



# Regionale Netzwerke in München

Potentiale ausschöpfen und Perspektiven entwickeln

Tagungsdokumentation ● ● ● ● ●



# Impressum

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

**Redaktion:** Sozialreferat/Zentrale/Sozialplanung S-Z-SP, Anja Findeiß und Veronika Vollmer  
Tel. (089) 2 33 - 4 85 05, Fax. (089) 2 33 - 4 87 61

**Fotos:** Landeshauptstadt München/Presse- und Informationsamt, Michael Nagy, S. 6, S. 34;  
Sozialreferat; Titel: Bild Hände: © contrastwerkstatt – Fotolia.com,  
Bild Frauenkirche: © uwes\_fotoshop – Fotolia.com

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

**Druck:** Stadtkanzlei

**Auflage:** 300 Exemplare, gedruckt auf 100% Recycling Papier

München, März 2013

# Inhalt

## Vorwort

<b>Gülseren Demirel</b> .....	2
<i>Ehrenamtliche Stadträtin, in Vertretung des Oberbürgermeisters</i>	
<b>Angelika Simeth</b> .....	4
<i>Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Vertreterin der Referentin</i>	

## Einleitung

<b>Werner Nüßle</b> .....	5
<i>Leiter der Sozialplanung</i>	
<b>Anja Findeiß</b>	
<i>Projektleitung</i>	

## I Fachreferate .....

7

<b>1 Prof. Dr. Dr. Herbert Schubert</b>	
<b>Planung und Praxis der Netzwerkkooperation im Stadtteil – einige Erfolgsgeheimnisse</b> .....	8
<b>2 Petra Stockdreher</b>	
<b>Regionale Netzwerke in München – Ergebnisse der Untersuchung und Bestandsdarstellung</b> .....	24

## II Ergebnisse und Inhalte der Foren .....

35

<b>1 Forum 1</b>	
<b>Netzwerkmanagement – Worauf kommt es an?</b> .....	36
<b>2 Forum 2</b>	
<b>Erfahrungen aus einer anderen Kommune</b> .....	38
<b>3 Forum 3</b>	
<b>Vorhandene Netzwerkstrukturen in München optimieren – wie kann das gelingen?</b> .....	43
<b>4 Forum 4</b>	
<b>„Die Verwaltung“ – Hemmschuh oder Förderer für den Sozialraum und seine Netzwerke?</b> .....	47
<b>5 Forum 5</b>	
<b>Vernetzung gibt's nicht kostenlos!</b> .....	51

## III Abschlusspodium .....

55

# Vorwort

## Gülseren Demirel

Ehrenamtliche Stadträtin, in Vertretung des Oberbürgermeisters

Meine sehr geehrten Damen und Herren,  
liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

herzlich Willkommen beim Fachtag „Regionale Netzwerke in München“ im Kulturhaus Milbertshofen. Es ist mir eine große Freude, heute in diesem Rahmen den Oberbürgermeister, Herrn Ude, zu vertreten und seine Grüße zu übermitteln. Auch von der zweiten Bürgermeisterin, Frau Strobl, welche für das Sozialreferat zuständig ist und somit von der Thematik der sozialen Netzwerke direkt betroffen ist, darf ich Grüße ausrichten.

Da in der heutigen Veranstaltung geballt Fachleute zum Thema soziale Netzwerke vertreten sind, ist es naheliegend, dass ich besonders meinen politischen Blick auf das Thema erläutere und ausführe, welche Bedeutung die Netzwerkstrukturen für die Politik und das Miteinander in der Stadt haben.

Wir haben sehr starke gesellschaftliche Veränderungen zu verzeichnen, die sich für viele Menschen nicht gerade positiv auswirken. Die Politik versucht unter anderem in der sozialen Infrastruktur Angebote anzudocken, aufzubauen und anzubieten, um den betroffenen Menschen eine Unterstützung zu geben, damit sie ihren Alltag, ihre Probleme bewältigen können.

Jedoch ist es, gerade in so einer großen Stadt wie München, oft schwierig, sich in dieser ausdifferenzierten sozialen Infrastruktur zu bewegen und die richtigen Angebote zu erhalten. In manchen Bereichen werden deshalb Lotsen-Projekte installiert, um die Betroffenen beim Navigieren in dieser Infrastruktur zu unterstützen. Doch manchmal scheinen sogar die Profis, die tagtäglich mit diesen Strukturen arbeiten, den Überblick zu verlieren.

Diese zum Teil sehr problematische Komplexität mag für eine so große Stadt wie München etwas Natürliches sein, wir haben dennoch versucht ihr entgegenzuwirken: Die Dezentralisierung und Regionalisierung gewährleistet Bürgerinnen- und Bürgernähe. Dennoch stehen wir alle – Politik, Verwaltung und freie Träger – immer wieder vor neuen Herausforderungen.

Bei deren Bewältigung können soziale Netzwerkstrukturen eine große Unterstützungsmaßnahme sein. Dies bedeutet nicht nur die Bündelung vorhandener Angebote und Strukturen in der Region, sondern auch das gemein-



same Agieren in der Region, mit dem die Bürgerinnen und Bürger lebensnah erreicht werden.

Damit dienen Netzwerke der Beteiligung und geben so wichtige Steuerungsimpulse, die allein durch Verwaltung oder Politik nicht erkannt werden würden. Beteiligung ist im Moment in aller Munde und Partizipation ist gerade im Feld der sozialen Arbeit wichtig, nötig und politisch gewollt. Netzwerke können dabei ein ganz wichtiges Instrument sein, um Bürgerinnen und Bürger zu aktivieren, ihnen die Möglichkeit zu bieten für Ihre Interessen einzutreten und Forderungen zu stellen. Durch Vernetzung ist es möglich, Bedarfe festzustellen und diese in Kooperation mit der Verwaltung im Sinne der Bürgerinnen und Bürger zu bearbeiten. So kann flexibler auf Bedarfe vor Ort reagiert werden. Gleichzeitig bündeln Netzwerke Ressourcen und verknüpfen Kapazitäten so, dass das lokale Leistungsspektrum erweitert wird.

Seit Jahren wird diese Arbeit unter anderem durch REGSAM geleistet und hat mittlerweile auch endlich in der Kommunalpolitik die Legitimation erhalten. Noch vor zwei Jahren wurde REGSAM als Luxusprojekt diskutiert, weil man sich nicht vorstellen konnte, dass diese regionalen Strukturen nicht nur bedeuten „sich an einen Tisch

zu setzen und auszutauschen“, sondern, dass aus dem Netzwerk ganz wichtige Antworten, Ideen, Gedanken und neue Strukturen für die Politik erschaffen werden können. Das ist jetzt angekommen. Daher denke ich, dass wir mittlerweile regionale soziale Netzwerke nicht als Luxusprojekte verstehen, sondern als eine wichtige sozialpolitische Maßnahme für unsere Stadt erkennen.

Doch nicht nur München macht sich über das Thema Netzwerke Gedanken. Es freut mich sehr, dass wir heute Gäste aus Köln haben, die uns einen Blick über

den Tellerrand hinaus ermöglichen und aufzeigen, wie in anderen Kommunen „genetzwerkt“ wird.

Abschließend möchte ich den Veranstalterinnen und Veranstaltern dieser Fachtagung für ihr Engagement danken. Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Fachtag mit vielen innovativen Ideen, welche uns in unserem weiteren politischen Vorgehen unterstützen.

Vielen Dank.

# Angelika Simeth

Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Vertreterin der Referentin

Meine sehr geehrten Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Vor etwa eineinhalb Jahren wurde von der Sozialreferentin an die Sozialplanung ein Projektauftrag erteilt mit dem Titel "Welches regionale Netzwerkmanagement braucht München?"

Dieser Fragestellung lag vermutlich zunächst die Feststellung zugrunde, die ich frei nach Karl Valentin so formulieren möchte: „Netzwerken ist schön, macht aber viel Arbeit!“

In Projektsprache: „Jeder regionale Vernetzungsansatz nimmt Finanzmittel für Moderation und Koordination, aber auch Räume und Personalstunden der teilnehmenden Fachkräfte sowie der bürgerschaftlich engagierten Akteurinnen und Akteure in Anspruch“.

Die hohe Bedeutung der regionalen Vernetzung sozialer Arbeit und die Absicherung der dafür notwendigen Rahmenbedingungen wurde vom Sozialreferat und den damals beteiligten Wohlfahrtsverbänden vor 20 Jahren mit dem Start des Projekts REGSAM erkannt und realisiert. Angesichts der wachsenden sozialen Herausforderungen wurden zahlreiche Netzwerke neu geknüpft und auch vorhandene Netze weiter entwickelt. So wie einzelne Angebote in der sozialen Infrastruktur immer wieder daraufhin zu prüfen sind, ob Konzepte noch passen, so ist auch bei Netzwerkstrukturen zu analysieren, ob die Einführung neuer Netzwerke im Konzept der bestehenden Vernetzungen so funktioniert, wie das geplant war.

Aus diesem Grund hat das Sozialreferat den Auftrag zur Untersuchung und Bestandsdarstellung der regionalen Netzwerkstrukturen in vier Stadtbezirken vergeben. Wir konnten das sozialwissenschaftliche Institut *zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation dafür gewinnen.

Zentrale Bedeutung hatten dabei die Fragen:

- Welche Anforderungen und Erwartungen existieren an die bestehenden Netzwerke?
- Wie werden die Netzwerke von den Akteurinnen und Akteuren bewertet?
- Haben neue Netzwerke zu Parallelstrukturen geführt?

Die Beantwortung dieser Fragen ist dem Sozialreferat im Hinblick auf die aktuellen und die künftigen gesellschaftspolitischen Herausforderungen sehr wichtig.



Die großen Themen sind:

- Zuzug und Wachstum – bezahlbaren Wohnraum erhalten und neu schaffen,
- demografischer Wandel und Teilhabe – Jung und Alt, Integration und Inklusion,
- der zunehmende Abstand zwischen Arm und Reich sowie
- Kindheit und Jugend in dieser Stadt.

Die detaillierten Ergebnisse der Untersuchung werden Ihnen heute Vormittag präsentiert. Ein Ergebnis der Untersuchung ist die Bestätigung, dass REGSAM eine sehr wichtige Funktion bei der Gründung neuer Netzwerke und in der gesamten Netzwerklandschaft Münchens hat. Auch das hat aktuell dazu geführt, dass der Vertrag vom Stadtrat wieder verlängert wurde.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Projektphase I muss nun gemeinsam mit den Beteiligten geprüft werden, an welchen Stellen Optimierungsmöglichkeiten vorhanden sind und wie sich diese gestalten lassen.

Ich bedanke mich sehr herzlich bei allen, die an der Durchführung dieser Fachtagung mitgewirkt haben, und wünsche Ihnen allen einen interessanten und produktiven Tag.

# Einleitung

Die Fachtagung „Regionale Netzwerke in München – Potentiale ausschöpfen und Perspektiven entwickeln“ vom 23. November 2012, deren Dokumentation hier vorgelegt wird, bildete einen Zwischenschritt im zweiteiligen Projekt Regionale Netzwerke in München.

Die erste Phase des Projekts startete im Oktober 2011 und wurde im Juli 2012 abgeschlossen. Das sozialwissenschaftliche Institut *zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation<sup>1</sup> wurde vom Sozialreferat beauftragt, eine Untersuchung und Bestandsdarstellung regionaler Netzwerke in München durchzuführen. Nach Abschluss der ersten Projektphase wurde ein Bericht vorgelegt<sup>2</sup>. Mit der Fachtagung sollten der breiten Fachöffentlichkeit die Ergebnisse der Untersuchung und Bestandsdarstellung vorgestellt und die Möglichkeit gegeben werden, unter bestimmten Themenschwerpunkten in Foren miteinander in Austausch zu kommen.

Den Vormittag der Fachtagung nahmen zwei Fachreferate ein, die im Anschluss mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erörtert wurden:

- *Zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation stellte die Ergebnisse der „Untersuchung und Bestandsdarstellung der regionalen (stadtteilbezogenen) Netzwerkstrukturen in der Stadt München“ vor.
- *Prof. Dr. Dr. Schubert*<sup>3</sup> referierte zum Thema Netzwerk und Vernetzung unter dem Titel „Planung und Praxis der Netzwerkkoooperation im Stadtteil – einige Erfolgsgeheimnisse“.

Am Nachmittag diskutierten darauf aufbauend Netzwerkakteurinnen und -akteure aus den Stadtbezirken vor Ort, Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik, Fachleute von REGSAM, der Sozialen Stadt und der Stadt Köln, Träger, Wissenschaft und Verwaltung (Sozialreferat, Referat für Gesundheit und Umwelt, Referat für Bildung

und Sport, Kulturreferat, Referat für Arbeit und Wirtschaft, Referat für Stadtplanung und Bauordnung) über Kontinuität, Potential und Optimierung vorhandener Netzwerkstrukturen.

Den Abschluss bildete eine Podiumsdiskussion, die sich mit der Frage „Regionale Netzwerke in München – wie sieht die Zukunft aus?“ beschäftigte.

Es nahmen teil:

- *Wolfgang Brehmer*, Landeshauptstadt München, Referat für Bildung und Sport, Leiter des kommunalen Bildungsmanagements
- *Martina Hartmann*, REGSAM Geschäftsführung
- *Norbert J. Huber*, Geschäftsführer der Caritas-Zentren München Stadt/Land
- *Werner Nüßle*, Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Leiter der Sozialplanung
- *Petra Stockdreher*, *zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation

Die Anregungen, Inputs und Diskussionen der Fachtagung werden mit den Ergebnissen der Untersuchung und Bestandsdarstellung in die Phase II des Netzwerkprojektes einfließen. In dieser Projektphase soll mit sozialwissenschaftlicher Unterstützung in einer referatsübergreifenden Projektgruppe, in welcher auch Verbände und Träger eingebunden sind, eine Expertise erstellt werden, mit der im Anschluss der Stadtrat befasst wird. Mit der zweiten Projektphase sollen folgende Meilensteine erreicht werden: eine vertiefende Bedarfsanalyse, die Bearbeitung der Ressourcen und der Abstimmungsprozesse sowie eine Schärfung des Begriffs Netzwerkmanagement.

*Werner Nüßle, Leiter der Sozialplanung*  
*Anja Findeiß, Projektleitung*

1 [www.zweiplus.org](http://www.zweiplus.org)

2 [http://www.muenchen.info/soz/pub/pdf/447\\_Netzwerkstrukturen\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.muenchen.info/soz/pub/pdf/447_Netzwerkstrukturen_Abschlussbericht.pdf)

3 Fachhochschule Köln – Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften, Institut für angewandtes Management und Organisation in der Sozialen Arbeit



# Fachreferate

# 1 Planung und Praxis der Netzwerkkoperation im Stadtteil

## Einige Erfolgsgeheimnisse



### Herbert Schubert

Prof. Dr. phil. Dr. rer. hort. Habil.

Fachhochschule Köln – Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften

IMOS Institut für angewandtes Management und Organisation in der Sozialen Arbeit

SRM Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkt „Sozial | Raum | Management“

### 1. Netzwerke als Teil der Wohlfahrtsproduktion

Die soziale Daseinsvorsorge in den Kommunen kann als Teil der Wohlfahrtsproduktion aufgefasst werden<sup>4</sup>. Im Blickfeld stehen dabei Dienstleistungen, die in der Bevölkerung direkt zu individueller Wohlfahrt als einer Kombination von objektiven Lebensbedingungen und subjektivem Wohlbefinden beitragen. Im Zusammenspiel von Staat, Markt, gemeinnützigen Organisationen und privaten Haushalten werden Ressourcen eingesetzt und in Beiträge zum individuellen Wohlergehen transformiert. Einerseits wird die individuelle Wohlfahrt durch Dienste und Einrichtungen betrieblich hergestellt, die sich als Unternehmen der Sozialwirtschaft in frei-gemeinnütziger, öffentlicher und privat-gewerblicher Trägerschaft befinden.

Andererseits reichen die Arrangements der Wohlfahrtsproduktion über diese formelle Ebene der Sozialwirtschaft hinaus. Denn auf der Mikroebene gehören dazu auch die humandienstlichen Betätigungen und privaten Arrangements der Selbstsorge. Diese „Ökonomie des Sorgens“<sup>5</sup> beinhaltet die informelle Hausarbeit genauso wie die Pflege- und Erziehungsarbeit im Alltagsleben. Die beiden Ebenen müssen immer im Kontext betrachtet werden; denn der formellen Ausgestaltung der Sozialwirtschaft und ihrer Dienste und Einrichtungen ist in der Regel das informelle Leistungsgeschehen untrennbar vorgelagert.

Vor dem Hintergrund der Kritik an dem hohen Maß einer institutionellen Zergliederung städtischer Lebensräume und individueller Lebenswelten sollen Netzwerke in der Kommune und in den Sozialräumen die vertikale und horizontale Abschottung der im Lebensumfeld der Individuen

4 Vgl. Wendt, Wolf Rainer (2010): Grundannahmen der Sozialwirtschaftslehre. URL [http://www.inas-ev.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=43](http://www.inas-ev.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=43) (02.03.2012)

5 Wendt, Wolf Rainer (2012): Sozialwirtschaft – Geschäft und Versorgungsauftrag. Eine Darlegung zum europäischen Diskurs über Sozialunternehmen. URL [http://www.inas-ev.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=43](http://www.inas-ev.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=43) (02.03.2012)

und ihrer Haushalts- bzw. Adressatensituation tätigen Dienstleistungseinrichtungen überwinden. Die Barrieren des Ressortdenkens und die fehlende Transparenz der zergliederten Abläufe haben zu „operativen Inseln“ geführt, auf denen die Professionellen der verschiedenen Ressorts relativ isoliert agieren. Gemeinsame Schnittstellen werden von ihnen nicht mehr wahrgenommen, was zum Aufbau von Doppelstrukturen und zu Wiederholungen von Handlungsansätzen beiträgt. Sowohl die Ressourceneffizienz als auch die Wirkung der Leistungen fallen ungünstig aus, wenn auf der Ebene eines Stadtteils weder die Hierarchiebarrieren zwischen Ratsgremien, Fachbereichen und operativen Stadteleinrichtungen noch die Funktionsbarrieren zwischen den verschiedenen Referaten vermittelt werden. Die Qualitätsentwicklung von Diensten und Einrichtungen der kommunalen Daseinsvorsorge hängt in den Sozialräumen der Bewohnerinnen und Bewohner folglich entscheidend davon ab, ob diese Barrieren überwunden werden und der Bedarf über eine integrierte Vorgehensweise der professionellen Akteurinnen und Akteure – ausgerichtet an den Bedürfnissen der Adressatinnen und Adressaten – erfüllt wird. Daher setzen sich Netzwerke als neue Organisationsform in der Wohlfahrtsproduktion durch, damit einerseits Brücken zwischen den operativen Inseln geschlagen und andererseits komplexe soziale Problemzusammenhänge integriert behandelt werden können.

## 2. Netzwerklandkarte

Der Netzwerkbegriff basiert auf einer allegorischen Metapher: Er ist fokussiert auf „Knoten“ und zwischen ihnen verlaufende „Bänder“. In diesem Bild stellen die Knoten die Akteurinnen und Akteure dar, während die Linien die vielfältigen Aspekte der Beziehungen zwischen ihnen symbolisieren. Auf der mikrosozialen Ebene handelt es sich um persönliche Netzwerke; auf der meso- und makrosozialen Ebene sind Netzwerke immer „bipartit“, d.h. sowohl Organisationen als auch die sie vertretenden Personen repräsentieren die Akteurinnen und Akteure. Entscheidend sind aber immer die Personen, weil sie die Beziehungsketten „verkörpern“ und tragen. Zwischen ihnen finden gegenseitige Beeinflussung und Unterstützung statt. Das besondere Kennzeichen der Netzwerklogik besteht darin, dass nicht – wie in der Gruppensituation – jede/r mit jeder/m in einer unmittelbaren Beziehung steht, sondern Beziehungen über andere Netzwerkmitglieder aufrechterhalten werden (eine Erreichbarkeit von Akteurinnen und Akteure über andere). Deshalb gilt das Netzwerk als besonders effiziente Organisation und flexible Steuerungsform zwischen Markt und Hierarchie. Die einzelne Akteurin/der einzelne Akteur bzw. die einzelne Organisation kann in der Vernetzung seine/ihre Selbständigkeit behalten und trotzdem Ergebnisse realisieren, die allein nicht bewerkstelligt werden können.

