institutionen und Vereine eingetragen.

### ► Netzwerke im Stadtbezirk

Im Stadtbezirk 14 gibt es drei der zu untersuchenden Netzwerke: REGSAM, Frühe Hilfen und Soziale Stadt.

Der räumliche Umgriff von REGSAM entspricht dem der Sozialregion 7. Damit sind in der RAGS zwei Bezirksausschüsse vertreten. In der gesamten Sozialregion gibt es sieben Facharbeitskreise und einen Runden Tisch von REGSAM. Diese beziehen sich teilweise auf die gesamte Sozialregion und teilweise auf die Stadtbezirke. In einigen

Fällen gibt es alternierend gemeinsame und getrennte Sitzungen.

- Nur im Stadtbezirk 14 arbeiten der Runde Tisch „Berg am Laim (BaL)“ und der Facharbeitskreis „Rund um die Geburt – Berg am Laim“.
- Auf die gesamte Sozialregion beziehen sich die Facharbeitskreise „Soziale Beratung“, „Jugend“ und „Ältere Menschen“.
- REGSAM-Gremien nur für den Stadtbezirk 15 Trudering-Riem sind der Facharbeitskreis (FAK) „Kinder und Familie“ und der FAK „Rund um die Geburt Riem“ sowie der „Runde Tisch Riem“.

Das Netzwerk „Frühe Hilfen/Frühe Kindheit“ bezieht sich wie REGSAM ebenfalls auf die gesamte Sozialregion. Der REGSAM Arbeitskreis „Rund um die Geburt“ in Berg am Laim wirkt als Vernetzungsgremium im Stadtbezirk. In Riem/Trudering gibt es einen parallelen Facharbeitskreis.

Die Soziale Stadt bezieht sich auf Teile des Stadtbezirks 14 und 16. Ausgehend vom ursprünglichen Sanierungsgebiet „Innsbrucker Ring – westlich“ wurde im Jahr 2007 das Einzugsgebiet um die Gebiete „Ortskern Berg am Laim“ (Stadtbezirk 14) und „Melusinenstraße“ (Stadtbezirk 16) erweitert. Im Stadtbezirk 14, in der Baumkirchner Str. 20, befindet sich einer der beiden Stadtteilläden des Sanierungsgebietes, der „baum20“.

**Soziale Infrastruktur in den Stadtbezirken 14 und 15**

	Stadtbezirk 14	Stadtbezirk 15
Einwohner je Arzt	1.014	837
Einwohner je Kassenzahnarzt	1.931	2.164
Kitas städtisch	16	32
Kitas freie Trägerschaft	9	30
Kitas privat	1	4
Kitas gesamt	26*	66
Volksschulen	4	10
Sonderpäd. Förder. Volksschule	1	2
Realschulen	2	1
Gymnasien	1	0
Berufl. Schulen	9	3
Öffentl. Bibliotheken	2	2

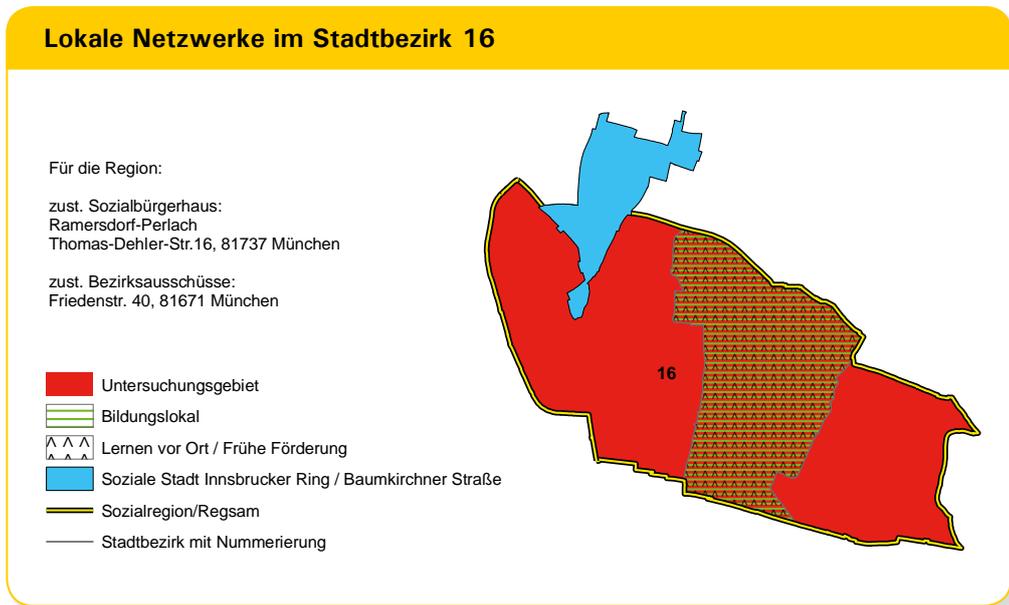
Quelle:  
Stadtbezirke in Zahlen 2011

Übersicht 5

## 2.3 Stadtbezirk 16 – Ramersdorf – Perlach

Der Stadtbezirk erstreckt sich vom Ostbahnhof bis zur Stadtgrenze im Süd-Osten Münchens. Er ist geprägt durch die vier Stadtgebiete Ramersdorf, Perlach, Waldperlach und Neuperlach. Während Ramersdorf, Perlach und Waldperlach bäuerlichen Ursprungs sind, entstand

Neuperlach Ende der 1970er Jahre als „Trabantenstadt“ auf dem ehemals landwirtschaftlichen Nutzungsflächen. Sozialstruktur, soziale Infrastruktur und soziale Problemlagen zwischen Neuperlach und den anderen Stadtbezirksgebieten weichen erheblich voneinander ab.



Stand: Juli 2012  
 Kartenerstellung:  
 Sozialreferat S-Z-SP  
 Stefanie Krämer  
 © Geodaten-Grundlagen:  
 Kommunalreferat  
 Vermessungsamt 2012

Abbildung 10

**Monitoringdaten aus dem Stadtbezirk 16**

	Stadtbezirk 16
Anzahl HH gesamt*	52.190
EW Zahl abs.**	104.737
EW je ha***	53
Ausländer**	28%
Deutsche %**	72%
Deutsche mit Migrationshintergrund %**	18,6%
Jugendquotient**	20,9%
Altenquotient**	29,5%
HH mit Kindern abs.*	10.738
Alleinerziehende abs.**	2.334
Arbeitslosenquote ges.**	5,7%
Arbeitslosenquote unter 25**	2,4%
Fläche***	1.988,11 ha

Quelle:  
 \* Statistisches Amt München  
 \*\* Sozialmonitoring-Sozialatlas 2011 der Landeshauptstadt München  
 \*\*\* Stadtbezirke in Zahlen 2011

Übersicht 6

### ► Soziale Infrastruktur

Insgesamt gibt es im Stadtbezirk Ramersdorf-Perlach 29 Schulen, darunter 17 Grundschulen, zwei staatliche sonderpädagogische Förderschulen, vier Realschulen, zwei städtische Gymnasien und zwei Berufsschulen. Unter den 90 Kindertagesstätten sind 51 in städtischer Trägerschaft. Zu den Akteurinnen und Akteuren aus dem Gesundheitsbereich zählen 134 Ärztinnen und Ärzte, davon sind 45 kassenärztlich zugelassen. Auf 782 Einwohnerinnen und Einwohner entfällt eine Ärztin oder ein Arzt.

Auf der REGSAM Plattform München Sozial haben sich 40 Einrichtungen, Institutionen und Vereine eingetragen.

### ► Netzwerke im Stadtbezirk

Im Stadtbezirk 16 deckt sich der Umgriff mit dem Umgriff der Sozialregion bzw. dem ebenfalls deckungsgleichen REGSAM Umgriff. Im Stadtbezirk 16 finden sich die zu untersuchenden Netzwerke: REGSAM, Frühe Hilfen/Frühe Kindheit, BiLok/Lernen vor Ort und Frühe Förderung.

Der räumliche Umgriff von REGSAM entspricht den Grenzen des Stadtbezirks. Damit ist in der Regionalen Arbeitsgemeinschaft (RAGS) ein Bezirksausschuss vertreten. Im Stadtbezirk gibt es fünf Facharbeitskreise, zwei ÖAGs und einen Unterarbeitskreis. Sozial und städtebaulich ist der Stadtbezirk 16 durch trennende Verkehrsadern deutlich fragmentiert, weshalb sich die REGSAM-Gremien teilweise nur auf Ramersdorf oder Perlach beziehen.

- Auf den gesamten Stadtbezirk beziehen sich der Facharbeitskreise „Jugend“ und „Interkulturelle Stadtteilarbeit“.
- Regional bezogen für den Stadtteil Ramersdorf arbeiten der „Facharbeitskreis Ramersdorf“ und eine Örtliche Arbeits Gemeinschaft (ÖAG) „Alte Menschen“.
- Im Stadtteil Perlach gibt es die Facharbeitskreise „Kinder und Familie Perlach“ und „Soziales Perlach“.
- Daneben bestehen ein Arbeitskreis „Mädchenarbeit Perlach“ und die ÖAG „Alte Menschen Perlach“.

Das Netzwerk Frühe Hilfen/Frühe Kindheit bezieht sich wie REGSAM auf die Sozialregion, deren Grenzen mit den Stadtbezirken übereinstimmen. Als Vernetzungsgremium wird der REGSAM „Facharbeitskreis Kinder und Familie Perlach“ genutzt. Der Netzwerkansatz der Frühen Förderung bezieht sich nur auf den Stadtteil Neuperlach.

Die Soziale Stadt erstreckt sich auf Teile des Stadtbezirks 14 und 16. Im Stadtbezirk liegen das Sanierungsgebiet „Innsbrucker Ring – westlich“ und „Melusinenstraße“. Im Stadtbezirk 16, am Karl-Preis-Platz 4, befindet sich einer der beiden Stadtteilläden des Sanierungsgebietes, der 'kpp4'.

2011 wurde im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ ein BildungsLokal am Peschelanger 8 in Neuperlach eröffnet. Das Angebot richtet sich an alle Bürgerinnen und Bürger des Stadtbezirks. Im Rahmen des lokalen Bildungsmanagements wurden zahlreiche Projekte initiiert und Veranstaltungen durchgeführt.

### Soziale Infrastruktur in dem Stadtbezirk 16

	Stadtbezirk 16
Einwohner je Arzt	782
Einwohner je Kassenzahnarzt	2.555
Kitas städtisch	51
Kitas freie Trägerschaft	37
Kitas privat	2
Kitas gesamt	90
Volksschulen	17
Sonderpäd. Förder. Volksschule	2
Realschulen	4
Gymnasien	2
Berufl. Schulen	2
Öffentl. Bibliotheken	7

Quelle:  
Stadtbezirke in Zahlen 2011

Übersicht 7

## 2.4 Stadtbezirk 24 – Hasenberg – Feldmoching

Der 24. Stadtbezirk als flächenmäßig zweitgrößter Stadtbezirk Münchens ist geprägt von Gegensätzen. Das ehemalige Straßendorf Feldmoching, mit einem heute noch stark bäuerlich geprägten Dorfkern kontrastiert mit großstädtischen Wohnsiedlungen, die ab 1960 weitgehend mit öffentlichen Mitteln im Hasenberg, am Lerchenauer See und am Feldmochinger Anger gebaut wurden.

Eingestreut zwischen diesen Siedlungsschwerpunkten liegt eine lockere Ein- und Zweifamilienhausbebauung, wie in den nach 1900 entstandenen Siedlungen Kolonie Eggarten, Fasanerie und Lerchenau. Eine Besonderheit stellt die in den Jahren 1950 bis 1952 für Kriegsflüchtlinge in Ludwigsfeld errichtete sogenannte Kristallsiedlung dar.

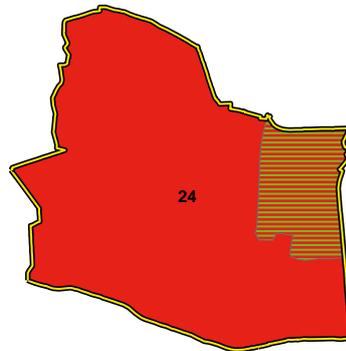
### Lokale Netzwerke im Stadtbezirk 24

Für die Region:

zust. Sozialbürgerhaus:  
Feldmoching-Hasenberg  
Knorrstr. 101, 80807 München

zust. Bezirksausschuss:  
Ehrenbreitsteiner Str. 28a  
80993 München

- Untersuchungsgebiet
- Bildungslokal
- Sozialregion/Regsam
- Stadtbezirk mit Nummerierung



Stand: Juli 2012  
Kartenerstellung:  
Sozialreferat S-Z-SP  
Stefanie Krämer  
© Geodaten-Grundlagen:  
Kommunalreferat  
Vermessungsamt 2012

Abbildung 11

### Monitoringdaten aus dem Stadtbezirk 24

	Stadtbezirk 24
<b>Anzahl HH gesamt*</b>	25.696
<b>EW Zahl abs.**</b>	56.130
<b>EW je ha***</b>	19
<b>Ausländer**</b>	26,8%
<b>Deutsche %**</b>	73,2%
<b>Deutsche mit Migrationshintergrund %**</b>	16,7%
<b>Jugendquotient**</b>	23,2%
<b>Altenquotient**</b>	30,6%
<b>HH mit Kindern abs.*</b>	6.093
<b>Alleinerziehende abs.**</b>	1.188
<b>Arbeitslosenquote ges.**</b>	4,9%
<b>Arbeitslosenquote unter 25**</b>	2,7%
<b>Fläche***</b>	2.898,60 ha

Quelle:

\* Statistisches Amt  
München

\*\* Sozialmonitoring-  
Sozialatlas 2011  
der Landeshauptstadt  
München

\*\*\* Stadtbezirke in Zahlen  
2011

Übersicht 8

### ► Soziale Infrastruktur

Insgesamt gibt es 17 Schulen, darunter 11 Grundschulen, vier sonderpädagogische Förderschulen und eine Realschule. Unter den 52 Kindertagesstätten sind 32 in städtischer Trägerschaft.

Zu den Akteurinnen und Akteure aus dem Gesundheitsbereich zählen 49 Ärztinnen und Ärzte, davon sind 16 kassenärztlich zugelassen. Auf 1.147 Einwohnerinnen/ Einwohner entfällt eine Ärztin oder ein Arzt.

Auf der REGSAM Plattform „München Sozial“ haben sich über 130 in dem Stadtbezirk ansässige Einrichtungen, Institutionen und Vereine eingetragen. Die Diakonie ist im Hasenberggl als Träger von besonderer Bedeutung.

### ► Netzwerke im Stadtbezirk

Der Umgriff des Stadtbezirks 24 deckt sich mit dem der Sozialregion. Im Stadtbezirk gibt es drei der zu untersuchenden Netzwerke: REGSAM, Frühe Hilfen/Frühe Kindheit und Lernen vor Ort/BiLok. Darüber hinaus gibt es ein lokales Netzwerk, den Bildungspakt, der sich über die Stadtbezirksgrenze in den Stadtbezirk 11 hineinzieht.

Der räumliche Umgriff von REGSAM entspricht den Grenzen des Stadtbezirks. Damit ist in der Regionalen Arbeitsgemeinschaft ein Bezirksausschuss vertreten.

Es gibt fünf, den gesamten Stadtbezirk umfassende REGSAM-Facharbeitskreise (FAKs) und einen Arbeitskreis, den AK „Hasenberggl“, der sich ausschließlich auf den Stadtteil Hasenberggl bezieht. Im Einzelnen handelt es sich um die Facharbeitskreise „Elementarbereich und Familie“, „Kinder, Jugend, Schule, junge Erwachsene“, „Senioren und Pflege“, „Interkulturelles Zusammenleben“ und den FAK „Gesundheit, Umwelt, Arbeitswelt“.

Das Netzwerk Frühe Hilfen/Frühe Kindheit bezieht sich wie REGSAM auf den Stadtbezirk. Als Vernetzungsgremium wird der REGSAM Facharbeitskreis „Elementarbereich und Familie“ genutzt.

Im Februar 2011 wurde ein BildungsLokal im Hasenberggl, in der Linkstraße 56, eröffnet.

Das Angebot richtet sich an alle Bürgerinnen und Bürger des Stadtteils Hasenberggl. Im Rahmen des lokalen Bildungsmanagements wurden Projekte und Veranstaltungen durchgeführt.

### Soziale Infrastruktur in dem Stadtbezirk 24

	Stadtbezirk 24
Einwohner je Arzt	1.146
Einwohner je Kassenzahnarzt	3.508
Kitas städtisch	32
Kitas freie Trägerschaft	19
Kitas privat	1
Kitas gesamt	52
Volksschulen	11
Sonderpäd. Förder. Volksschule	4
Realschulen	1
Gymnasien	0
Berufl. Schulen	0
Öffentl. Bibliotheken	1

Quelle:  
Stadtbezirke in Zahlen 2011

Übersicht 9

# Ergebnisse aus den Interviews

## 3.1 Erwartungen an die Netzwerke und das Netzwerkmanagement

Die vorliegende Untersuchung sollte – wie eingangs beschrieben – u.a. die Erwartungen an die Vernetzung allgemein und an die verschiedenen Netzwerke identifizieren.

Diese sind umfangreich und beziehen sich auf eine Vielzahl von Punkten. Insgesamt ist festzustellen, dass sich die geäußerten Erwartungen an die Netzwerkarbeit von sämtlichen Befragten fast ausschließlich auf REGSAM bezogen. Die neuen Netzwerke waren zum Zeitpunkt der Befragung noch wenig bekannt oder wurden eher als Programme denn als Netzwerke aufgefasst.

### 3.1.1 Erwartungen an die Netzwerke

Der Vernetzung wurde von den Befragten eine große Bedeutung beigemessen. Fehlende Vernetzung, so ein Sozialbürgerhaus, verhindere, dass vorhandene Ressourcen erschlossen werden könnten.

*„Ohne Kontaktpflege ist die Hilfevermittlung schwer bis unmöglich. Wenn man sich nicht kennt, dann kann man nicht an die jeweilige Stelle weitervermitteln.“*  
(Interview S-5-1)

Ein Teil der FAK Sprecherinnen und Sprecher hielt soziale Arbeit ohne Vernetzung für schlichtweg unmöglich. In diesem Feld gebe es immer Vernetzung, nur dass bei einem öffentlich geförderten Netzwerk, wie dies in München mit REGSAM der Fall sei, das Netzwerk über die Gremien und Moderatorinnen/Moderatoren für Netzwerkfremde einheitlich adressierbar sei.

Insgesamt wurde die Erwartung geäußert, dass neue, durch die Kommune geförderte Netzwerke ineinandergreifend konzipiert und vorhandene Netzwerkressourcen genutzt werden. Bereits bei der Planung sollten die verschiedenen Referate sich abstimmen und das Wissen der Netzwerkmanager und -managerinnen einbezogen werden.<sup>107</sup>

Die weiteren Erwartungen bezüglich der regionalen Netzwerke richteten sich auf mehrere Aspekte:

#### ► Plattform für effektiven Austausch

Diese Erwartungen wurden vor allem von den vor Ort tätigen Akteurinnen und Akteuren formuliert. Zunächst bezogen sie sich auf die Kenntnis der Vielfalt an Einrichtungen in der Umgebung, und hier v.a. auf die zeitnahe Information über neue bzw. veränderte Angebote oder Handlungsansätze. Nur durch die Kenntnis der

umfassenden Möglichkeiten vor Ort könne man ganzheitlich und qualifiziert beraten.

Große Bedeutung wurde darüber hinaus dem Austausch beigemessen. Hierzu zählt der fachliche Austausch generell, besonders aber auch der Austausch über gegenseitige Erwartungen von Trägern bzw. deren Einrichtungen. Wichtig sei auch die einrichtungsübergreifende Verallgemeinerung von Erfahrungen in der Region, die über die Einzelfallbearbeitung hinaus geht, genauso wie kollegiale Rückmeldungen und Kritik über die Wahrnehmung von bestimmten Angeboten durch andere Einrichtungen. Neben der Weitergabe von Informationen zu bestehenden oder neuen Angeboten sei der Austausch zu fachlichem oder methodischem Know-How von Bedeutung. Seitens einiger Gesprächspartnerinnen und -partner wurde hierin ein wesentliches Merkmal von Professionalität in der sozialen Arbeit gesehen.

*„Bei den REGSAM-AKs existieren manchmal völlig falsche Bilder, wie Einrichtungen arbeiten, wie Plätze vergeben und Bedarfe abgedeckt werden. Da ist es wichtig, sich untereinander zu informieren und an Kenntnisse und Know-How über die eigene Einrichtung hinaus zu gelangen.“* (Interview VB-5-1)

Aus der Perspektive der Facharbeitskreise wurde mit Blickrichtung auf die REGSAM-Strukturen betont, dass es – neben der Förderung der Zusammenarbeit vor allem in den RAGS – um den Austausch über Hierarchiegrenzen hinweg und um die Vermeidung von Konkurrenz- und Doppelangeboten in der Region ginge. Durch den Austausch sei es möglich, das eigene Einrichtungsprofil durch exaktere Abgrenzung zu schärfen. Darüber hinaus wurde darauf verwiesen, dass im Rahmen der Facharbeitskreise häufig bi- oder trilaterale Projekte oder Konzepte entstehen, die die Möglichkeiten einer Einrichtung alleine übersteigen würden. Ergebnisse allerdings, die in der Versorgungslandschaft zum Alltag gehören, aber nicht als Ergebnis der Vernetzung von REGSAM sichtbar würden.

#### ► Persönliches Kennenlernen – Ansprechpartner – verkürzte Kommunikationswege

Dem Aspekt des persönlichen Kennenlernens – ein Netzwerktypikum – wurde von den Befragten vor Ort und in der Verwaltung Gewicht verliehen. Vernetzung solle dem Kennenlernen der Akteurinnen und Akteure vor Ort dienen. Dies sei die Voraussetzung, um zügig in Einzelfragen Kontakt aufnehmen oder bei Fragen oder Informationen zielgerichtet auf die richtigen Kooperationspartnerinnen und -partner zugehen zu können.

*„Unterm Strich zum Wohle der Menschen im Sozialraum, dadurch dass man nicht getrennt und abgekapselt arbeitet und ganzheitlich und vernetzt. Und damit auch ein lebendiges Arbeiten für die Beteiligten, das ist auch beruflich eine Freude, sich in dem Sozialraum, in dem man tätig ist, beruflich zu verwurzeln. Das hat viel mit Netzwerken zu tun.“* (Interview VB-5-2)

#### ► **Ermittlung von Fragestellungen und Bedarfen in der Region – Weitergabe an die Verwaltung**

Die Ermittlung von Bedarfen hielten sowohl Akteurinnen und Akteure vor Ort als auch in der Verwaltung für relevant. Dabei wurde die Qualität der Bedarfshinweise von Seiten der Verwaltung intensiv diskutiert.

Die ermittelten Bedarfe sollten gut begründet und nachvollziehbar sein. Es müsste unbedingt erkennbar sein, dass die relevanten Akteurinnen und Akteure in der Region bei der Bedarfsanalyse verantwortlich miteinbezogen waren. Auch sollten solche Bedarfsmeldungen bereits Lösungsideen oder -ansätze beinhalten sowie Begründungen, warum sie mit den in der Region vorhandenen Ressourcen nicht ausreichend bearbeitet werden können.