In der Wohlfahrtsproduktion reicht es nicht, ein „Netzwerk zu haben“, denn es stellt keinen Wert an sich dar, vernetzt zu sein. Vielmehr kommt es darauf an, dass die Performance des Netzwerks im Hinblick auf die Herstellung von Wohlfahrt für die Adressatinnen und Adressaten leistungsfähig ist. Denn die Kooperation zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren kann bei den Adressatinnen und Adressaten entweder zu einer schlechteren oder zu einer besseren Wirkungsausschöpfung beitragen. Daher verbinden sich die Organisationen und die sie tragenden Individuen bevorzugt mit Partnerinnen und Partnern, die eine bessere Performance versprechen, und Kooperationen mit denjenigen, die nicht so vielversprechend eingeschätzt werden, werden vermieden. Diese natürliche Konkurrenz zwischen den Organisationen und Personen in Netzwerken drückt sich in der ambivalenten Konfiguration einer „coopetition“ aus (eine Wortschöpfung von Nalebuff und Brandenburger), was im Deutschen als „Koopkurrenz“ übersetzt werden kann. Im Stadtteil macht es daher keinen Sinn, wenn sich alle „irgendwie vernetzen“ – als Koopkurrenz-Effekt ist es wahrscheinlicher, dass diejenigen zusammenwirken, die sich gegenseitig als kompetent wahrnehmen und besonders gut ergänzen können, und dass sie dabei in Konkurrenz zu anderen Verbänden stehen.

Im Allgemeinen wird zwischen „natürlichen“ und „professionellen Netzwerken“ unterschieden (vgl. Abbildung 1):

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

Den natürlich gewachsenen Netzen stehen die professionellen Netzwerke gegenüber, in denen überwiegend fachliche Ressourcen zur Bildung von Koalitionen und zur Koordination von Aktivitäten formell gebündelt werden. Diese Netzwerke gewinnen die Bedeutung einer Infrastruktur, wenn sie als Kollektivgut permanent verfügbar sind. Einerseits geht es um marktbasierende Kooperationen, wie sie beispielsweise in Produktions- und Unternehmens-

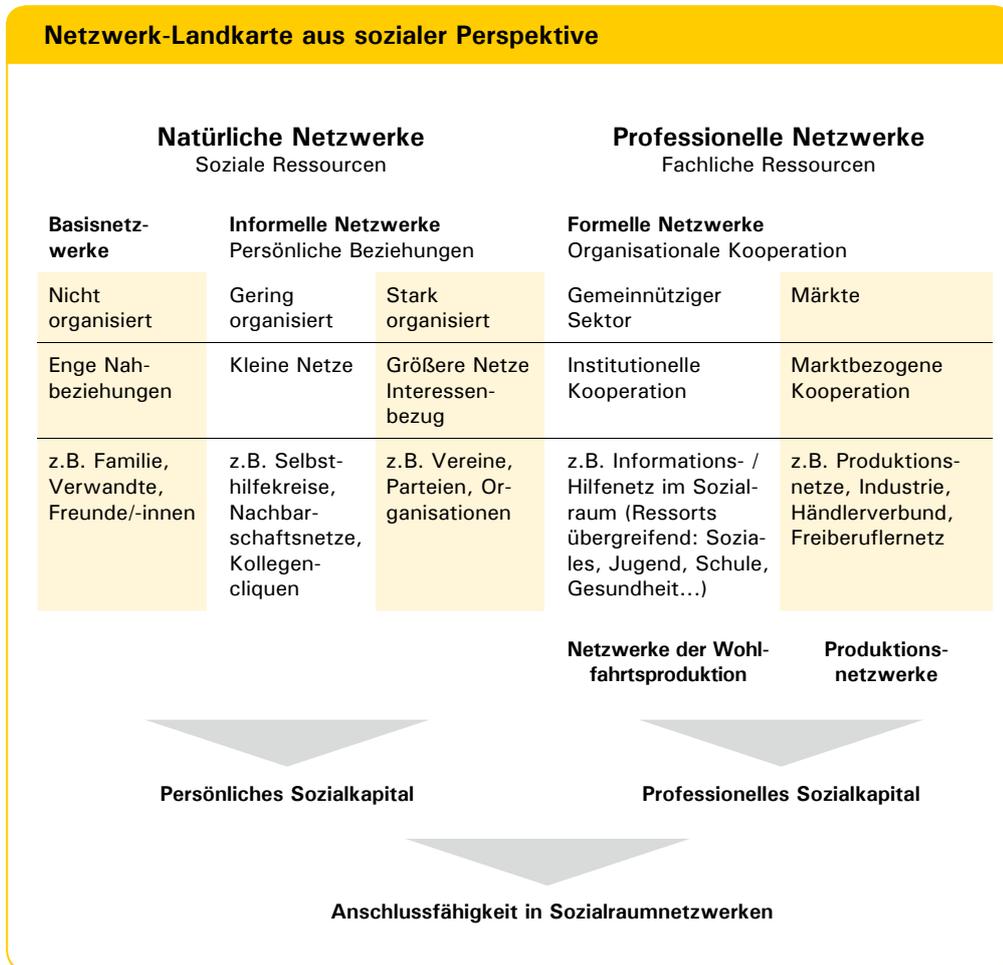


Abbildung 1

netzen sowie ihren Zulieferern zur Anwendung kommen (Marktnetzwerke). Andererseits handelt es sich um Vernetzungen von öffentlichen, freigemeinnützigen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren in der sozialen Daseinsvorsorge (Governance-Netzwerke). Dieser zuletzt genannte Netzwerktyp stellt besonders hohe Anforderungen, weil der Erfolg der professionellen Vernetzung von gelungenen Verbindungen mit den natürlichen Netzwerken der Adressatinnen und Adressaten im Sozialraum abhängt.

In Netzwerken wird „Sozialkapital“ erzeugt und getauscht. Im Unterschied zu physischem Kapital und zu Humankapital ist Sozialkapital nicht an Einzelne gebunden, sondern resultiert aus den Beziehungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren. Deren Kapital- bzw. Vermögenscharakter besteht darin, dass bestimmte Handlungen interaktiv erleichtert und soziale Strukturen genutzt werden können, um individuelle Interessen und Ziele zu verwirklichen. Das Sozialkapital fungiert als „Brücke“, indem verschiedene Akteurinnen und Akteure

miteinander – z.B. referats- bzw. ressortübergreifend – in Verbindung gebracht werden können. Die Grundlage (quasi als „Tauschwährung“) bildet das gegenseitige Vertrauen, dass der eigene Vorteil nicht auf Kosten anderer realisiert wird. Der Umfang des Sozialkapitals, auf das Bezug genommen werden kann, hängt von der Ausdehnung des Netzes der Beziehungen ab, die mobilisierbar sind. Das Beziehungssystem muss von den Akteurinnen und Akteuren in kontinuierlicher Beziehungsarbeit gefestigt werden, um nachhaltig Sozialkapital abschöpfen und in materiellen sowie symbolischen Nutzen umwandeln zu können.

### 3. Eignung für die Lösung komplexer Probleme und für die partizipative Orientierung

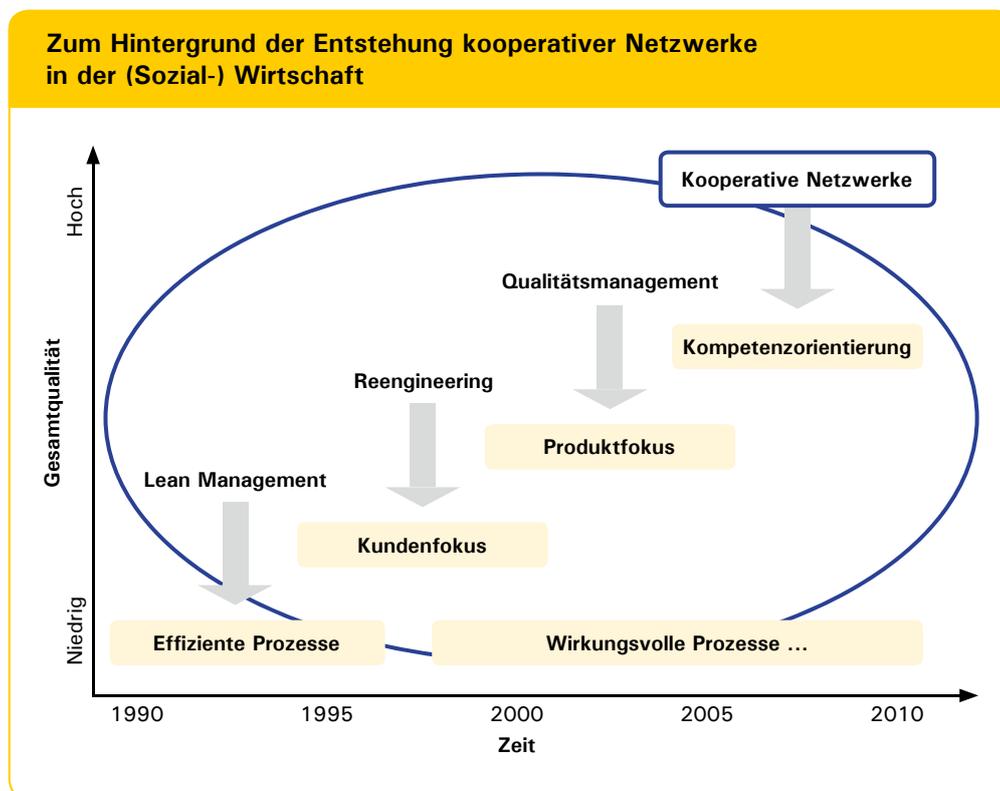
Zu Beginn der 90er Jahre wurde vor allem die „Effizienz“ thematisiert; aber beim schlanken Management erhöhte sich das Risiko Fehler zu machen, die Adressatinnen und

Adressaten aus den Augen zu verlieren und Qualitätseinbußen in Kauf nehmen zu müssen beträchtlich. Daher hat sich das Interesse im weiteren Diskurs hin zu „wirkungsvollen Prozessen“ verschoben. Die Netzwerkorganisation ist das geeignete Mittel dazu: Statt sich am schlichten Modell der „schlanken Organisation“ (Lean Management) zu orientieren, werden drei Orientierungsdimensionen in der Netzwerkkooperation integriert: (1.) die Adressatenorientierung, (2.) die Produkt- inkl. Qualitätsorientierung und (3.) die Kompetenzorientierung (vgl. Abbildung 2). Netzwerke stellen die einzige Organisationsform dar, mit der hohe adressatenorientierte Qualitäten effizient erreicht werden können. Der Schlüssel liegt in einer Kombination der – über mehrere Organisationen verteilten – Kompetenzen; erst ihre Verknüpfung ermöglicht eine hohe adressatenorientierte Produktqualität.

Die Kombination von Kompetenzen zu Netzwerken ist besonders für die Lösung komplexer Probleme geeignet, denen andere Organisationsformen wie Markt und Administration nicht gewachsen sind. Märkte sind besonders gut geeignet für einfache, elementare und

wenig problembehaftete Transaktionen. Aber je schwieriger und problemträchtiger die Austauschprozesse – wie etwa in einem Stadtteil, in dem die funktionale Zergliederung einer Problemlösung aus Adressatensicht überwunden werden soll – werden, umso weniger vorteilhaft und effizient ist eine marktmäßige oder administrative Abwicklung. Die facettenreichen Problemlagen werden als „hohe Transaktionsschwierigkeit“ angesehen, weil erstens transaktionsspezifische Investitionen anfallen und weil die Problemlösung zweitens mit Unsicherheit und Komplexität verbunden ist. Vor diesem Hintergrund werden Netzwerke als institutionelles Arrangement gewählt, um den Transaktionsaufwand bei der Lösung komplexer Aufgabenstellungen gering zu halten<sup>6</sup>.

Im Kontext der aktuellen Governance-Orientierung weist das Konzept des Netzwerks eine weitere Stärke auf. Wenn die (politisch-administrativen) Steuerungsprozesse nicht mehr streng hierarchisch erfolgen, sondern die Partizipation der Akteurinnen und Akteure angeregt und deren Interdependenzen untereinander berücksichtigt werden sollen, sind Netzwerkformen der traditionellen



6 Preisendörfer, P. (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Staatsfixierung überlegen. Im Verwaltungsmodus wird Verhalten durch Managementinstrumente der hierarchischen Bürokratie (Anordnung, Kontrollen und nachfolgende Sanktionen) sichergestellt; im Netzwerkmodus nehmen die Akteurinnen und Akteure freiwillig teil und koordinieren ihr Verhalten heterarchisch. Die neuen Steuerungsformen der interorganisatorischen Kooperation und Koordination basieren auf Verhandlungen; in die Entscheidungsprozesse werden alle Akteurinnen und Akteure aus relevanten gesellschaftlichen Feldern einbezogen. Die Netzwerkkooperation ist dem klassischen Verwaltungshandeln überlegen, weil (a) hierarchische Strukturen zugunsten dezentraler Verantwortungsstrukturen zurücktreten, (b) die Kooperation staatliche, private und gesellschaftliche Akteurinnen und Akteure aus verschiedenen Sektoren, Ressorts und Organisationen zusammenbringt, (c) die Steuerung im Prozess der Interaktion unter den Akteurinnen und Akteuren erfolgt und (d) sie sich dabei über gemeinsame Problemdefinitionen und Handlungsziele verständigen. Nach diesem Governance-Verständnis sind staatliche Institutionen und Administrationen nicht mehr zentrale Steuerungszentren, sondern Co-Akteurinnen und Co-Akteure in einem informellen oder formellen Verhandlungsnetz, das Handlungsnetzwerken im Sozialraum „vorgeschaltet“ ist.

#### 4. Spiegelung der Netzwerkorientierung auf allen Ebenen kommunalen Handelns

Ein Problem von professionellen Netzwerken im Stadtteil ist häufig eine Inkongruenz über die verschiedenen kommunalen Ebenen – das heißt: von der operativen Ebene vor Ort wird das Zusammenwirken erwartet, aber auf den übergeordneten Ebenen finden keine unterstützenden Struktur Anpassungen statt. Es ist aber notwendig, dass alle Ebenen kommunalen Handelns bei der Netzwerkkooperation komplementär zusammenwirken. *Zugespitzt kann als Qualitätsmaßstab formuliert werden, dass die intendierten Kooperations- und Netzwerkstrukturen sich über alle kommunalen Ebenen „spiegeln“ müssen* (vgl. Abbildung 3):

- ▶ (1.) Die politischen Gremien übernehmen die normative Verantwortung. Dazu müssen die Leitziele konkretisiert und die generellen Zielrichtungen programmatisch festgelegt werden, um die dezentralen Strukturen abzusichern. Dazu ist es notwendig, dass die gewünschte Kooperation im Zusammenwirken der kommunalen Ausschüsse (wie z.B. Jugend, Schule, Gesundheit, Soziales, Ordnung, Städtebau u.a.) aktiv vorgelebt und durch die Spiegelung „politischer Rückenwind“ für die beabsichtigten Vernetzungen in den Sozialräumen des Stadtteils erzeugt werden.

- ▶ (2.) Die strategische Verantwortung liegt bei den Fachbereichen der Kommunalverwaltung. Mit den dezentralen Akteurinnen und Akteuren müssen die Ziele für die Zielfelder Ressourcen (Input), Produkte (Output), Wirkungen bzw. Ergebnisse (Outcome) vereinbart werden. Es wird auch Verantwortung für die Strukturqualität übernommen, indem Informationen bereitgestellt werden, die Rückmeldung und Evaluation der Ergebnisse erfolgen und die kreuzfunktionale Verbindung der Ressorts und Fachbereiche hergestellt wird. Auch dafür ist eine verwaltungsinterne Kooperationsform notwendig, welche die gewünschte Vernetzung konstruktiv widerspiegelt. Dies gilt insbesondere für die Führungskräfte der verschiedenen Referate und Fachbereiche, die bei der vernetzten Kooperation eine Vorbildfunktion haben.
- ▶ (3.) Vor Ort, d.h. zum Beispiel dezentral in den Sozialräumen der Adressatinnen und Adressaten bzw. im Netz der lokalen Dienste und Einrichtungen des Stadtteils, wird die operative Verantwortung getragen. Hier sind die (räumliche) Querkoordination der Akteurinnen und Akteure verschiedener Ressorts, der Aufbau zielorientierter kleiner Handlungsnetze sowie die Produkt- und Ergebnisverantwortung umzusetzen. Es sind träger- und referatsübergreifende Vorbereitungs- und Handlungsnetze im Sozialraum zu installieren, in denen eine multiprofessionelle und adressatenbezogene Kooperation zwischen Fachkräften und sozialen Ressourcen (aus den natürlichen Netzwerken des Sozialraums) generiert wird.

Die Netzwerkorganisation dient der Bewältigung des ökonomischen, technischen und demographischen Wandels sowie den damit verbundenen Unsicherheiten und Risiken: Die hierarchische Bürokratie der (Kommunal-) Verwaltung, die sich immer schon komplexen Umwelten ausgesetzt sah, aber in einer relativ „stabilen Welt“ bisher nur standardisierte Routinehandlungen vollzog, muss sich in die Richtung der Netzwerkorganisation weiterentwickeln. Denn die Maßnahmen der „öffentlichen Hand“ können – angesichts der Vielfältigkeit und des fortwährenden Wandels von Lebenssituationen der Adressatinnen und Adressaten – nicht mehr nach einem immer und überall gleichen Schema erfolgen. Über die Netzwerkkooperation kann die Verwaltung in eine fortschritts- und handlungsfähige Organisationsform überführt werden, bei der nicht mehr eindeutige Organisationsgrenzen angestrebt werden, sondern kooperative Strukturen.

Neben der Spiegelung ist eine geschickte Rollenaufteilung zu beachten (vgl. Abbildung 4): Auch Netzwerke brauchen Führung – das Führungsnetzwerk sollte einerseits seine Richtlinienkompetenz geltend machen und andererseits seine Einflussmöglichkeiten in die Waagschale werfen sowie alle Barrieren beseitigen, die ein Handlungsnetzwerk

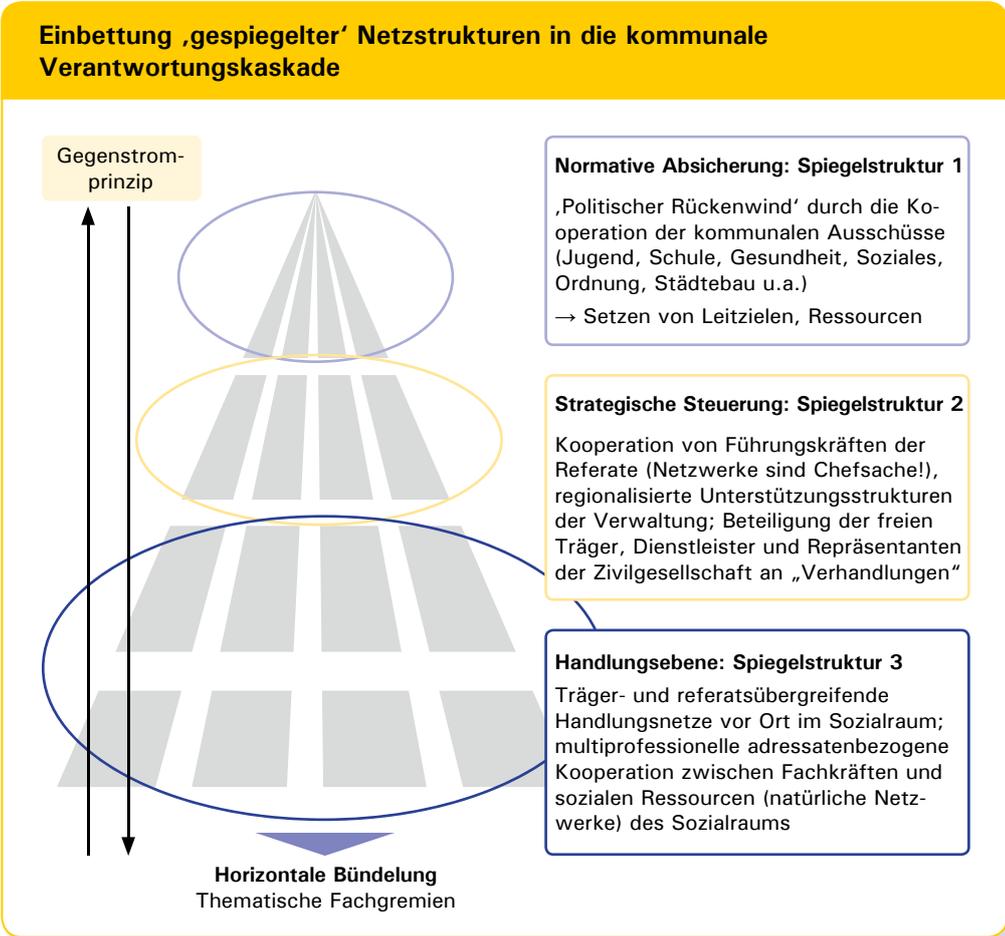


Abbildung 3

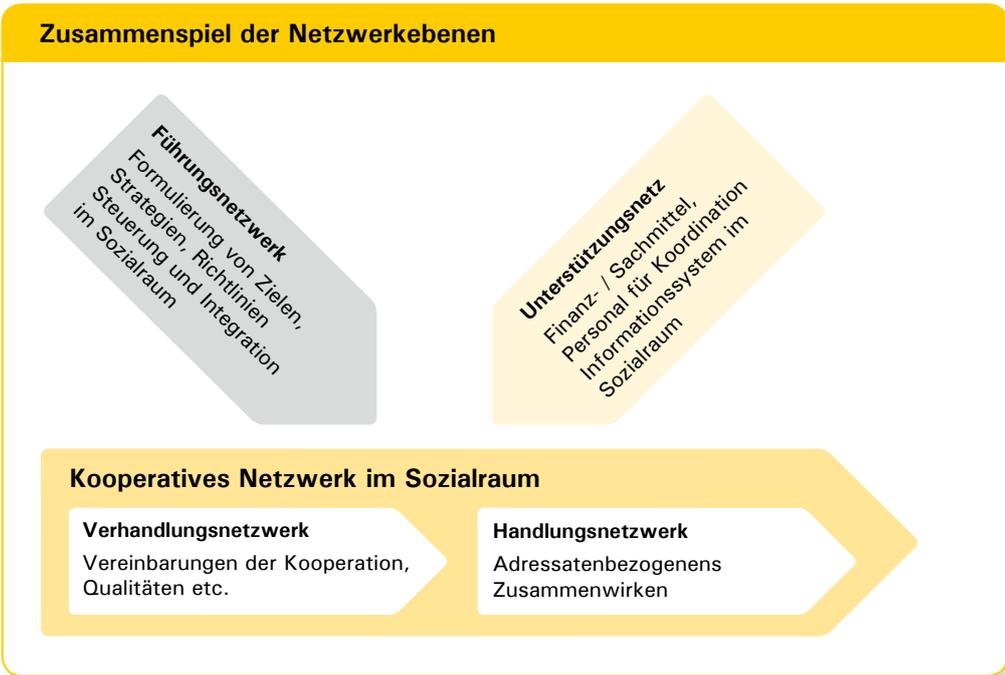


Abbildung 4

im Sozialraum beeinträchtigen könnten. Im Hinblick auf die Ausstattung mit Finanz- und Sachmitteln, mit Personal für die Koordination und mit einem geeigneten Informationssystem brauchen die Handelnden im Stadtteil auch ein Unterstützungsnetzwerk. Lokale Netzwerke ohne die Absicherung durch ein Führungs- und Unterstützungsnetzwerk sind auf sich allein gestellt, was die Chancen einer erfolgreichen Performance schmälert.