#### ► **Transparenz**

Der Wunsch nach Transparenz zog sich durch alle Expertengespräche. Die zentralen Inhalte und vor allem „Informationsprodukte“ der Netzwerke sollten den relevanten – auch externen – Schlüsselpersonen zugänglich gemacht werden können. Diese Erwartungshaltung bezog sich vor allem auf REGSAM, deren Protokolle im Allgemeinen der



Öffentlichkeit nicht zugänglich sind, gleichzeitig hier aber der Ort gesehen wurde, an dem ein Austausch über die Versorgungssituation in der Region stattfindet.

#### ► **Aktivierung relevanter, aber nicht ausreichend erreichter Akteure<sup>108</sup>**

Diese zentrale Erwartung wurde ebenfalls von Akteurinnen und Akteuren vor Ort und der Verwaltung mehrfach formuliert. Sie leitet sich aus der Anforderung ab, dass die Gestaltung des sozialen Lebens im Sozialraum ohne ein Zusammenwirken aller Akteurinnen und Akteure vor Ort auf Dauer nicht gelingen kann.

*„Sportvereine und Stadtbibliotheken sind wichtige Ressourcen, die oft in FAKs nicht mit drin sind, wie auch Schulen, Kitas, kirchliche Einrichtungen, Migrations-einrichtungen. Das müsste man stärker zusammenbringen.“* (Interview VJ-5-1)

In der Sozialverwaltung wurde je nach Arbeitsauftrag ein unterschiedlicher Schwerpunkt bei den einzubeziehenden Akteurinnen und Akteuren gesetzt. Dies ist seitens der Abteilung Erziehungshilfen die Vernetzung zur niedergelassenen Ärzteschaft, aus Sicht der Jugendpflegerinnen und -pfleger der Bereich der Bildung, aus Sicht des Referats für Gesundheit und Umwelt der Gesundheitsbereich oder verschiedentlich auch der Wunsch nach den Bürgerinnen und Bürgern.

Aus dem Konzept der „Frühen Hilfen“ wurde ein kompakter Handlungsauftrag an REGSAM abgeleitet:

*„Der primäre Auftrag an REGSAM wäre: Schafft uns einen Dialog mit den verschiedenen Kräften, Institutionen oder Einrichtungen, die Angebote für die Zielgruppe haben, der über die Frühen Hilfen erreicht wird, insbesondere im Sozialen Feld, aber auch die lokale Schnittstelle Ärzte.“* (Interview VJ-5-1)

#### ► **Verbindlichkeit von Kooperationen erzeugen Handlungsrelevanz**

Die Verwaltung sieht sich mit neuen Handlungsaufträgen konfrontiert, zu deren Umsetzung sie vorhandener oder neuer Vernetzungsstrukturen bedarf. Je nach eigenem Handlungsauftrag unterscheiden sich damit die an die Netzwerke gestellten Inhalte der Erwartungen. So setzen Akteurinnen und Akteure der „Frühen Hilfen“ vor allem auf die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine verbindliche Kooperation in der Einzelfallbearbeitung, während seitens des Kommunalen Bildungsmanagements oder des Planungsreferates eher auf Handlungsrelevanz durch Projektorientierung fokussiert wurde.

### ► Erwartungen an Frühe Hilfen/Frühe Kindheit

Da sich die Netzwerke „Frühe Hilfen/Frühe Kindheit“ als zielgruppenspezifische Netzwerke noch im Aufbau befinden, stand insbesondere bei den „Frühen Hilfen“ die Installierung der einzelfallbezogenen Leistungskette im Vordergrund.

Insofern richteten sich die formulierten Erwartungen kaum auf den Aufbau der Netzwerkstrukturen oder an die Qualität der Netzwerkarbeit, sondern mehr auf die Qualität des Funktionierens dieser Leistungskette, der ausführliche Kooperationsvereinbarungen zwischen den Referaten zugrunde liegen.

Seitens der unmittelbar an „Frühe Hilfen“ beteiligten Befragten in der Verwaltung und vor Ort wurde die Notwendigkeit betont, dass spezifische Netzwerkstrukturen aufzubauen seien, um die angestrebte Versorgungsqualität zu gewährleisten. Diese würden sowohl in Hinblick auf die zu beteiligenden Akteurinnen und Akteure als auch auf die Verbindlichkeit der Kooperationen die vorhandenen Gegebenheiten überschreiten.

Erwartet wird von diesem Netzwerk, dass neben Anbietern im sozialen Bereich vor allem Kindertagesstätten und der gesundheitliche Sektor erreicht werden. Besonders relevante Akteurinnen und Akteure in dieser Netzwerkstruktur sind unter anderem Erziehungsberatungsstellen, Bezirkssozialarbeit (BSA), niedergelassene Kinderärztinnen und -ärzte oder Fördererzieherinnen/-erzieher, die als Brücke zwischen Schule und Kindergarten tätig sind. Seitens der Verwaltung wird an die Vernetzungsarbeit, die strukturell in REGSAM eingebunden ist, Transparenz und Zuverlässigkeit als Arbeitsweise vorausgesetzt.

*„In jeder REGSAM-Region, in der bestehenden AK-Struktur muss die Gruppe der Kinder von 0 bis 6 Jahren explizit mit einem AK bedient sein. Regelmäßige Auseinandersetzung und entsprechende Protokolle muss es geben. Da braucht es auch Evaluation dazu.“* (Interview VJ-5-3)

Im Einzelnen wurden die folgenden Anforderungen formuliert:

- Umfassende Transparenz über die bestehenden Angebote und deren Umfang
- Verbindliche zeitnahe Übernahmevereinbarungen
- Bereitschaft, Angebote in Bezug auf den Bedarf zu entwickeln, umzubauen oder anzupassen
- Gewinnung neuer Kooperationspartnerinnen und -partner
- Kooperation bisher nicht miteinander abgestimmter Leistungsanbieter

### 3.1.2 Erwartungen an das Netzwerkmanagement von REGSAM

Im Folgenden werden die Erwartungen beschrieben, die an das Netzwerkmanagement von REGSAM gerichtet sind. Erwartungen an Quartiersmanagement und Bildungsmanagement wurden nicht formuliert. Grund hierfür dürfte in der schon oben beschriebenen räumlichen und thematischen Begrenzung der Netzwerke liegen, aber auch darin, dass seitens der federführenden Referate das Aufgabenprofil klar umrissen ist, und sich die Managementaufgaben schwerpunktmäßig auf die sichtbaren Funktionen des Kooperations- und Projektmanagements sowie auf die intermediäre Funktion zwischen Primärorganisationen und Akteurinnen und Akteuren vor Ort beziehen.

Zunächst richteten sich einige Überlegungen auf die Position des Netzwerkmanagements von REGSAM. Wiederholt wurde die Notwendigkeit angesprochen, die Neutralität des REGSAM-Managements zu gewährleisten. Mehrfach angesprochen wurde auch die Notwendigkeit, durch einen klaren Auftrag und gut definierte Schnittstellen zur Verwaltung die Rolle des Netzwerkmanagements zu positionieren. In diesem Zusammenhang sei auch noch einmal zu klären, welche Rolle dabei dem Trägerverein von REGSAM zukommen könne.

#### ► Netzwerkmoderation – Sichern der Netzwerkstruktur

Seitens der Sozialbürgerhäuser und der Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher zählte zu diesem Aufgabefeld Lücken zu schließen, leergelaufene Facharbeitskreise wieder zu beleben und zu stabilisieren sowie die Kontinuität bei einem FAK Sprecherwechsel zu gewährleisten.

*„Wenn ein Sprecheramt lange von einer Person besetzt ist und dieser Sprecher wegfällt, dann ist das Netzwerk weg. Von daher sind temporäre Netzwerke mit Brückenschlag zum nächsten temporären Netzwerk wichtig. Das könnte über Schlüsselpersonen gehen. Das dürften nicht immer wieder dieselben sein. Das Know-how müsste weitergehen. Mit Moderation wäre das möglich.“* (Interview S-5-2)

Darüber hinaus zähle es zu den Aufgaben der REGSAM Moderation alle relevanten Personen einzubeziehen, Kontakte zu relevanten Akteurinnen und Akteuren aufrechtzuerhalten und zu Akteuren, die sich aktuell nicht an REGSAM aktiv beteiligen, herzustellen.

Die Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher sahen es außerdem als eine Aufgabe des Netzwerkmanagements in seiner Funktion der Moderation, relevante Themen zu

identifizieren und zu kanalisieren, indem sie einen Überblick haben, welche Themen in den verschiedenen Bereichen aktuell seien.

*„Als Einrichtung kann ich ja gar nicht über alle Themen Bescheid wissen!“* (Interview F-5-1)

Seitens der Verwaltung wurde ebenfalls die Erwartung geäußert, dass es die Moderation sei, die die Einbeziehung der relevanten Akteurinnen und Akteure, insbesondere die Leitungen der Sozialbürgerhäuser vor Ort, zu gewährleisten habe. Darüber hinaus wurde ein profundes Wissen über die jeweilige Region erwartet. Sie solle einen zielgruppenübergreifenden und über Einzelbelange hinausgehenden Überblick in der Region schaffen, da einen solchen sozialraumbezogenen Überblick „sonst niemand“ leisten könne. Die Erwartung, dass die Moderatorinnen und Moderatoren alle Einrichtungen vor Ort kennen, erschien allerdings einigen der Befragten bei der Größe der Regionen und der Verantwortung der einzelnen Moderatorinnen und Moderatoren für mehrere Regionen überzogen.

#### ► Schaffung der Voraussetzung für Kooperationen und Projektentwicklung

Insgesamt wurde bei REGSAM – insbesondere im Vergleich mit Sozialer Stadt und mit den neuen Netzwerken – eine stärkere Handlungsorientierung erwartet. Diese Ausrichtung wird mit der neu entwickelten Konzeption der „Gebiete mit besonderem Handlungsbedarf“ – deren Untersuchung aber nicht Teil der vorliegenden Arbeit war – erfolgreich ausgebaut.

Einige Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher erwarteten sich in dieser Frage mehr Unterstützung durch die Moderation, z.B. bei der Findung von Verbündeten für Kooperationen oder für gemeinsame Projekte. An diesem Punkt wurde aber besonders betont, dass sich die Ressourcenverknappungen bei der Netzwerkmoderation deutlich bemerkbar gemacht habe.

#### ► Intermediäre Aufgaben

Die Erwartungen in diesem Funktionsbereich wurden ausschließlich seitens der Verwaltung und hier vor allem aus den Abteilungen der Sozialverwaltung benannt. Sie richteten sich zunächst darauf, in welcher Weise die Kommunikation in die Verwaltung stattfinden solle. Hier wurde der Wunsch nach einer „geeigneten“ Kommunikation von vor Ort ermittelten Bedarfen in die Verwaltung genannt. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen stand, dass die Verwaltung frühzeitig in Problemlösungen eingebunden werden solle und umgekehrt Handlungslogiken der Verwaltung Berücksichtigung finden sollten.

Eine weitere Erwartung richtete sich darauf, dass das REGSAM-Management neben den Facharbeitskreissprecherinnen und -sprechern den Verantwortlichen in der Sozialverwaltung als Kontakt zur Verfügung steht und diesen im Bedarfsfall die geeigneten Personen zur vertiefenden Informationsermittlung vor Ort zur Verfügung stellt.

Schließlich wurde der Wunsch formuliert, dass sich die REGSAM-Moderatorinnen und Moderatoren an relevanten Gremien beteiligen oder an regionalen Projekten Interesse zeigen, die in unterschiedlicher Federführung stattfinden. In diesem Kontext wurde z.B. eine Teilnahme an Runden Tischen des Amtes für Wohnen und Migration oder seitens des Referats für Stadtplanung und Bauordnung die Beteiligung an den Gremien der „Sozialen Stadt“ genannt.

## 3.2 Kooperation der verschiedenen Netzwerke

Anders als bei den im vorherigen Kapitel dargestellten Erwartungen fanden sich vielfältige Erfahrungen und Bewertungen zu den untersuchten Netzwerken. Daher geht dieses Kapitel auf die einzelnen Netzwerke ein.<sup>109</sup>

### 3.2.1 REGSAM

Die Aussagen in Bezug auf REGSAM fielen je nach Perspektive unterschiedlich aus. Insgesamt überwogen die positive Aussagen deutlich die kritischen Nennungen. Es ließ sich als Tendenz feststellen, dass positive Bewertungen des Nutzens von REGSAM vor allem aus Verwaltungsbereichen mit regionsbezogen organisierten Steuerungsbereichen, von lokalen Akteurinnen/Akteuren und seitens des Managements der neuen Netzwerke „BiLok“ und „Frühe Hilfe/Frühe Kindheit“ geäußert wurden.

Kritik wurde am ehesten aus Bereichen der Verwaltung formuliert, deren Steuerungsverantwortung sich auf die gesamte Stadt bezieht. Die Kritik bezog sich dabei weniger auf die konkrete Arbeit als auf die beschränkten Handlungsmöglichkeiten von REGSAM aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Insgesamt bezog sie sich vor allem auf die vier Punkte:

- Teilweise wenig Transparenz,
- über die Stadt gesehen ungleiche Qualität,
- zu wenig Handlungsrelevanz und
- zu wenig Verbindlichkeit.

## Ergebnisse aus den Interviews

Schließlich fanden sich unter den Nennungen typische Dilemmata von REGSAM, die vor allem von den REGSAM-Akteurinnen und Akteuren und durch die Netzwerkmanagerinnen und -managern benannt wurden.

Festgehalten werden kann daher: Die formulierte Kritik und die Dilemmata richten sich auf die Punkte, die generell als Herausforderungen von Netzwerken ergeben: Zum einen aus der Interaktion von Organisation und Netzwerk und zum anderen aus der Ressourcenzuteilung für die neue Abstimmungsform.

### ► Positive Beurteilungen

Insgesamt überwogen bei den Erhebungen in den Expertengesprächen die positiven Bewertungen von REGSAM. Häufig mit Beispielen hinterlegt, basieren sie auf konkreter Erfahrung und betrafen die folgenden Faktoren:

REGSAM stellt ein *feinfühliges Wahrnehmungssystem* für Situationen in den Stadtbezirken dar. REGSAM bezieht sich als Netzwerk auf sämtliche Altersgruppen, die einbezogenen Akteurinnen und Akteure setzen sich heterogen zusammen. Dies stellt sicher, dass in der Region die Bedarfe für alle Bevölkerungsgruppen sichtbar und als solche auch kommunizierbar werden.

Seitens der befragten Expertinnen und Experten in der Sozial- und Jugendhilfeplanung wurde auf die Rolle von REGSAM als *Informationsquelle für die Verwaltung* verwiesen. Die REGSAM Strukturen und die Adressierbarkeit, die über die Moderatorinnen und Moderatoren bzw. Facharbeitskreis-Sprecherinnen und -Sprecher sichergestellt wird, ermöglicht einen schnellen und breiten Überblick in den jeweiligen Regionen. Die Möglichkeit des persönlichen Austausches mit den entsprechenden Ansprechpartnerinnen und -partnern vor Ort gewährleistet die zügige Klärung von offenen Fragen mit hoher Informationsqualität.

Von den FAK-Sprecherinnen und -sprechern wurde positiv bewertet, dass über die RAGS eine effektive Form gefunden wurde, Interessen und Bedarfe stadtteilbezogen und einrichtungsübergreifend zu bündeln und, sofern es die Kapazitäten und Handlungsspielräume der FAKs und der lokalen Akteure nicht übersteigt, diese über die regionalen Sozialplanerinnen und -planer an die Verwaltung weiterzugeben.

Mehrfach wurde REGSAM als *Informationsdrehscheibe* oder als *Plattform für effektiven Austausch* bezeichnet. Durch den Aufbau von REGSAM wurde eine Form geschaffen, in der einerseits ein systematisches Zusammentragen von Wissen aus der Region und andererseits über die Verteiler von REGSAM eine schnelle Informations-

weitergabe z.B. relevanter Neuigkeiten aus der Verwaltung an die Fachbasis gegeben ist. Auch von Seiten der Sozialbürgerhäuser wurde benannt, dass über REGSAM die Adressatinnen und Adressaten für Ziele und Ideen der Sozialbürgerhäuser gut erreicht werden können.

Netzwerkarbeit basiert auf der Verknüpfung von Personen und darauf, dass man „sich kennt“. Diese Qualität wurde vom Gros der befragten Akteurinnen und Akteure vor Ort, seitens der Bezirksausschüsse und der regionalen Sozialplanung hervorgehoben. Mehrfach wurde berichtet, dass man über REGSAM relevante Kooperationspartnerinnen- und partner in der Region kennengelernt habe bzw. kennenlernen könne und mit diesen auch kooperiere. Auch ermöglichten die Kontakte, über den Stadtbezirk oder die Region hinausgehendes Wissen oder Erfahrungen einholen zu können.

Primär unter Ressourcengesichtspunkten wurde die Möglichkeit für temporäre oder unregelmäßige Teilnahme der Akteurinnen und Akteure und auch von Fachkräften aus der Verwaltung positiv gesehen. Gleichzeitig wurde problematisiert, dass dies der Qualität einer kontinuierlichen und handlungsorientierten Arbeitsweise abträglich sei.

*„Der Kern ist die Infoweitergabe und das gegenseitige Vorstellen der Einrichtungen. Alles andere ist nicht möglich, weil ständig die Leute wechseln oder nicht kommen können.“ (Interview S-6-1)*

REGSAM hat eine wesentliche Rolle als *Vermittler und Türöffner* in die jeweiligen Stadtteile. Hierzu zählt z.B., dass REGSAM erster Ansprechpartner bei einem beruflichen Neueinstieg in eine Region sein kann. Über REGSAM ist es nicht nur möglich, schnell an Kontakte vor Ort oder auch zur lokalen Politik zu gelangen, sondern auch Einblick in gegebene Kooperationsstrukturen zu erhalten.

Schließlich erwies sich REGSAM als *Basisstruktur für neue Entwicklungen*. Von allen Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren der BiLoks und der Quartiersmanagerin der Sozialen Stadt wurde ausgeführt, dass ihnen der „Einstieg in die Region“ ohne die Netzwerkmoderatorinnen und -moderatoren von REGSAM nicht so zügig hätte gelingen können, wie es sich aus der Zeitperspektive der temporären Programmstruktur als notwendig erwies.

Die „neutrale“ Position der REGSAM Moderation zwischen Region, Stadtverwaltung und freien Trägern wurde seitens der REGSAM Moderatorinnen und Moderatoren als ein weiterer wesentlicher Faktor für deren Wirksamkeit gesehen.

### ► **Transparenz – das Dilemma von Netzwerken**<sup>110</sup>

In den Expertengesprächen wurde, insbesondere seitens der Verwaltung, der Wunsch nach mehr Transparenz bezüglich Teilnehmerschaft und verhandelten Inhalten ausgesprochen.

Dies macht ein grundsätzliches Dilemma von Netzwerken zum Thema, da diese strukturell in ihrer Potentialität nicht fest umgrenzt werden können. Der Vorteil der Flexibilität und Potentialität von Netzwerken zeigt insofern seine Schattenseite, dass wechselnde Teilnehmerschaften, unterschiedlicher Mobilisierungs- und Aktivitätsgrad zum Wesen der Abstimmung über Netzwerke gehören.

In Kapitel I.2 wurde gezeigt, dass Vertrauen die Basis für Netzwerkarbeit darstellt: Die Möglichkeit, sich frei äußern zu können und z.B. kritische Themen aus der eigenen Organisation anzusprechen, muss gegeben sein, d.h. es darf nicht alles protokolliert werden:

*„Sonst würde Imagepflege vorgehen. Aber so geht es richtig zur Sache! Da ist eine Vertrauensstruktur. Das ist auch der Gegensatz zur Sozialen Stadt. Da ist es immer zu nett. Es findet keine richtige Auseinandersetzung statt.“* (Interview RM-6-1)

Von den befragten Akteurinnen und Akteuren war einstimmig zu hören, dass es gerade diese Qualität sei, die die Netzwerkarbeit innerhalb von REGSAM ausmache. Verbindlichkeit bestehe in der eigenen Arbeit und in den bilateralen oder mehrere Einrichtungen übergreifenden Vereinbarungen oder Kooperationen, die aus diesen Interaktionen entstehen würden.

*„Vor Ort muss es ein Gremium geben, das offen und ohne Berichtspflicht argumentieren kann. Hier geht es um Problemlösung, nicht um Aufsicht. Hier ist der horizontale Austausch im geschützten Rahmen wichtig.“* (Interview B-6-1)

Die FAKs und RAGS haben diesbezüglich eine Doppelfunktion. Einerseits sind sie der Ort, an dem relevante Informationen eingebracht und ausgetauscht werden, in denen Aktionen beschlossen oder entwickelt werden. Dieser Teil ist für die Öffentlichkeit von hohem Interesse. Andererseits sind sie Ort des Austauschs, der durchaus auch nichtöffentlichen Charakter tragen kann.<sup>111</sup>

### ► **Kritische Meinungen**

Die folgenden Kritiken entzündeten sich zwar an REGSAM, wurden aber insofern relativiert, dass diese „Mängel“ im Kern nicht von REGSAM zu verantworten seien. REGSAM sei mit den vorhandenen Ressourcen nicht in der Lage, diese Anforderungen zu erfüllen.

**Regionale Bedarfsmeldungen nicht angemessen begründet**  
In mehreren Interviews wurde kritisiert, dass von REGSAM benannte Bedarfe nicht angemessen begründet gewesen seien oder dass sich REGSAM mehr an Trägerinteressen orientiere als an lokalen Bedarfen. In diesem Zusammenhang ist auch die Kritik zu sehen, dass von REGSAM die Verwaltungsinteressen zum Teil nicht genügend gesehen würden.

Umgekehrt sahen sich die Moderatorinnen und Moderatoren immer wieder mit Bedarfen aus verschiedenen Referaten der Landeshauptstadt München konfrontiert, die mit den gegebenen Ressourcen nicht im optimalen Maße befriedigt werden könnten.

### **Diskrepanz von Aufgaben und Ressourcen**

Ein weiterer Kritikpunkt war, dass REGSAM bestimmte inhaltliche Bereiche wie z.B. das Thema Wohnungslosigkeit nicht umfasse. Dies korrespondiert mit Aussagen seitens des Referats für Gesundheit und Umwelt, die die fehlende Einbeziehung von Akteurinnen und Akteuren aus dem Gesundheitsbereich monierten, oder dass Schulen und Bildungsträger in den REGSAM Strukturen unterrepräsentiert seien. Seitens des Referats für Stadtplanung und Bauordnung wurde geäußert, dass REGSAM nicht geeignet sei für die Verstärkung der Sozialen Stadt.

These eines Sozialbürgerhauses war, dass die gegebene „REGSAM Standardausstattung“ für bestimmte Gebietskonstellationen wie z.B. neue Baugebiete nicht ausreichend sei.

Auch seitens REGSAM wurden Ressourcenprobleme formuliert, die die Effekte der REGSAM Arbeit einschränken würden. Insgesamt seien in den letzten Jahren die Anforderungen an die Fachkräfte durch schwierigere Problemlagen der Klientinnen und Klienten größer und komplexer geworden und der Druck habe zugenommen. Trotz Interesse an Vernetzung seien bei den Fachkräften die notwendigen Ressourcen häufig nur in geringem Maße vorhanden.

Von Seiten der Fachbasis wurden ebenfalls Personalengpässe oder strukturell zu wenig Ressourcen für die Teilnahme an den Facharbeitskreisen und vor allem für die Wahrnehmung der Funktion als FAK-Sprecherinnen und -sprecher als Problem benannt: Dies treffe in besonderem Maße für kleine Einrichtungen zu, aber auch in den Sozialbürgerhäusern würden durch steigende Fallzahlen die Arbeitsbelastungen größer. Teilnahme, Handlungsrelevanz und Moderationsbedarf müssten unter dieser Perspektive bewertet werden.

*„Man merkt die Arbeitsverdichtung, dass die Bedingungen schwieriger geworden sind. Es ist ganz schwierig neue Kolleginnen und Kollegen für den FAK herzukriegen, weil das alles zusätzliche Arbeit ist [...] Die kontinuierliche*

*Arbeit ist kaum da. Das, was man unter sozialpolitischen Anspruch versteht, wird nicht gewährleistet in den FAKs.“ (Interview S-6-1)*

#### ► REGSAM ohne Bürgerbeteiligung?

Obgleich verschiedentlich der Wunsch nach mehr Bürgerbeteiligung bestand, wurde die Notwendigkeit und Legitimität eines rein professionellen Netzwerks vor Ort nicht in Frage gestellt. Es brauche ein Forum für den Austausch zwischen professionellen Kräften. Dies schließe nicht die Entwicklung von Handlungsformen aus, die sich direkt an Bürgerinnen und Bürger wenden, um diese einzubeziehen. Insgesamt bedürfe es zur direkten Bürgerbeteiligung aber Präsenz vor Ort und eine realistische Ressourcenausstattung.

#### ► Bewertung der Gremien

Detaillierte Aussagen lagen auch zu den REGSAM Gremien ‚Regionaler Arbeitsgemeinschaft‘ (RAGS) und ‚Facharbeitskreis‘ (FAK) vor.

#### Die Regionalen Arbeitsgemeinschaften

Die RAGS stellen aus Sicht der Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher den Ort dar, in dem die Interessen und Bedarfe der Region bzw. einzelner Stadtteile gebündelt und einrichtungsübergreifend festgestellt werden. Neben dem Austausch über die Situation in der Region und das Kennenlernen neuer Anbieter oder Angebote würden über die RAGS Bedarfe festgestellt und Lösungsmöglichkeiten zu deren Deckung erarbeitet. Die RAGS stellen die Schnittstelle zur lokalen Politik und neben dem Kuratorium die zentrale Schnittstelle zur Verwaltung dar.<sup>112</sup>

#### Die Facharbeitskreise

Die Facharbeitskreise als zentrales Arbeitsgremium von REGSAM wurden sowohl positiv als auch kritisch bewertet. Positiv wurde ihre Funktion als Ort zum Austausch über die lokale Bedarfs- und Angebotssituation gesehen. Sie würden zumindest eine (Teil-)Transparenz in der gegebenen Angebotsflut herstellen. Auch würden über die Facharbeitskreise schnell Informationen zu strukturellen Änderungen an die Basis weitergegeben, was sich ressourcenschonend auswirke. Geeignet seien sie auch um Vertrauensstrukturen (insbesondere mit den Fachkräften der freien Träger) aufzubauen und zu pflegen, ebenfalls als Voraussetzung für eine effektive Kooperation bei der Einzelfallarbeit.

Schwierig sei es dagegen zentral oder großräumig aufgestellte Strukturen, wie z.B. Schwangerschaftsberatungsstellen, aber auch die ‚Psychosoziale Arbeitsgemeinschaft‘ (PSAG) in die REGSAM Strukturen zu integrieren.

In der Praxis – so wurde berichtet – versucht man in den Sozialregionen, Arbeitsweise und Zuschnitte der FAKs immer wieder zu justieren und so auf wechselnde Problemlagen und veränderte Teilnehmerstrukturen zu reagieren.<sup>113</sup>

#### ► Bewertung des Netzwerkmanagements

Wie bereits gezeigt, umfassen die Aufgaben des Netzwerkmanagements vier Funktionen. Einerseits muss das Potential des Netzwerkes aufrechterhalten bzw. ausgebaut, andererseits müssen konkrete Kooperationen angestoßen und entwickelt werden. Darüber ist das Netzwerkmanagement die vertikale wie horizontale Vermittlungsinstanz.

#### Netzwerkmoderation

Für die Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher ist die REGSAM-Moderation Hauptansprechpartner bei inhaltlichen und methodischen Fragen. Sie fungiert bei Problemen als Coach, unterstützt die Sprecherinnen und Sprecher bei der Akquise neuer relevanter Akteurinnen und Akteure und gewährleistet den Informationsfluss im Netzwerk.

*„Ganz viele Infos würden hinten runter fallen, weil man konzentriert ist auf seinen Runden Tisch oder Facharbeitskreis. Die Moderatorinnen haben da den Überblick. Und das ist ein wichtige Funktion, die für unsere Arbeit wichtig ist.“ (Interview S-6-4)*

Deshalb wurde der Verfügbarkeit der Moderation von vielen Interviewten eine erhebliche Bedeutung beigemessen und als Garant für die Stabilität des Netzwerkes gesehen. Die Moderation würde gewährleisten, dass das notwendige Moderations-Know-How an die FAK-Sprecherinnen und -sprecher weitergegeben werde, dass „schlafende“ FAKs reaktiviert würden oder dass der Ausfall von FAK-Sprecherinnen und -sprechern überbrückt werden könne. Die Moderatorinnen und Moderatoren seien es auch, die zügig erkennen könnten, wenn in den Facharbeitskreisen Themen überschneidend oder doppelt behandelt werden. Allerdings habe in den letzten Jahren durch Kapazitätenreduzierungen und Umverlagerungen ein deutlicher Rückgang dieser Unterstützungsleistungen durch die Moderatorinnen und Moderatoren in Kauf genommen werden müssen.

#### Kooperations- und Projektmanagement

Für viele Einrichtungen sind Aktivitäten und Projekte, die über den Einrichtungsalltag hinausgehen, kaum zu bewältigen, obzwar ein hohes Interesse an solchen einrichtungsübergreifenden stadtteilbezogenen Aktivitäten besteht. Hier maßen die Befragten der Abstimmung über die RAGS als auch der konkreten Unterstützung bei

der Entwicklung neuer Projekte eine nicht unerhebliche Bedeutung zu.<sup>114</sup>

#### Intermediär

Die REGSAM-Moderation stellt eine zentrale Schnittstelle zwischen den Akteurinnen und Akteure vor Ort, der Verwaltung und Politik dar. Dies sowohl in ihrer Verantwortung für die Durchführungen der RAGS als auch im direkten Kontakt. Als Adressatin/Adressat für Rückfragen oder zur Vermittlung von Informationen in den Stadtteil wurde seitens der Expertinnen und Experten aus Verwaltung und Politik auf diese intermediäre Funktion der REGSAM-Moderatorinnen und -moderatoren wiederholt hingewiesen.

#### ► Räumlicher Umgriff

Der Schnitt der REGSAM-Regionen wurde im Gesamt als zu groß eingeschätzt, insbesondere dann, wenn er zwei Stadtbezirke oder sehr heterogene Stadtgebiete umfasst. Grundsätzlich wurde der Wohnortnähe eine große Bedeutung beigemessen, da das Klientel insgesamt eher ortsverbunden sei. Eine wohnortnahe Vernetzung und Vermittlung müsse daher in den Facharbeitskreisen im Vordergrund stehen.

Im Stadtbezirk 16 haben sich die Örtliche Arbeitsgemeinschaften Seniorenarbeit (ÖAGs) Ramersdorf sowie Neuperlach herausgebildet, die regelmäßig auch gemeinsam tagen und damit Doppelstrukturen entstehen:

*„Doppelstrukturen gibt es manchmal bei den ÖAGs. Da gibt es eine für Perlach und eine für Ramersdorf und noch eine Gemeinsame.... Und alle, die flächendeckend arbeiten, müssen sich das zweimal anhören.... Andererseits, wenn es nur eine ÖAG für den Gesamttraum gäbe, würden kleine Institutionen untergehen.“* (Interview S-6-2)

Die hohen Bewohnerzahlen, die Weiträumigkeit des Stadtbezirks sowie die unterschiedlichen Stadteinkulturen führten hier zu ganz unterschiedlichen Problemlagen der verschiedenen Zielgruppen und könnten mit einer FAK-Struktur kaum bearbeitet werden. Das führe dazu, dass pro Region zwei FAKs zum selben Thema gebe. Für Einrichtungen (Sozialbürgerhäuser etc.) mit größerem räumlichen Umgriff sei es dann, je nach Kapazität sinnvoll, an beiden Facharbeitskreisen teilzunehmen.

Auch der Stadtbezirk 24 ist eine große Region mit kleinen unabhängigen Vierteln, deren Bevölkerungsstruktur und Versorgung mit Infrastruktur sehr inhomogen ist. Aus Sicht der Akteurinnen und Akteure vor Ort stellt hier die praktikable Schneidung der FAKs eine Herausforderung dar.

Schwierigkeiten resultieren nicht nur aus der Größe einer Region, sondern auch aus der Dichte der sozialen Akteurinnen und Akteure. In großen Regionen mit wenigen Einrichtungen sei es durchaus möglich, die unterschiedlichen Stadtteile in einem FAK zu konzentrieren, selbst wenn die Themen und Bedürfnisse der Stadtteile divergieren. Hier sei dann eine sehr gute Moderation notwendig, um die Belange aller Akteurinnen und Akteure in ausreichendem Maße zu gewährleisten.

In der Sozialregion 7, die die Stadtbezirke 14 und 15 umfasst, sind die Akteurinnen und Akteure mit sehr unterschiedliche Problemlagen konfrontiert, auf die mit einer weitenteils differenzierten FAK Struktur und mit Runden Tischen reagiert wird.

*„Im FAK Jugend haben wir sehr stark an unserer Struktur gearbeitet. Es ist ein Problem, dass 14 und 15 zusammen sind. Nach langer Diskussion ist die Fachbasis zum Ergebnis gekommen, dass man das so beibehalten will, um eine Fachunterstützung von 14 in den 15er oder umgekehrt zu gewähren. Wenn es explizite Themen gibt, können wir den FAK auch mal temporär teilen, aber im Endeffekt finden wir immer wieder zusammen. Im Moment ist es aber gewünscht von der Basis, dass es einen übergreifenden FAK 14/15 gibt. Natürlich hat das Nachteile aber auch Vorteile.“* (Interview F-6-2)

Der Runde REGSAM-Tisch sei ein Arbeitsansatz, der sich über alle Zielgruppen innerhalb des Stadtteils beschäftige. Der Vorteil wurde darin gesehen, dass auf diese Weise die relevanten Akteurinnen und Akteure eines Stadtteils miteinander vernetzt werden.

*„Beim Runden Tisch ist es runtergebrochen auf den Stadtteil. Da werden vom Runden Tisch 14 keine Leute aus 15 eingeladen. Wir hatten schon mal das Thema Jugend im Runden Tisch, aber runtergebrochen auf den 14er. Wenn man das im FAK Jugend macht, dann ist es nur ein Teil von dem Gesamt-FAK. Und es geht ja auch darum einen Überblick zu haben über die Sozialen Einrichtungen. Es geht ja nicht nur um die Zielgruppe, sondern auch um Vermittlung zwischen den verschiedenen Einrichtungen.“* (Interview F-6-3)

Festzuhalten ist: Mit einer für alle Sozialregionen einheitlichen Organisationsstruktur ist es nicht möglich, den voneinander abweichenden Grundsituationen gerecht zu werden.

Lokale Anpassungen erweisen sich also als notwendig. Diese Anpassungen können die Transparenz verringern, stellen aber die netzwerkimmanente Flexibilität, mit der auf lokale Bedingungen reagiert wird, unter Beweis.

### 3.2.2 Soziale Stadt

Das Programm der Sozialen Stadt wurde von den Befragten aufgrund seines hohen Mitteleinsatzes für das Sanierungsgebiet im Allgemeinen sehr positiv beurteilt, gleichzeitig aber die Nichtvergleichbarkeit mit anderen Netzwerkstrukturen herausgehoben. Problematisiert wurde der temporäre Charakter des Programms und die Frage, wie die positiven Wirkungen und Projekte dauerhaft gesichert werden könnten.

In beiden Stadtbezirken mit „Sozialer Stadt“ wurde dem Programm eine Impulsfunktion mit zeitliche befristeten Projekten bescheinigt. Es seien viele Ressourcen mobilisiert und sehr gute Kooperationen – insbesondere zur Wohnungswirtschaft, zur lokalen Ökonomie aber auch dem Vereinswesen – aufgebaut worden.

Um die Potentiale der Sozialen Stadt seitens der Verwaltung in vollem Maße ausschöpfen zu können, sei auf Verwaltungsseite der Einsatz erheblicher Ressourcen notwendig, die häufig nicht zur Verfügung stehen:

*„Wenn es mehr solche Strukturen wie die Soziale Stadt gäbe, wäre unser Referat mit der Beteiligung bei jedem dieser Koordinierungsgruppen heillos überfordert.“*  
(Interview VK-6-1)

#### ► Quartiersmanagement

Die Aktivität des Quartiersmanagement vor Ort wurde durch die Verwaltung sehr positiv bewertet. Die ressortübergreifenden Arbeitsaufträge seien gut überprüfbar und damit sei auch deren Arbeitsweise gut transparent.

Positive Bewertung fand vor allem die intermediäre Funktion des Quartiersmanagements insofern, als es vielfältige Kontakte zu verschiedenen städtischen Referaten hergestellt habe, deren Effektivität teilweise aber durch mangelnde verwaltungsinterne Kooperation v.a. zwischen investivem und nichtinvestivem Sektor konterkariert worden sei.

#### ► Der Verfügungsfonds

Der Verfügungsfonds mit einem Umfang von ca. 30.000 Euro jährlich ist aus Sicht des Quartiersmanagements wichtig für die Aktivierung von Einrichtungen und Bürgerinnen und Bürgern vor Ort. Initiativen und Projekte könnten dadurch effektiv unterstützt werden. Es wurde von den Befragten übereinstimmend eine aktivierende Wirkung durch dieses Instrument festgestellt, auch wenn die Frage aufgeworfen wurde, wie man ohne die Möglichkeit des Zugriffs auf diese Mittel weiter vor Ort initiativ sein solle und könne.

#### ► Koordinierungsgruppe

Die Koordinierungsgruppe war zum Teil ein sehr großes Gremium mit bis zu 55 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Man habe gute Erfahrungen gemacht, das Gremium sehr weit zu öffnen. So sei es gelungen, Vertrauen und Transparenz zu schaffen. Seitens einiger Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Gruppe wurde die Belastung durch das kurze Tagungsintervall allerdings als sehr hoch empfunden.

Weniger gut ist es aus Sicht des Quartiersmanagements gelungen, die Multiplikation des Erarbeiteten durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Koordinierungsgruppe zu gewährleisten.

#### ► Räumlicher Umgriff

Der räumliche Umgriff der Sozialen Stadt wurde von sämtlichen Befragten heftiger Kritik unterzogen. Der Umgriff liege „quer“ zu allen anderen Umgriffen. Dies betreffe die Stadtbezirke, die Sozialregionen der Sozialbürgerhäuser und die REGSAM Regionen. Die negativen Folgen bestünden vor allem in den folgenden Punkten:

- Die Gremien seien unnötigerweise „aufgebläht“, weil zwei Bezirksausschüsse und zwei Sozialbürgerhäuser einzubeziehen seien.
- Es müssten zwei unterschiedliche Strukturen berücksichtigt werden, womit das Quartiersmanagement v.a. seitens der Bezirksausschüsse mit teilweise sehr voneinander abweichenden Interessenslagen konfrontiert sei.
- Die Doppelung der Strukturen habe vielfältige Abstimmungen im Bereich der lokalen Politik, den Sozialbürgerhäusern und auch mit den REGSAM Strukturen zur Folge, was nun auch für den Verstetigungsprozess gelte. *„Wir erarbeiten alles doppelt dadurch“* (Interview SM-6-1)

Wenn es in der Zukunft kein zentrales Quartiersmanagement mehr gebe, sei zu erwarten, dass der „Gesamtzugriff“ wieder auseinanderbreche. Die unterschiedlichen Strukturen würden sich auf ihre jeweils eigenen Wirkkreise beziehen und der Sinnzusammenhang ohne Soziale Stadt damit wegfallen.

Als Konsequenz aus dieser Situation leitete das Quartiersmanagement folgende Handlungsperspektive ab: Bereits die Auswahl der Gebiete müsse in einer vernetzten, referatsübergreifenden Entscheidung getroffen werden. Insbesondere müssten die Verkehrsbedingungen vor Ort, z.B. gebietstrennende Verkehrsadern, berücksichtigt werden, da „gebaute Grenzen“ eine große soziale Hürde darstellen würden.

Aus Sicht von REGSAM wurde ein Problem in dem „radikalen Raumbezug“ der Sozialen Stadt gesehen. Dieser könne sich insofern als Hindernis erweisen, als Einrichtungen unmittelbar an der Grenze zur Sozialen Stadt, auch dann, wenn ihr Einzugsgebiet in das Soziale Stadtgebiet hineinreiche, keine Mittel über das Soziale Stadtprogramm beantragen könnten.

### 3.2.3 BiLok und Frühe Hilfen

Zu den BiLoks und den Frühen Hilfen waren den Befragten nur begrenzt qualifizierende Aussagen möglich, da die Netzwerke relativ jung und aufgrund ihres entweder engen räumlichen Umgriffs oder ihrer Zielgruppenorientierung nur für einen Teil der Befragten von unmittelbarem Interesse waren. Im Gesamten bestanden unklare Vorstellungen, was mit diesen Strukturen inhaltlich zu verbinden sei. Beide Strukturen wurden nicht als Netzwerk, sondern als eine spezifische Angebotsstruktur wahrgenommen.

Insbesondere die Frühen Hilfen, die bereits in ihrer Konzeption in REGSAM integriert angelegt waren, wurden – sofern die Akteurinnen und Akteure damit befasst waren – nicht als eigenes Netzwerk, sondern als ein Präventionsprogramm im engeren Sinne aufgefasst.

*„Frühe Hilfen ist kein eigenes Netzwerk: Das ist innerhalb von REGSAM verbunden mit eigenen Aktionen.“* (Interview S-6-3)

*„Frühe Hilfen ist ein auf Dauer angelegtes, präventives Programm.“* (Interview VJ-6-4)

Die BiLoks erfuhren von den Akteurinnen und Akteuren vor Ort, insbesondere von den Sozialbürgerhäusern, positive Bewertungen. Dabei fiel auf, dass diese sich erst nach einer gewissen Skepsis hergestellt hat:

*„Aus meiner Sicht macht es keinen Sinn, wenn ein Referat mit etwas auftritt wie ein Flaggschiff. Eigentlich geht es darum, die verschiedenen Strukturen mit ihren eigenen Kulturen aufzubrechen, in ein miteinander zu kommen ... „Mir fehlt das Miteinander. Es ist eine reine Geschichte vom Schulreferat.“* (Interview S-6-5)

Vor Ort hat sich aus Sicht sämtlicher Befragter, die mit dem Bildungsmanagement in Kontakt kamen, eine positive Kooperation mit den Bildungsmanagerinnen hergestellt. Die Einbindung der Bildungsmanagerinnen als Schlüsselpersonen in RAGS und FAKs habe in kurzer Zeit zu einem guten, auch persönlichen Austausch geführt. Mit dem Arbeitsansatz der BiLoks sei es gelungen, die Vernetzung insbesondere mit den Schulen deutlich zu verbessern. Auch würden neue Themen, wie z.B. die Vernetzung von Eltern durch die BiLoks aufgegriffen.

*„... Seit den Aktivitäten der Bildungsmanagerinnen im Stadtteil kommt etwas in Bewegung. Sie sind regelmäßig bei REGSAM vertreten und das SBH ist über die UnterAKs von REGSAM auch angebunden. Themen sind z.B. Elternarbeit“* (Interview S-6-6)

Darüber hinaus wurde seitens eines Sozialbürgerhauses – analog zur Einschätzung des Programms „Soziale Stadt“ – hervorgehoben, dass die BiLoks den Sozialbürgerhäusern einen neuen, nicht defizitorientierten Zugang zum Thema Bildung ermöglichen würden. Positiv bewertet wurde auch der generationsübergreifende und institutionsübergreifende Handlungsansatz, der sich aus dem zugrunde gelegten Bildungsbegriff ergibt.<sup>115</sup>

*„Die BiLoks sind für das SBH ein Zugang zum sozialen Thema Bildung. Hier kann man präventiv tätig werden ...“* (Interview S-6-7)

Im Gesamt wurde inhaltlich der BiLok-Umgriff nicht in Frage gestellt, bzw. für sinnvoll erachtet. Kritik wurde insofern formuliert, dass er zu klein sei, weil Bedarf in der gesamten Sozialregion bestehe.

### 3.2.4 Schwer zu erreichende Netzwerkakteurinnen und -akteure

In den Expertengesprächen wurde deutlich, dass allein mit der REGSAM-Struktur und den dort vorhandenen Managementressourcen nicht alle für die Sozialraumgestaltung relevanten Akteurinnen und Akteure ausreichend erreicht werden können.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass es in den Stadtteilen, in denen über die neuen Netzwerke bzw. die Soziale Stadt mit erhöhten Managementressourcen und zielgruppenspezifischen Arbeitsansätzen gelungen sei, z.B. Schulleitungen, Kindertagesstätten oder lokale Ökonomie in die Netzwerkstrukturen einzubeziehen.

Von den befragten Expertinnen und Experten in der Verwaltung und vor Ort wurden die folgenden Akteursgruppen benannt, deren Einbeziehung wünschenswert bzw. notwendig sei, und die bislang nicht ausreichend erreicht werden könnten.

- **Schulen**  
Berufsgruppe der Lehrerinnen/Lehrer und Rektorinnen/Rektoren – es sei nicht ausreichend, wenn Schulen nur über Schulsozialarbeit oder vereinzelt über engagierte Lehrerinnen/Lehrer an der lokalen Vernetzung teilhätten.
- **Kinderbetreuung**  
Berufsgruppe der Erzieherinnen/Erzieher und Leitungen von Kindertagesstätten, Krippen und Horten – insbesondere in freier und privater Trägerschaft.