## 5. Balance von Verhandlung und Handlung

Die professionelle Netzwerkkooperation erfolgt im Sozialraum auf zwei Aktivitätsebenen: Auf der Ebene des Primärprozesses und auf der Ebene des Sekundärprozesses. Im Zentrum steht das operativ an Primärprozessen ausgerichtete Netzwerk (z.B. Dienstleistungskette); strategisch vorgelagert sind an Sekundärprozessen ausgerichtete Netzwerke, in denen die hinter der operativen Ebene liegenden Verhandlungen und Unterstützungen vorbereitet und erbracht werden. Vorrang gebührt der Vernetzungsebene, bei der die Prozess- und Ergebnisqualität gegenüber den Adressatinnen und Adressaten im Vordergrund steht. Durch die professionelle Kooperation werden einzelne – bisher isoliert erbrachte – Dienstleistungen miteinander zu operativ wirkungsvollen Primärprozessketten verbunden. Dies setzt auf der sekundären Vernetzungsebene Kooperations- und Informationsprozesse für den Austausch sowie die gemeinsame Verarbeitung von Informationen untereinander voraus.

In der Wohlfahrtsproduktion muss eine Balance zwischen den Vernetzungen des Primär- und Sekundärprozesses gefunden werden. Wenn der Sekundärprozess Überhand gewinnt, erschöpft sich ein Netzwerk im Austausch darüber, was es leisten sollte, ohne die Leistungen als Primärprozess selbst in einer Netzwerkkooperation herzustellen. In solchen Fällen entsteht nur eine „Netzwerkrauschen“, aber kein Nutzen für die Adressatinnen und Adressaten vor Ort.

Es muss daher strikt zwischen dem Verhandlungsnetz als vorbereitendem und unterstützendem Sekundärprozess und dem Handlungsnetz als adressatenorientiertem Primärprozess unterschieden werden. Das Netzwerkmanagement sollte den Kreislauf so gestalten, dass in Interaktionen und Kommunikationen der Verhandlung herausgearbeitet wird, wie abgestimmte Handlungen zusammenwirken sollen (vgl. Abbildung 5). Auf dieser Grundlage wird das Handlungsnetzwerk – sei es beispielsweise als Interventions-, Präventions- oder Administrationsnetzwerk – realisiert. In einem reflexiven Sekundärprozess werden die Qualitätsmaßstäbe überwacht und die Performance sowie die Wirkungen evaluiert. Gute Netzwerke zeichnen sich demnach durch ein komplementäres Wechselspiel handelnder und reflektierender Netzwerkprozesse aus.

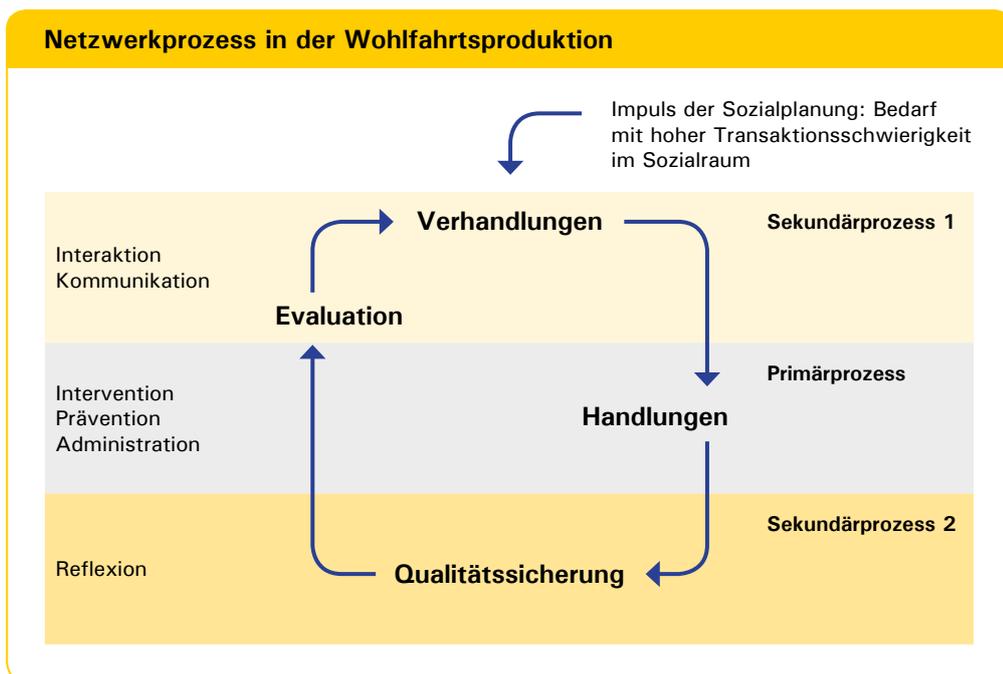


Abbildung 5

## 6. Definition des Handlungszwecks von Netzwerken

Eine der Grundfragen professioneller Netzwerke betrifft den Handlungszweck. Eine Bestandsaufnahme im Stadtteil verdeutlicht die große Zahl von Diensten und Einrichtungen, die für kooperative Netzwerke in Frage kommen (vgl. Abbildung 6). Wenn sie alle in Stadtteilrunden zusammenkommen, unterliegen sie dem Risiko eines hohen Verhandlungsaufwandes, wenn der Handlungszweck des Zusammenwirkens nicht klar genug definiert ist. Daher ist zuerst zu klären, was im Netzwerk geleistet werden soll bzw. welcher Kooperationsaspekt Gegenstand des Zusammenwirkens sein soll. Für die Wohlfahrtsproduktion können hier einige Handlungszwecke exemplarisch genannt werden (vgl. Abbildung 7):

1. Intervention (z.B. im Kinderschutz),
2. Prävention (z.B. im Bereich der frühen Hilfen),
3. Verfahrenskooperation (z.B. in Verfahren des Familiengerichts),
4. Information (z.B. gegenseitiger Austausch und Abstimmung im Stadtteil),

5. Qualität (z.B. gemeinsame Qualitätsstandards),
6. Gemeinwesen (z.B. Aktivierung der Bevölkerung im Sozialraum),
7. Beteiligung (z.B. Partizipation einer Zielgruppe),
8. Dienstleistung (z.B. kooperative Erbringung von Leistungen in einer Kette).

Erfahrungen zeigen, dass abzurufen ist von einer multiplexen Überfrachtung und Überforderung eines Netzwerks im Sozialraum. Es ist sinnvoller, einen oder wenige Handlungszwecke des Zusammenwirkens präzise zu bestimmen, statt mehr oder weniger alles vom Netzwerk zu erwarten.

## 7. Adressatin und Adressat im Mittelpunkt

Die Verhandlungsnetzwerke müssen konsequent zu Handlungsnetzwerken führen, bei deren Zusammenwirken allein der „Adressatennutzen“ zählt (Effektivitätsperspektive). Die Netzwerkkooperation ist dabei ein Weg, auf effiziente Weise eine hohe Produktqualität zu erzielen.

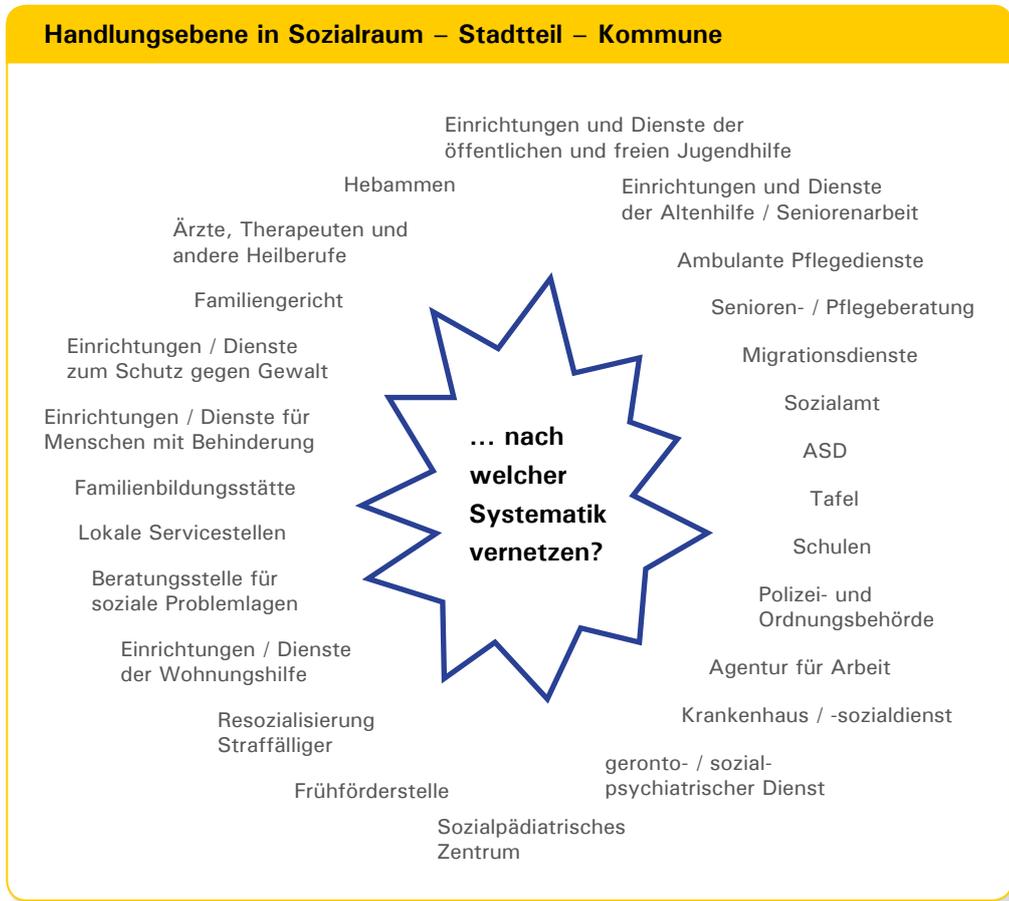


Abbildung 6

Der entscheidende Treiber dafür sind die fachlichen Kompetenzen, die netzwerkförmig miteinander verbunden werden (vgl. Abbildung 8).

So betrachtet werden die Kooperationen am Wertschöpfungsprozess der Wohlfahrtsproduktion ausgerichtet. Die Wertschöpfung besteht darin, dass durch die abgestimm-

ten Leistungen des Primärprozesses im Handlungsnetz der Kooperationspartnerinnen und -partner ein Nutzen für die Adressatin bzw. den Adressat entsteht. Die Kompetenzen der Kooperationspartnerinnen und -partner stellen dabei die entscheidenden Kopplungspunkte dar. Es wird ein „sozialer Wert“ für die Adressatinnen und Adressaten und ihre Bedarfsgemeinschaften erzeugt und ein „gesell-

### „Relation“ von Handlungsnetzwerken der Wohlfahrtsproduktion im Sozialraum

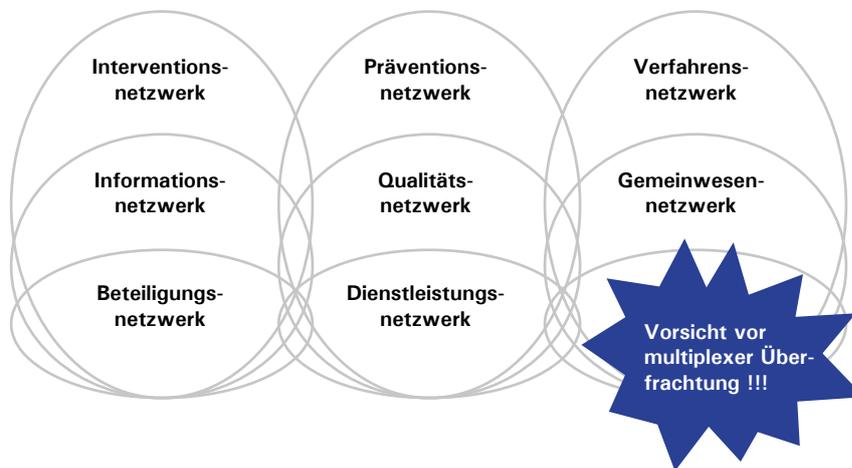


Abbildung 7

### Worauf kommt es in Handlungsnetzwerken an?

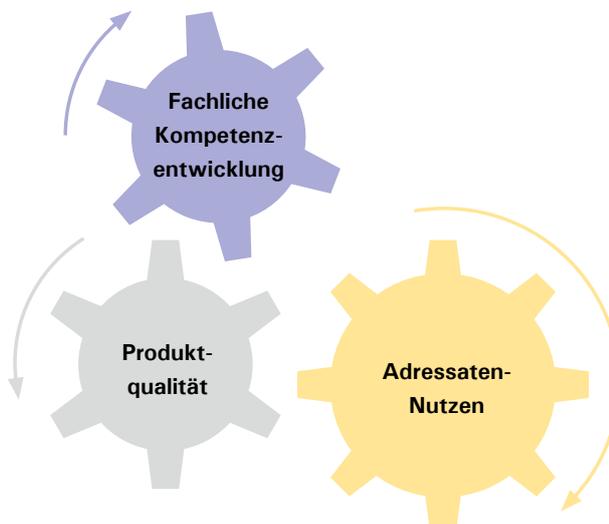


Abbildung 8



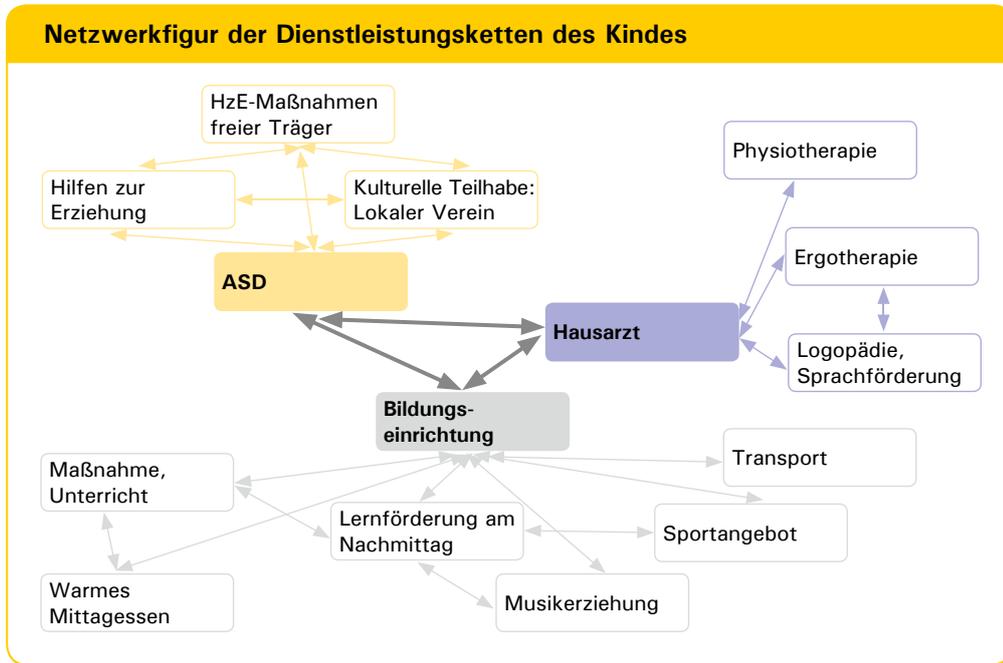


Abbildung 10

verschiedenen Dienstleistern in unmittelbarer interorganisationaler Kooperation erbracht werden. Die Abfolge der organisationsübergreifenden Aktivitäten ist genau zu planen, weil das Ergebnis einer Vorleistung die Vorbedingung der nachfolgenden Dienstleistung bildet (gegenseitige Abhängigkeit der Leistungen in der Kette). An dieser Schnittstelle müssen fachliche Qualitätsstandards eingehalten werden, damit der Nutzen für die alleinerziehende Person in der Summe der gesamten Leistungskette erreicht werden kann.

Die Aktivitäten von Diensten werden so aneinandergereiht, dass sie an der Adressatin oder dem Adressaten ausgerichtet sind und sich an ihren/seinen Lebensprozess anschmiegen, dass sie einen durchgehenden Qualitätsmaßstab erfüllen und die fachlich erforderlichen Kompetenzen in der Reihenfolge zusammenbringen, die zu den gewünschten Wirkungen führt. Erst nach Ablauf des Prozesses der verbundenen Dienstleistungen nimmt die alleinerziehende Person den Nutzen wahr.

Neben der Dienstleistungskette kann das Dienstleistungsbündel als Ergebnis eines Netzwerkverbunds angesehen werden. Dabei werden Dienstleistungen auf einzelne Bedarfe hin zusammengestellt, sind aber untereinander unverbunden. Das heißt: Das Ergebnis einer Dienstleistung stellt keine Vorbedingung für eine andere dar. Die Dienstleister kooperieren nicht in einer Kette, sondern erbringen die Leistungen simultan. Sie gehören einem Angebotspool an und ihre Inanspruchnahme wird aus einer Hand koordiniert. Dadurch wird der Suchauf-

wand für die Adressatin bzw. den Adressaten niedrig gehalten.

## 8. Zweiseitige Koordination

Ob ein Handlungsnetzwerk erfolgreich ist, hängt im Wesentlichen auch von der Koordination ab; sie kann zentral oder dezentral erfolgen. Bei der dezentralen Koordination übernehmen alle beteiligten Akteurinnen und Akteure eine koordinierende Verantwortung (Selbstkoordination). Als Beispiel können Präventionsketten der „frühen Hilfe“ genannt werden: Diejenige Stelle, an der die Bedarfslage einer bedürftigen Person zum ersten Mal wahrgenommen wird, verantwortet die Übergabe an weitere Kooperationspartnerinnen oder -partner des örtlichen Präventionsnetzes aus der konkreten Bedarfssituation heraus. Die Kette entsteht dabei sozusagen „just in time“ (bedarfssynchrone Dienstleistungskette). Wenn z. B. ein schwangeres minderjähriges Mädchen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit alleinerziehend sein wird, mit der erziehungsberechtigten Person eine gynäkologische Praxis aufsucht, wird von dort die Präventionskette in Gang gesetzt. Wird ihre Situation zuerst an einer anderen Stelle, wie etwa der Bezirkssozialarbeit, wahrgenommen, geht die Kette von dieser Einrichtung aus los. Mit diesem selbstkoordinierenden Ansatz werden insbesondere Bedarfsträgerinnen und -träger gut erreicht, die selbst nicht in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und bei einer zentralen Anlaufstelle vorzubringen. Im Ergebnis entstehen oft passgenaue individualisierte Einzellösungen,

## Planung und Praxis der Netzwerkkooperation im Stadtteil

weil die Schnittstellen fallspezifisch gekoppelt werden. Es fällt aber auch ein hoher Kommunikationsaufwand an, damit die betroffene Person von den Schritten der Dienstleistungskette überzeugt werden kann und dabei engagiert mitwirkt.