- **Gesundheit**  
Niedergelassene Ärztinnen/Ärzte, Institutionen und Fachkräfte der Psychiatrie, Psychiatrische Vernetzungsstruktur PSAG (Psychosoziale Arbeitsgemeinschaft)
- **Seniorinnen/Senioren**  
v.a. ambulante Pflegedienste
- **Kultur**  
Kulturelle Bildung, Stadtbibliotheken
- **Vereins- und Verbandswesen**  
Sportvereine, Migrantenorganisationen
- **Lokale Ökonomie**

In den Expertengesprächen aus einem Teil der o.g. Gruppen wurde deutlich, dass vor allem Ressourcenprobleme und spezifische vordringliche Interessens- oder Problemlagen einer Vernetzung über die rein fachliche oder trägerinterne Vernetzung entgegenstehen. Im Folgenden werden beispielhaft Gründe dargestellt, die sich aus der jeweiligen Handlungsperspektive ergeben.

#### ► Schulen

Die Schulkultur, die die einzelne Schule ganz auf sich bezieht, wurde als zentraler Faktor für die fehlende Öffnung in den Stadtteil genannt:

*„Die Schulen kooperieren noch zu wenig, jeder guckt nach seiner Hausmacht .... Sie verstehen sich nicht als gemeinsames schulisches Angebot für den Stadtteil. ... Viele Schulen identifizieren sich nicht mit dem Stadtteil sondern mit der Schule.“* (Interview Sc-6-1)

Allerdings habe sich durch den offenen Ganztage die Kooperation mit Einrichtungen der Jugendhilfe verstärkt. Auch nehme die Bedeutung der Schulsozialarbeit zu, die ihrerseits in den Gremien von REGSAM ja gut vertreten seien. Daneben spielten vor allem fehlende Zeitressourcen eine erhebliche Rolle.

*„Es gibt in Schulen bisher keine Kapazitäten für Vernetzung. ... Man darf alles nur für das Kind oder für die Situation machen. Aber dass man da auch Kommunikationsstrukturen und Ausstattung und Manpower braucht, das wird nicht gesehen.“* (Interview Sc-6-2)

*„Zwischen Schule und Jugendhilfe haben wir kein Sprachproblem. Unsere Probleme liegen anderswo, es sind die Kapazitäten der Schule um nach außen zu agieren.“* (Interview Sc-6-7)

Regionale Vernetzung wird aber als durchaus interessant beschrieben und es lässt sich eine Entwicklung zu mehr Vernetzung zwischen den Schulen beobachten.

*„Im Mittelschulbereich hat sich etwas verändert durch die Schaffung von Verbänden..... Wir tauschen uns wöchentlich aus“ ... Früher hatte jede Schule den eigenen Sprengel, aber jetzt gibt es den Verbundsprengel, da können Schüler leichter von einer Schule zur anderen wechseln... Der Verbund umfasst drei frühere Sprengel und geht in meinem Fall über die BA Grenzen hinweg, ...“* (Interview Sc-6-3)

Eine sehr positive Wertung fand auch der Arbeitskreis „Mittelschule-Wirtschaft“:

*„Das ist ganz toll, was sich daraus entwickelt hat ... der AK hilft uns sehr.“* (Interview Sc-6-4)

Allerdings müssten regionale Vernetzungsgremien die Belange der Schulen zum Ausgangspunkt nehmen und die extrem knappen Zeitressourcen berücksichtigen. Erst auf dieser Basis sei eine Vernetzung mit anderen Kooperationspartnern realisierbar.<sup>116</sup>

#### ► Kindertagesstätten

Auch die befragte Leiterin einer Kindertagesstätte nennt fehlende Zeitressourcen sowohl bei der Leitung als auch bei den Erzieherinnen und Erziehern als Hindernis für eine stadtteilbezogene Vernetzungen. Die Sicherung des Tagesbetriebs habe Vorrang.

Gleichzeitig wurde der Sinn für regionale Vernetzung gesehen und auch hier der Wunsch formuliert, dass regionale Vernetzungsgremien die zielgruppen-, fach- und einrichtungsspezifischen Themen der Kindertagesstätten zum Ausgangspunkt nehmen sollte, um daraus stadtteilbezogene Handlungsansätze zu entwickeln

Im Kindertagesstättenbereich findet – organisiert über das Referat für Bildung und Sport – ein regionaler fachlicher Austausch für die städtischen Einrichtungen statt. Einen regionalen, thematischen Austausch zwischen den Einrichtungen in freier Trägerschaft gibt es dagegen nicht.<sup>117</sup> Gute Ansätze für einen regionalen Austausch im o.g. Sinne wurde bei den BiLoks gesehen.

*„Auch bestimmte Fachthemen, die bei den kirchlichen, den städtischen und bei uns besprochen werden. Hier könnte ein Angebot für alle die Zusammenarbeit und Vernetzung fördern. Gemeinsam könnte man Themen besprechen, die v.a. den Stadtteil betreffen. Da geschieht etwas durch das Bildungslokal. Da kommen auch Fachkräfte von anderen Einrichtungen und ein fachlicher Austausch läuft vielleicht an.“* (Interview K-6-1)

REGSAM wurde positiv beurteilt, insofern hierüber viele relevante Informationen zugänglich seien. Für eine regel-

mäßige Teilnahme an Facharbeitskreisen seien aber die Ressourcen nicht ausreichend und die Themen zu wenig auf die spezifischen Bedarfe konzentriert.

#### ► Kinderärztinnen / Kinderärzte

Auch bei den niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten wurden mangelnde Zeitressourcen als zentrales Manko benannt. Zudem seien strukturell in sog. sozialen Brennpunkten zu wenige Kassenärztinnen und -ärzte vertreten.

Um diese Berufsgruppe in Vernetzungsstrukturen<sup>118</sup> einzubinden, sind aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten drei Ansatzpunkte am erfolgversprechendsten:<sup>119</sup>

- Vorhandene Vernetzungsstrukturen der Ärztinnen und Ärzte (insbesondere die Qualitätszirkel) nutzen
- aktives Zugehen auf die einzelnen Ärztinnen/Ärzte
- die Absicherung von qualitativ guter Information.

Von den „Frühen Hilfen“ konnten die Kinderärztinnen und -ärzte profitieren, allerdings nur auf der Leistungsebene:

*„Wir in den Praxen arbeiten auf Masse und möglichst schnell, da sind wir froh durch die Unterstützung der Kinderkrankenschwestern.“* (Interview KA-6-1)

Darüber hinaus sei aber die „langfristige institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Professionen wichtig.“ Im Moment gestalte sich die Zusammenarbeit nur individualistisch, personenbezogen und zufällig. Sie sei finanziell nicht abgesichert und ohne Ressourcen. Die Kooperation zwischen den verschiedenen Professionen benötige einen gesicherten, institutionalisierten Rahmen, Zeitressourcen und einen finanziellen Auftrag.

*„... Langfristig geht es nicht auf der sozialen Helferschiene ... Es ist eine öffentliche Aufgabe, dass die Ärzte an der Vernetzung teilnehmen können.“* (Interview KA-6-2)

### 3.3 Das Zusammenwirken der verschiedenen Netzwerke

In den untersuchten Gebieten war und ist von Interesse, wie die unterschiedlichen Netzwerke miteinander kooperieren, sich überlagern oder im schlechtesten Fall gegeneinander konkurrieren.

Die Befürchtungen, dass übermäßig viele Ressourcen in Netzwerkarbeit gebunden werden, konnten in der Untersuchung nicht bestätigt werden. Der Großteil der

befragten Akteurinnen und Akteure gab an, dass die verschiedenen Netzwerke gut ineinandergreifen und Doppelstrukturen weitgehend nicht entstanden seien.

Dies betrifft insbesondere die beiden flächendeckenden Netzwerke der Frühen Hilfen und REGSAM, da die Frühen Hilfen von vornherein innerhalb der REGSAM Strukturen konzipiert und aufgebaut wurden. Aber auch die stadtteilbezogenen Netzwerke BiLoks, Soziale Stadt und Frühe Förderung erwiesen sich eher als Ergänzung denn als Doppelstruktur zu den vorhandenen Abstimmungs- und Koordinierungsstrukturen.

Im Folgenden werden zunächst allgemeine Überlegungen bezüglich des Zusammenwirkens der verschiedenen Netzwerke dargestellt. Im Anschluss wird das Miteinander der Netzwerke für die jeweiligen Netzwerke gesondert beschrieben. Dabei handelt es sich im Allgemeinen um die bilaterale Kooperation zwischen REGSAM und den sich im Aufbau befindlichen Netzwerken.

#### ► REGSAM als Türöffner

Es wurde deutlich, dass beim Aufbau der neuen Netzwerke in allen Fällen auf die lokalen Kontakte und Informationen über REGSAM zugegriffen wurde. Durch die bestehenden Vernetzungspotentiale sei es gelungen, zügig auf einen Kern relevanter Akteurinnen und Akteuren zuzugreifen und so den Start der teils temporär begrenzten Netzwerke beschleunigen zu können.

Darüber hinaus konnte durch den Zugriff bzw. die Nutzung der vorhandenen Netzwerkstrukturen von REGSAM mit dem Aufbau der zielgruppenspezifischen Strukturen zügig begonnen werden.

#### ► Keine Doppelstrukturen

Mit Ausnahme der Sozialen Stadt sind die neuen Netzwerke strukturell mit REGSAM verbunden. Insgesamt sind neue Gremien nur dann entstanden, wenn dies für die eigentliche Zielerreichung der jeweiligen Netzwerke notwendig wurde.<sup>120</sup>

Im Folgenden wird das Zusammenwirken der einzelnen Netzwerke konkret ausgeführt.

#### 3.3.1 REGSAM – Frühe Hilfen

Die Frühen Hilfen sind v.a. über die Teilregionsleitungen ‚Frühe Hilfen‘ oder die Fachkräfte ‚Frühe Hilfen‘ in die REGSAM Facharbeitskreisstruktur eingebunden und als Facharbeitkreissprecherinnen und -sprecher damit auch in den RAGS vertreten. Aus Sicht aller Beteiligten ist es gut

### Ineinandergreifende Netzwerkgruppen

<b>REGSAM</b>	Flächendeckend einheitliche Kooperationsstruktur  Regionale Arbeitsgemeinschaften (RAGS) Facharbeitskreise (FAKs ), Runde Tische, projektbezogene AGs
<b>Frühe Hilfen / KOKI Frühe Kindheit / Frühe Förderung</b>	Nutzung der FAK Strukturen von REGSAM Als FAK Sprecherinnen Mitglied der RAGS  Neu: Eigene Projektgruppen
<b>Soziale Stadt</b>	Eigene Gremien: Lenkungsgruppe, Koordinierungsgruppe Soziale Stadt  Neu: Soziale Stadt Schulleiterrunde, Gewerbeverein, Projektgruppen
<b>BiLok</b>	Bildungsmanagerinnen als Schlüsselperson mit Stimmrecht in den RAGS  Neu: Schulleiterrunden, Kindertagesstättenleiterrunden, Vernetzung von Elternbeiräten (Start), eigene Projektgruppen

Übersicht 10

gelingen, die Frühen Hilfen in die Strukturen von REGSAM und den lokalen Kontext zu integrieren.

Insbesondere stellte sich die Frage, wie der notwendige Verbindlichkeitsgrad für die Aufgabenerfüllung im Zuge des präventiven Kinderschutzes hergestellt werden kann wie die spezifischen Inhalte der Frühen Hilfen in den FAKs verankert werden können.

*„Um Lebensperspektiven so einer belasteten Familie aufzubauen, brauche ich ganz andere Hilfen und Verbindlichkeiten. .... Wir sind in unserer Arbeit mit dem Netzwerk mehr als die Informationsweitergeber der FAKs.“* (Interview MF-7-1)

Die Überlappung der Frühen Förderungsstelle mit dem FAK-Sprecheramt in Neuperlach wurde als Synergieeffekt beschrieben.

*„Es ist wahnsinnig praktisch für mich, weil ich die ganzen Fliege mit einer Klappe schlagen kann. Die Überlappungen die es gibt, sind auch gewollt, damit dort auch Arbeit eingespart werden kann. Ich erspare mir Arbeit dadurch, dass ich die Leute sowieso schon kenne. Die Frühe Förderungs-Kraft erspart sich auf Dauer ganz viel Arbeit, wenn sie sich im Stadtteil vernetzt.“* (Interview F-7-1)

### 3.3.2 REGSAM – Soziale Stadt

Das Verhältnis von REGSAM und Sozialer Stadt wurde als ein „relativ eigenständiges Nebeneinander“ beschrie-

ben, da die beiden Strukturen nur bedingt kompatibel sind. Dies liegt zum einen am unterschiedlichen räumlichen Umgriff, zum anderen aber vor allem an den „verschiedenen Handlungslogiken“ oder verschiedenen „Blickwinkel“:

- Soziale Stadt sei eher „gestaltend“, stelle die Frage, „wie gestalte ich einen Lebensraum, damit er Lebenswelt wird“. (Interview S-7-1a)
- Bei REGSAM sei der Blick mehr auf das sozialpädagogische Handeln gerichtet, die Arbeit mehr einzelfall- und defizitorientiert. Eine Konkurrenz bestehe nicht, eher würde eine Ergänzung gesehen.

Dieses sich ergänzende Ineinandergreifen wurde durch Quartiersmanagement, REGSAM- Moderation und FAK-Sprecherinnen/-sprecher konkretisiert.

Die REGSAM-Moderatorin war in der Anfangsphase aktiv in der Koordinierungsgruppe der Sozialen Stadt beteiligt. Nachdem die Soziale Stadt ihre eigene Dynamik entfaltet hat, hat sie sich aber zurückgezogen. Das Quartiersmanagement konnte sich den Stadtteil schnell und effektiv mit Hilfe der REGSAM-Moderatorin und REGSAM-Aktiven erschließen. REGSAM hat als Türöffner in den Stadtteil fungiert.

Insbesondere in der Anfangsphase sind gemeinsam von Quartiersmanagement und REGSAM-Moderatorin Projekte initiiert worden. Auch die Facharbeitskreise von REGSAM haben zu Beginn der Sozialen Stadt als Forum gedient, um das Programm den relevanten Akteurinnen und Akteuren und der Fachwelt bekannt zu machen. Auch

wurden Ideen und Projekte aus den Facharbeitskreisen aufgegriffen und im Rahmen der Sozialen Stadt weiterbearbeitet:

*„Wir haben die Grundstruktur von einigen nichtinvestiven Projekten entwickelt ... haben die Konzeptvorschläge für die Arbeitsgruppen entwickelt ... Das war klasse, die ideale Form der Zusammenarbeit. Da habe ich die REGSAM Strukturen nützen können ...“* (Interview SM-7-1)

Allerdings sind – aus der Erwartung der Quartiersmanagerin heraus – die Möglichkeiten und Strukturen der Sozialen Stadt nicht in großem Maße genutzt worden. Nur in Einzelfällen wurden Anträge an den Verfügungsfonds gestellt, in den meisten Fällen ist das Quartiersmanagement auf die Träger direkt zugegangen. „Immer haben wir die Sache angestoßen“. (Interview SM-7-2)

Trotzdem sind einige Projekte über REGSAM organisiert oder getragen worden.<sup>121</sup> Im Verlauf hat die Soziale Stadt vor allem die Multiplikatorenfunktion von REGSAM nutzen können. Nach Aussage der Quartiersmanagerin muss Soziale Stadt nicht dauerhaft in REGSAM vertreten sein, sondern nur bei Bedarf.

*„REGSAM hat andere Hauptnetzwerker als Soziale Stadt, denn Soziale Stadt hat mehr Bereiche als Soziales – ist der „all rounder“.“* (Interview SM-7-3)

Grundsätzlich ist es nach Aussagen der Interviewten nicht möglich und nicht zulässig, REGSAM in einem Atemzug mit der Sozialen Stadt zu nennen. So trägt z.B. die Koordinierungsgruppe durch die Verfügung großer Geldmittel einen ganz anderen Charakter als die Gremien von REGSAM, womit auch eine ganz andere Anziehungskraft für dieses Gremium verbunden ist.

Auch die Arbeitskreise der Sozialen Stadt sind nicht mit den FAKs von REGSAM zu vergleichen. Die Arbeitskreise der Sozialen Stadt werden durch das Quartiersmanagement geleitet und moderiert. Bei REGSAM sind die FAK-Sprecherinnen und -sprecher aus dem FAK heraus gewählt und die Arbeit erfolgt auf freiwilliger Basis.

Die Frage der Verstetigung der Projekte aus der Sozialen Stadt ist aus Sicht der REGSAM Moderation ungelöst und kann auch über REGSAM nicht gelöst werden.

*„... nicht zum Null-Tarif ... Man kann von uns nicht die Leistung erwarten, ohne die vergleichbaren Ressourcen zu bieten. Die haben bei der Sozialen Stadt ja große finanzielle Mittel das ist für uns unglaublich. Diese Unterschiede müssen berücksichtigt werden.“* (Interview RM-7-1)

### 3.3.3 REGSAM – BiLok

Der Auftrag der BiLoks sieht den Aufbau von verbindlichen Kooperationen und die Durchführung von Projekten vor, um mittelfristig eine lokale Lern- und Bildungslandschaft zu schaffen. In der Befragung war die Meinung vorherrschend, dass die Bildungsmanagerinnen die Arbeit von REGSAM in guter Art und Weise ergänzen.

*„Unser Vorteil ist : Wir sind vor Ort. Wir können das aufgreifen, was REGSAM nicht erfüllen kann. Die Moderatoren haben ein anderes Zeitbudget. Wir erfüllen den Bedarf an Verbindlichkeit!!!“* (Interview BM-7-5)

Eine erste Skepsis den Bildungsmanagerinnen gegenüber, die sich wesentlich auf einen wenig abgestimmten Prozess der Konzeptualisierung und Einführung durch das Referat Bildung und Sport bezog, ist einer positiven Haltung gewichen. Mit ihr ist die Erwartung verbunden, dass durch diesen Handlungsansatz neue, bisher nur punktuell erreichte Akteurinnen und Akteure v.a. aus dem Bildungsbereich eingebunden werden können. Umso problematischer wurde der temporäre Charakter der BiLoks gesehen.

Wie bei der Sozialen Stadt wurde die Rolle von REGSAM als Türöffner in den Stadtteil beschrieben.

*„Der Einstieg ins Viertel war grandios, weil wir über die Vernetzung von REGSAM gute Strukturen hatten. Wir konnten andocken. Wir sind ja alle in der RAGS verankert und in etlichen AGs [...] Das war für den Aufbau des BildungsLokales ein ganz wichtiger Einstieg. Über diese REGSAM Strukturen. [...] REGSAM erlebe ich als gute Kooperation. Wir nutzen die Strukturen von REGSAM. ... wir haben eine klare Absprache, wir fokussieren uns auf den Bildungsbereich, bauen hier eigene Strukturen auf in eigenen Arbeitstreffen. Da gibt es keine Konkurrenz....“* (Interview BM-7-1)

Über die BiLoks konnten neue Akteurinnen und Akteure aus dem Bildungsbereich, insbesondere Schulleitungen und Elternbeiräte aktiviert werden.

*„Die Schulen und der Bildungsbereich haben sich (außer über die Schulsozialarbeit – Anmerkung zweiplus) nicht in REGSAM vernetzt. Im Norden gab es nur eine einzige Schulleitung, die tatsächlich in einem FAK vertreten war – weil traditionell eine starke Trennung zwischen Bildungs- und sozialem Bereich besteht.“* (Interview BM-7-2)

Als Grund nannte eine der Bildungsmanagerinnen, dass die REGSAM Strukturen der Handlungsorientierung der Schulen nicht entsprechen würden, bzw. geeignete Vernetzungsangebote fehlen.

„Es gibt engagierte Elternbeiräte und Eltern, aber nirgends gibt es eine schulübergreifende Zusammenarbeit. So etwas ist dringend notwendig. Da wird niemand sagen, da ist jemand doppelt belastet“. (Interview BM-7-3)

Alle Bildungsmanagerinnen sind in den RAGS mit definiertem Status als Schlüsselpersonen mit Stimmrecht vertreten. Dieses organisatorische Ineinandergreifen wurde durchgängig positiv bewertet. Daneben arbeiten die Bildungsmanagerinnen, je nach Arbeitsansatz in der Facharbeitskreisstruktur von REGSAM mit.<sup>122</sup>

Der Arbeitsansatz von BiLok stellt für die FAKs eine Bereicherung dar. So berichtete eine Facharbeitskreissprecherin:

„ ... und wir haben das BiLok als festen Teilnehmer im FAK. Das ist schon auch immer eine eigene Qualität, weil das BiLok einen anderen Schwerpunkt setzt und diesen intergenerativen Aspekt gut mitreibringt.“ (Interview F-7-1)

Doppelstrukturen wurden nicht gesehen. Zwischen den Facharbeitskreisen sind die Themen aufgeteilt und der Ar-

beitsansatz und die zu behandelnden Themen der Bildungslokale sind viel konkreter angelegt als bei REGSAM. Die Bildungsmanagerinnen haben darauf hingewiesen, dass sie den Aufbau von Doppelstrukturen zu vermeiden suchen.

„Wir als Bildungslokal haben mit REGSAM ganz klar definiert, wo kommen wir uns nicht in die Quere. Wir haben uns vorher abgesprochen. Wir erleben uns nicht als Konkurrenten, sondern als Ergänzung mit dem Fokus auf Bildung... Ich sehe keine Doppelung sondern im Gegenteil eine gute Ergänzung.“ (Interview BM-7-6)

### 3.3.4 BiLok – Frühe Hilfen / Frühe Förderung

Zum Zeitpunkt der Befragung lagen kaum Erfahrungen zum Zusammenwirken von BiLok und dem Netzwerk Frühe Hilfen vor.

Im Stadtbezirk 16 überlappen sich die Einzugsgebiete von Frühe Förderung und dem BiLok. Die Kooperation ist in einem Kooperationsvertrag umschrieben. Zu Synergien kommt es hier in einem „Runden Tisch“ zum Thema Elternbildung – der von BiLok und Früher Förderung gemeinsam gestaltet wird.

#### Exkurs: Lokale Netzwerke und lokale Politik

Wie gestaltet sich das Verhältnis zwischen den Bezirksausschüssen als politisch legitimiertem Gremium und den Netzwerken? Wieweit sind diese Gremien bzw. deren Mitglieder in die lokalen Abstimmungsprozesse, die über die verschiedenen Netzwerkstrukturen erfolgen, involviert?

Die Bezirksausschüsse haben eine feste Position in den RAGS.<sup>123</sup> Aufgrund der regionalen Zuschnitte sind in zwei RAGs zwei Bezirksausschüsse vertreten.

Im Gesamt wurden seitens der befragten Bezirksausschussmitglieder die Vernetzungsstrukturen über REGSAM und die daraus entstehenden Aktivitäten in den jeweiligen Regionen positiv beurteilt. Eine Ausnahme stellte die Einschätzung dar, dass durch direkte Kooperation mit einzelnen Einrichtungen durch den Bezirksausschuss eine höhere Vernetzungsqualität als durch REGSAM erreicht werden könne.

Aufgrund der hohen materiellen Ausstattung und der weitreichenden Gestaltungspotenz der Sozialen Stadt war aus Sicht der betroffenen Bezirksausschüsse die Beteiligung an diesem Netzwerk unerlässlich. Beide der tangierten Bezirksausschüsse sind in der

Koordinierungsgruppe und den vorbereitenden Jour Fixes sowie in einzelnen Projektgruppen aktiv.