Bei der zentralen Koordination artikuliert die Adressatin bzw. der Adressat die Bedürfnisse selbst. Damit der Suchweg (und der damit verbundene Zeitaufwand) zur Deckung des Bedarfs kurz bleibt, wird eine Anlaufstelle zwischen Adressatinnen oder Adressaten und Dienstleisterinnen bzw. Dienstleistern eingerichtet. Sie muss einen niedrighschweligen Zugang (Front-Office-Aktivität) eröffnen und sicherstellen, dass die Dienstleistungen im Hintergrund bedarfsgerecht koordiniert werden (Back-Office-Aktivität). Die Anlaufstelle kann lokal im Sozialraum (z. B. im Stadtteil), aber auch virtuell für Online-Anfragen im Internet eingerichtet werden.

Damit eine effiziente Netzwerkkooperation aufgebaut werden kann, empfiehlt sich eine zweiseitige Koordinationsform. Dazu werden die „Vermittlerinnen“ und „Vermittler“ (Broker) identifiziert und einbezogen, über deren Operationen die Systemkopplungen verschiedener Ressorts erfolgreich verwirklicht werden können. Daneben steht aber auch die Effektivität im Blickpunkt. Die Verknüpfung soll daher nicht allein nach dem Zugangskriterium erfolgen, sondern auch nach dem Kompetenzkriterium. Denn die Bündelung der über die verschiedenen Institutionen und Organisationen im Sozialraum verteilten fachlichen Kompetenzen kann zu einem höheren Wir-

kungsgrad bei den Adressatinnen und Adressaten führen. Das visuelle Beispiel (vgl. Abbildung 11) zeigt eine „zweiseitige Koordination“. Die isolierten Funktionssysteme wie hier die Beispiele ärztliche Versorgung, Bezirkssozialarbeit, Grundschule und Sportverein verfügen über innere Teilnetzungen, sind aber voneinander relativ isoliert. Die Koordination muss über „Vermittlerinnen“ bzw. „Vermittler“ laufen, die den jeweiligen Teilsystemen angehören und als verbindende Schlüsselpersonen die fragmentierten Bereiche verknüpfen können. Sie sind in den Koordinationskreis mit einzubeziehen, um die inter-systemischen Zugänge abzusichern. Beispielsweise kann der Zugang ins Gesundheitswesen über Hebammen als Vermittlungskräfte erfolgen, wodurch die Ärztinnen und Ärzte als einflussreiche Akteursgruppe indirekt erreicht werden; zu ihnen sind Direktbeziehungen für die Koordination oft kaum herstellbar.

Zur Verstärkung wird eine zentrale Koordinationskraft ohne Systembindung als zweite Seite der Koordination eingesetzt. Dadurch können Flaschenhals-Engpässe vermieden werden, die aus der einseitigen Koordination resultieren, weil alle Koordinationsaufgaben allein auf den Schultern der Einzelkoordination lasten. Die zweiseitige Koordination unter Einbezug der vermittelnden Broker erlaubt einen Mix von einer fokalen mit einer heterarchischen Koordinationsweise. Die heterarchische Mitsteuerungsmöglichkeit aus den vernetzten Sektoren erhöht dort die Akzeptanz und sichert über Verbindungskräfte die effiziente Verknüpfung der notwendigen Kompetenzen.

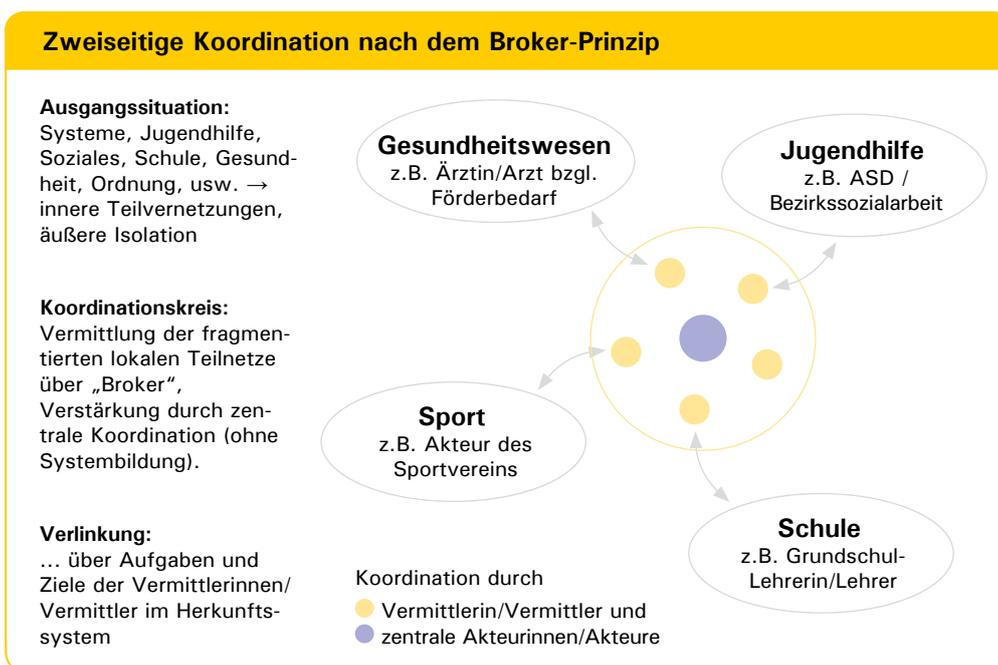


Abbildung 11

Auf einer übergeordneten Ebene wird zukünftig die Koordination der Koordinatorinnen und Koordinatoren sozialräumlicher Netzwerke eine stärkere Rolle spielen. Denn in den vergangenen Jahren ist eine Vielzahl von Netzwerken entstanden, die sich unkoordiniert überlappen und im un-

übersichtlichen Nebeneinander das Risiko einer neuen Versäulung und Unübersichtlichkeit beinhalten (vgl. Abbildung 12). So überschneiden sich beispielsweise das Netzwerk der Bildung mit einem Netzwerk der frühen Hilfen, das wiederum über Verbindungen zu einem Netz-

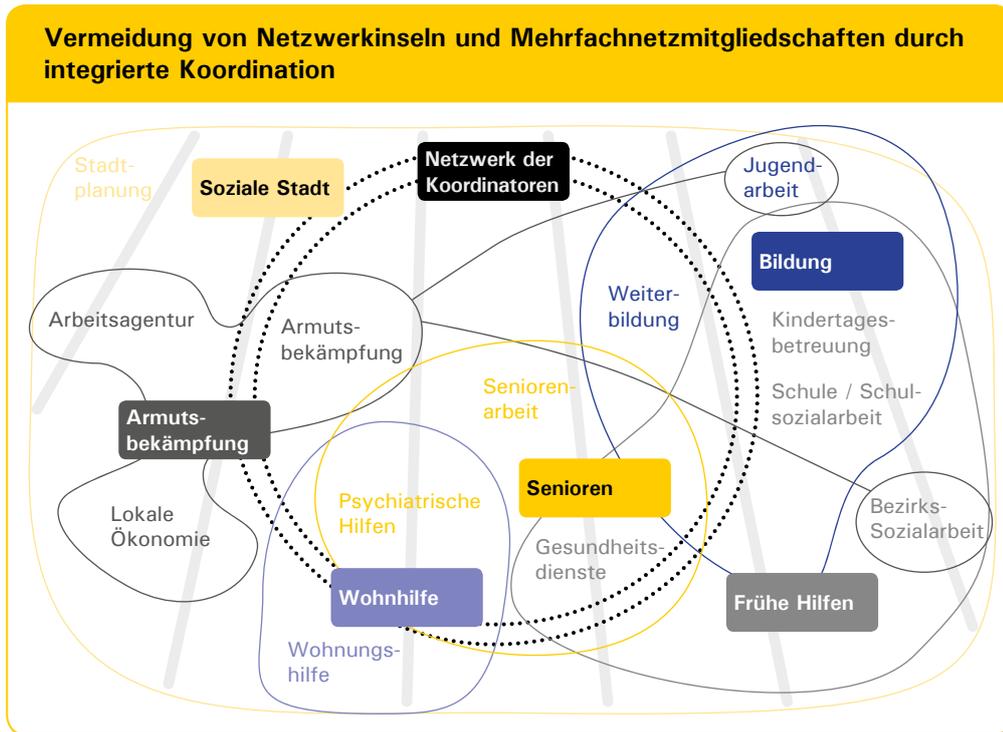
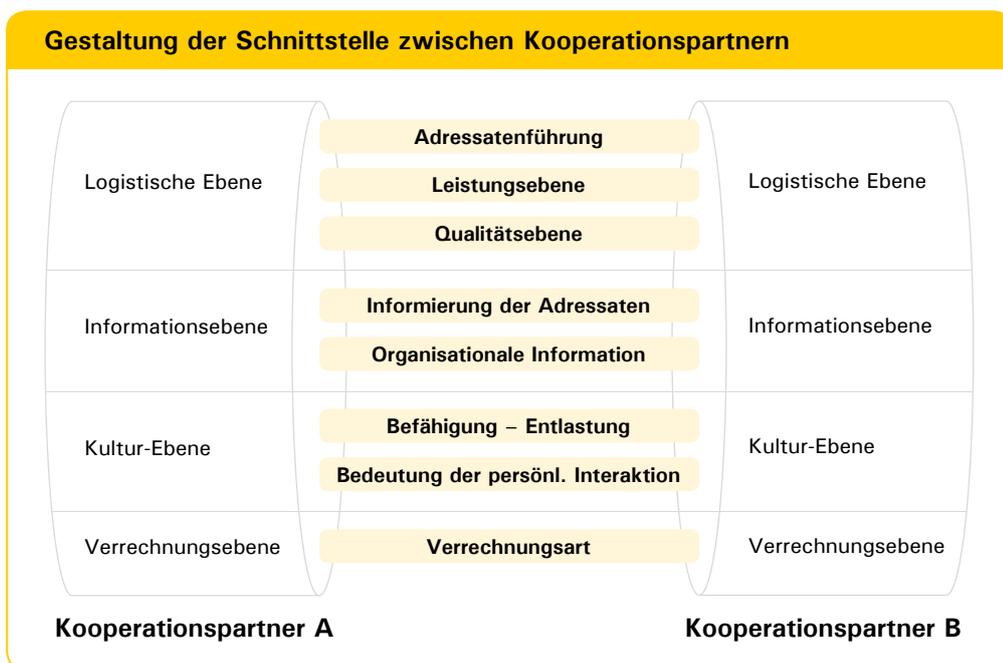


Abbildung 12



Der „Schnittstellen-Stecker“ Bieger / Beritelli 2006: 15

Abbildung 13

werk der Armutsbekämpfung verfügt. Es fehlen übergreifende koordinierende Klammern, die diese Kooperationskontexte zu einem Stadtteilnetzwerk integrieren.

## 9. Schnittstellengestaltung

Als wichtigstes Handwerkszeug der Netzwerkkooperation gelten die Methoden der Schnittstellengestaltung (vgl. Abbildung 13). Danach wird zuerst die Logistik der Kooperation im Netzwerk geklärt; es sind beispielsweise Fragen zu beantworten wie: Welche Kontaktpunkte werden einbezogen? Wie soll der Prozess der Integration verschiedener fachlicher Dienstleistungen ablaufen? Wie wird die Adressatin oder der Adressat integriert? Wer koordiniert? Welche Operationen greifen (sequenziell) wann/wie zusammen?

Auf der Logistikebene spielt auch das Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle. Im Vordergrund steht dabei die Frage, welche Qualitäten an den Schnittstellen der Dienstleistungskette zu realisieren sind. Von Bedeutung ist aber auch, über welche Kompetenzen (bzw. Qualifizierungen) die Kontaktpunkte verfügen müssen, damit die Kooperationen im Netzwerk bedarfsgerecht initiiert werden können.

Besondere Beachtung verdienen die Informationsflüsse an den Schnittstellen des Netzwerks: Auf der organisationalen Informationsebene muss der Informationsaustausch zwischen den Kooperationspartnerinnen und -partnern definiert werden. Zugleich muss aber auch eine angemessene Informierung der Adressatinnen und Adressaten sichergestellt werden.

Zum Erfolg einer Netzwerkkooperation im Sozialraum trägt in einer weiteren Dimension auch die kulturelle Vermittlung bei. Zwischen den Beteiligten aus verschiedenen Referaten und Professionen müssen gemeinsame Sprachregelungen gefunden und die „fremden Fachtermini“ integriert werden. Ein kulturell relevanter Aspekt besteht auch darin, dass sich die kooperierenden Akteurinnen und Akteure an den Schnittstellen gegenseitig befähigen und entlasten. Dazu gehört, dass eine Balance von fachlicher und persönlicher Interaktion hergestellt wird.

## 10. Netzwerkplanung

Der Kooperationszusammenhang von Netzwerken im Sozialraum muss systematisch und vorausschauend geplant werden. Zur Vorbereitung einer Netzwerkkooperation ist die Aufgabenstellung zu analysieren, die Generierung der

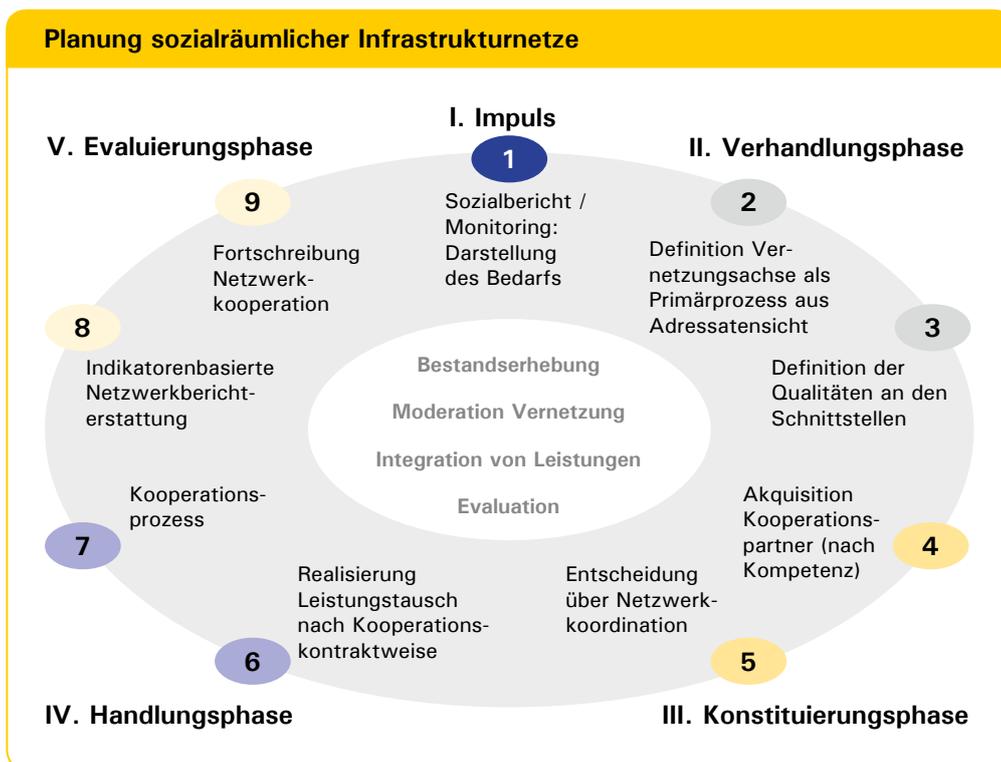


Abbildung 14

Netzwerkpartnerinnen und -partner mit den „richtigen“ Kompetenzen vorzubereiten, der Ablauf ihres Ineinandergreifens im Vorfeld zu strukturieren und das Verhandlungsverfahren der gemeinsamen Zielformulierungen und Zielvereinbarungen zu moderieren. Die professionelle planerische Vorbereitung einer Netzwerkkooperation kann als ein entscheidender Meilenstein für den Erfolg bewertet werden.

Der Schwerpunkt beim Aufbau von lokalen Netzwerken als Infrastruktur im Sozialraum liegt auf den operativen Netzwerken, die aus der Verknüpfung bereits bestehender Primärprozesse zu einer integrierten Dienstleistungskette entstehen. Die örtliche Sozialhilfeplanung muss die Chance nutzen und in der Zukunft die Verantwortung für eine netzwerkbasierende Infrastrukturplanung übernehmen. Der Aufbau und ‚Betrieb‘ von infrastrukturellen Netzwerken stellt neue Anforderungen an die Planungskompetenzen (vgl. Abbildung 14):

▶ **(I) in der Impulsphase:**

- Darstellung der Ausgangssituation mit Mitteln der Berichterstattung (statistische Daten),

▶ **(II) in der Verhandlungsphase:**

- Definition des Prozesses der Vernetzungssache (Primär- oder Sekundärprozess) und Formulierung der Netzziele,
- Definition der Qualitäten an den Schnittstellen und Übergabepunkten;

▶ **(III) in der Phase der Konstituierung:**

- Identifizierung der kompetenten Akteurinnen und Akteure, die für die Kooperation in Frage kommen,
- Akquisition der Kooperationspartnerinnen und -partner entlang der Prozesskette und
- Entscheidung über die Netzwerkverantwortung und Netzwerkkoordination;

▶ **(IV) in der Handlungsphase:**

- Kontraktierung der Kooperationsweise und der Leistungen der Kooperationspartnerinnen bzw. -partner und
- Realisierung des Prozesses der Netzwerkkooperation;

▶ **(V) in der Phase der Evaluierung:**

- indikatorengestützte Netzwerkberichterstattung und
- Weiterentwicklung der Netzwerkkooperation.

**Netzwerke sind:**



## 11. Abschließende Empfehlungen

Zusammenfassend können für das Gelingen von Netzwerken der Wohlfahrtsproduktion im Sozialraum folgende Aspekte hervorgehoben werden (vgl. Abbildung 15):

- Netzwerke sind ambivalente „Wahlsysteme“; das Phänomen der Koopkurrenz ist bei der Planung und beim Aufbau sozialräumlicher Netzwerke angemessen zu berücksichtigen.
- Netzwerke eignen sich insbesondere für die Lösung komplexer Probleme.
- Die Netzwerkkooperation, die im Sozialraum gewünscht wird, muss über die gesamte kommunale Verantwortungskaskade gespiegelt werden.
- Dabei ist das Zusammenspiel über die Ebenen von Bedeutung: Das Führungsnetzwerk muss die notwendigen kommunalpolitischen Beschlüsse herbeiführen und das Unterstützungsnetzwerk in der Verwaltung den begleitenden Support liefern.
- Es ist darauf zu achten, dass Verhandlung und Handlung in den sozialräumlichen Netzwerken in einer ausgewogenen Balance bleiben – Netzwerke dürfen sich nicht in der Verhandlung erschöpfen.
- Ein weiterer wichtiger Faktor betrifft die Anschlussfähigkeit der professionellen an die sozialen Ressourcen im Sozialraum.
- Die Vernetzung soll sich an den Primärprozessen orientieren; d.h. den Adressatinnen- und Adressatennutzen in den Mittelpunkt stellen und die Netzwerkkooperation an deren Lebensvollzügen und Bedarfen ausrichten.
- Die Koordination von sozialräumlichen Netzwerken sollte prinzipiell zweiseitig angelegt werden: D.h. zentrale und dezentrale Vermittlungen sind miteinander zu kombinieren. Darüber hinaus sollte eine Koordination der Koordinatorinnen und Koordinatoren vorgesehen werden, damit das Nebeneinander verschiedener Netzwerke mit unterschiedlichen thematischen Foki nicht zu einer „neuen Netzwerkversäuerung“ beiträgt.
- Netzwerke sind von vorneherein ergebnisorientiert anzulegen; es ist frühzeitig zu definieren, welche Produkte bzw. Ergebnisse ein Netzwerk anstrebt.
- Eine Schlüsselgröße stellt die Schnittstellengestaltung dar: Die Kooperationskultur und -qualitäten sind an den Anschlusspunkten der Vernetzung zu entwickeln.
- Schließlich müssen sozialräumliche Netzwerke im Rahmen von Sozial- und Jugendhilfeplanung als soziale Infrastruktur im Sozialraum entwickelt, evaluiert und ausgebaut werden.

## Literaturreferenzen

*Bieger, T. / Beritelli, P. (Hrsg.) (2006):* Dienstleistungsmanagement in Netzwerken. Bern: Haupt-Verlag

*Kieser, A. / Walgenbach, P. (2010):* Organisation. 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

*Preisendörfer, P. (2005):* Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

*Schubert, H. (Hrsg.) (2008):* Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Schubert, Herbert (2010):* Neue Arrangements der Wohlfahrtsproduktion – am Beispiel der Organisation von Netzwerken früher Förderung, in: Wolf Rainer Wendt (Hrsg.): Wohlfahrtsarrangements – Neue Wege in der Sozialwirtschaft, Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft Band 6, Baden Baden: Nomos Verlag, S. 53-86.