Die durch den räumlichen Umgriff des Gebietes der Sozialen Stadt in RaBaL bedingte Integration von zwei Bezirksausschüssen in der Koordinierungsgruppe stellte sich problematisch dar, da Konflikte zwischen den Bezirksausschüssen in die Koordinierungsgruppe hineingetragen worden seien.

Die fachlichen Netzwerke Frühe Hilfen und Frühe Förderung waren den Bezirksausschussmitgliedern weitgehend unbekannt. Von diesen Fragestellungen fühlten sich die befragten Expertinnen und Experten nur wenig tangiert, da sie diese Netzwerke als Fachnetzwerke sozialer Arbeit für eine kleine Zielgruppe auffassten, die kaum Schnittstellen mit den Bezirksausschüssen aufweisen würden.

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der BiLoks fanden sich diesen Einrichtungen gegenüber eher zurückhaltende Einschätzungen. Positiv gesehen wurde v.a. die Zuschaltung der Angebote im Rahmen der BildungsLokale. Der Netzwerkaufbau hatte für die Bezirksausschüsse nur untergeordnete Bedeutung.



# Perspektiven und Visionen

Aus den Auswertung der empirischen Erhebungen ergeben sich Hinweise auf Problemlagen innerhalb der Verwaltung (1), die zugleich aber auch die Chance auf ein beginnendes Umdenken eröffnen. Dies trifft nicht nur auf die verschiedenen Referate der Stadtverwaltung untereinander zu, sondern auch auf Abstimmung und Kooperation zwischen Verwaltung, lokalen Netzwerken, Politik und Wohnbau-gesellschaften (2).

# 1 Kooperation

## Innerhalb der Verwaltung

Von allen Befragten wurde ein hoher Bedarf nach Abstimmung, Koordination und Kooperation gesehen, der sich einerseits auf alle Phasen der Planung und Entwicklung von Angeboten oder Strukturen bezog und andererseits auf das Zusammenspiel der relevanten Akteurinnen und Akteuren innerhalb und außerhalb der städtischen Verwaltung.

*„Tatsächlich arbeiten wir gezwungenermaßen sehr viel zusammen, nur ist es nicht sichtbar“* (Interview VK-8-1)

Die „Versäulung“ der Verwaltung stünde nicht nur sozial-räumlichen Planungs- und Handlungsansätzen entgegen, das Auseinanderdriften von Produkt- und Regionallogik würde auch die Nutzung der Potentiale, die durch lokale Netzwerke entstehen, behindern.

Grundsätzlich wurde ein hoher Bedarf nach mehr bzw. geeigneter Abstimmung innerhalb der Verwaltung genannt.<sup>124</sup> Zum Teil wirke sich dieses Abstimmungsdefizit insofern kontraproduktiv aus, als man sich aufgrund der fehlenden Abstimmung innerhalb der Verwaltung in verschiedensten städtischen Gremien immer wieder mit denselben Themen befasse.

*„Für uns ist ein Thema schon 3x gehört und 2x beschlossen, bevor es in anderen Gremien öffentlich gemacht wird. Das ist überlappend. Das könnte man reduzieren.“*  
(Interview VR-8-1)

Seitens des Referats für Stadtplanung und Bauordnung, das durch die Lenkungsgruppe der Sozialen Stadt über langjährige Erfahrungen bei der referatsübergreifenden Abstimmung verfügt, wurde vor allem mehr Stabilität in der Kooperation zwischen den Referaten geäußert, wobei Versäulung und Budgetierung als hemmende Faktoren deutlich betont wurden. Sie sahen die Notwendigkeit zur Optimierung der Abstimmung auf allen Hierarchieebenen durch die Schaffung von angemessenen verwaltungs-internen Gremien, in denen jeweils die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der relevanten Entscheidungsniveaus zusammenkämen.

Insbesondere die Entwicklung geeigneter Kooperationsstrukturen (als Voraussetzung für neue Kooperationserfahrungen) zwischen den Referaten auf der mittleren Hierarchieebene wurde dabei für wichtig erachtet.

Programmplanungen sollten von vornherein referatsübergreifend und unter einer Verstetigungsperspektive vorgenommen werden. Dabei sollten Träger und auch REGSAM frühzeitig eingebunden werden.<sup>125</sup>

## Zwischen Verwaltung, lokalen Netzwerken, Politik und Wohnbaugesellschaften

### ► Ganzheitliche sozialraumbezogene Abstimmung

Eine ganz besondere Bedeutung wurde der vertrauensvollen Kooperation mit der Verwaltung, aber auch der Kooperation und Abstimmung innerhalb der städtischen Verwaltung beigemessen.

In diesem Zusammenhang wurde der Wunsch nach der Entwicklung von Handlungsformen zur Koordinierung und Planung in definierten Gebieten formuliert. In diese sollten die Sozialbürgerhäuser, die relevanten Referate auf der „richtigen“ Entscheidungsebene und REGSAM einbezogen sein. In diesem Kontext wurde auf die positiven Erfahrungen mit dem Runden Tisch Riem verwiesen.

*„In der RAGS wurde immer wieder darüber diskutiert, wie sehr die Messestadt unsere Sozialregion beutelt und Kräfte konzentriert. Aus diesen Gesprächen hat sich eine Idee zur Vernetzung ergeben, die in den RAGS nicht möglich ist; also die Vernetzung der ganzen Fachabteilungen der verschiedenen Referate. Dafür ist die RAGS viel zu klein konzipiert. Und in dieser Veranstaltung waren wir 25 bis 30 Leute, NUR aus der Verwaltung, von BE bis zum Schullehrer. Also wirklich quer... Und die Moderatorin von REGSAM hat es mit vorbereitet und moderiert. Die externe Moderation war sehr gut!  
Wir waren aus der Region zu viert: die TRL, SBH-Leitung, Sozialplanung und REGSAM. Damit haben wir dem Ganzen ein Gewicht gegeben. Es geht darum, sich ein gemeinsames Bild zu machen von der Region. Die verschiedenen Sichtweisen zu Problemen und Bedarfen abzugleichen, um daraus Prognosen abzuleiten mit denen wir politische Forderungen stellen können. Das ist eine optimale Form. Wichtig ist die breite Basis, auf die es gestellt ist: Es ist keine Einzelmeinung, kein Schlaglicht, sondern ein gut ausgeleuchtetes Bild auf Seiten der Verwaltung. Das ist eine spezielle Handlungsform zur Koordination und Planung, wo SBH und verschiedene Referate und REGSAM auf einer höheren Ebene beteiligt sind.“ (Interview S-8-2)*

Auch seitens des Referats für Stadtplanung und Bauordnung wurde formuliert, dass zu überlegen sei, wie REGSAM systematisch in die Beteiligungsverfahren der Stadtplanung einbezogen werden könne. Analog dazu wurde von der REGSAM Moderation darauf hingewiesen, dass sich eine wesentliche Qualitätsverbesserung durch die größere Einbeziehung von REGSAM in sozialraumbezogene Planungsprozesse der Verwaltung ergeben würde.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass je nach Fragestellung die Einbeziehung von Politik, Wohnbaugesellschaften oder anderen Akteuren relevant sei.

### ► Ressourcenschonende Abstimmungsformen

Für Abstimmungen mit der Netzwerkstruktur wurde vor allem von den Gesprächspartnerinnen und -partnern mit wenig Personalressourcen auf Kooperationsformen gedrungen, die flexibel und zeitlich limitiert seien, wie z.B. projektbezogene und handlungsorientierte Kooperationen.

### ► Ausbau vorhandener Strukturen – Aktivierung neuer und wichtiger Akteurinnen und Akteure

Wie vorne dargestellt, wird die Einbeziehung neuer Akteurinnen und Akteure in die Abstimmungs- und Koordinierungsprozesse für vordringlich gehalten. Dabei wurde je nach Ausgangslage an unterschiedliche Akteurinnen und Akteure gedacht.

Eine ganz besondere Rolle wird der Integration von Schulen und Bildungsakteurinnen und -akteuren sowohl seitens der verschiedenen Verwaltungsreferate als auch durch die Akteurinnen und Akteure vor Ort beigemessen. Die Akteure der kulturellen Bildung sollten dabei eine wichtige Rolle einnehmen.

Daneben treten, je nach Ausgangslage und Arbeitsauftrag der Befragten, weitere Akteursgruppen, insbesondere aus dem Gesundheitsbereich und den Migrationsorganisationen, auf.

Die Vorstellungen der Akteurinnen und Akteure des Netzwerks Frühe Hilfen richteten sich auf intensivere Kooperationen zwischen dem gesundheitlichen und dem sozialen Sektor generell und organisatorisch zwischen freien Trägern, Niedergelassenen und Institutionen.

Ein besonderes Anliegen war den Teilregionsleitungen die Kooperation mit den Krippen – sowohl in städtischer als auch in freier Trägerschaft – zu intensivieren. Einen sehr guten Handlungsansatz sahen sie in dem Konzept der Kindertageszentren (KITZ).<sup>126</sup>

### ► **Aufbau auf vorhandenen Strukturen**

Die Schaffung und Konzeption völlig neuer Strukturen, so ergab die Untersuchung, sei nicht zielführend. Vielmehr müsse geprüft werden, wo und wie die vorhandenen Strukturen genutzt, ergänzt oder ausgebaut werden könnten. Dabei sei zu berücksichtigen, dass die Relevanz der Netzwerkarbeit davon abhängt, wie weit die entscheidungsrelevanten Schlüsselpersonen der jeweiligen Region im Netzwerk eingebunden seien.

Der nötige Aufbau neuer Netzwerke, z.B. in den Bereichen Schule, lokale Ökonomie oder Wohnen, werde durch gute Präsenz von REGSAM gefördert.

Die Bildungsmanagerinnen sahen keinen Bedarf für neue flächendeckende Strukturen. Vielmehr sollte man maßgeschneiderte Erweiterungen vorsehen, die mit bestimmten Basisausstattungen „standardmäßig“ eingeführt werden können. Voraussetzung sei in jedem Fall zuvor die Klärung, welche koordinierenden Ressourcen in den relevanten Gebieten bereits vorhanden seien, und wie sie sich in geeigneter Weise bündeln lassen.

Für den Gesundheitsbereich wurde die Idee formuliert, dass REGSAM Akteurinnen und Akteure auch aus dem Gesundheitsbereich in spezifischen Arbeitsgremien mitvernetzen könnte, und hierfür ein definierter Stundenetat über das zuständige Referat finanziert würde.

### ► **Ausreichende Ressourcen für Vernetzung**

Abstimmungsprozesse im Rahmen von Netzwerken erfordern die notwendigen Ressourcen bei den Akteurinnen und Akteuren und beim Management. Aus Sicht der Verwaltung wurde die Notwendigkeit gesehen, dass als Voraussetzung für eine lebendige Vernetzung auf lokaler Ebene den Einrichtungen vor Ort durch ihre Träger ausreichend Ressourcen für Vernetzungstätigkeiten bereitgestellt würden.

*„Ich kann nicht genau ausrechnen, wie viel Zeit für REGSAM gebraucht wird. Unsererseits wird klargestellt, dass es gewünscht ist, bei REGSAM teilzunehmen.“* (Interview VJ-9-1)

Dass die relevanten Akteurinnen und Akteure mit den notwendigen Ressourcen für die Netzwerkarbeit ausgestattet seien und ihre Beteiligung am Netzwerk in den jeweiligen Arbeitsplatzbeschreibungen verankert sei, sahen die Facharbeitskreis-Sprecherinnen und -sprecher von REGSAM als zentrale Voraussetzung für die Qualitätssicherung in den Netzwerkgruppen (FAKs). Neben den Ressourcen sollte seitens der Träger auch der Wille für die Netzwerkarbeit vorhanden sein.

*„Dass man nicht ständig unter Legitimierungsdruck steht.“* (Interview F-9-1)

### ► **Verbindlichkeit und Transparenz**

Ein Teil der Prozesse, die im Rahmen von Netzwerken abgestimmt werden (z.B. präventiver Kinderschutz), erfordern einen Grad an Verbindlichkeit und klaren Zuständigkeiten. Die Vernetzungsstrukturen müssen für diese Aufgaben deshalb so gestaltet sein, dass sie diesen Anforderungen gerecht werden können. Ein Gesprächspartner brachte dies so zum Ausdruck:

*„Wir brauchen REGSAM, zusätzlich mit Kooperationsvereinbarungen und mehr Verbindlichkeit.“* (Interview VJ-9-2)

### ► **Analyse regionaler Bedarfe – Abstimmung des Koordinierungsangebots**

In spezifisch identifizierten Gebieten sollte zusätzlich bzw. in Ergänzung zu REGSAM ein Quartiersmanagement aufgestellt werden. Diese Perspektive weist Parallelen zu der in Köln angewandten Vernetzungsstrategie auf (vgl. hierzu IV). Es sollte ein ganzheitlicher raumbezogener Ansatz zum Tragen kommen, mit Präsenz vor Ort, bezogen auf kleinere Strukturen, und keinesfalls auf den nicht-investiven Bereich beschränkt. Denn „Bauliche Maßnahmen müssen sozial geplant sein“. Die räumlichen Grenzen sollten sich innerhalb eines Stadtbezirks befinden.

### ► **Aktivierung von Bürgerinnen und Bürgern**

Insbesondere dann, wenn Bürgerinnen und Bürger aktiv einbezogen werden sollen, müssen die lokalen Netzwerke über die notwendigen Voraussetzungen für deren Aktivierung verfügen. Hierzu zähle die Möglichkeit zur Präsenz vor Ort, die Ausstattung mit zusätzlichen Mitteln, wie dies z.B. der Verfügungsfonds in der Sozialen Stadt darstellt (vgl. hier auch Köln) sowie ausreichend personelle Ressource, um Projekte etc. vor Ort zu initiieren und zu unterstützen.

### ► **Kontinuität und Planungssicherheit**

Seitens der Moderatorinnen/Moderatoren und Facharbeitskreis-Sprecherinnen/sprecher von REGSAM wurde der Wunsch nach Planungssicherheit bezüglich des professionellen Netzwerkmanagements und der inhaltlichen Vorgaben durch die Verwaltung formuliert. Dabei kam zum Ausdruck, dass durch eine stärkere formelle Nutzung und Einbindung von REGSAM durch die verschiede-

nen Referate der Landeshauptstadt München auch die Verwaltung einen langfristig gesicherten Nutzen davon hätten.

#### ► Adressierbarkeit

Wichtig wäre es in den Augen einiger der FAK-Akteurinnen und -akteure von REGSAM, dass die Facharbeitskreise mehr Bedeutung erlangen, indem z.B. die Öffentlichkeitsarbeit ausgebaut würde und die FAKs sich mehr als professionelle Ansprechpartner etablieren könnten.

In diesem Zusammenhang stehen auch alle Wünsche und Vorschläge, die mehr Transparenz bezüglich REGSAM und den Angeboten in den Regionen zum Inhalt haben. Formuliert wurde z.B. der Wunsch nach einer Überblick-Daten-Bank, in der dokumentiert ist, woran definierte Einrichtungen oder Vernetzungen arbeiten. Gewinn sah man auch in einem EDV-System, in dem alle Netzwerke benannt und mit den aktuellen Themen und Ansprechpartnerinnen dargestellt seien und auf das man einen ganz gezielten Zugriff habe.<sup>127</sup> Voraussetzung für die Professionalisierung seien geeignete bzw. ausreichende Ressourcen für die Umsetzung bei der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.





# Exkurs

Netzwerkstrukturen in Köln

Mit diesem Exkurs soll eine kursorischer Überblick über Netzwerkstrukturen in Köln gegeben werden. Köln ist eine Kommune mit vergleichbarer Größe und einer Sozialraumkoordination, die aber einen anderen Ansatz in Bezug auf Netzwerkarbeit verfolgt.

In Köln finden sich – neben anderen – fünf lokale Netzwerke, die in den Aufgabenbereichen des Dezernats IV für Jugend, Bildung und Sport und des Dezernats V für Soziales, Integration und Umwelt durchgeführt werden, bzw. sich im Aufbau befinden. Es handelt sich um die Netzwerke/Projekte:

- Sozialraumorientierte Jugendhilfe
- Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln
- NEIS – Netzwerk Erziehung in der Schule
- Seniorenetzwerke
- KIWI – Kinderwillkommensbesuche
- und das sich im Aufbau befindliche Netzwerk der Frühen Hilfen.

Im Mittelpunkt der Erhebungen stand das Konzept der Sozialraumkoordination „Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln“, auf das noch ausführlicher eingegangen wird.

### ► Rahmenbedingung – Sozialraumorientierte Jugendhilfe

Die flächendeckende sozialraumorientierte Jugendhilfe in Köln besteht seit 2005 und konstituiert sich aus 23 Teams in den neun Stadtbezirken der Stadt Köln. Sie stellen eine flächendeckende sozialräumliche Struktur der Stadtverwaltung Köln dar.

Den Beginn der sozialraumorientierten Jugendhilfe in Köln markiert ein Pilotprojekt, das von 2000 bis 2005 im Stadtteil Buchheim durchgeführt wurde. Nach fünf Jahren Erprobungszeit, die evaluiert wurden, wurde die sukzessive stadtweite Übertragung der sozialraumorientierten Jugendhilfe in alle Stadtbezirke Kölns bis zum Jahr 2010 entschieden. Je nach Bezirksgröße wurden drei bis fünf Sozialraumteams aufgebaut, die aus Allgemeinem Sozial Dienst (ASD) und Fachkräften der freien Träger bestehen. Durch den Aufbau eines bezirklich organisierten Gefährdungs-Sofort-Dienstes wurde der ASD von Kinderschutzaufgaben entlastet.

Zur Koordination der flächendeckenden Installation gab es laut Konzeptpapier von 2005 eine Steuerungsgruppe des Amtes für Kinder, Jugend und Familie, angesiedelt im Dezernat IV für Bildung, Jugend und Sport.<sup>128</sup> Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren relevante Abteilungsleitungen, Sachgebietsleitungen, Bezirksjugendamtleitungen, BSA von freien und öffentlichen Trägern.

Aufgabe der Steuerungsgruppe war u.a. die Konzeptentwicklung und Abstimmung der Bezirke, Schaffung transparenter Kommunikations- und Arbeitsstrukturen, Organisation und Dokumentation der Arbeitstreffen, Unterstützung bei der Erstellung der Sozialraumanalysen sowie die Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen/Fachtagungen.

Auf bezirklicher Ebene obliegt die Steuerung den bezirklichen Steuerungsgruppen. In diese sind eingebunden:

- Leitung Bezirksjugendarbeit (BJA)
- Sachgebietsleitung Allgemeiner Sozialer Dienst (SGL ASD)
- Sachgebietsleitung Wirtschaftliche Jugendhilfe (SGL WJH)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Allgemeinen Sozialen Dienstes und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Träger der freien Jugendhilfe/Schwerpunktträger
- Koordinatorinnen und Koordinatoren der Sozialraumgebiete der ‚Lebenswerte Veedel‘
- Die bezirkliche Jugendpflege, Fachberatung Kindertagesstätten, Interkultureller Dienst und Familienberatungsstellen

Die bezirkliche Steuerungsgruppe stellt die Schnittstelle zwischen Jugendhilfe und dem Netzwerk/Modellprojekt ‚Lebenswerte Veedel‘ dar, da in ihr die jeweilige Sozialraumkoordination miteingebunden ist.

Die sozialraumbezogenen Teams bestehen aus Allgemeinem Sozialen Dienst, Wirtschaftliche Jugendhilfe und Trägern der freien Jugendhilfe. Aufgabe der Teams ist es, neben den gesetzlichen Aufgaben im Allgemeinen Sozialen Dienst u.a. Sozialraumkenntnisse zu erwerben, sich in bestehende sozialraumbezogene Netzwerke einzubinden und ggf. notwendige Strukturen zu schaffen.

### ► Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln in 11 ausgewählten Sozialraumgebieten

Seit 2006 wird in der Stadt Köln das Handlungskonzept „Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln“ (vormals „Sozialraumorientierte Hilfsangebote in Köln“) in 11 sogenannten Sozialraumgebieten umgesetzt.

Der Grundstein wurde in einem Rahmenkonzept von 2005 gelegt, das von Kommunalpolitik, Stadtverwaltung und Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Köln (LIGA der Wohlfahrtsverbände) erarbeitet wurde, mit dem Ziel, die Lebensbedingungen der Menschen vor Ort zu verbessern.

Zentral an dem Konzept sind sog. Koordinationsstellen mit vor Ort tätigen Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren. In jedem Sozialraumgebiet ist eine Koordinationsstelle eingerichtet. Die Trägerschaft liegt bei freien Trägern der Wohlfahrtspflege, ein Koordinator ist in städtischer Trägerschaft.

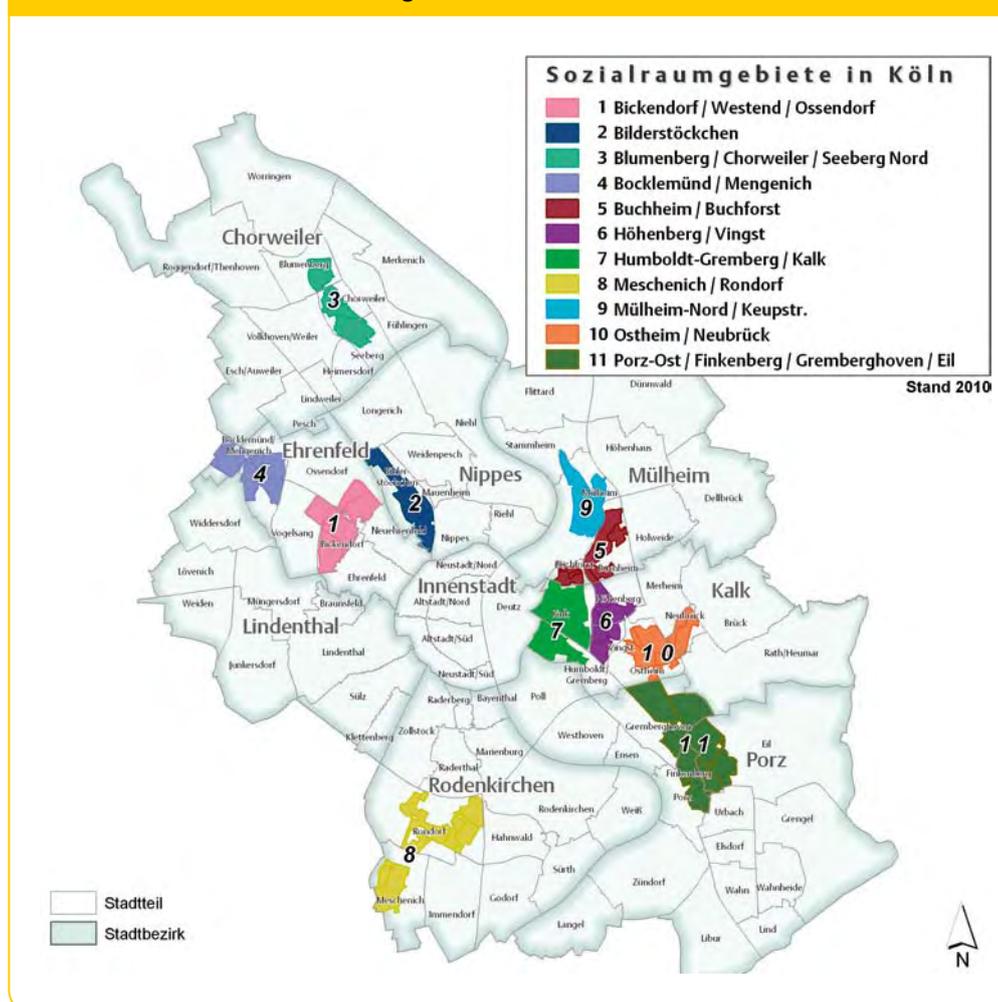
Die konkreten Aufgaben der Koordinationsstellen werden u.a. in Jahreszielvereinbarungen festgelegt, die zwischen Stadt und Trägern getroffen werden.