*Schubert, Herbert (2012):* Netzwerkorganisation in der deutschen Sozialwirtschaft – Entwicklung eines Modells für die kommunale Sozialplanung. In: Bassarak, Herbert/Schneider, Armin (Hrsg.): Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen. München: Ziel-Verlag, S. 106-129

*Wendt, Wolf Rainer (2010):* Grundannahmen der Sozialwirtschaftslehre. URL [http://www.inas-ev.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=43](http://www.inas-ev.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=43) (02.03.2012)

*Wendt, Wolf Rainer (2012):* Sozialwirtschaft – Geschäft und Versorgungsauftrag. Eine Darlegung zum europäischen Diskurs über Sozialunternehmen. URL [http://www.inas-ev.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=43](http://www.inas-ev.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=43) (02.03.2012)

# 2 Regionale Netzwerke in München

## Ergebnisse der Untersuchung und Bestandsdarstellung<sup>8</sup>



### Petra Stockdreher

*Zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation  
Lanzstr. 7  
80689 München  
www.zweiplus.org  
info@zweiplus.org

*Zweiplus* wurde im Sommer 2012 vom Sozialreferat der Landeshauptstadt München beauftragt das Zusammenwirken von regionalen Netzwerken in ausgewählten Regionen zu untersuchen. Wir haben mit unseren Arbeiten im Oktober 2011 begonnen und sie im Juli 2012 beendet.

Entsprechend den Vorgaben des Sozialreferats fand die Untersuchung in vier Stadtbezirken statt:

- Schwanthalerhöhe,
- Berg am Laim,
- Feldmoching-Hasenberg und
- Ramersdorf-Perlach.

Im Mittelpunkt standen vier Netzwerke:

- REGSAM,
- Soziale Stadt,
- Lernen vor Ort – Lokales Bildungsmanagement im Stadtteil (BiLok) und
- Frühe Hilfen/Frühe Kindheit.

Ziel der Studie war zunächst eine Bestandsdarstellung der kommunal geförderten, regionalen Netzwerke in München.

Weitergehende Fragestellungen waren:

- Welche Erfahrungen liegen in den Netzwerken vor?
- Welche Erwartungen bestehen an die einzelnen Netzwerke?
- Wie wirken die Netzwerke zusammen?

Es sollte Transparenz hergestellt und der Frage nachgegangen werden, ob es Doppelstrukturen oder Doppelbelastung durch die verschiedenen Netzwerke gibt.

Der Erhebungsansatz war qualitativ:

Neben einer Literaturrecherche basierte er vor allem auf einer Expertenbefragung. Befragt wurden insgesamt 81 Expertinnen und Experten aus der Verwaltung, aus den Bezirksausschüssen, in den Sozialbürgerhäusern, den Netzwerken und aus der Fachbasis.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu ausführlich <http://intranet.muenchen.de/org/soz/?url=http://intranet.muenchen.de/basis/referate/.../org/soz/index.html>

Bei qualitativen Erhebungsverfahren stellt sich immer die Frage, wie die Gesprächspartnerinnen und -partner ausgewählt werden. Sind sie repräsentativ?

Das Vorgehen war folgendermaßen:

In der Verwaltung sollten Verantwortliche der Referate, die mit den zu untersuchenden Netzwerken befasst sind, befragt werden. Interviewt wurden daher Personen aus:

- allen Bereichen des Sozialreferats,
- dem Referat für Bildung und Sport,
- dem Referat für Gesundheit und Umwelt,
- dem Referat für Stadtplanung und Bauordnung und
- dem Kulturreferat.

Die Benennung dieser Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner oblag den jeweiligen Referaten.

Auch von den Bezirksausschüssen und den Sozialbürgerhäusern wurden die Gesprächspartnerinnen und -partner selbst benannt. In allen Sozialbürgerhäusern wurde deren Leitungen und in den Bezirksausschüssen der Vorsitzende oder dessen Stellvertreterin bzw. Stellvertreter befragt.

In den Netzwerken wurde mit allen, in den zu untersuchenden Stadtbezirken tätigen Netzwerkmanagerinnen und -managern bzw. Netzwerkmoderatorinnen und -moderatoren, ein Interview geführt und alle erreichbaren Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher von REGSAM befragt.

Schwierig war es dagegen Schlüsselpersonen und Personen auszuwählen, die nicht oder nur temporär in die gegebenen Netzwerkstrukturen eingebunden sind. Hier wurden Einzelpersonen aus den Bereichen Kindertagesstätten, ärztliche Versorgung, Schule und Stadtteilkultur in Zusammenarbeit mit der Auftraggeberin identifiziert. Die Untersuchung in München wurde durch eine Erhebung in Köln zu den dortigen Netzwerkstrukturen ergänzt.

## 1. Einige theoretische Grundüberlegungen

In der Realität gibt es eine Vielzahl von Netzwerken und Netzwerktypen: technische Netzwerke, professionelle Netzwerke, private oder soziale Netzwerke, interne Netzwerke, externe Netzwerke u.v.m. Entsprechend diffus ist der Netzwerkbegriff.

Erstes Ziel war es deshalb, den gemeinsamen Nenner für so unterschiedliche Netzwerke, wie es Frühe Hilfen, Soziale Stadt, Lokales Bildungsmanagement oder REGSAM sind, herauszufiltern.

Im Schnittpunkt von Soziologie und Organisationsentwicklung fanden wir genau unsere Fragestellung vertiefend bearbeitet. Der Fokus liegt dabei auf der Handlungsebene, also auf der Gestaltung von Prozessen, und weniger auf der strukturellen Ebene.

**Zwei zentrale Aussagen stehen im Mittelpunkt:**

- Jedes Netzwerk ist zweischichtig. Es hat eine mehr- oder weniger große unsichtbare Schicht und eine ebenfalls mehr oder weniger große sichtbare Schicht.
- Jedes Netzwerk braucht ein Netzwerkmanagement, das vier Grundfunktionen zu erfüllen hat.

### 1.1 Jedes Netzwerk ist zweischichtig

Die *unsichtbare* Schicht ist die lebendige Basis jeder Netzwerkarbeit. Von den Autoren Aderhold u.a. wird sie als „Potentialität“ bezeichnet. Sie bezieht sich auf – netzwerktypisch – wechselnde Akteurinnen bzw. Akteure und Kommunikationsstrukturen in Form von schnellen Kontakten oder Telefonaten, den informellen Austausch und die Weitergabe von Informationen, Adressen oder Wissen – auf vieles also, was nicht im Protokoll steht.

Dieses Netz wechselnder Akteurinnen und Akteure, von entfernten und nahen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern variiert, weil sich immer irgendwo bei irgendwem etwas ändert, weil eine Akteurin bzw. ein Akteur hinzukommt oder sich zeitweise zurückzieht. Es hat keine festen Grenzen, ist in sich beweglich oder – wie man auch sagt – fluide.

Gerade in dieser flexiblen Eigenschaft liegt die besondere Qualität von Netzwerken.

Manchen der Befragten machte dies Unbehagen. Sie beschrieben diese Schicht als intransparent, Steuerungswünschen unzugänglich und irgendwie „beliebig“.

Der *sichtbare* Teil dagegen ist greifbar und transparent. In dieser Schicht finden die sogenannten Kooperationen statt. Hier sind protokollierte Gremien, Projekte, Aktionen, Flyer und Broschüren verortet – aber auch verbindliche Vereinbarungen zur Kooperation auf einrichtungs- oder auf einzelfallbezogener Ebene, die sich im Allgemeinen nicht auf alle Akteurinnen und Akteure im Netzwerk beziehen, sondern sich je nach Bedarf, Interesse oder Notwendigkeit bilden.

In der sichtbaren Schicht gibt es definierte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und – dies ist vor allem für die Verwaltung interessant – die verschiedenen Zusammenschlüsse oder Kooperationen auf dieser Ebene können auch von außen über entsprechende Vereinba-

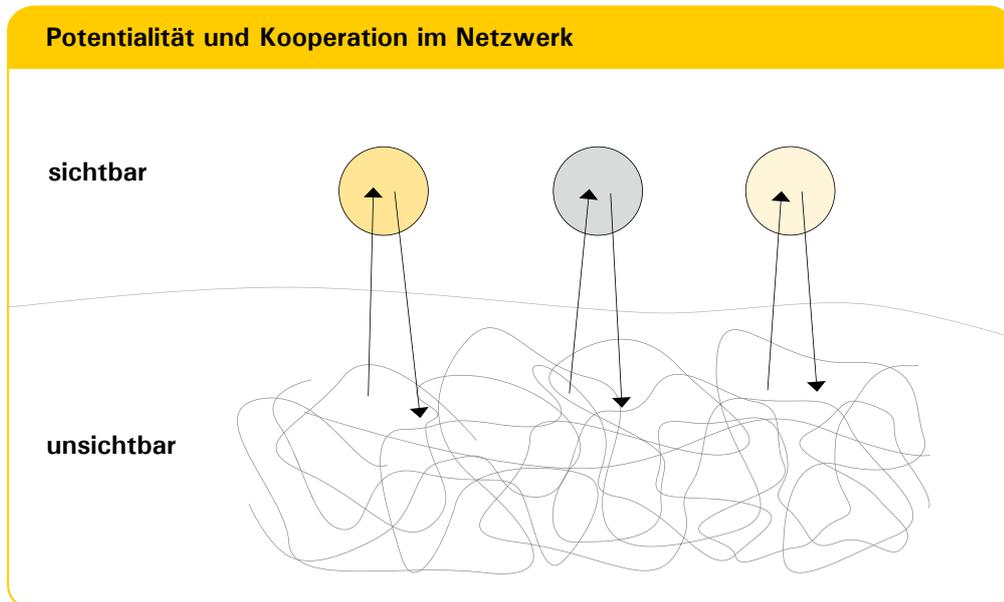


Abbildung 16

rungen initiiert und gesteuert werden. Diese Eigenschaft ist besonders dann gefragt, wenn Verbindlichkeit und Projektcharakter im Vordergrund stehen.

**Festzuhalten ist: Jedes Netzwerk hat beide Schichten und es braucht beide Schichten!**

Durch das Zusammenspiel von Potentialität und Kooperationen entsteht die neue Kraft von Netzwerken: Flexibel auf kurzfristige Anforderungen zu reagieren und für neue Aufgaben zügig die relevanten Akteurinnen und Akteure zu mobilisieren. Umgekehrt sind es die konkreten Kooperationen, die in die Schicht der Potentialität zurückwirken, das Netzwerk adressierbar machen und ihm seine Identität vermitteln.

## 1.2 Jedes Netzwerk braucht ein Management

Ein Netzwerk braucht immer ein Management. Dabei fallen dem Netzwerkmanagement vier Funktionen zu. Drei davon sind der sichtbaren Schicht zuzuordnen; eine ist eher in der unsichtbaren Schicht verortet.

Im sichtbaren Bereich sind v.a. die folgenden drei Funktionen gefragt:

- Das Management der Kooperationen, d.h. die Absicherung und Unterstützung von tragenden Gremien und Foren des jeweiligen Netzwerks, z.B. durch Moderation, Aktivierung der Teilnehmerinnen und

Teilnehmer, Initiierung von Arbeitsgruppen, Erstellung von Protokollen u.a.

- Das Management von Projekten: Hierunter fallen die Aufgaben des klassischen Projektmanagements bei der Entwicklung und Ausführung von Netzwerkprojekten.
- Die Aufgabe als Intermediär: Diese Funktion bezieht sich auf die Gestaltung der Schnittstelle zwischen Netzwerk und Organisationen, wie z.B. Verwaltung, Träger und Betriebe. Es geht um die Vermittlung gegenseitiger Anliegen oder auch um die Bearbeitung von Konflikten.
- Die Aufgabe der Moderation: Die vierte Funktion bezieht sich auf die unsichtbare Schicht und umfasst alle Tätigkeiten und Aktivitäten, die notwendig sind, um das Netzwerk für die Akteurinnen und Akteure „aktuell“ zu halten, d.h. z.B. Weitergabe von Infos, Adressen pflegen, Akteurinnen und Akteure verknüpfen, Impulse einspeisen, offene Fragen kommunizieren und vieles mehr.

Je nach Aufgabenstellung, Phase oder Größe der Netzwerke sind die Schwerpunkte und die für das Management notwendigen Ressourcen unterschiedlich. Aber ohne geeignetes und genügend gesichertes Management werden sich langfristig Netzwerkstrukturen, die zum Teil mit hohem Einsatz von Ressourcen aufgebaut wurden, nicht halten können.

Und je nach Charakter der jeweiligen Netzwerke wird temporär die Ausgestaltung und Pflege der sichtbaren oder der unsichtbaren Schicht im Vordergrund stehen, woraus sich auch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen des jeweiligen Netzwerkmanagement ableiten lassen.

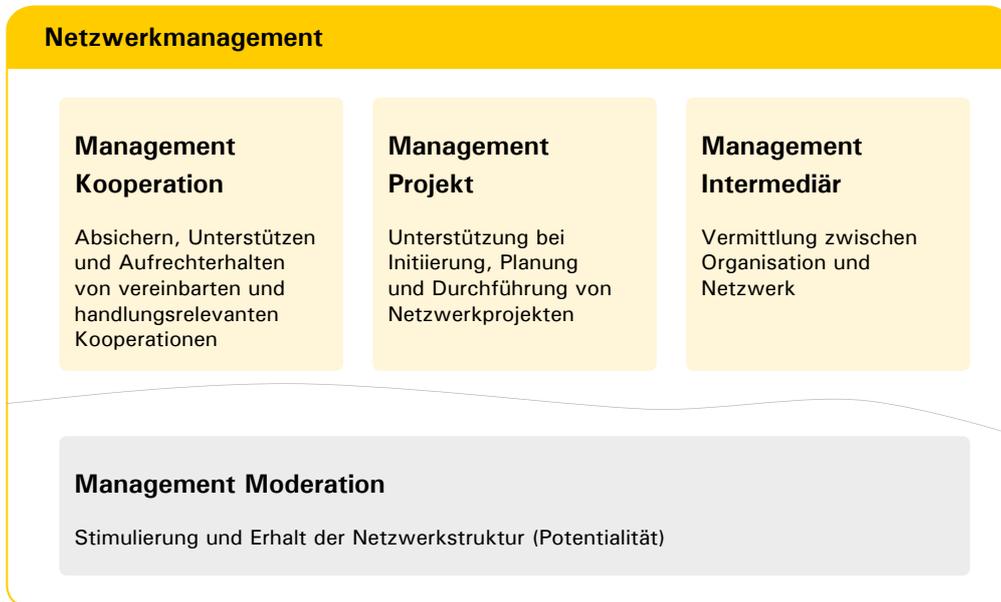


Abbildung 17

## 2. Empirische Ergebnisse

Aufgabe der Untersuchung war die Bestandsdarstellung der vorhandenen Netzwerke, eine Übersicht zu den Erwartungen an die Netzwerke und deren Bewertungen für die vier ausgewählten Stadtbezirke. Aufgrund der imma-

nenten Netzwerkeigenschaften, dass relevante Dynamiken unsichtbar und fluide sind – d.h. steter Veränderung unterliegen – war dies ein schwieriges Unterfangen.

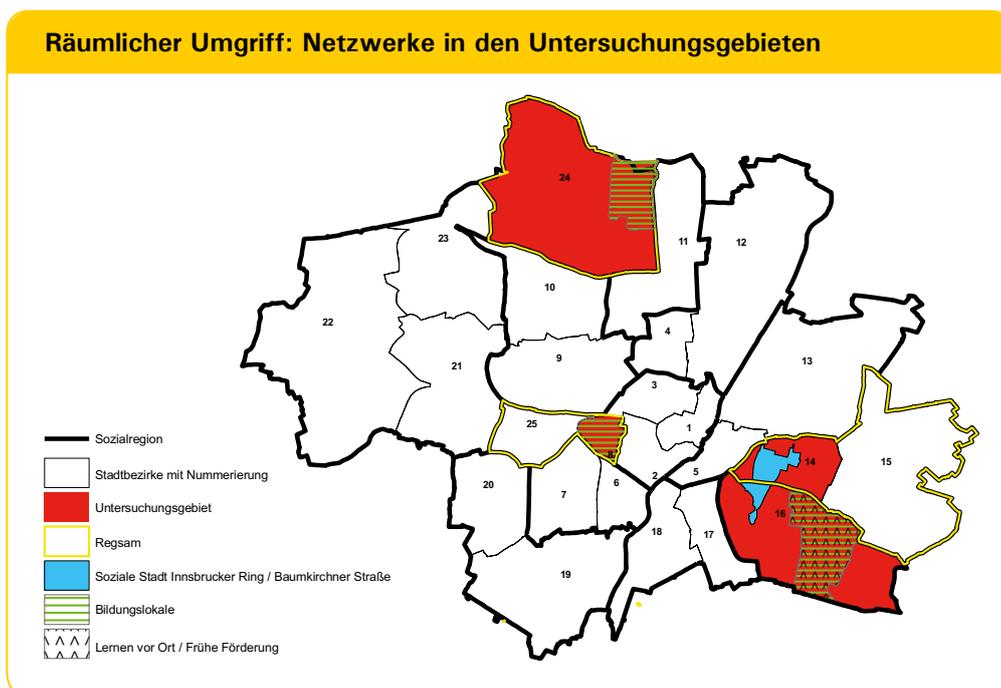


Abbildung 18

Untersucht wurde in den vier rot hinterlegten Stadtbezirken 8 (Schwanthalerhöhe), 14 (Berg am Laim, 16 (Ramersdorf-Perlach) und 24 (Feldmoching-Hasenberg). Für die Auswahl der Stadtbezirke war von Relevanz, dass mindestens drei regionale Netzwerke vorhanden sind.

- REGSAM und Frühe Hilfen finden sich als stadtweit angelegte Netzwerke in allen vier Stadtbezirken.
- BildungsLokale / Lokales Bildungsmanagement gibt es – gestreift markiert – in den Stadtbezirken 24, 8 und 16.
- Soziale Stadt findet sich – Stadtbezirksgrenzen überschreitend und hier blau markiert – im Stadtbezirk 14 und 16.
- Und schließlich – mit Sternchen gekennzeichnet – und deckungsgleich mit dem lokalen Bildungsmanagement im Stadtbezirk 16 das Netzwerk Frühe Förderung.

Was auf der Karte nicht zu sehen ist, sind Netzwerke im Bereich der Kultur, im Gesundheitswesen oder aus anderen Bereichen. Diese waren nicht Gegenstand unserer Untersuchung, sind aber bei weiterführenden Überlegungen unbedingt zu berücksichtigen.

Im Folgenden werden die vier Netzwerke einzeln dargestellt, da sie für eine vergleichende Darstellung zu heterogen sind.

## 2.1 REGSAM

REGSAM feierte aktuell seinen zwanzigsten Geburtstag und war ausnahmslos – zumindest dem Namen nach – allen unseren Gesprächspartnerinnen und -partnern bekannt.

1992 wurde es als Modellprojekt in vier Modellregionen erprobt, 1996 wurde der Ausbau beschlossen und seit 2002 ist REGSAM in München flächendeckend installiert.

Mit REGSAM sollte eine regionale Vernetzungsstruktur zur Verfügung stehen, in die Akteurinnen und Akteure aus dem sozialen und dem Gesundheitsbereich eingebunden sind, neben Schulen, Kinderbetreuungseinrichtungen, auch lokale Politik und Ökonomie. Über REGSAM soll der Blick in die Regionen geschärft und Bedarfe vor Ort geklärt werden.

Initiiert wurde REGSAM gemeinsam vom:

- Sozialreferat,
- Referat für Bildung und Sport,
- Referat für Gesundheit und Umwelt und
- Kulturreferat.

Das Kontraktmanagement liegt bei der Sozialplanung im Sozialreferat.

Für das Management steht REGSAM ein Jahresetat von ca. 500.000 Euro zur Verfügung – bzw. je eine halbe Stelle Geschäftsführung und Verwaltung sowie 5,5 Stellen für Netzwerkmoderation. Seit 2010 werden 30 % davon für den Handlungsansatz „Gebiete mit besonderem Handlungsbedarf“ verwendet. Die Finanzierung wurde zuletzt 2012 für weitere drei Jahre beschlossen.

Die regionalen Gremien von REGSAM sind die Regionalen Arbeitsgemeinschaften Soziales (RAGS) und die Facharbeitskreise (FAKs), die in 16 REGSAM Regionen strukturiert sind. In jeder Region gibt es mindestens einen Facharbeitskreis für Kinder und Jugendliche und einen Facharbeitskreis für alte Menschen.

In den RAGS sind Sozialbürgerhäuser, Bezirksausschüsse, Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher, die regionale Sozialplanung des Sozialreferats sowie relevante Schlüsselpersonen als Mitglieder vertreten. Die RAGS werden moderiert durch die REGSAM Moderatorinnen und Moderatoren.

Die Facharbeitskreise werden dagegen von REGSAM-Aktiven organisiert und geleitet.

Die Moderatorinnen und Moderatoren sind angestellt über den Trägerverein „Regionale Arbeit e.V.“, dem sowohl die Landeshauptstadt München als auch die großen Wohlfahrtsverbände angehören.