Die Aufgabe der Koordinationsstellen ist es, den Überblick über bestehende und fehlende Angebote im Sozialraumgebiet zu gewährleisten und im gezielten Kontakt mit den Beteiligten vor Ort bei Problemen oder nicht

gedeckten Bedarfen, Lösungsansätze zu entwickeln und soweit möglich mit den im Sozialraumgebiet vorhandenen Ressourcen umzusetzen. Gehandelt wird nach Prinzipien sozialräumlicher Arbeit:

- Ausgangspunkt ist der Wille/die Interessen der Menschen
- aktivierende Arbeit hat Vorrang vor betreuender Tätigkeit
- personelle und sozialräumliche Ressourcen sind wichtig bei der Gestaltung
- Aktivitäten sind möglichst zielgruppen- und bereichsübergreifend
- Vernetzung und Integration sozialer Dienste wird erzielt

### Stadtbezirke und Sozialraumgebiete der Stadt Köln



Quelle:  
Handlungsleitfaden Sozialraum-  
koordination Köln, 2011 <sup>129</sup>

Abbildung 12

Der Arbeitsansatz der Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren ist ganzheitlich angelegt und umfasst die Themenfelder Kinder, Jugend und Familie, Soziales, Bildung, Bürgerliches Engagement und Vernetzung, Wohnen, Sport, Kultur, Wirtschaft und Arbeit, Gemeinwesen und Politik. Als Kooperationspartner für die vernetzte Sozialraumarbeit sind Akteurinnen und Akteure aus dem Feld der sozialen Arbeit ebenso wie Vereine und Initiativen, Schulen, Kitas, Jobcenter, Religiöse Gemeinschaften, Polizei, Begegnungsstätten, Wohnungsbau-gesellschaften u.a. relevant.

Bedarfsgerechte Kooperationen bestehen mit gesamt-städtischen Diensten wie z.B. Aidsberatung, Angeboten der Gesundheitsversorgung und Pflege, Antidiskrimi-nierungsarbeit, Beratung bei sexuellem Missbrauch, Bildungsangeboten, Drogen- und Suchthilfe, Erziehungs-beratung, Frühförderung, Hilfen zur Wohnungserhaltung, sozialpsychiatrischer Versorgung, Jugendgerichtshilfe, Schuldnerberatung, Wohnungslosenhilfe u.a..

Ein entscheidendes Ziel des Handlungskonzeptes war und ist es, die fachliche „Versäulung“ innerhalb der Verwaltung und bei den Trägern der freien Wohlfahrts-pflege zugunsten einer stärkeren Bewohner- und Sozial-raumorientierung aufzubrechen.<sup>130</sup> Das Modellvorhaben wurde bei der Implementierung verstanden als langfristig angelegter Reformprozess, „im Sinne eines ‚lernenden Systems‘“.<sup>131</sup>

Den Koordinatorinnen und Koordinatoren kommt dabei die Aufgabe zu, als Impulsgeber für die im Sozialraum tätigen Professionellen und Semiprofessionellen zu wirken, gemeinsame Ziele und ein abgestimmtes Handeln vor Ort zu organisieren.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Koordinationsstelle besteht in der Stärkung und Aktivierung der Bürgerbetei-ligung. Bürgerinnen und Bürger sollen an gebietsbezoge-nen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen beteiligt sowie bürgernahe und gemeinwesenorientierte Angebote bereitgestellt werden.

Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Organisation von sog. Sozialraumkonferenzen ein, die von den Sozialraumkoo-dinatorinnen- und koordinatoren in regelmäßigen Ab-ständen durchgeführt werden. In ihnen geht es um die Koordinierung und Organisation zwischen Akteursgrup-pen und Institutionen vor Ort, sowie um die Optimierung der Netzwerk- und Gremienstrukturen.

### **Federführung und Steuerung**

Die Federführung für ‚Lebenswerte Veedel‘ liegt bei der Stadt Köln in der gemeinsamen Verantwortung des De-zerntes IV Bildung, Jugend und Sport und des Dezerna-tes V Soziales, Integration und Umwelt.

Die Steuerung des Netzwerkes/Modellprojektes obliegt einer zentralen Lenkungsgruppe. Dieses Gremium ist pari-tätisch besetzt mit:

- Vertreterinnen und Vertretern der eingebundenen Dezernate IV für Jugend, Bildung und Sport und V für Soziales, Integration und Umwelt
- Vertreterinnen und Vertretern der LIGA der Wohl-fahrtsverbände
- Jeweils einer Vertreterin oder einem Vertreter der im Jugendhilfe- bzw. Sozialausschuss stimmberechtigten Fraktionen
- Zwei Vertreterinnen/Vertretern der Sozialraumkoo-dination mit Rederecht.

Die Lenkungsgruppe tagt i.d.R. zweimal pro Jahr und wird durch die Beigeordneten der beiden oben genannten Dezernate geleitet.

Aufgaben der Zentralen Lenkungsgruppe sind:

- Auswahl und Abgrenzung der Sozialraumgebiete
- Festlegung des Verfahrens und der Kriterien zur Auswahl der Träger der Koordinationsstellen
- Verabschiedung von Richt- und Leitlinien
- Festlegung von Jahresschwerpunkthemen
- Sicherstellung der zielorientierten Zusammenarbeit der Beteiligten
- Auswertung und Begleitung des Prozesses (Control-ling, Qualifizierung/Fortbildung, Evaluation, Überblick über Mittelfluss im Sozialraum, Zielvereinbarungs-gespräche, Jahresberichte/Berichterstattung, Sozial-raummonitoring)
- Berichtswesen gegenüber der Politik

Die Geschäftsstelle von ‚Lebenswerte Veedel‘ befindet sich im Dezernat IV, Abteilung IV/2 für Integrierte Jugend-hilfe- und Schulentwicklungsplanung. Ihr obliegt die Geschäftsführung der zentralen Lenkungsgruppe und die Gesamtkoordination der Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren. Zu ihren Aufgaben zählt es, die Kommu-nikation und Koordination zwischen den Beteiligten zu gewährleisten und die Kommunikation zwischen Verwal-tung und Sozialraumkoordination abzusichern.

### **Materielle Ausstattung des Netzwerkes/Modellprojektes – Finanzierung**

Das Modellprojekt „Lebenswerte Veedel“ wird aus kom-munalen Mitteln – bisher befristet – finanziert. Es wurde seit seinem Bestehen zweimal für jeweils drei Jahre und zuletzt für zwei Jahre vom Rat der Stadt Köln bewilligt. Die Aufnahme in die Regelförderung ist angestrebt.

Jedes der 11 Sozialraumgebiete ist mit einer Personal-stelle Sozialpädagogische Fachkraft für die Sozialraum-koordination ausgestattet. Neben den Personal- und

Raumkosten werden pro Sozialraumgebiet Projektmittel in Höhe von 31.000 Euro jährlich bereitgestellt. Für die 11 Sozialraumgebiete beläuft sich die Gesamtsumme der Projektmittel damit auf 341.000 Euro jährlich.

#### **Abstimmung zwischen Verwaltung und Netzwerk – Koordinierungsstellen**

Zur Abstimmung mit den Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren und auch zwischen ihnen dienen monatlich stattfindende Arbeitstreffen, die mindestens alle zwei Monate von der Gesamtkoordinatorin im Dezernat IV, Abteilung IV/2 für integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung einberufen werden.

Je nach Thema und Bedarf werden die relevanten Ansprechpartnerinnen und -partner aus den verschiedenen Dezernaten oder Abteilungen zu diesen Sitzungen hinzugezogen. Hier werden übergreifende Fragestellungen beraten und relevante Informationen über die Situation vor Ort in gebündelter Form in die Verwaltung weitergegeben und umgekehrt relevante Informationen an die Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren übermittelt.

Seit 2011 übernimmt in den beteiligten Dezernaten auf der Ebene der Abteilungsleitungen ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin die Aufgabe des ‚Ämterlotsen‘. Diese Lotsinnen und Lotsen haben die Aufgabe, den Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren als verbindlicher Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und deren Orientierung sowie die Zuordnung konkreter Projektanliegen innerhalb der Verwaltung zu gewährleisten bzw. zu erleichtern.

Die Einführung der Ämterlotsen, die allerdings nur in den beteiligten Dezernaten installiert sind, wurde von den Akteurinnen und Akteuren vor Ort positiv bewertet.

#### **Räumlicher Umgriff**

In den neun Kölner Stadtbezirken gibt es insgesamt 11 Sozialraumgebiete, in denen die Netzwerkstruktur „Lebenswerte Veedel“ implementiert wurde. Vorrangiges Kriterium bei der Auswahl der Gebiete waren sozialstrukturelle Faktoren. Ausgewählt wurden Gebiete mit besonderer sozialer Benachteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner. Die Einwohnerzahl der Gebiete sollte zwischen 20.000 bis 30.000 Personen aufweisen und die Verwaltungsgrenzen sollten nicht überschritten werden. Einige Sozialraumgebiete wurden aus mehreren Stadtteilen zusammengefügt, die soziokulturell nicht zusammengehören. Solche Konstellationen stellten erhöhte Anforderungen an die Sozialraumkoordination.

Insgesamt decken die 11 „Lebenswerten Veedel“ ca. 25% des Stadtgebietes und der Bevölkerung ab.

#### **Lebenswerte Veedel aus der Sicht von Expertinnen und Experten**

Die befragten Expertinnen und Experten vor Ort und in der Verwaltung bewerten das Konzept „Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln“ insgesamt sehr positiv. Für diese positive Bewertung kamen mehrere Faktoren zum Tragen:

Die Einführung der Sozialraumkoordination als intermediäre Funktion habe die Qualität der Vermittlung von Bedarfen vor Ort deutlich verbessert. Die lokalen Bedarfe seien seither auch besser in übergreifenden Planungsprozessen vertreten:

*„Wenn die Stadtverwaltung jetzt über die Köpfe hinweg etwas entscheidet, fällt das mittlerweile auf. Jetzt können wir sagen: Hey, warum fragt ihr uns eigentlich nicht?! [...] Die Sozialraumkoordination ist allein durch ihre Existenz eine Irritation des „Business as usual“, und als solche passiert da schon viel.“* (Interview E2-S-3)

Durch die Einrichtung einer Sozialraumkoordination sei auf lokaler Ebene eine Ressource für Vernetzung, Koordination und Unterstützung von Kooperation bereitgestellt worden, die notwendige Tätigkeiten abdeckt, die weder von professionellen noch von ehrenamtlichen Akteurinnen und Akteuren neben ihren originären Aufgaben geleistet werden könnten, wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Administration der Website, Newsletter, Pflege von Verteilerlisten u.v.a..

Die Angebotsentwicklung knüpfe an den Bedarfen der Wohnbevölkerung im definierten sozialräumlichen Kontext an.

Das Sozialraumkonzept fördere die Verknüpfung professioneller mit halbprofessionellen und bürgerschaftlichen Strukturen. Es sei möglich, komplexe Beziehungsorganisationen aufzubauen und innerhalb dieser zusammenzuarbeiten.

Nutzungskonflikte könnten zeitnah aufgegriffen und weitenteils gemeinsam mit den relevanten Beteiligten geklärt werden.

Die Vernetzung der Wohnbevölkerung sei in einer neuen Weise – über Nachbarschaftsfeste hinausgehend – gefördert worden. Beispielsweise wurde im Sozialraumgebiet zunächst halbjährlich eine Konferenz einberufen, um sich einen Blick für die Gesamtsituation vor Ort zu machen – ohne konkreten Arbeitsinhalt oder ein konkretes Projekt. Aus dieser Konferenz habe sich die Struktur der Stadtteilkonferenz entwickelt, die mittlerweile vierteljährlich mit einer Teilnehmerzahl von rund 20 Parteien tagt. Es werden konkrete Ziele und Vorhaben entwickelt.

Die Freiwilligkeit der Beteiligung führe zu einer gleichberechtigten und konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den an denselben Bedarfslagen arbeitenden Akteuren. Der fachübergreifende Ansatz und die abgestimmte Planung wurden als förderlich empfunden.

Durch die Arbeit innerhalb der bestehenden komplexen Beziehungsstrukturen würde eine gute Abstimmung der Hilfeangebote ermöglicht und Doppelstrukturen vermieden.

Als konstitutiv für den Erfolg des Ansatzes wurde die Präsenz vor Ort bewertet. Sie gewährleiste den Kontakt, die Kommunikation im Stadtteil und auch die Parteilichkeit für das jeweilige Gebiet gegenüber Politik und Verwaltung:

*„Ich bin jederzeit aufsuchbar. Ich laufe auch viel durch den Stadtteil, kenne viele Ecken. Wenn man in ... arbeiten will und nicht hier sitzt, wird es schwierig. Das kann ich mir nicht vorstellen. Der Kontakt ist wichtig. Sich auch mal in der Mittagspause zu treffen etc..“*  
(Interview SK-E2-s-4)

Skepsis bestand in Bezug auf die Möglichkeit eines Selbsterhalts der aufgebauten Netzwerkstrukturen. Obwohl das Konzept der SeniorenNetzwerke (vgl. nächsten Punkt), das die Verselbständigung der lokalen Netzwerkstrukturen konzeptionell vorsieht, positiv gesehen wurde, standen die Befragten einer Übertragung auf die Sozialraumkoordination kritisch gegenüber:

*„Ich glaube, dass Strukturen, die etabliert wurden, noch eine Zeit lang weiterexistieren würden, aber dass sich das nicht selber trägt. Man kann überlegen, ob man eine Ausweitung des Gebietes vornimmt, wenn es gut läuft. Je nach Gebiet ist das sehr unterschiedlich.“*  
(Interview E2-S-5)

Die Kommunikation zwischen Stadtverwaltung und Sozialraumkoordination stellte sich je nach Dezernat und/oder Abteilung unterschiedlich dar:

*„Wir sind jetzt im 7. Jahr dieses Konzepts und es gibt immer noch Abteilungen, die überhaupt nichts damit anfangen können, dass es Sozialraumkoordinatoren gibt. Die wissen dass es uns gibt. Aber wenn sie uns kontaktieren müssen, haben sie Angst Kompetenzen abgeben zu müssen. Das ist noch ein richtig dickes Brett.“*  
(Interview SK-E2-1)

Die Schwierigkeit der Beziehung zwischen ‚Basis‘ und Verwaltung wurde dadurch erklärt, dass die Verwaltung gezwungen sei, einen Ausgleich zu schaffen zwischen Partizipation und Erhalt ihrer eigenen Handlungsfähigkeit.

### ► SeniorenNetzwerke

Im Plan für ein seniorenfreundliches Köln 2001/2002 dokumentierte die Stadt Köln ihre Ziele für eine zukunftsorientierte Altenarbeit. Ziel war es, die offene Altenarbeit in einem gemeinsamen Prozess des Amts für Soziales und Senioren im Dezernat V Soziales, Integration und Umwelt, die seniorenpolitischen Sprecher der Fraktionen im Rat der Stadt Köln, die Kölner Wohlfahrtsverbände sowie die Kölner Seniorenvertretung durch den Aufbau lokaler Seniorennetzwerke zu modernisieren.

2002 wurden unter Federführung des Amts für Soziales und Senioren im Dezernat V für Soziales, Integration und Umwelt die ersten 12 SeniorenNetzwerke gegründet. 2004 folgte eine Verabredung zwischen Sozialverwaltung und Wohlfahrtsverbänden, die bestehenden Altentagesstätten und Begegnungszentren der Stadt Köln ebenfalls zu SeniorenNetzwerken weiterzuentwickeln.

In den SeniorenNetzwerken sollen Seniorinnen und Senioren in einem Stadtteil miteinander und mit relevanten Schlüsselpersonen und den möglichen oder notwendigen Hilfen vernetzt werden. Ziel dieser Zusammenschlüsse im Stadtteil ist es, dass sich ältere Menschen im Stadtteil begegnen und für sich und/oder andere aktiv werden.

Beteiligt an der Umsetzung sind das Amt für Soziales und Senioren, die seniorenpolitische Sprecherin des Rats der Stadt Köln, die Wohlfahrtsverbände und die Kölner Seniorenvertretung.

Insgesamt gibt es derzeit 38 Seniorennetzwerke. Die Hälfte der Netzwerke ist „verselbstständigt“.

### Entwicklungsstadien

Die SeniorenNetzwerke wurden an mehreren Standorten und in verschiedenen Varianten erprobt. Sie unterscheiden sich je nach Ausgangslage und Phase ihrer Entwicklung.

- Seniorennetzwerke in der Anschubphase: Von einer/ einem hauptamtlichen Netzwerkkoordinatorin, -koordinator – die über das Amt für Soziales und Senioren finanziert wird – wird ein Netzwerk aufgebaut und unterstützt, bis es eigenständig oder mit reduzierter Unterstützung bestehen kann.
- Selbstorganisierte SeniorenNetzwerke: Dieser Netzwerktyp arbeitet vollkommen selbstorganisiert.
- SeniorenNetzwerk mit standortgebundener Netzwerkkoordination: Diese haben sich aus einer Altentagesstätte/Begegnungsstätte heraus entwickelt und die Koordination wird über diese Einrichtungen unterstützt und finanziert.<sup>132</sup>

Die Netzwerkkoordination liegt in Trägerschaft der Wohlfahrtsverbände. 15 sozialpädagogische Fachkräfte geben

den SeniorenNetzwerken „Starthilfe“ und verhelfen ihnen zur Selbstständigkeit. Ob die Voraussetzung für eine sog. Verselbstständigung vorliegen, entscheidet abschließend das Amt für Soziales im Dezernat V für Soziales, Integration und Umwelt.

Liegen die Voraussetzungen für eine Verselbstständigung des jeweiligen Netzwerks vor, wechselt die Netzwerkkoordination in einen neuen Stadtteil, bleibt aber parallel noch als Unterstützung für das vorherige Netzwerk verfügbar.

Für selbstorganisierte Netzwerke haben die Wohlfahrtsverbände eine stadtübergreifende Servicestelle eingerichtet, die die Netzwerkakteurinnen und -akteure nach der Verselbstständigung in schwierigen Situationen, z.B. wenn netzwerkaktive Personen wegfallen, aufsuchen können.

### **Materielle Ausstattung/Finanzierung**

Die Finanzierung der Netzwerke ist abhängig von der Art des Netzwerkes.

SeniorenNetzwerken mit hauptamtlicher Koordination werden mit einer halben Stellen pro Netzwerk ausgestattet.

Selbstorganisierte SeniorenNetzwerke erhalten für einen begrenzten Zeitraum einen Sachmittelzuschuss, den sie für ihre Arbeit vor Ort einsetzen können. Höhe und Dauer dieser finanziellen Zuwendungen sind abhängig von den vorhandenen Haushaltsmitteln und werden zwischen dem Amt für Soziales und Senioren und den Wohlfahrtsverbänden abgestimmt.

### **Gremien und Abstimmung mit der Verwaltung**

Akteurinnen und Akteure des SeniorenNetzwerks sind auf Stadtebene zu einer „Stadtarbeitsgemeinschaft Seniorenpolitik“ vernetzt. In ihr arbeiten Vertreter aus Politik, Seniorenvertreterinnen und -vertreter, Wohlfahrtsverbände und je eine Vertreterin/ein Vertreter aus den neun Stadtbezirken. Aus der Stadtverwaltung sind die Sozialdezernentin und Vertreter aus den relevanten Ämtern vertreten.

Daneben gibt es auf Bezirksebene Bezirksarbeitsgemeinschaften (BAGs), die sich mit dem Thema Seniorenpolitik beschäftigen. Jeder Bezirk hat fünf Seniorenvertreterinnen und -vertreter. Mitglieder der BAG sind die Bezirkspolitik, die Leitung der Bezirksverwaltung und der Bürgeramtsleiter.

Zur Abstimmung mit „Lebenswerte Veedel“ nimmt alle zwei Jahre der Leiter des Amtes für Soziales und Senioren an dem gesamtstädtischen Treffen der Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren teil.

### **Räumlicher Umgriff**

SeniorenNetzwerke sind stadtteilorientiert und damit kleinräumig angelegt. Insgesamt gibt es 86 Stadtteile in

Köln. Die Auswahl der Stadtteile für den Einsatz einer Netzwerkkoordination richtet sich nach den Kriterien:

- Altenhilfebedarf und
- Absolute Zahl der Einwohnerschaft über 60 Jahre.

Aktuell sind in insgesamt 38 von 86 Stadtteilen Senioren Netzwerke installiert.

### ► **NEIS – Netzwerk Erziehung in Schule**

Das NEIS-Netzwerk besteht in seiner bezirklichen Organisation seit 1996 und wurde flächendeckend zunächst aufgespannt als „Netzwerk gegen Gewalt an Schulen und im schulischen Umfeld“. <sup>133</sup> In Zusammenarbeit mit Schule, Polizei und Jugendhilfe zielte es primär auf Gewaltprävention ab. 2002 wurde es in „Netzwerk Erziehung in Schule“ umbenannt.

Zu Anfang haben insbesondere Haupt- und Förderschulen an diesem Netzwerk teilgenommen. Im Verlauf kam es sukzessive zur Erweiterung auch um den Kreis der weiterführenden Schulen.

Die Federführung und Verantwortung liegt beim Dezernat IV – Bildung, Jugend und Sport. Zu den Kooperationspartnern von NEIS gehören das Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln, die Familienberatung, der Schulpsychologische Dienst, das Schulamt, die Schulverwaltungsamt der Stadt Köln und das Polizeipräsidium.

### **Gremien und Abstimmung mit der Verwaltung**

Auf städtischer Ebene findet ein- bis zweimal jährlich eine Gesamtkonferenz statt. Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft sind Vertreterinnen und Vertreter der Schulaufsicht, des Schulverwaltungsamtes, des Schulpsychologischen Dienstes, des Amtes für Kinder, Jugend und Familie, der Polizei und der Schulen.

Auf der Ebene des mittleren Managements ist eine zentrale Steuerungsgruppe installiert. In diesem Gremium sind die Schulaufsicht, die Leitung der Erziehungs- und Familienberatungsstelle der Stadt Köln, die Polizei sowie das Amt für Öffentliche Ordnung. Daneben gibt es jeweils eine Koordination auf bezirklicher Ebene. In ihr treffen sich Grund- und weiterführenden Schulen, Außenstellen des Jugendamtes und örtlicher Polizeidienststellen, um verbindliche Absprachen zur Gewaltprävention zu treffen.