Die Untersuchung ergab, dass sich an REGSAM viele Erwartungen richten:

- REGSAM soll eine Plattform für effektiven Austausch der Akteurinnen und Akteure vor Ort bieten. Hierzu zählt z.B. der Austausch darüber, auf wen man im Bedarfsfall (häufig in Sonderfällen) zugehen kann oder die Möglichkeit, relevante Akteurinnen und Akteure in den jeweiligen Regionen persönlich kennenzulernen.
- REGSAM soll Fragestellungen und Bedarfe in der Region mit den Akteurinnen und Akteuren vor Ort auf ihre Stichhaltigkeit hin abklären. Die Kommunikation ermittelter Bedarfe an die Verwaltung soll in einer qualitativ geeigneten Weise erfolgen.
- Die Arbeitsweise von REGSAM soll transparent sein und eine hohe Verbindlichkeit von Kooperationen gewährleisten. Der Wunsch nach mehr Effizienz, in Form von REGSAM-Projekten – also in der sichtbaren Schicht – wurde mehrfach angesprochen.
- REGSAM soll relevante, bisher nicht genügend erreichte Akteurinnen und Akteure im Sozialraum besser aktivieren. In diesem Zusammenhang wurden

Sportvereine, Stadtbibliotheken, Schulen, Kitas, Migrationseinrichtungen/-verbände u.a. genannt.

Die Bewertungen von REGSAM fielen im Allgemeinen positiv aus. Sie lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- REGSAM stellt ein feinfühliges Wahrnehmungssystem für Bedarfe aller Bevölkerungsgruppen in den Stadtbezirken dar.
- Die Verwaltung – insbesondere die Sozialverwaltung – nutzt REGSAM als qualitative Informationsquelle.
- REGSAM dient der Fachbasis als Informationsdrehscheibe oder als Plattform für effektiven Austausch.
- REGSAM erweist sich als Vermittler und Türöffner für neue Akteurinnen und Akteure in die jeweiligen Regionen.

Problematisiert wurde aber, dass vor allem zur Gewinnung neuer Akteurinnen und Akteure, aber auch zur Gewährleistung von Kontinuität und Qualifizierung, der aus der Fachbasis rekrutierten Facharbeitskreissprecherinnen und -sprecher die Ressourcen knapp bemessen seien, da REGSAM in seiner Struktur auf ausreichend Ressourcen für Kooperation und Vernetzung bei den Akteurinnen und Akteuren selbst angewiesen sei.

Deutlich wurde, dass REGSAM eher „unsichtbar“ wirkt. Es unterscheidet sich damit deutlich von den anderen untersuchten Netzwerken.

## 2.2 Soziale Stadt

Soziale Stadt ist ein Programm von Bund und Ländern, mit dem der sozialräumlichen Polarisierung in Städten und Gemeinden entgegengewirkt und Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf gefördert werden.

Zentraler Inhalt des Programms ist ein ganzheitlicher und integrierter städtebaulicher und sozialer Planungs- und Gestaltungsprozess, in den alle relevanten Akteurinnen und Akteure aus investiven und nichtinvestiven Handlungsfeldern einbezogen werden, also Wohnen, Verkehr, Bildung, Gesundheit, Kultur, lokale Ökonomie oder soziales Zusammenleben.

Aufgrund des auf ressortübergreifendes Handeln angelegten Anspruchs ist das Programm Soziale Stadt strukturell auf Netzwerkarbeit angelegt.

Seit 1999 gibt es vier Soziale Stadt Programmgebiete in München, wovon zwei bereits seit Längerem beendet wurden.

Das für uns relevante Gebiet in Berg am Laim/Ramersdorf (kurz RaBaL) wurde 2005 in das Programm aufgenommen.

2012 wurde die Förderung des Programmgebiets zunächst bis 2013 beschlossen. Das Gebiet umfasst ca. 24.000 Einwohner.

Federführung und Kontraktmanagement liegen beim Referat für Stadtplanung und Bauordnung. Getragen und umgesetzt wird das Programm gemeinsam mit fünf städtischen Referaten: dem Sozialreferat, dem Referat für Bildung und Sport, dem Referat für Gesundheit und Umwelt, dem Kulturreferat und dem Referat für Arbeit und Wirtschaft.

Für das Sanierungsgebiet RaBaL waren für den Zeitraum 2005 – 2011 Mittel in Höhe von ca. 22 Mio. Euro veranschlagt, die im Wesentlichen für bauliche Investitionen, zu geringerem Teil für soziale Investitionen verwendet wurden.

Zur Entwicklung der Vernetzung vor Ort und zur Aktivierung im Quartier wird jährlich ein Quartiersmanagement mit 90.000 Euro finanziert. Darüber hinaus steht dem Quartiersmanagement jährlich ein Fonds von 30.000 Euro zur Verfügung mit dem kleinere Projekte bis zu 2.600 Euro unterstützt werden können.

Die Präsenz vor Ort ist durch zwei Stadteilläden gegeben.

Die Gremien der Sozialen Stadt sind:

- eine verwaltungsinterne, referatsübergreifende Lenkungsgruppe für alle Gebiete der Sozialen Stadt,
- eine durch das Quartiersmanagement moderierte lokale Koordinierungsgruppe in der lokale Akteurinnen und Akteure, Verwaltung und lokale Politik eingebunden sind,
- gebietsbezogene Jour Fixe und
- zahlreiche Projektgruppen.

Das Quartiersmanagement ist unabhängig und wurde über ein Ausschreibungsverfahren ausgewählt. Zu den Aufgaben zählt neben der Koordinierung mit der Verwaltung der Aufbau und die Begleitung der aufzubauenden Netzwerkstrukturen, die Unterstützung von lokalen Initiativen, die Organisation und Moderation der Koordinierungsgruppe u.a.

Das Programm der Sozialen Stadt war den Befragten im Allgemeinen bekannt, die konkrete Vernetzungsqualität und Stand der Umsetzung dagegen nur den lokalen Akteurinnen und Akteuren sowie den zuständigen Verantwortlichen in der Verwaltung.

Die Erwartungen der am Programm Beteiligten richteten sich v.a. auf die Umsetzung der Programmziele der Sozialen Stadt und darauf, dass in dem Gebiet der Sozialen Stadt alle relevanten Akteurinnen und Akteure in die

Umsetzung einbezogen werden. Insbesondere der Beteiligung des Bildungssektors und der lokalen Ökonomie wurde Bedeutung beigemessen.

Im Gesamten erfuhr die Soziale Stadt positive Bewertungen durch die beteiligten Befragten. Vor allem die Ressourcenorientierung und die großen Potentiale des Programms aufgrund des hohen Mitteleinsatzes für das Sanierungsgebiete wurden begrüßt.

Positiv bewertet wurden auch die Projektorientierung und die Transparenz der Sozialen Stadt. V.a. seitens der Verwaltung wurde dies genannt.

Der räumliche Umgriff, der in zwei Stadtbezirke und zwei große Sozialregionen hineinreicht, erfuhr dagegen heftige Kritik. Er habe den überaus problematischen Nebeneffekt, dass trotz des kleinen räumlichen Umgriffs zwei Bezirksausschüsse und zwei Sozialbürgerhäuser involviert seien.

Sehr stark problematisiert wurde auch der temporäre Charakter des Programms und die bislang noch ungelöste Frage, wie die positiven Wirkungen, Vernetzungen und erfolgreichen Projekte, die im Zuge des Programms entwickelt wurden, dauerhaft gesichert werden können.

### 2.3 Lernen vor Ort – Lokales Bildungsmanagement im Stadtteil (BiLok)

Auch bei „Lernen vor Ort“ handelt es sich um ein bundesweites Programm. Es wurde 2009 auf Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) aufgelegt. Das für die Untersuchung relevante „Lokale Bildungsmanagement/Lokale Bildungsberatung im Stadtteil“ ist ein Teilprojekt des Münchner Umsetzungskonzepts von „Lernen vor Ort“.

Ziel des Teilprojektes ist die Entwicklung eines lokalen Bildungsmanagements vor Ort.

Das Teilprojekt wird modellhaft in mittlerweile vier Gebieten, davon drei in den untersuchten Stadtbezirken umgesetzt. Insgesamt hat es einen Einzugsbereich von ca. 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern.

Ausgewählt wurden Gebiete mit erschwerten Lernaussgangslagen. Die Auswahl der Gebiete orientierte sich an Daten des Bildungs- und des Sozialreferatsmonitorings.

Über die BildungsLokale wird Bildungsberatung vor Ort und Bildungsmanagement angeboten. Es hat sowohl den Aufbau eines Bildungsnetzwerks als auch die Förderung von lokalen Bildungsstrukturen als Schwerpunkt, die ein lebenslanges, aufeinander abgestimmtes Lernen und

erfolgreiche Bildungsbiografien für alle Bürgerinnen und Bürger ermöglichen sollen.

Start war im Hasenberg im Oktober 2010, in der Schwanthalerhöhe im Februar 2011 und in Neuperlach im März 2011. Die Netzwerkstrukturen, die über den Projektansatz aufgebaut werden sollen, befanden sich zur Zeit der Erhebungen also noch in der Phase des Aufbaus. Die Förderung ist bis 2015 gesichert.

Die Federführung für das Teilprojekt „Lokales Bildungsmanagement und BildungsLokale im Stadtteil“ liegt beim Referat für Bildung und Sport in der Abteilung Kommunales Bildungsmanagement, in der auch eine eigene Koordinierungsstelle eingerichtet wurde, die den Transfer zur Verwaltung und zwischen den Projekten absichert.

Für Bildungsmanagement und Bildungsberatung sind jährlich ca. 460.000 Euro veranschlagt, zuzüglich Sachkosten für die Präsenz vor Ort und eventuelle Projektkosten.

Für die lokale Vernetzungsarbeit werden primär die Gremienstrukturen von REGSAM genutzt. Alle Bildungsmanagerinnen sind als Schlüsselpersonen mit Stimmrecht in den jeweiligen RAGS von REGSAM vertreten. Darüber hinaus sind die Bildungsmanagerinnen – je nach Bedarf und Thema – in Facharbeitskreisen von REGSAM oder von dort aus organisierten Unterarbeitskreisen oder Runden Tischen involviert.

Sofern notwendig wurden durch die Bildungsmanagerinnen neue Vernetzungsrunden installiert, mit denen spezifische Zielgruppen erreicht werden können. Hierbei handelt es sich insbesondere um Schulleitungsrunden oder Runden der Kindertagesstättenleiterinnen und -leiter.

Die Bekanntheit der BildungsLokale war zum Zeitpunkt unserer Befragung gering und beschränkte sich im Wesentlichen auf Akteurinnen und Akteure aus den Stadtbezirken mit einem BildungsLokal.

Insgesamt waren die Erwartungen an die BildungsLokale zunächst eher zurückhaltend. Nach anfänglicher Skepsis der lokalen Akteurinnen und Akteure wurden die Bildungslokale und das Bildungsmanagement jedoch durchgängig sehr positiv beurteilt. Dies betraf sowohl die ressourcenorientierte Angebotsstruktur, die Integration in die Netzwerkstruktur von REGSAM als auch die positiven Erfahrungen, wie mit den zusätzlichen Koordinierungsressourcen vor Ort Bildungsträger und v.a. Schulen effektiv erreicht werden konnten: Eine Ressource, auf die man nicht mehr verzichten möchte.

## 2.4 Frühe Hilfen / Frühe Kindheit – KoKi-Koordinierende Kinderschutzstellen

Diese ebenfalls sehr junge Netzwerkstruktur wird gemeinsam vom Referat für Gesundheit und Umwelt und dem Sozialreferat stadtweit zur Verbesserung des Kinderschutzes und zur Unterstützung von psychosozial hoch belasteten Familien aufgebaut. Es besteht aus drei sich ergänzenden Programmen.

Seit 2008 wird das ‚Münchner Modell, Früherkennung und Frühe Hilfen für psychosozial hoch belastete Familien‘ stadtweit umgesetzt. Es beinhaltet Hausbesuche durch Kinderkrankenschwestern des Referats für Gesundheit und Umwelt und das Angebot weiterer Hilfen durch sozialpädagogische Fachkräfte – sogenannte Fachkräfte Frühe Hilfen – sofern ein Bedarf besteht.

Scharnier zwischen gesundheitlichem und sozialem Sektor stellen die Teilregionsleitungen „Frühe Hilfen“ in den Sozialbürgerhäusern dar. Zur Umsetzung dieser primär einzelfallbezogenen Leistungskette sind 12 Stellen Kinderkrankenschwestern, eine Kinderärztin, sieben Teilregionsleitungen Frühe Hilfen und 17 Stellen für sozialpädagogische Fachkräfte Frühe Hilfen eingesetzt. Im Fokus stehen Kinder von 0 bis 3 Jahren.

Seit Mitte 2009 fördert das bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen die regelhafte Etablierung Früher Hilfen in Bayern über das Programm der Koordinierenden Kinderschutzstellen. Seit Juli 2009 sind Zuwendungen aus diesem Förderprogramm auf der Basis des Münchner Modells bewilligt und werden zur Finanzierung der Teilregionsleitungen Frühe Hilfen eingesetzt. Im allgemeinen Sprachduktus hat sich die Benennung „Frühe Hilfen – KoKi“ herausgebildet. Es handelt sich dabei also nicht um zwei, sondern um eine Einrichtung. Durch die Vorgaben des STMAS<sup>9</sup> wurde aber die koordinierende Funktion der Teilregionsleitungen Frühe Hilfen als KoKi hervorgehoben und präzisiert.

Im Rahmen des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ wurde ergänzend seitens des Stadtjugendamtes die Einrichtung von zwei Koordinationsstellen zum Ausbau eines Systems der Frühen Förderung beantragt. Ihre Aufgabe besteht darin, für alle Angebote der Familienbildung ressortübergreifende, verbindliche Kooperationsformen mit anderen Bildungsangeboten zu entwickeln, in deren Rahmen in definierten Fällen zuverlässige Zuweisungen möglich und gewährleistet sind. Die Frühe Förderung bezieht sich auf Kinder von 0 bis 6 Jahren.

Das Jugendamt hat 2012 diese drei Programme unter dem Oberbegriff der „Frühen Kindheit“ zusammengefasst. Das Konzept wird stadtweit umgesetzt und wurde in enger Kooperation zwischen dem Referat für Gesundheit und Umwelt und dem Sozialreferat/Stadtjugendamt entwickelt und implementiert.

Dabei wird auf die strenge Verantwortungstrennung für den gesundheitlichen und den sozialen Bereich – wesentlich auch aus datenschutzrechtlichen Gründen – geachtet. D.h. die Federführung und Steuerungsverantwortung für den gesundheitlichen Bereich liegt beim Referat für Gesundheit und Umwelt, für den sozialen Bereich beim Sozialreferat/Stadtjugendamt.

Innerhalb der Verwaltung hat das Jugendamt für die „Frühen Hilfen“ und für die „Frühe Förderung“ je einen eigenen Steuerungskreis mit unterschiedlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern eingerichtet.

Für die Netzwerkarbeit vor Ort werden die Facharbeitskreise für Kinder von bis zu 6 Jahren von REGSAM genutzt. Dabei übernehmen weitenteils die Fachkräfte der Frühen Hilfen oder Teilregionsleitungen Frühe Hilfen die Aufgabe der Facharbeitsprecherin und -sprecher. Im Stadtbezirk 16 ist es die Koordination der Frühen Förderung.

Der Bekanntheitsgrad des Netzwerks der Frühe Hilfen war zum Zeitpunkt der Befragung – außer bei den direkt damit befassten Fachkräften – in Verwaltung und vor Ort gering und durch Begriffsverwirrung gekennzeichnet.

Die Erwartungen an die Ausgestaltung des Netzwerks der Frühen Kindheit richteten sich vor allem an die Verbindlichkeit der Leistungskette im Rahmen der Frühen Hilfen und ergänzend auf die Vernetzung zum Gesundheitsbereich und zu Einrichtungen der Kinderbetreuung.

Insgesamt wurden vor allem die Frühen Hilfen kaum als Netzwerk, vielmehr als spezifische Angebotsstruktur wahrgenommen. Die Integration der Frühen Hilfen in die REGSAM Strukturen wurde positiv beurteilt.

Allerdings wurde es als fraglich thematisiert, ob die Zielvorgaben der Frühen Hilfen und der Frühen Kindheit in dieser Konstruktion auch tatsächlich erreicht werden können.

<sup>9</sup> Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen

Zusammenfassend stellen sich vier Fragen:

- Es gibt vier Netzwerke und vier federführende Referate – Wie stimmen sich diese Referate untereinander ab?
- Zwei der vier Netzwerke wurden im Rahmen von temporären Programmen aufgebaut – Wie sollen die aufgebauten Netzwerke langfristig gesichert werden?
- Unter den vier Netzwerken finden sich zwei Netzwerke, die auf enge Umgriffe begrenzt sind – Wie sollen die Erfahrungen für die gesamte Stadt nutzbar gemacht werden?
- Unter den Netzwerken sind zwei Netzwerke mit Präsenz vor Ort – Welcher zusätzliche Gewinn ist mit der Präsenz vor Ort gegeben?

### 3. Wie wirken die Netzwerke zusammen?

Das Zusammenwirken der vorhandenen Netzwerke wurde insgesamt von den Befragten positiv gesehen. Im Großen und Ganzen greifen die verschiedenen Netzwerke gut ineinander. Die Netzwerke ergänzen sich, Überschneidungen oder Doppelungen bestehen aus Sicht der Befragten vor Ort nicht.

Die neuen Netzwerke haben jeweils einen über die bisherige Schwerpunktsetzung von REGSAM hinausreichenden Fokus auf neue Zielgruppen oder neue institutionsübergreifende Arbeitweisen. Durch die Bereitstellung neuer Koordinierungspotentiale (Bildungsmanagerinnen, Teilregionsleitungen Frühe Hilfen – KoKi, Quartiersmanagement Soziale Stadt) wurden Voraussetzungen geschaffen und ist es teilweise bereits gelungen neue relevante Akteurinnen und Akteure, zum Beispiel aus den Bereichen Bildung und Gesundheit, zu gewinnen.

REGSAM kam beim Aufbau der neuen Netzwerke eine entscheidende Funktion zu. Es wurde in allen Fällen auf die Kontakte und Informationen vor Ort über REGSAM zugegriffen. Die REGSAM Moderatorinnen und Moderatoren dienten häufig als Brücke und Türöffner. Durch die Nutzung der vorhandenen Netzwerkstrukturen konnte zügig mit dem Aufbau der zielgruppenspezifischen Strukturen begonnen werden.

Der Rückgriff auf die Gremienstrukturen von REGSAM erwies sich als ressourcenschonend, da neue Austauschgremien nur dann eingerichtet wurden, wenn diese mit den gegebenen Gremien oder Austauschforen nicht abgedeckt waren.

Über die Strukturen mit einer „Präsenz vor Ort“ können Bürgerinnen und Bürger direkter angesprochen und ehrenamtliche Potentiale besser genutzt werden.

Deutliche Engpässe zeigten sich bei der Abstimmung zwischen Verwaltung, Trägern und lokalen Netzwerken.

Insbesondere Versäulungen zwischen Referaten und Produkten in der Verwaltung, aber auch bei großen Trägern erschweren die verwaltungs- bzw. trägerinterne Abstimmung bei Querschnittsaufgaben und bei ganzheitlichen Handlungs- und Planungsansätzen vor Ort.

Geeignete Abstimmungsstrukturen zwischen Planungsebene und operationaler Ebene sind nur ungenügend entwickelt. Regelmäßig tagende Gremien für Gebiete mit nur kleinem Umgriff überfordern die Kapazitäten zentral angelegter fachlicher Steuerungsbereiche. Eine regelmäßige Teilnahme an solchen Gremien ist strukturell nicht möglich. Hier ist noch keine angemessene, genügend flexible Lösung gefunden.

Im Rahmen der bisherigen Entwicklung konnten in der referatsübergreifenden Abstimmung aber auch Erfahrungen gesammelt werden. Das betrifft die Lenkungsgruppe der Sozialen Stadt wie auch die neuen Steuerungsgremien im Netzwerk Frühe Kindheit.

Abstimmungsprozessen zwischen Netzwerken und Verwaltung kommt jedoch eine besondere Bedeutung zu. Hier sehen wir eine wesentliche Funktion des Netzwerkmanagements. Bislang wurde diese aber noch nicht ausreichend inhaltlich definiert. Auch sollten die „richtigen“ Schnittstellen und mögliche Kompetenzausstattung für diese Aufgaben innerhalb der Verwaltung diskutiert werden.

### 4. Perspektiven von Vernetzung in München

Aus der Untersuchung leiten sich offene Fragen ab.

An die Verwaltung:

- Wie können Produktlogik und Referatslogik der Verwaltung einerseits, Sozialraumlogik andererseits in Zukunft horizontal besser zusammengeführt werden?
- Wie kann die vertikale Abstimmung in der Verwaltungshierarchie optimiert werden?
- Wie können die Steuerungsfunktionen für sozialräumliche Strukturen so gestaltet werden, dass die Kapazitäten vor allem kleiner Abteilungen oder Produktbereiche nicht überfordert sind?
- Wie können relevante Träger oder Netzwerkakteurinnen und -akteure möglichst frühzeitig in Planungsprozesse mit einbezogen werden?