### ► **KIWI – Kinderwillkommensbesuche**

Seit 2008 werden in Köln unter Federführung des Jugendamtes Kinderwillkommensbesuche flächendeckend durchgeführt.

Bei Bedarf werden Zugänge zu niedrighschwelligem offenen Angeboten wie z.B. Elterntreff, Hausaufgabenhilfe etc. vermittelt. Bei erhöhtem Hilfebedarf kann Unterstützung durch die Leistungen der öffentlichen Gesundheits- und Jugendhilfe, wie z.B. Familienhebammen, Frühförderung, etc. in die Wege geleitet werden.

KIWI ist ein stadtweites Projekt von der Stadt Köln in Kooperation mit sieben freien Trägern der Jugendhilfe. Die Besuche werden ausschließlich von insgesamt ca. 200 ehrenamtlichen Kräften durchgeführt, die eine zehnwöchige Schulung durchlaufen haben und für ihre Tätigkeit eine Aufwandsentschädigung und Fahrtkostenerstattung erhalten. Die KIWI Besuche finden flächendeckend bei allen Familien mit neugeborenen Kindern in der Stadt statt. Die Organisation orientiert sich an der bezirklichen Organisation Jugendämter.

Die zentrale Koordination liegt bei einer Koordinationsstelle bei der Stadt Köln, Amt für Kinder, Jugend und Familie, Abteilung Pädagogische und Soziale Dienste.

#### ► Frühe Hilfen

Das Konzept der Frühen Hilfen in Köln befindet sich noch im Aufbau. 2011 wurde ein Umsetzungskonzept in der KIWI-Steuerungsgruppe entwickelt. Die Aufbauphase soll sich über vier Jahre erstrecken.

Dabei soll auf die vorhandenen Strukturen mit KIWI, NEIS sowie dem bezirklich organisierten Gefährdungsmeldungs-Sofortdienst (GDS) aufgebaut werden.

Die Federführung liegt beim Amt für Kinder, Jugend und Familie im Dezernat IV für Bildung, Jugend und Sport.

An der Steuerungsgruppe sind das Dezernat für Soziales, Integration, Umwelt, die beteiligten Freien Träger, Familienbildungsstätten und Kinderärztinnen und -ärzte beteiligt. Die Verantwortung vor Ort liegt bei den Bezirksjugendamtsleitungen.



# Literatur – Auswahl

- *Aderhold, Jens et.al. (2005):* Modernes Netzwerkmanagement, Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder Wiesbaden, Gablervverlag
- *Aderhold, Jens (2004):* Unterscheidung von Netzwerk und Organisation, Netzwerk-konstitution und Potentialität. In: Klingelhöfer, Susanne et. al. (2004) Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit im Programm „Entimon“. Gemeinsam gegen Gewalt und Rechtsextremismus“ Deutsches Jugendinstitut e.V. Außenstelle Halle, S. 20 - 46
- *Adrian, Luise (2003):* Regionale Netzwerke als Handlungskonzept. Erfolgversprechender Weg einer innovationsorientierten Regionalentwicklung? Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
- *Boos, Frank Exner, Alexander, Heitger, Barbara (1992):* Soziale Netzwerke sind anders In: Organisationsentwicklung, 11. Jahrgang, Nr. 1, 54 - 61
- *Heinritz, Salm & Stegen (2010):* Prozessbegleitende Evaluation Soziale Stadt München Sanierungsgebiet Innsbrucker Ring / Baumkirchner Straße; Auftraggeberin: Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH (MGS) und Landeshauptstadt München - Referat für Stadtplanung und Bauordnung - Stadtsanierung und Wohnungsbau
- *Kleinfeld, Ralf et. al. (2006):* Regional Governance, Band 1 Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens, Göttingen, V&R unipress
- *Klingelhöfer, Susanne et. al. (2004):* Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit im Programm „Entimon“. Gemeinsam gegen Gewalt und Rechtsextremismus“ Deutsches Jugendinstitut e.V. Außenstelle Halle, S. 47 - 72
- *Schubert, Herbert (2008):* Netzwerkkooperationen – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen Grundlagen und Praxisbeispiele, VS Verlag, Wiesbaden
- *Schubert, Herbert Gilles, Christoph (2009):* Arbeitshilfen zur Entwicklung und Steuerung von Netzwerken Früher Förderung Uni Köln; Pdf: srm\_arbeitspapier33\_neff.pdf
- *Schulz, Klaus, Peter (2005):* Lernen und Reflexion in Netzwerken In: Aderhold, Jens et. al.: Modernes Netzwerkmanagement, Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder, S. 213 - 234
- *Spiekermann, Holger Schubert, Herbert (2009):* Entwurf zur Evaluation des Modellvorhabens „Netzwerke Frühe Förderung“ Arbeitspapier 33, FH Köln, Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften
- *Weyer, Johannes Hrsg. (2011):* Soziale Netzwerke, Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung München, Oldenburg Wissenschaftsverlag
- *Zenk, Lukas D. Behrend, Frank (2010):* Soziale Netzwerkanalyse in Organisationen In: R.Pircher: Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.

# Index

- 1 Vgl. Schubert, 2008, S.7-105
- 2 In der Bildungspolitik startete Kultusminister Spänle z.B. eine Initiative zur Gestaltung von Bildungsregionen, deren zweite Säule in der Vernetzung von Schulen und Kommunen, Jugendarbeit regionaler Wirtschaft und Erwachsenenbildung gesehen wird. Vgl. Pressemitteilung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultur vom 16.2.2012
- Auch vom Kooperationsverbund "Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten", initiiert durch die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) in Bayern, wird auf die Vernetzung von Kindertagesstätten gesetzt: Ziel sind gemeinsame "kindbezogene" Runde Tische oder Arbeitskreise mit wichtigen Netzwerkpartnerinnen und -partnern, wie beispielsweise dem Gesundheitsamt, dem Jugendamt, Kinder- und Jugendärztinnen und -ärzten, verschiedenen Beratungsstellen, Schulen, verschiedenen Therapeutinnen und -therapeuten usw. sowie verschiedene Kooperationen.
- 3 Vgl. Herbert Schubert, 2008, S.10
- 4 Ziel des qualitativen Ansatzes war es einen möglichst breiten Kreis von Expertinnen und Experten zu Wort kommen zu lassen. Hierzu wurden mit wenigen Ausnahmen die Interviews als Gruppendiskussionen geführt.
- 5 Köln wurde aufgrund ihrer vergleichbaren Größe zu München ausgewählt. Hier wurden Expertengespräche in der Verwaltung und mit Akteurinnen und Akteuren innerhalb der Netzwerke durchgeführt.
- 6 Die Interviews dauerten im Schnitt zwischen 1,5 bis 2,5 Stunden. Alle Interviews und Gruppendiskussionen wurden auf Tonträger aufgezeichnet. Die relevanten Inhalte wurden transkribiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet. Für die Auswertung wurde das Auswertungsprogramm MAXQDA eingesetzt.
- 7 In der Netzwerkforschung lassen sich die wesentlichen theoretischen Zugänge zu Netzwerken in drei verschiedene Perspektiven einordnen:
- Die sozialwissenschaftliche Perspektive fasst soziale Netzwerke als ein Geflecht sozialer Beziehungen zwischen Akteurinnen und Akteuren auf. Der Ansatz hebt auf Akteurinnen und Akteure, ihre sozialen Beziehungsstrukturen sowie auf die Handlungen zwischen ihnen ab. Dieser Zugang kann auch als handlungstheoretische Perspektive verstanden werden.
- Die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive fasst Netzwerke als eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen abzielende, polyzentrische und von einem oder mehreren Unternehmen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie auf. Diese Perspektive wird auch als institutionenökonomischer Ansatz bezeichnet.
- Aus systemtheoretischer Sicht bilden die in Netzwerkstrukturen arbeitenden Akteure eigenständige Einheiten, die ihre Umwelt in eine netzwerkinterne und netzwerk-externe Umwelt unterscheiden. Die Konturen sind weniger scharf als bei Organisationen, woraus die Schwierigkeit erwächst, ob ein Netzwerk als System oder als Struktur zu beschreiben sei. Im Mittelpunkt dieses Zugangs steht die Differenz zwischen Innen und Außen. (vgl. Aderhold)
- Weitere Texte sind:  
Luise Adrian, 2003 und Bericht der DJI-Tagung: Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit, 2004  
Abrufbar unter: [http://www.entimon.de/content/e2/e503/e764/Reader\\_Netzwerkarbeit.pdf](http://www.entimon.de/content/e2/e503/e764/Reader_Netzwerkarbeit.pdf)
- 8 Es handelt sich um die Arbeiten von Aderhold et al., 2005; Schubert, 2008; Weyer, 2011; Schulz, 2008.
- 9 Vgl. Weyer 2011, S.41ff.
- 10 Vgl. Schubert 2008, S.10
- 11 ebd., S.12
- 12 Vgl. Aderhold et al., 2005, S.113ff
- 13 Schubert, 2005
- 14 Weyer, 2011, S. 63
- 15 Ebd.
- 16 Schubert, 2005, S10ff
- 17 vgl. hierzu Aderhold et al. 2005, S.113ff
- 18 ebd., S. 127
- 19 ebd. S. 128
- 20 Weyer, 2011, S. 63
- 21 Boos Weber, nach Aderhold et al 2005, S.146
- 22 Aderhold et al , 2005, S.146
- 23 Aderhold et al., 2005, S.147
- 24 Entsprechende Ansätze werden von Schubert im Kontext des Aufbaus von Netzwerken zu den Frühen Hilfen beschrieben. Vgl. Schubert, 2008
- 25 Aderhold et al, 2005, S.147
- 26 Aderhold et al., 2005, S. 147f.
- 27 Vgl. Aderhold et al., 2005, S.113ff.
- 28 Vgl. Schubert, 2008, S. 7-105
- 29 Vgl. Schubert, 2008, S. 7-105
- 30 Weyer 2011, S. 56 und weiter heißt es an der Stelle: "Eine derartige Bündelung von Ressourcen ermöglicht Lern-

- prozesse und damit die Durchführung innovativer Projekte, deren Risiko für jeden der Partner allein zu groß wäre."
- 31 Weyer, 2011, S. 56
- 32 Aderhold et al., 2005, S. 132 - 133
- 33 Aderhold et al., 2005, S. 137 - 139. Allerdings stellt Aderhold diese Aufgaben gegenüber dem Organisationsmanagement dar und nimmt die Trennung in Kooperationsmanagement und Netzwerkmanagement nicht vor.
- 34 ebd., S.66
- 35 Selle, 1997 zitiert bei Aderhold et al., 2005, S.66
- 36 Aderhold et al, 2005, S.66
- 37 Knoll et al. 2002, bei Aderhold et al., 2005, S.67
- 38 Stadtbezirke 8/25 Laim/Schwanthalerhöhe, Stadtbezirk 11 Milbertshofen/Am Hart/Schwabing Nord, Stadtbezirk 17/18 Giesing/Harlaching und Stadtbezirk 19 Fürstenried/Forstenried/Obersendling/Thalkirchen/Solln
- 39 Regionalisierung und Dezentralisierung des Sozialreferates und der sozialen Arbeit in München, Die Bildung von "Sozialregionen" – Stadtratsbeschluss -, München 1997. Dabei verfolgt Regionalisierung das Ziel, die sozialen Angebote einer Region zu vernetzen und die partnerschaftliche Zusammenarbeit vor Ort zu verbessern. Dezentralisierung zielt darauf ab Aufgaben, Ressourcen und Entscheidungskompetenzen in die Region zu verlegen. (ebd., S. 2)
- 40 REGSAM Beschluss zur Weiterentwicklung, Beschluss in der gemeinsamen Sitzung des Kinder- und Jugendhilfe-, Sozialhilfe- und Sozialausschusses vom 18.09.2003, Vorlagen-Nr.: 02-08 / V 02764, zit. n. [http://www.ris-muenchen.de/RII2/RII/ris\\_vorlagen\\_dokumente.jsp?risid=377370](http://www.ris-muenchen.de/RII2/RII/ris_vorlagen_dokumente.jsp?risid=377370)
- 41 Heute gibt es 16 REGSAM Regionen, die analog zu den 13 Sozialregionen auf 13 reduziert werden sollen.
- 42 REGSAM, Beschluss zur Weiterentwicklung vom 18.09.2003, S. 13
- 43 Beim Verein sind bis heute die REGSAM-Geschäftsführung (halbe Stelle), die Moderatorinnen und Moderatoren (5,5 Stellen) sowie eine Teilzeit-Verwaltungskraft angestellt. Das REGSAM-Management war bis dahin in den Regionen von einer Vollversammlung aller sozialen Einrichtungen, danach, auch im Falle ihrer Wiederwahl, von der Regionalen Arbeitsgemeinschaft für Soziales, gewählt worden. Meist teilten sich zwei Personen die Moderation in einer Region und hatten dafür (je nach Größe der Region) ein Zeitkontingent von insgesamt 20 - 30 Stunden pro Woche plus Verwaltungskraft. Die Moderatorinnen und Moderatoren wurden von ihrem Anstellungsträger für diese Tätigkeit frei gestellt und stellten selber für Sachmittel (Mieten, Regionsprojekte), für ihre 5-10 stündige Verwaltungskraft sowie für ihr eigenes Gehalt einen Zuschussantrag beim Sozialreferat. Zur gegenseitigen Beratung und für die weitere Strategieentwicklung schlossen sich die Moderatorinnen und Moderatoren in der Arge REGSAM zusammen, die zu diesem Zeitpunkt rund 30 Personen umfasste.
- 44 siehe die Geschäftsordnung des REGSAM-Kuratoriums vom 22.07.2004 auf [http://www.regsam.net/de/32\\_geschaeftsordnung.php](http://www.regsam.net/de/32_geschaeftsordnung.php)
- 45 "München Sozial" – Das Online-Verzeichnis der sozialen Einrichtungen in den Stadtbezirken, [www.regsam-muenchen-sozial.de](http://www.regsam-muenchen-sozial.de), vgl. 4. Jahresziel 2005
- 46 Bericht zu REGSAM, REGSAM neu denken, Vertragszeitraum 2010 - 2012, Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses und des Sozialausschusses vom 13.09.2009, Vorlagen-Nr.: 08-14 / V 02742, siehe [http://www.ris-muenchen.de/RII2/RII/ris\\_vorlagen\\_dokumente.jsp?risid=1787113](http://www.ris-muenchen.de/RII2/RII/ris_vorlagen_dokumente.jsp?risid=1787113)
- Vgl.Voneinander wissen. Miteinander Handeln! REGSAM in Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf. Veranstaltung zur Präsentation der Evaluationsergebnisse am 17.11.2011 i
- 47 <http://www.regsam.net/downloads/108.pdf> (S.8)
- 48 Vgl. <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Stadtplanung-und-Bauordnung/Stadtentwicklung/Perspektive-Muenchen.html>
- 49 REGSAM- Ein geschichtlicher Abriss. Abrufbar unter: <http://www.regsam.net/downloads/163.pdf?PHPSESSID=0a4fa806cdc02777a2865b83bc10bec0> (abgerufen im August 2012)
- 50 ebd.
- 51 "Regsam stellt sich vor", 2007
- 52 [http://www.regsam.net/de/12\\_die-gremien.php](http://www.regsam.net/de/12_die-gremien.php)
- 53 In den Altenservicezentren ist eine Teilnahme an den Facharbeitskreisen in den Leistungsbeschreibungen festgelegt. Die Facharbeitskreise Senioren haben sich teilweise aus den ÖAGs (Örtliche Arbeitsgemeinschaften) heraus entwickelt und tragen auch zum Teil heute noch diese Bezeichnung. Bei den sonstigen von der Landeshauptstadt München bezuschussten Einrichtungen ist im Allgemeinen die Teilnahme seitens der Landeshauptstadt München erwünscht, aber nicht im Leistungsvertrag festgehalten.
- 54 Da die REGSAM-Umgriffe teilweise größer sind als die Stadtbezirksgrenzen, beziehen sich diese teilweise auf den Stadtbezirk und teilweise auf die gesamte Sozial-/REGSAM Region.
- 55 <http://www.regsam.net/downloads/108.pdf> (S.7)
- 56 Wir verwenden wie in Kapitel 2 dargestellt, den Begriff des Managements – auch wenn es im Vertrag aus Sicht verengend von Moderation die Rede ist.

- 57 | [www.sozialestadt-muenchen.de](http://www.sozialestadt-muenchen.de)
- 58 | [www.sozialestadt-muenchen.de](http://www.sozialestadt-muenchen.de)
- 59 | "Soziale Stadt" 2011 – Stand der Umsetzung des Bund-Länder -Städtebauförderungsprogramms "Stadt – und Ortsteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt". Beschluss des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung vom 18.01.2012 (VB). Sitzungsvorlagen Nr. 08- 14/V 08186
- 60 | [www.sozialestadt-muenchen.de](http://www.sozialestadt-muenchen.de)
- 61 | Integriertes Handlungskonzept Soziale Stadt 2011
- 62 | ebd., S.8
- 63 | Beschluss der Vollversammlung des Stadtrates vom 06.07.2005. Sitzungsvorlage Nr. 02-08V/06411.
- 64 | ebd.
- 65 | [www.sozialestadt.de](http://www.sozialestadt.de), Bundestransferstelle
- 66 | Im Programmjahr 2011 stellt der Bund für die Städtebauförderung insgesamt Mittel in Höhe von 455 Millionen Euro bereit, 150 Millionen mehr als zunächst geplant (nach Maßgabe Bundeshaushaltsplan). Für das Programm Soziale Stadt stehen für das Programmjahr 2011 insgesamt nunmehr noch rund 28,5 Millionen zur Verfügung.
- 67 | Beschluss des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung vom 07.07.1999. S.4
- 68 | Beschluss der Vollversammlung des Stadtrates vom 06.07.2005. Sitzungsvorlage Nr. 02-08V/06411. S.50
- 69 | Vgl. Beschluss des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung vom 28.02.2007; Sitzungsvorlagen Nr. 02-08/ V09584
- 70 | Die Förderung mit Städtebauförderungsmitteln setzt voraus, dass die Kosten nicht anderweitig gedeckt werden können, insbesondere durch die Finanzhilfen anderer öffentlicher Haushalte (Subsidiaritätsprinzip). Alle Mittel sind daher übergreifend zu koordinieren und in ihrem Einsatz aufeinander abzustimmen.
- 71 | Vgl. Integriertes Handlungskonzept, 2009
- 72 | Vgl. Prozessbegleitende Evaluation Soziale Stadt München, Heinrich, Salm & Stegen, 2010
- 73 | Beschluss der Vollversammlung des Stadtrates vom 06.07.2005. Sitzungsvorlage Nr. 02-08V/06411.
- 74 | Vgl. hierzu Punkt 3. sowie: "Soziale Stadt" 2011 – Stand der Umsetzung des Bund- Länder -Städtebauförderungsprogramms "Stadt – und Ortsteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt". Beschluss des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung vom 18.01.2012 (VB). Sitzungsvorlagen Nr. 08- 14/V 08186
- 75 | Es wird als Programmgebiet RaBaL und in den Beschlüssen als Programmgebiet "Innsbrucker Ring/ Baumkirchner Straße" bezeichnet.
- 76 | Vgl. Beschluss des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung vom 07.07.1999. Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Stadtsanierung und Wohnungsbau
- 77 | Beschluss in der gemeinsamen Sitzung des Ausschusses für Stadtplanung und Bauordnung, des Bauausschusses, des Sozialausschusses, des Kinder- und Jugendhilfeausschusses, des Ausschusses für Arbeit und Wirtschaft, des Gesundheits- und Krankenhausausschusses, des Umweltschutzausschusses und des Schulausschusses vom 29.06.2005 (VB). Sitzungsvorlage Nr. 02-08V/06411
- 78 | Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es Informationen zu Planungen und Projekten der Sozialen Stadt in Ramersdorf/ Berg am Laim zu transportieren, den Bewohnerinnen und Bewohnern die Mitwirkungschancen näherzubringen und die bereits erzielten Erfolge und geleistete Arbeit darzustellen.
- Schaufenster der Stadtteilläden werden als "Pinnwand" für aktuelle Mitteilungen und Berichte genutzt.
  - Die Homepage wird regelmäßig mit Informationen zu Projekten und Veranstaltungen aktualisiert. 2010 wurden über 66.000 Besuche verzeichnet.
  - Vier mal im Jahr erscheint der Newsletter RaBaL – seit 2010 auch als Druckversion – mit Berichten zu aktuellen Projekten, Terminen, Veranstaltungen.
  - Der Flyer der Sozialen Stadt Ramersdorf / Berg am Laim wurde zum vierten Mal aktualisiert.
  - Im HALLO erscheint 10 Mal pro Jahr eine kostenlose extra Seite "Aktuelles aus der Sozialen Stadt".
  - Über 150 Presseartikel in Münchner Tageszeitungen und lokalen Anzeigebältern im Jahr 2010.
  - Jährlich zahlreiche Interviews und Informationsgespräche für Interessierte an der Sozialen Stadt.
- 79 | Jahresbericht Soziale Stadt München, 2010, S.41
- 80 | Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses, des Sozialausschusses und des Gesundheitsausschusses in der gemeinsamen Sitzung vom 11.01.2011. Sitzungsvorlage Nr. 08-14/V 04876
- 81 | In Bezug auf Netzwerkarbeit heißt es im § 3 Rahmenbedingungen für verbindliche Netzwerkstrukturen im Kinderschutz:
- (1) In den Ländern werden insbesondere im Bereich Frühe Hilfen flächendeckend verbindliche Strukturen der Zusammenarbeit der zuständigen Leistungsträger und Institutionen im Kinderschutz mit dem Ziel aufgebaut und weiterentwickelt, sich gegenseitig über das jeweilige Angebots- und Aufgabenspektrum zu informieren, strukturelle