Weitere Fragen richten sich an die Gestaltung der Netzwerkarbeit und des Netzwerkmanagements:

- Wie muss die notwendige Ressourcenausstattung für ein nachhaltiges Netzwerkmanagement aussehen?
- Können durch referatsübergreifende Finanzierung die Netzwerke optimiert werden?
- Wie sind die notwendigen Ressourcen für gewünschte Netzwerkarbeit bei den jeweiligen Akteurinnen und Akteuren abgesichert?
- Mit welchen Vernetzungs- und Handlungsansätzen können neue Akteurinnen und Akteure in sinnvoller Weise in Abstimmungs- und Vernetzungsprozesse einbezogen werden?

Zum Schluss stellt sich die Frage nach der Absicherung von erfolgreich aufgebauten Netzwerken:

- Wie können v.a. im Rahmen temporärer Programme aufgebaute, erfolgreiche Netzwerke nachhaltig gesichert werden?
- Wie können positive Erfahrungen aus einer Modellregion in andere Regionen sinnvoll übertragen werden?

Bei der Bearbeitung dieser Fragen sollten – das zeigten die Erhebungen deutlich – die Verantwortlichen in Verwaltung, bei Trägern und aus den Netzwerken zusammenwirken.

**Insgesamt ist darauf zu achten, dass:**

- Kontinuität und Nachhaltigkeit gewährleistet ist.
- vorhandene Potentiale identifiziert und ausgeschöpft sind.
- bestehende Strukturen optimiert werden.
- notwendige Ressourcen gesichert sind.
- räumliche Schwerpunkte gesetzt werden ohne flächendeckende Strukturen auszuhöhlen.
- die Spannung zwischen dem fluiden Charakter von Netzwerken und dem Wunsch nach verbindlichen Strukturen konstruktiv gelöst wird.



# Foren

Inhalte und Ergebnisse

## Netzwerkmanagement – Worauf kommt es an?

Netzwerke können als neuartige Form der Handlungskoordination begriffen werden, die verschiedenen Bereichen im sozialen Raum die Möglichkeit eröffnen, konsensfähige Problemlösungen zu erzielen. In diesem Forum soll der Frage nachgegangen werden, was förderliche und hinderliche Faktoren für ein gutes Netzwerkmanagement im Interesse einer qualitativ guten Stadt- und Quartiersentwicklung sind.



Input

**Eva Bruns**

Büro für soziale Stadtentwicklung

Moderation

**Anna von Pfaler**

Landeshauptstadt München,  
Sozialreferat, Sozialplanung

Für den Einstieg stellte Eva Bruns, Büro für soziale Stadtentwicklung, neben der Funktionsweise von Netzwerken generell v.a. die vier Dimensionen von Netzwerkmanagement vor, die auch von *zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation für ihre Analysen verwendet wurden. Gegen Ende des Inputs leitete sie daraus ab, welche Ansprüche und Erwartungen mit dem Management verbunden werden. Als Anhaltspunkte für die weitere Diskussion gab Frau Bruns noch einen Überblick über die Prüfsteine aus der Netzwerkuntersuchung für das Gelingen von Netzwerkarbeit.

Vor Beginn der Gruppendiskussion wurde eine kurze Vorstellungsrunde durchgeführt, in der jeder neben seinem Namen und Arbeitsbereich auch seine Bezüge zu welcher Art von Netzwerken nannte. Dabei wurde zum einen ersichtlich, dass das Plenum sehr homogen besetzt war – die große Mehrheit arbeitete beim Sozialreferat – und zum

anderen, dass viele dieses Forum gewählt hatten, weil sie selbst gerade am Aufbau eines Netzwerkes beteiligt sind und sich Informationen erwarteten, worauf es dabei ankommt.

Unter hoher Beteiligung der anwesenden Netzwerkmanagerinnen und Netzwerkmanager im Plenum (u.a. von REGSAM und einem BildungsLokal) wurden daraufhin Erfahrungen diesbezüglich zusammengetragen. Dabei zeigte sich, dass es bei der Bewertung der Qualität eines Netzwerkmanagements auf die Perspektive ankommt.

Je nach Phase, in der sich das Netzwerk befindet – Aufbau, Bestandserhaltung, Modifizierung – sind andere Anforderungen zu erfüllen. Auch hängt es von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und den Gegebenheiten der Region ab, wie das Netzwerkmanagement gestaltet werden sollte. Weiterhin ist entscheidend, mit welcher

## Netzwerkmanagement – Worauf kommt es an?

Funktion und in welchem zeitlichen Rahmen das Netzwerk installiert wurde. Als reine Informationsdrehscheibe wird die Arbeit eines Netzwerkes einen anderen Fokus haben, als eines mit Projektbezug und temporärem Charakter.

Grundsätzlich ist es entscheidend für den Aufbau und den Erhalt eines Netzwerkes, gemeinsame Ziele zu definieren. Dementsprechend können die Mitglieder auch ihre Positionen im Netzwerk gestalten. Es sei aber generell viel Motivationsarbeit nötig – bei Netzwerken, die interdisziplinär und ressortübergreifend angelegt sind, um so mehr, da hier unter Umständen auch unterschiedliche professionelle Kulturen aufeinandertreffen.

Für die Managerin/den Manager selbst gibt es daher keine festgeschriebene Rolle, sie/er muss sich je nach Situation positionieren, den Arbeitsauftrag und -rahmen genau definieren und von der Arbeitgeberin/dem Arbeitgeber, der Auftraggeberin/dem Auftraggeber legitimieren lassen.

Die Tätigkeit der Moderation in einem Netzwerk ist einerseits eine alltägliche Arbeit, die als Basisaufgabe an sich nicht im Vordergrund steht. Andererseits ist die Art der Moderation bei schwierigen Konstellationen und Situationen sehr entscheidend, wenn es um den Erfolg und die Effektivität der Kooperation geht. Vor allem bei zeitlich befristeten und ergebnisorientierten Projekten kann der Druck auf die Moderatorin/den Moderator groß werden. Allerdings sollte die Verantwortung für den Erfolg der Netzwerkarbeit auch bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gesehen werden, um das Management zu entlasten. Generell sei das Selbstorganisationspotential des Netzwerkes zu fördern.

Für ein gutes Netzwerkmanagement sei es außerdem zentral, Netzwerkarbeit sozialraumbezogen und ressortübergreifend zu verstehen. Daher seien neben den vertrauteren Bereichen Bildung, Gesundheit und Kultur, auch die städtebaulichen Aspekte, die Immobilienwirtschaft, die lokale Ökonomie und die Politik-Ebene mitzudenken. Eine wichtige Rolle kommt also v.a. auch der Haltung bei der Arbeit im Sozialraum und im interdisziplinären Kontext zu. Eine Grundvoraussetzung für gelingendes Netzwerken sei, die Neugierde auf Neues und das Andere zu behalten, was angesichts der zum Teil knappen Ressourcen immer wieder auch aus den Leitungsebenen bewusst unterstützt werden sollte.

Ressortübergreifendes Denken und das regelmäßige Einnehmen einer Vogel-Perspektive sind ebenfalls gefordert, wenn es darum geht, alle relevanten Schlüsselpersonen an den Tisch zu bekommen. Daher brauche das Management genügend Ressourcen, um über die rein organisatorische Arbeit hinaus unterstützend tätig sein zu können. Wichtig ist auch die Koppelung mit und die Durchlässigkeit zu anderen bereits bestehenden Netzwerken. Da diese informellen Anforderungen eher weniger sichtbar sind als die organisatorischen, werden erstere bei der Ressourcenbemessung leider oft nicht berücksichtigt.

Die Frage nach konkreten förderlichen oder hinderlichen Faktoren konnte nicht pauschal beantwortet werden. Entscheidende Punkte sind jedoch, Ziel und Auftrag zu definieren, genügend Ressourcen zur Verfügung zu haben, die Bereitschaft der Kooperationspartner im Netzwerk und die Klärung der Bedingungen der Zusammenarbeit.

## Erfahrungen aus einer anderen Kommune

Netzwerke sind Motor der sozialen Arbeit – das gilt überall. Als Vergleich zu München wird ein Modell der Stadt Köln vorgestellt. Themen wie die finanzielle und personelle Ressourcenbindung, Vor- und Nachteile, Nachhaltigkeit und Befristung dieses Modells werden ebenso besprochen wie die Frage, ob und inwieweit München davon lernen kann.



Input

### Ingrid Jung

Stadt Köln, Geschäftsstelle Modellprojekt  
Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraum-  
orientierung in Köln

### Klaus-Martin Ellerbrock

Sozialraumkoordinator in Köln-Chorweiler

Moderation

### Gerlinde Felsche

Landeshauptstadt München,  
Sozialreferat, Sozialplanung

Um die Erfahrungen einer anderen Kommune hautnah „erlebbar“ zu machen, durften wir Frau Jung und Herrn Ellerbrock aus der Stadt Köln begrüßen. Die Präsentation von Frau Jung, der Vertreterin der Stadt Köln, und Herrn Ellerbrock, welcher Sozialraumkoordinator in Köln ist d.h. als „Praktiker“ die Arbeit vor Ort von Anfang an kennt, bildete das Kölner Modell „Lebenswerte Veedel“ sehr anschaulich ab:

### „Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln“

#### 7 Jahre Sozialraumkoordination

Das Rahmenkonzept „Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln“ wird in 11 Sozialraumgebieten umgesetzt. Es basiert auf langjährigen Erfahrungen

#### 7 Jahre Sozialraumkoordination



„Lebenswerte  
Veedel –  
Bürger- und  
Sozialraum-  
orientierung  
in Köln“

Abbildung 19

## Erfahrungen aus einer anderen Kommune

der Gemeinwesenarbeit und innovativen Projekten der Jugendhilfe in Köln und wurde erstmals 2005 – damals noch mit dem Titel „Sozialraumorientierte Hilfsangebote in Köln“ – entwickelt. Gemeinsam haben die LIGA der freien Wohlfahrtsverbände in Köln, die Stadtverwaltung und die Politik dem Rat der Stadt Köln das Konzept vorgelegt, der es im Dezember 2005 und seitdem nach mehreren Verlängerungen zuletzt bis zum 31.12.2013 beschlossen hat.

Die Sozialraumgebiete, Stadtteile oder Stadtviertel mit je 20.000 – 30.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, weisen einen hohen sozialen Belastungsgrad, eine überdurchschnittlich hohe Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung, ein erhöhtes Aufkommen von Wohnungsnotfällen auf. In den Gebieten sind Koordinationsstellen eingerichtet, zehn in freier und eine in städtischer Trägerschaft. Bei den freien Trägern handelt es sich um jene, die im „Veedel“ verankert und vernetzt sind.

Die Koordinationsstellen befinden sich in den Stadtteilen/-vierteln:

- Bickendorf/Westend/Ossendorf
- Bilderstöckchen
- Blumenberg/Chorweiler/Seeberg Nord
- Bocklemünd/Mengenich

- Buchheim/Buchforst
- Höhenberg/Vingst
- Humboldt-Gremberg/Kalk
- Meschenich/Rondorf
- MülheimNord/Keupstraße
- Ostheim/Neubrück
- Porz-Ost/Finkenberg/Gremberghoven/Eil

Leitziel des Rahmenkonzeptes ist es, die Lebensbedingungen der Bewohnerinnen und Bewohner des Sozialraumgebietes zu verbessern.

Handlungsleitend sind dabei grundsätzliche Prinzipien sozialräumlicher Arbeit (nach Wolfgang Hinte, Universität Duisburg-Essen):

- die Bedarfe und Interessen der Menschen sind Anlass zum Handeln;
- Stärkung der Eigeninitiative – aktivierende Arbeit vor betreuender Arbeit;
- die personalen und sozialräumlichen Ressourcen werden genutzt;
- Aktivitäten sind zielgruppen- und bereichsübergreifend;
- Vernetzung; Kooperation der Einrichtungen/Dienste/ Akteurinnen und Akteure im Sozialraum.

### 11 Sozialraumgebiete

Soziale Benachteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner

Auch Quartiere ohne besondere Problemlagen

Einwohnerzahl zwischen 20.000 und 30.000

1 Personalstelle pro Gebiet



Quelle: IV/2 Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung, 15 Amt für Stadtentwicklung und Statistik

Abbildung 20

In den elf Koordinierungsstellen sind Sozialraumkoordinatorinnen und Sozialraumkoordinatoren tätig, Fachkräfte mit oft langjähriger Erfahrung in der Arbeit im Gemeinwesen, im Veedel. Die Schwerpunkte der durchgeführten Aktivitäten, Maßnahmen und Projekte richten sich nach den im Rahmenkonzept definierten Projektzielen aus:

- Verbesserte soziale Integration der Sozialraumbewohnerinnen und -bewohner
- Verstärkte Partizipation – die Interessen und Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger sind berücksichtigt, die Selbsthilfekräfte und die lokalen Eigeninitiativen werden gefördert.
- Optimierte Hilfen und Angebote – die einzelnen Maßnahmen sind bedarfsgerecht, bürgernah, aktivierend, abgestimmt und vernetzt.
- Wirtschaftlicher Mitteleinsatz – zielgerichteter Einsatz der Mittel – insbesondere in eine verstärkte Präventionsarbeit.
- Optimierte Kooperation aller einbezogenen städtischen und nicht-städtischen Dienststellen und Akteurinnen bzw. Akteure, insbesondere der vor Ort tätigen Fachämter, Träger, Einrichtungen und unter Einbeziehung der ehrenamtlichen Kräfte.

Zentral für die konkrete Tätigkeit der Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren ist ihre vorwiegend intermediäre Funktion. Sie handeln als vermittelnde Akteurin/vermittelnder Akteur im Sozialraumgebiet, sie stellen die Kommunikation und Vernetzung vor Ort sicher, sie kommunizieren Interessen und Bedürfnisse der Menschen vor Ort in die Gremien und Ebenen der Verwaltung, der Träger der freien Wohlfahrtspflege, der Politik. Dabei greifen sie die Bedarfe der Menschen und die Themen vor Ort auf und fungieren als Impulsgeber für die im

Sozialraumgebiet tätigen professionellen Akteurinnen und Akteure sowie für bewohnerschaftliche Gruppierungen. Die Unterstützung und/oder Umsetzung von Sozialraumkonferenzen oder Stadtteilkonferenzen dienen hier als effektives Instrument.

Eine wesentliche Funktion der Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren besteht zudem darin, die Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner an den gebietsbezogenen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen zu unterstützen, um damit die lokale Demokratie zu stärken. Daher setzen sie sich für die Entwicklung aktivierender, bürgernaher und gemeinwesenorientierter Angebote und Hilfen ein.

Die konkreten Aufgaben stellen sich potentiell in allen Bereichen, die für die Verbesserung der Lebenslagen und der gesellschaftlichen Teilhabe der Bewohnerinnen und Bewohner von Bedeutung sind. Dies sind insbesondere die Handlungsfelder Kinder, Jugend und Familie, Soziales, Gesundheit, Bildung, Wohnen, Stadtentwicklung, Sport, Kultur, Integration, Wirtschaft und Arbeit sowie Gemeinwesenentwicklung.

Jährliche Zielvereinbarungen zu einem Jahresschwerpunktthema und zu weiteren, je Sozialraumgebiet spezifischen Zielen, setzen Akzente in der Arbeit der Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren. 2012 lautet das Jahresschwerpunktthema: „Erhöhung der Bildungsbeteiligung von Kindern mit Migrationshintergrund und Kindern aus bildungsfernen Familien in der offenen Ganztagschule“. Konkrete Maßnahmen / Projekte in allen potentiellen Handlungsfeldern werden durch den Einsatz sozialräumlicher finanzieller Mittel unterstützt und umgesetzt. Priorität haben dabei Ideen und Vorhaben, die

### 4 Aufgabenbereiche der Sozialraumkoordination

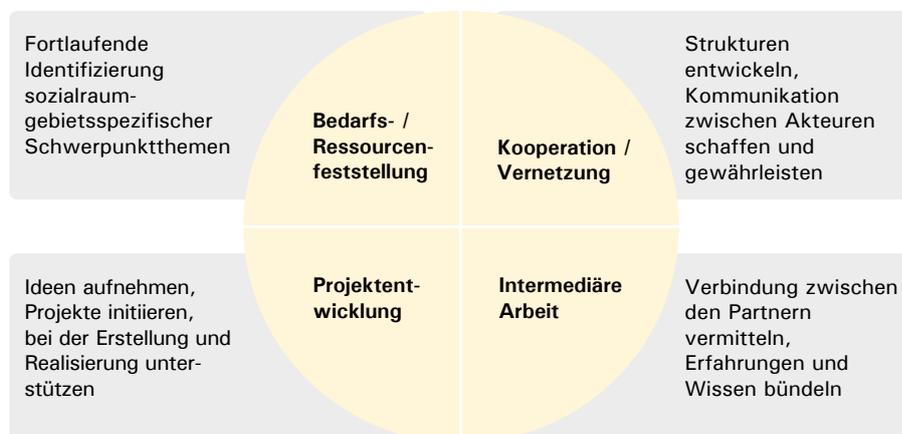


Abbildung 21

kooperativen Charakter haben und den Einsatz ehrenamtlicher Kräfte fördern. Die Vergabe der zur Verfügung stehenden Maßnahmemittel / Sozialraumbudgets wird in örtlichen Gremien abgestimmt.

Ein weiterer wichtiger Eckpunkt des Konzeptes ist das Aufbrechen der fachlichen „Versäulung“ der Arbeit zugunsten stärkerer Bewohnerinnen/Bewohner- und Sozialraumorientierung bei Stadtverwaltung und den Trägern der freien Wohlfahrtspflege. Neben den Kontakten zu lokalen Institutionen und Personen der Verwaltung, besteht auch ein Netz von „Ämterlotsen“ in verschiedenen Ämtern und Fachdienststellen der Stadtverwaltung Köln.

Eine Zentrale Lenkungsgruppe, bestehend aus Mitgliedern der Verwaltung, der Politik und der LIGA der freien Wohlfahrtsverbände begleitet steuernd die Entwicklung und Umsetzung des Rahmenkonzeptes.

Im Abschlussbericht der Evaluation des Konzeptes in 2011 wird das Handlungskonzept „Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln“ als erfolgreich bewertet und die Verstetigung des Konzeptes empfohlen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:  
<http://www.stadt-koeln.de/2/sozialraumorientierung/>

## Köln und München – Der Blick über den Tellerrand

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums 2 waren sehr interessiert an der Darstellung des Kölner Konzeptes und stellten viele Nachfragen. Im anschließenden Austausch bzw. der folgenden Diskussion wurde versucht einen Vergleich zur Münchener Struktur herzustellen, sowie die jeweiligen Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Modelle zu beleuchten. Ein unmittelbarer Vergleich der sozialräumlichen Netzwerke beider Städte ist selbstverständlich nur bedingt sinnvoll, da unterschiedliche Strukturen und Konzepte zugrunde liegen.

Als positiv hervorgehoben wurde, dass die Konzentration auf überschaubare, kleine Räume, wie es in Köln gegeben ist, einige Vorteile bieten kann. Durch die Anwesenheit der Sozialraumkoordinatorinnen und -koordinatoren unmittelbar vor Ort, kann u.a. die Partizipation der Bürgerinnen und Bürger in den Gebieten maßgeblich unterstützt werden. Grundsätzlich wurde als sinnvoll erachtet, die Ausweitung des Konzeptes auf weitere „Veedel“ im Stadtgebiet Köln anzustreben. Zu beachten ist allerdings, dass dies die prekäre Haushaltssituation in Köln derzeit nicht erlaubt.