- Fragen der Angebotsgestaltung und -entwicklung zu klären sowie Verfahren im Kinderschutz aufeinander abzustimmen.
- (2) In das Netzwerk sollen insbesondere Einrichtungen und Dienste der öffentlichen und freien Jugendhilfe, Einrichtungen und Dienste, mit denen Verträge nach § 75 Absatz 3 des Zwölften Buches Sozialgesetzbuch bestehen, Gesundheitsämter, Sozialämter, Gemeinsame Servicestellen, Schulen, Polizei- und Ordnungsbehörden, Agenturen für Arbeit, Krankenhäuser, Sozialpädiatrische Zentren, Frühförderstellen, Beratungsstellen für soziale Problemlagen, Beratungsstellen nach den §§ 3 und 8 des Schwangerschaftskonfliktgesetzes, Einrichtungen und Dienste zur Müttergenesung sowie zum Schutz gegen Gewalt in engen sozialen Beziehungen, Familienbildungsstätten, Familiengerichte und Angehörige der Heilberufe einbezogen werden. **83**
- (3) Sofern Landesrecht keine andere Regelung trifft, soll die verbindliche Zusammenarbeit im Kinderschutz als Netzwerk durch den örtlichen Träger der Jugendhilfe organisiert werden. Die Beteiligten sollen die Grundsätze für eine verbindliche Zusammenarbeit in Vereinbarungen festlegen. Auf vorhandene Strukturen soll zurückgegriffen werden. **84**
- (4) Dieses Netzwerk soll zur Beförderung Früher Hilfen durch den Einsatz von Familienhebammen gestärkt werden. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unterstützt den Aus- und Aufbau der Netzwerke Frühe Hilfen und des Einsatzes von Familienhebammen auch unter Einbeziehung ehrenamtlicher Strukturen durch eine zeitlich auf vier Jahre befristete Bundesinitiative, die im Jahr 2012 mit 30 Millionen , im Jahr 2013 mit 45 Millionen und in den Jahren 2014 und 2015 mit 51 Millionen ausgestattet wird. Nach Ablauf dieser Befristung wird der Bund einen Fonds zur Sicherstellung der Netzwerke Frühe Hilfen und der psychosozialen Unterstützung von Familien einrichten, für den er jährlich 51 Millionen zur Verfügung stellen wird. Die Ausgestaltung der Bundesinitiative und des Fonds wird in Verwaltungsvereinbarungen geregelt, die das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Einvernehmen mit dem Bundesministerium der Finanzen mit den Ländern schließt. **85**
- Quelle: <http://www.buzer.de/gesetz/10032/index.htm> (abgerufen am 20.August 2012) **86**
- 82** Ausgangspunkt für das Teilprojekt war die Überlegung, dass Angebote der Familienbildung/Elternarbeit der Jugendhilfe sich im Sinne einer Frühen Förderung an den unterschiedlichen Lebenslagen von Familien orientieren müssen.
- Die Angebote Früher Förderung sollen niederschwellige, bei Bedarf auch aufsuchende Zugänge ermöglichen und eine Vernetzung der Angebote sicherstellen, um die Verbreitung und Erreichbarkeit zu verbessern, insbesondere auch im Hinblick auf Familien, die bisher nur schwer oder gar nicht erreicht werden können bzw. für Kinder, die bisher nicht in Einrichtungen betreut werden. Hierbei kam den 17 bestehenden Mütter- , Väter- , Familienzentren (FZ) mit ihrem situations- und bedarfsbezogenen Ansatz der intergenerativen Arbeit ein wichtiger Platz in der sozialen Landschaft Münchens zu, da sie mit ihrem niederschwelli- gen, sozialräumlichen Zugang auch Familien ansprechen können, die den Weg zu Regelangeboten nicht finden. Durch zwei Koordinationsstellen sollen ressortübergreifende, verbindliche Kooperationsformen entwickelt werden, um ein integriertes aufeinander bezogenes Vorgehen zu ermöglichen. Das Ziel ist, ein regionales Kooperationsnetzwerk aufzubauen, das die gesellschaftlichen und sozialräumlichen Entwicklungen aufgreift und multidisziplinär und interkulturell zusammenarbeitet um eine breite Angebots- und Unterstützungspalette für Familien mit deren Kindern zu sozialen, erzieherischen, schulischen, psychischen und materiellen Fragen sozialräumlich aufeinander abzustimmen, zu verbessern oder bei Bedarf neu zu konzipieren.
- 83** Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses, des Sozialausschusses und des Gesundheitsausschusses in der gemeinsamen Sitzung vom 11.01.2011. Sitzungsvorlage Nr. 08-14 /V 04876
- 84** z.B. die Verbindung der zugehenden Programme Opstapje und HIPPY mit Lern- und Spielförderung im häuslichen Bereich, die über die Landeshauptstadt München finanziert werden. Diese Angebote sind für Familien mit hohen Belastungen, die über die Frühen Hilfen hinaus längerfristige Anschlusshilfen brauchen, ausgerichtet und sollen stadtwweit implementiert werden.
- 85** ebd.
- 86** Die Träger der Fachkräfte Frühe Hilfen in den 4 zu untersuchenden Stadtbezirken sind:
- Im Stadtbezirk 24: Diakonie Hasenberg
  - Im Stadtbezirk 14: SOS Erziehungszentrum
  - Im Stadtbezirk 16: Fabi – Familienbildungsstelle
  - Im Stadtbezirk 8 Kinderschutzbund Kinderschutzzentrum
- 87** Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses, des Sozialausschusses und des Gesundheitsausschusses in der gemeinsamen Sitzung vom 11.01.2011. Sitzungsvorlage Nr. 08-14 /V 04876
- 88** ebenda. Bei 26% der Familien wurden neben der Frühen Hilfe weitere Angebote hinzugezogen, aus sehr unterschiedlichen Bereichen.
- 89** Teilregionsleitungen ‚Frühe Hilfen‘
- 90** Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses, des Sozialausschusses und des Gesundheitsausschusses in der gemeinsamen Sitzung vom 11.01.2011. Sitzungsvorlage Nr. 08-14 /V 04876
- 91** ebenda
- 92** Am 27.Juli 2010 fand eine zweistündige Kooperationsveranstaltung " Zusammenarbeit Netzwerk ‚Frühe Kindheit‘ mit Facharbeitskreis" statt: Eine gemeinsame Veranstaltung von Stadtjugendamt, Referat für Gesundheit und Umwelt REGSAM, und der Leitung der Bezirksozialarbeit der Sozialbürgerhäuser für Sprecher und Sprecherinnen

- der REGSAM Facharbeitskreise im Bereich Elementar und Kinder/Familie. Ziel war die Information und Diskussion über weitere Planungen und Kooperationsmöglichkeiten. Inhalt der Veranstaltung war die Vorstellung des Netzwerks Frühe Kindheit und die Planung, wie die neuen Aufgaben, die sich für das Netzwerk frühe Kindheit stellen, zu gestalten seien. (Fotodokumentation der Veranstaltung vom 27. Juli 2010)
- 93** Aufgrund der eher kurzen Bestandszeit der Netzwerke ist die Anzahl von Projekten, die v.a. aus den FAKs heraus entwickelt wurden noch eher gering. Es handelt sich dabei sowohl bei den "Frühen Hilfen" und auch bei der "Frühen Förderung" (hier aber Messestadt Riem und Am Hart/Harthof/Nordhaide) um eine gut übersichtliche Zusammenstellung aller relevanten Angebote in er jeweiligen Region. So haben die "Frühen Hilfen" regionale Flyer "Rund um die Geburt" erstellt, und die "Frühe Förderung" in Am Hart/Harthof/Nordhaide und Messestadt Riem je eine Broschüre – ebenfalls mit allen einschlägigen Einrichtungen und Angeboten.
- 94** Vgl. Beschluss des Ausschusses für Bildung und Sport des Stadtrates vom 04.07.2012 (VB) Sitzungsvorlage Nr. 08-14 /V 0961
- 95** Die LH München hat – aufgrund der überzeugenden Ergebnisse in der ersten Förderphase – inzwischen den Zuschlag auf Projektverlängerung in einer zweiten Förderphase erhalten, incl. der Einrichtung eines vierten BildungsLokals. Damit wurden auch die Grundlagen der, vom Referat für Bildung und Sport, Lokales Bildungsmanagement erarbeiteten, "quartiersorientierten Bildungsentwicklungsstrategie" als übertragbares Transferkonzept anerkannt.
- 96** <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Bildung-und-Sport/kommunales-bildungsmanagement/lernen-vor-ort/projekt-uebersicht.html>
- 97** Die ersten Zwischenberichte zu den Leistungen der Bildungs Lokale liegen vor: [www.muenchen.de/bildungslokale](http://www.muenchen.de/bildungslokale). Ende 2012 wird der erste Evaluationsbericht vorliegen. Mit der Zustimmung zu einer zweiten Förderphase können nicht nur die drei bestehenden BiLoks weitergeführt, sondern auch ein viertes BiLok im Stadtbezirk 22, Neuaubing/Westkreuz, eröffnet werden.
- 98** Beschluss des Ausschusses für Bildung und Sport des Stadtrates vom 04.07.2012 (VB) Sitzungsvorlage Nr. 08-14 /V 0961
- 99** ebd.
- 100** Vgl. Bekanntgabe im Schul- und Sportausschuss des Stadtrates vom 01.07.2009; Sitzungsvorlage Nr.: 08- 14/V 02559
- 101** Vgl. Beschluss des Ausschusses für Bildung und Sport des Stadtrates vom 4.7.2012, S.10
- 102** ebd.
- 103** In München gibt es nach den Erkenntnissen des Bildungsberichts sechs Bildungsentwicklungsgebiete mit vergleichsweise ähnlich ausgeprägten Belastungssituationen.
- 104** Die dargelegten Informationen sind dem Statistischen Amt der Landeshauptstadt München entnommen: <http://www.mstatistik-muenchen.de>. Und dort unter Monographien der Münchner Stadtbezirke und Stadtbezirke in Zahlen 2011 (Stand der Zahlen: 2010) zu finden.
- 105** Da wie weiter unten dargestellt, der Stadtbezirk 8 mit dem Stadtbezirk 25 zu einer Sozialregion zusammengefasst ist, weisen wir zum Vergleich auch die Daten für den Stadtbezirk 25 aus.
- 106** Da wie weiter unten dargestellt, der Stadtbezirk 14 mit dem Stadtbezirk 15 zu einer Sozialregion zusammengefasst ist, weisen wir zum Vergleich auch die Daten für den Stadtbezirk 15 aus.
- 107** Wenn nicht anders benannt richten sich die beschriebenen Erwartungen an REGSAM
- 108** z.B. Sportvereine, Stadtbibliotheken, Schulen, Kindertagesstätten, kirchliche Einrichtungen, Migrationseinrichtungen/verbände, Gesundheitsinstitutionen
- 109** Der Fokus liegt auch in diesem Kapitel auf REGSAM. Dies ist dem Konzept der Ausschreibung geschuldet, das einen Befragungsschwerpunkt bei REGSAM vorsah.
- 110** Der Wunsch nach mehr Transparenz wurde in Bezug auf REGSAM formuliert, betrifft aber ein grundsätzliches Dilemma von Netzwerken. Vgl. hierzu Kapitel 2.
- 111** Wie geht man mit diesem Dilemma um?  
  
Der übliche, eher ressourcenintensive Ansatz, wäre eine Protokollführung, die zwischen offiziellen und inoffiziellen Inhalten trennt. Bei REGSAM sind aufgrund seiner Struktur die Ressourcen der FAK-Sprecherinnen und -sprecher sowie der Moderation knapp, so dass die Protokolle im Allgemeinen nicht detailliert ausgearbeitet sind.  
  
Während die fehlende Veröffentlichung der FAK-Protokolle seitens der Verwaltung eher als Verweigerung von Transparenz gewertet wurde, wurde seitens der FAK-Sprecherinnen und -sprecher und der Sozialbürgerhäuser nach Wegen gesucht, dem Transparenzdilemma zu entkommen. Eine bessere Sichtbarkeit des Netzwerkes REGSAM, seiner Arbeitsinhalte und auch seiner Handlungsansätze sei unbedingt erforderlich: Z.B eine bessere Präsenz in der Öffentlichkeit, indem Tagesordnungspunkte, Planungsvorhaben und Zielvorgaben regelmäßig ins Netz gestellt würden.
- 112** Seitens der Verwaltung wurde in wenigen Fällen eine zu große Unverbindlichkeit der RAGS benannt. Die Position, dass es sich bei den RAGS um "Schwätzerbuden mit mangelnder operativer Wirksamkeit" handele, war in den Expertengesprächen aber eine deutlich isolierte Position.  
  
Als Defizit wurde aus Sicht des Gesundheitsbereiches die fehlende Einbindung von Verwaltung und Politik in RAGS

- benannt: "Bei den RAGS fehlen die Referate, die Politik als Bezugsgröße. Die Einrichtungen bleiben als Inseln da und informieren andere Inseln. (VR-6-1)
- Dass es sich dabei allein um eine terminliche Frage handelt, wie einige Gesprächspartner aus den Bezirksausschüssen formulierten, halten wir allerdings als Erklärung für eine Nichtteilnahme von z.B. von Bezirksausschussmitgliedern für nicht ausreichend.
- 113** Bei geteilten Arbeitskreisen innerhalb einer REGSAM Region gebe es Absprachen und Kooperationen zwischen den Sprecherinnen und Sprechern, die wie in der die Stadtbezirke 14 und 15 umfassenden Sozialregion, gemeinsam in der RAGs vertreten sind, oder sich dort gegenseitig vertreten.
- Aus der Literatur ist zu entnehmen, dass solche Anpassungen aber auch abflauende und zunehmende Aktivität geradezu netzwerktypische Erscheinungen sind. So wird z.B. von einem ‚sleep mode‘ gesprochen, wenn Netzwerke aufgrund fehlender Handlungsimpulse oder aufgrund anderer Belastungen oder Interessenslagen nur wenig Aktivität zeigen. Das Netzwerkspezifische bestehe aber darin, dass bei entsprechendem Handlungsbedarf – und verfügbarer Ressourcen – sich das Potential schnell wieder aktivieren lässt.
- 114** Dies bezieht sich z.B. auf die Organisation der Finanzierung von Projekten (z.B. Formulierung von Anträgen), die Recherche für relevante Fragestellungen aber auch auf die Konzipierung gemeinsamer Projekte.
- 115** Allerdings erwiesen sich in der Praxis Kooperationen zwischen Schule und anderen Einrichtungen häufig als schwierig, da das System Schule sehr starr sei und den Schulen nur relativ wenige Möglichkeiten zur Verfügung stünden. Insofern sei man in diesem Zusammenhang in ganz besonderem Maße auf die Bereitschaft einzelner Personen angewiesen, die gewonnen und motiviert werden müssten. Folgendes Beispiel wurde hierzu benannt:
- "Ansätze gab es von Anfang an – das hat sich relativ schnell ergeben. Im Austausch mit einem ASZ planen wir einen PC-Kurs ‚Schülerinnen und Schüler schulen Seniorinnen und Senioren‘, der in einer Schule im Rahmen eines Wahlkurses stattfinden soll. Aber durch die Ganztagschule haben immer weniger Schüler und Schülerinnen die Zeit. ...Es ist im Entstehen, aber nicht so einfach wie ich zunächst dachte ....." (BM-6-2).
- 116** Als positives Beispiel stellen sich die Erfahrungen des Bildungspaktes am Hasenberg bzw. der Schul- und Jugendhilfekonferenz zur Prävention von Erziehungsschwierigkeiten München Nord (Umgriff Freimann, Harthof, Milbertshofen und Hasenberg) dar, die sich auf Initiative der Leiterin des Förderzentrums für emotionale und soziale Entwicklung der Diakonie Hasenberg entwickelt haben: "Im Stadtteil waren wir sehr isoliert. Es waren wenig Kontakte zu den anderen Schulen und zu den anderen Stellen im Stadtteil." (Sc-6-5)  
Dieser Runde Tisch trifft sich 3 x jährlich mit durchschnittlich 40 bis 60 Teilnehmern. Die Vorbereitung, Einladung, Moderation und Protokoll sind verbindlich ehrenamtlich bzw.
- über das Büro des Förderzentrums organisiert. Unterstützt wird dies von der Diakonie Hasenberg, die sich ihrerseits um Vernetzung in der Region bemüht. Der Runde Tisch ist gut vernetzt sowohl mit dem BiLoK, REGSAM und den Frühen Hilfen. Der Runde Tisch sei inhaltlich weniger regional als thematisch orientiert.
- Insgesamt wurde mehr Kooperation als möglich und wünschenswert beschrieben. Dies wäre möglich auf der Basis von mehr Autarkie und mehr Poolstunden in den Schulen. Folgende Aussage bringt dies deutlich zum Ausdruck: "Ich komme nicht dazu eine Vision für den Stadtteil zu entwickeln, ich bin jeden Tag froh, wenn ich den Tag stemme. Da kommt ja auch die Aufsichtspflicht dazu. Jeder Tag an dem ich mit einem guten Gefühl raus gehe – da bin ich froh." (Sc-6-6)
- 117** Als wichtiger Termin, um über den eigenen Tellerrand hinauszusehen, wurde das jährliche Treffen zwischen Fachkräften für die städtischen Kindergärten zum Abgleich der Aufnahmen genannt.
- 118** in München gibt es 126 Kinderarztpraxen
- 119** Gesonderten Veranstaltungen wurde eher weniger Erfolg zugemessen. Besser wäre es, gemeinsam mit Kliniken zu arbeiten, oder die Ärzte direkt über die Sozialbürgerhäuser aufzusuchen.  
In den sieben Münchner Qualitätszirkeln, die viermal jährlich stattfinden und den Fachaustausch sichern sollen, treffen sich im Schnitt 10-20 Personen. Die Teilnahme ist nicht an den Ort der Praxis gebunden. Daneben seien die Ärztinnen und Ärzte auf Fachebene und einzelfallbezogen über die verschiedensten Zu- und Weiterverweisungen vernetzt.
- 120** Dabei zeigte sich, dass außer der Koordinierungsgruppe der Sozialen Stadt, die neuen Gremien entweder den Charakter von Projektgruppen tragen oder – sofern es sich um dauerhafte Strukturen handelt – Akteursgruppen ansprechen, die mit den vorhandenen Netzwerkstrukturen nicht oder nur bedingt eingebunden waren. Hierbei handelt es sich z.B. um Schulleiterrunden, Elternkreise oder Kindertagesstättengruppen. Im Rahmen der Sozialen Stadt ist es gelungen das örtliche Gewerbe in einem Gewerbeverein zu vernetzen.
- Charakteristikum der neu entstandenen Runden oder Gremien ist es, dass Organisation, inhaltliche Vorbereitung, Moderation und Protokollführung etc. durch die Netzwerkmanagerinnen verantwortlich übernommen wurden.
- Mit der Koordinierungsgruppe wurde ein gänzlich neues Gremium implementiert. Dieses Gremium gewährleistet die für die Umsetzung des Programms notwendige Verbindung zwischen Verwaltung, lokaler Politik sowie Akteurinnen und Akteuren vor Ort. Aufgrund der hohen finanziellen Programmressourcen ist es mit keinem der anderen Netzwerkgruppen zu vergleichen.
- 121** Anhand des Beispiels der geplanten Einrichtung eines Jugendfonds im Soziale Stadt Gebiet Ramersdorf – Berg

- am Laim wurde dargelegt, wie auf der Kooperationsebene die Netzwerkstruktur von REGSAM und Sozialer Stadt ineinandergreifen: "Wir haben einen einrichtungsübergreifende Jugendfonds gemacht an verschiedenen Einrichtungen. Das haben wir natürlich vorgestellt im Koordinierungsgremium, da ging es darum einen extra Topf zu schaffen für Jugendliche. Das war übergreifend, ein Verbundprojekt verschiedener Einrichtungen im Stadtteil. Der Kontakt ging über die FAK oder den Runden Tisch. Die Idee kam von der Sozialen Stadt, die Quartiersmanagerin kam auf mich zu damals. Und natürlich hing das mit REGSAM zusammen, sonst hätten wir uns gar nicht gekannt. Wir haben ziemlich viel mit Sozialer Stadt zu tun – als Einrichtung." (F-7-1)
- D.h. das Zusammenspiel der verschiedenen Fachkräfte zwischen Sozialer Stadt und REGSAM ergibt sich weniger durch die formale Struktur als informell über Akteurinnen und Akteure, die als Projektträger im Rahmen der Sozialen Stadt beteiligt waren und gleichzeitig als Akteure in den FAKs aktiv sind und hier ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Dies könne sich auch auf Einrichtungen oder Projekte beziehen, die überhaupt erst über die Soziale Stadt entstanden sind.: "Copy & Work ist ein Projekt, das in der Sozialen Stadt entstanden ist und dann in den FAK kam. Da ist auf jeden Fall ein Bezug da." (F-7-1)
- Auch seien über die Soziale Stadt Kooperationsprojekte initiiert oder möglich geworden, wie z.B. ein Filmprojekt mit der Villa Stuck, in dem bislang unverbundene Akteurinnen und Akteure miteinander vernetzt worden seien. Solche Kontakte würden auch nach Ablauf der Projekte als Potential in den Facharbeitskreisen von REGSAM präsent bleiben.
- 122** Im Stadtbezirk 8 gibt es z.B. eine Projektgruppe der RAGS "Runder Tisch Ganztag". "Die Informationsplattform ist der FAK bei REGSAM. Im Runden Tisch sind die, die am Thema arbeiten und es gemeinsam fortentwickeln.... Das eher informelle Netzwerk REGSAM unterstützt die operative Arbeit vor Ort ...."(BM-7-4)
- 123** Insofern befindet sich REGSAM in der Rolle eines Policy Netzwerkes, das die Interessen und Positionen verschiedener Interessensgruppierungen im Rahmen der RAGs verhandelt und zum Ausgleich bringen kann – aber nicht muss.
- 124** Defizite bei der Abstimmung zwischen den Referaten wurden festgemacht v.a. an Querschnittsthemen wie Migration, Interkultur, Armut oder Inklusion, da sich diese der Produktlogik in der Verwaltung entziehen würden und es zu deren Bearbeitung dienststellen-, abteilungs- und referatsübergreifender Planung und Konzeptentwicklung bedürfe. Auch bei den verschiedenen Monitorings wurde eine bessere Abstimmung gewünscht.
- "Thema Inklusion wird vom Sozialreferat bearbeitet, obwohl es ein gesamtgesellschaftliches Thema ist, das alle anderen Referate auch tangiert und dem nicht nur mit den Produkten des Sozialreferates begegnet werden kann. Das Thema Inklusion sollte keine Zuständigkeitsgrenzen kennen." (VS-8-1)
- 125** Für die Akquise neuer Mittel, z.B. aus EU Fonds, sei es in Zukunft Voraussetzung, diese referatsübergreifend zu konzipieren und zu beantragen.
- 126** KITZ sind Kindertageszentren. Drei von ihnen wurden vom Sozialreferat konzipiert. Des Weiteren gibt es 10 bis 15 ähnliche Zentren, die EEC: Early Expert Centers .
- 127** "Eine Verwaltungsinterne Einrichtungsdatenbank gibt es ja. Da hat aber nicht jeder Zugriff. Nur die im Sozialreferat. Das Problem dieser Datenbank ist immer, wie sie auf dem aktuellen Stand bleibt, die Pflege und Aktualisierung" (S-9-3)
- 128** Konzeptpapier 2005
- 129** Abrufbar unter: <http://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/lebenswerte-veedel-handlungsleitfaden-sozialraumkoordination.pdf>
- 130** Handlungsleitfaden Sozialraumkoordination, Stadt Köln, 2011
- 131** ebenda
- 132** Das Konzept der SeniorenNetzwerke Köln ist als PDF abrufbar unter: [http://www.seniorennetzwerke-koeln.de/snw/snw\\_web.nsf/id/pa\\_wir\\_ueber\\_uns.html](http://www.seniorennetzwerke-koeln.de/snw/snw_web.nsf/id/pa_wir_ueber_uns.html) (abgerufen 8/2012)
- 133** Das "Netzwerk gegen Gewalt an Schulen und im schulischen Umfeld", wurde nach einem Gemeinsamen Runderlass des Kultus- und Innenministeriums NRW vom 12.2.1994 zunächst als zentrales Netzwerk gegründet. Das Ziel war vor allem die Prävention von Gewalt im Rahmen des Bildungs- und Erziehungsauftrages.