Abbildung 22

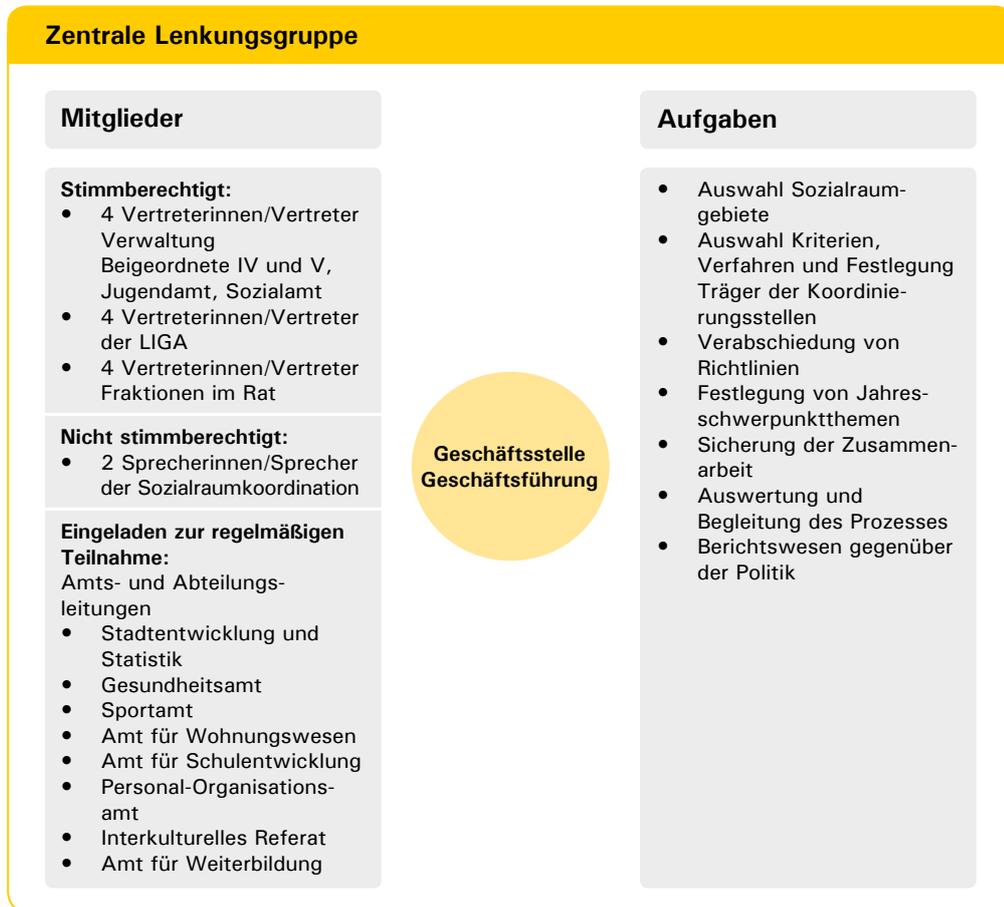


Abbildung 23

Auf der lokalen Ebene der Gebiete in Köln besteht eine gute Kooperation und Koordination zwischen den Ämtern / Dienststellen / Einrichtungen. Der gesamtstädtische ämter- und dezernatsübergreifende Arbeitsansatz des Konzepts „Lebenswerte Veedel“, das Aufbrechen der fachlichen Versäulung, wäre noch weiterzuentwickeln. So wurde thematisiert, dass es sinnvoll wäre die Stadtplanung und Stadtentwicklung noch besser in die Abläufe vor Ort zu integrieren. Als eine Möglichkeit wurde die sogenannte Lenkungsgruppe in München, die den stadtweiten Austausch und Abstimmung der Stadtentwicklung und Planung sicherstellt, genannt.

Die Ausstattung der Koordinationsstellen „Lebenswerte Veedel“ mit einem eigenen Budget wurde als sehr hilfreich eingeschätzt. Übergreifende Konzepte können mit entsprechender finanzieller Ausstattung einfacher und schneller verwirklicht werden. Diese Ausstattung gibt es in München nicht in vergleichbarer Form.

Als eine sehr gute Einrichtung wurde die flächendeckende stadtweite Vernetzung von Einrichtungen, wie sie in

München durch REGSAM (Regionale Netzwerke für Soziale Arbeit München) sichergestellt ist, bewertet.

Diese Zusammenfassung enthält lediglich die wichtigsten Punkte, welche diskutiert wurden. Die Vorstellung des Kölner Modells konnte viele Anregungen und neue Ideen geben.

Insgesamt ist es dem Forum gelungen, allen Anwesenden, den Münchner und den Kölner Kolleginnen und Kollegen, sowohl bewährte als auch verbesserungswürdige Strukturen und Modelle aus der jeweiligen anderen Stadt erfahrbar zu machen und neue Impulse und Anregungen zu geben.

## Vorhandene Netzwerkstrukturen in München optimieren – wie kann das gelingen?

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Münchner Netzwerkstrukturen gut ineinandergreifen und insgesamt sehr positiv bewertet worden sind. Es ist daher nicht zielführend, vorhandene und tragende Strukturen durch andere zu ersetzen, sondern Kontinuität zu gewährleisten. Das vorhandene Potential sollte ausgeschöpft und die Optimierung der vorhandenen Strukturen überprüft werden. Dabei ist freilich auch die Ressourcenfrage mitzudenken.

Input

**Petra Stockdreher**

*zweiplus* Beratung | Entwicklung | Evaluation

Moderation

**Michael Huber**

Landeshauptstadt München, Sozialreferat,  
Sozialplanung



Eine Vielzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus den verschiedenen Referaten, den freien Trägern sowie „Netzwerken“ interessierte sich für diese Thematik. Durch ihre breite Besetzung stellte das Forum 3 eine vielfältige Diskussionsgruppe dar. Einleitend wurde von Frau Stockdreher vom sozialwissenschaftlichen Institut *zweiplus* ein Input zu möglichen Ansatzpunkten bei der Optimierung der Netzwerkstrukturen vorgestellt:

### Regionale Netzwerke – Strukturen optimieren

Neben den von uns untersuchten vier Netzwerken, REGSAM, Frühe Hilfen/Frühe Kindheit, BiLok/Bildungsmanagement und Soziale Stadt, sollten auch die Vielzahl anderer Netzwerke, wie z.B. bestehende Fachnetzwerke wie die PSAG, Qualitätszirkel von Ärzten oder Vernetzun-

gen zwischen Schulen (Mittelschulverbund), Zusammenschlüsse im Rahmen der vom Kulturreferat geförderten Stadtteilkultur berücksichtigt werden.

Zu einer Optimierung der vorhandenen Netzwerkstrukturen gehört ein Ausgangspunkt (positive oder negative Erfahrungen, Kritik oder Probleme), eine Zielvorgabe und schließlich ein Weg. Ich möchte hierzu einige Schlussfolgerungen aus unserer Untersuchung ziehen:

### Ausgangspunkt

- In München gibt es eine Netzwerkgeschichte oder Struktur, die sich weitenteils bewährt hat und auf die aufgebaut werden kann.
- Im Rahmen der vorhandenen Netzwerke und beim Aufbau neuer Netzwerke wurden zahlreiche Erfahrungen gesammelt.

- Mit der Gremienstruktur der Sozialen Stadt wurden ressortübergreifende Handlungsansätze in der Münchner Stadtverwaltung institutionalisiert. Auch in den anderen Referaten liegen einschlägige Erfahrungen vor.
- Die Netzwerkarbeit wird durch enges Ressortdenken in der Verwaltung behindert.
- Es besteht ein Bedarf, mehr Akteurinnen und Akteure in vernetztes Handeln einzubeziehen. Hierbei handelt es sich um Akteurinnen bzw. Akteure aus verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen wie Bildung, Migration, Gesundheit, Pflege, Inklusion u.a.
- Ein Teil der Netzwerke ist temporär angelegt – der Erhalt der aufgebauten Strukturen ist nicht abgesichert.

## Vorhandene Ziele

Angestrebt wird eine effektive sozialräumliche Vernetzungsstruktur, die sich über die gesamte Stadt erstreckt und den sozialräumlichen Differenzierungen entspricht.

- Die Strukturen sollen lokale oder temporäre Besonderheiten in den unterschiedlichen Stadtbezirken und Stadtteilen und Stadtbezirksteilen berücksichtigen. Für Gebiete mit besonderen Problemlagen, z.B. in größeren Neubaugebieten, sollen frühzeitig angemessene Vernetzungsressourcen zur Verfügung stehen.
- Vorhandene Strukturen in der Verwaltung, bei den Trägern und in den Sozialregionen sollen so berücksichtigt werden, dass Abstimmungen zeitlich und organisatorisch mit dem „Alltagsgeschäft“ zu verbinden sind. Der Nutzen muss den Aufwand aufwiegen.
- Die Netzwerke sollen sich interessanter für neue Bereiche machen wie z.B. bürgerschaftlichen Engagement, Sport, Bildung und Ökonomie.
- Verwaltung und Netzwerke sollen sich ressortübergreifend miteinander verknüpfen.
- Netzwerke sollen ineinandergreifend und kooperativ wirken.
- Die Netzwerke verfügen für ihren Arbeitsauftrag über ausreichend Ressourcen.
- Der Schnitt von Schwerpunktgebieten (in Köln spricht man von Sozialraumgebieten) fügt sich sinnvoll in Verwaltungs- und Versorgungsstrukturen ein.
- Die Vernetzung erweist sich auf der Ebene der Einzelarbeit und der Planung als effektiv.

## Netzwerkakzeptanz

Im Ergebnis misst sich die Akzeptanz von Netzwerken und Strukturen an ihrer Handlungsrelevanz. Auch wenn die verschiedenen Beteiligten in unserer Untersuchung zum Teil überlappende, zum Teil unterschiedliche Erwartungen an die Netzwerke bzw. die Netzwerkstrukturen formulierten, kann man als gemeinsamen Nenner festhalten:

*Man will mit den vorhandenen oder geplanten Netzwerkstrukturen handlungsrelevante „Produkte“ bzw. einen konkreten Nutzen erzeugen – und zwar auf der Ebene der Planung und auf der Ebene der Umsetzung vor Ort.*

## Der Weg zum Ziel – Schlussfolgerungen aus unserer Arbeit

- Tragende Strukturen werden erhalten und auf diesen Strukturen wird Neues aufgebaut. In welcher Weise das geschieht, muss im Einzelfall geprüft werden.
- Vorhandene Potentiale, die für die Vernetzung vor Ort, in der Verwaltung und bei den Trägern relevant sind, werden identifiziert und ausgeschöpft.
- Ressortübergreifende Handlungsansätze in der Verwaltung werden entwickelt und umgesetzt.
- Bei Planungsprozessen – egal welcher Ressorts – werden frühzeitig die relevanten Akteurinnen und Akteure erkundet und in den Prozess der Planung eingebunden.
- Notwendige Ressourcen werden identifiziert und ressortübergreifend bereitgestellt.

## Optimierung von Netzwerkstrukturen

Vier Aspekte sind bei der Entwicklung oder Optimierung von Netzwerkstrukturen zu beachten:

### 1. Stabilität und Nachhaltigkeit

Die hier im Mittelpunkt stehenden Netzwerke und deren Strukturen bilden sich nicht spontan. Vielmehr ist es ein langer Weg, bis sich eine tragfähige Vertrauensbasis für die jeweiligen Kooperations- und Austauschstrukturen aufgebaut haben.

Bei REGSAM, als dem ältesten Netzwerk, hat sich z.B. eine hohe Stabilität gezeigt. Sie beruht auf einem Mix aus stabilen Gremien, den Moderatorinnen und Moderatoren sowie der verlässlichen Kooperation mit tragenden Institutionen vor Ort und mit der Sozialverwaltung.

Sie ergibt sich auch aus der Notwendigkeit der meisten sozialen Einrichtungen zu kooperieren: Sozusagen aus einem bestimmten Handlungsdruck heraus. Denken Sie an Frühe Hilfen, an Versorgung in Krisensituationen, an Wohnen im Viertel. Sie ergibt sich auch aus der Einsicht von Trägern oder Einrichtungsleitungen, dass Kooperation und Vernetzung notwendig ist und hierfür den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendigen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

## Vorhandene Netzwerkstrukturen in München optimieren – wie kann das gelingen?

Gefährdet wird diese Stabilität z.B. durch folgende Faktoren:

- Einrichtungen bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen notwendige Vernetzungsressourcen nicht zur Verfügung.
- Vernetzungs-Know-how wird nicht ausreichend geschult bzw. werden entsprechende Angebote aufgrund von Überlastung nicht wahrgenommen.
- Für die Bearbeitung neuer Themen stehen nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung.
- Für die Kooperation mit anderen Netzwerken oder Institutionen ist nicht ausreichend Zeit (auf beiden Seiten) vorhanden.
- Die Kapazitäten des Netzwerkmanagements sind ausgeschöpft.

Bei – im Rahmen von temporären Programmen aufgebauten – lokalen Netzwerken wie BiLok oder Soziale Stadt stellt sich die Herausforderung, dass sehr rasch die notwendigen Strukturen zu entwickeln sind. Hierfür sind erhebliche Aufbauressourcen nötig. Es hat sich bei unseren Arbeiten gezeigt, dass München mit der REGSAM Struktur gut gerüstet ist für einen schnellen Einstieg in die verschiedenen Programme – und das stadtweit. Ungeklärt ist aber die Herausforderung der sogenannten Verstetigung: Wie werden aufgebaute Strukturen und Vernetzungen vor Ort aufgefangen und weitergepflegt?

Diese Frage wird im Rahmen der Sozialen Stadt derzeit intensiv diskutiert. Auf die Projekte und Vernetzungsansätze des Bildungsmanagements kommt diese Herausforderung in den nächsten Jahren zu. Zu klärende Fragen sind u.a.:

- Was geschieht, wenn die Finanzierungen auslaufen?
- Was geschieht mit dem vorhandenen Know-how?
- Was geschieht mit dem entstandenen Vertrauen?
- Wie können lokale Erfahrungen so evaluiert und ausgewertet werden, dass man für die gesamte Stadt daraus lernen kann?

## 2. Flexibilität

Die Anforderungen an die Gestaltung des sozialen Lebens verändern sich heute schneller als früher, die Anforderungen werden heterogener und Kooperationspartnerinnen bzw. -partner wechseln häufiger. Zwischen den verschiedenen Stadtbezirken und auch innerhalb der jeweiligen Stadtbezirke gibt es große Differenzierungen: Neubaugebiete, demografisch auseinandergelungene Entwicklungen etc. machen kleinräumige Handlungsansätze sinnvoll bzw. notwendig.

Aber auch die Organisation und die Sicherung von Erfolgen, wie z.B. zeitlich limitierten Programmen und

Projekten mit insgesamt nur relativ kurzer Laufdauer, stellen eine hohe Anforderung an die Flexibilität von Verwaltung, Trägern, Einrichtungen und Netzwerke. Zeitlich begrenzte Finanzierungen im Rahmen von Programmen nehmen ja eher zu.

Wir haben in unseren Erhebungen erfahren, dass mit REGSAM eine Basis-Struktur gegeben ist, die die Implementierung neuer Handlungsansätze beschleunigt. Ungeklärt schien uns allerdings, welche Voraussetzungen langfristig für die Gewährleistung dieser Flexibilität notwendig sind. Es könnte sein, dass hier ein Optimierungsbedarf besteht.

## 3. Offenheit

Sich ändernde Rahmenbedingungen führen dazu, dass die Gestaltung der sozialen Landschaft regelmäßig neue Anforderungen stellt. Hierzu ist immer mehr von Bedeutung neue oder wechselnde Kooperationspartnerinnen und -partner zu gewinnen, um neu definierte Aufgabenprofile zu bewältigen.

Denken Sie an die Frühen Hilfen im Bereich des Kinderschutzes. Sie sollen dauerhaft und absolut zuverlässig funktionieren. Der Abstimmungsbedarf über die unmittelbaren Angebote der Frühen Hilfen durch die Kinderkrankenschwestern / Kinderkrankenschwester und die Fachkräfte Frühe Hilfen hinaus ist hoch. Neue Kooperationspartnerinnen und -partner wie niedergelassene Kinderärztinnen bzw. Kinderärzte oder Kindergärten müssen für eine möglichst verbindliche Zusammenarbeit gewonnen werden. Das geht aber nur, wenn man die Interessen und Rahmenbedingungen der neuen „Wunsch“-Akteurinnen / der neuen „Wunsch“-Akteure zum Ausgangspunkt nimmt. Darüber wie Schulen und Kindertagesstätten in die Netzwerkstrukturen eingebunden werden können, liegen Erfahrungen bei allen Netzwerken, schwerpunktmäßig aber bei Sozialer Stadt und den BildungsLokalen vor. Auch hier hat sich gezeigt: Es ist unerlässlich vom Bedarf und den Ausgangsbedingungen der zu gewinnenden Akteurinnen und Akteure aus zu denken.

Offenbar bedarf es intensiver Bemühungen und der Moderation durch ein Netzwerkmanagement und spezifischer, v.a. kleinräumiger und projektbezogener Ansätze bei der Gewinnung neuer Netzwerkpartnerinnen und -partner.

In diesem Zusammenhang offene Fragen sind z.B.:

- Wie können neue Akteurinnen und Akteure in geeigneter Weise in die Vernetzung einbezogen werden?
- Wieweit müssen zentrale Ansätze und lokale Ansätze sich ergänzen?

## 4. Verbindlichkeit

Wesentlich war es vielen Befragten, dass kommunal geförderte Netzwerke nicht vorrangig dem informellen Austausch dienen sondern verbindliche, zuverlässige und abgestimmte Kooperationen entwickelt werden, die z.B. relevante Informationen für Planungsprozesse gewährleisten oder die notwendige Verbindlichkeit bei Übergängen in der Einzelfallarbeit abzusichern in der Lage sind. Auch hier ist zu klären, wie solche Verbindlichkeiten gewährleistet werden können und welche Voraussetzungen hierzu notwendig sind.

### Schlussthesen

Im Ergebnis kann man folgende Schlussthesen festhalten:

- In München gibt es Netzwerke und Erfahrungen, an die bei einer Weiterentwicklung angeknüpft werden kann und soll.
- Zentral ist in der Zukunft das Ineinandergreifen von vorhandenen und neu aufzubauenden Netzwerken in allen Phasen der Entstehung ressortübergreifend zu gestalten und abzusichern.
- In Entwicklungsprozesse sollten alle relevanten Akteurinnen und Akteure in geeigneter Form einbezogen werden.

### Schwerpunkte der Diskussion

In der anschließenden Diskussion wurden vom Teilnehmerkreis schwerpunktmäßig Lücken, Probleme und Optimierungsbedarfe der Netzwerke thematisiert:

- Es besteht Unklarheit darüber, wer die Koordination von Netzwerken übernimmt und wer die Akteurinnen und Akteure bestimmt bzw. wie die relevanten Akteurinnen und Akteure identifiziert werden können.
- Als Wunsch/Hinweis wurde der Bedarf zur Schaffung eines Netzwerkes für Migrantinnen und Migranten genannt.
- Zielsetzungen müssen durch die führende Ebene in den Organisationen unterstützt werden.
- Die Informationsweitergabe bzw. Kommunikation ist Grundlage gelingender Netzwerke und muss zuverlässig werden.
- Eine gute regionale Quartiers-/Stadtteilentwicklung kann nur durch gemeinsames Agieren umgesetzt werden. Für eine gute Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Netzwerken muss Vertrauen geschaffen werden. Dafür muss die teilweise zwischen den Netzwerken existierende Konkurrenz überwunden werden.
- Netzwerke haben einen hohen Legitimationsdruck.
- Die Wirksamkeit von Netzwerken und deren Messung wurde als Problem benannt. Es wurde die Forderung

gestellt, dass Verwaltung eine Unschärfetoleranz bei der Wirksamkeitsmessung zulassen soll.

- Auch die Einbindung von ehrenamtlich Agierenden (Vereine, Initiativen vor Ort) wurde als Herausforderung benannt.

Im Zusammenhang mit oben genanntem Themenkomplex wurden zudem folgende Ressourcenprobleme benannt:

- Unterschiedliche Ressourcen-Ausstattung der Beteiligten.
- Sichtbarkeit der Netzwerkaktivität ist von Ressourcen abhängig.
- Vertrauen muss auf formeller und informeller Ebene gebildet werden.
- Ein klarer Auftrag und eine langfristige zeitliche Perspektive bis hin zur Dauerhaftigkeit, welche mit einer stetigen Ressourcen-Bindung einhergeht, werden als Erfolgsfaktoren für Netzwerke und deren Strukturen bezeichnet.
- Auch Sozialraumbudgets scheinen für regionale Netzwerke hilfreich.

Aus den in der Diskussion formulierten Problematiken in der Arbeit mit/zwischen/innerhalb der Netzwerke ergeben sich verschiedene Themenkomplexe, welche in der zweiten Phase des Netzwerkprojektes näher behandelt und bearbeitet werden.

Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Forums wurden besonders folgende Stichworte zu den genutzten Potentialen der Netzwerke genannt:

- Politik wird in die Netzwerke einbezogen.
- Netzwerke sind ein Informationspool.
- Ein Zugriff auf informelle Netzwerke wird ermöglicht.
- Eine breite Interdisziplinarität kann nutzbar gemacht werden.
- Es wird eine allparteiliche Koordination (z. B. Soziale Stadt) durchgeführt.

Diese positiven Aspekte der Netzwerkstrukturen werden von den unterschiedlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern als sehr förderlich für Ihre Arbeit und eine gute Stadt- bzw. Quartiersentwicklung gesehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Weg der „Netzwerke“ in die „richtige Richtung“ geht.

Diese Richtung wird in der zweiten Phase des Projektes „Regionale Netzwerke in München“, welche im März 2013 beginnt, mit der fachlichen Begleitung eines sozialwissenschaftlichen Institutes konkretisiert. Gemeinsam mit den Betroffenen soll der „genaue Kurs“ erarbeitet werden: Es wird ausgearbeitet, wie die angesprochenen Kritikpunkte verbessert werden können und die förderlichen Faktoren der Netzwerke werden weiter unterstützt und vorangebracht werden.

## „Die Verwaltung“ – Hemmschuh oder Förderer für den Sozialraum und seine Netzwerke?

Was bedeutet die thematische Versäulung der Produkte in den städtischen Referaten für die Bearbeitung der vielschichtigen Themen und Problematiken im Sozialraum? Behindert diese Gegebenheit interdisziplinäres und integratives Handeln und was fördert die Zusammenarbeit und die Entstehung einer guten Infrastruktur im Quartier?

### Input

**Doris Schüle-Wolfzellner**  
Landeshauptstadt München,  
Sozialreferat, Sozialplanung

**Grit Schneider**  
REGSAM-Moderatorin

### Moderation

**Petra Findeiß**  
Landeshauptstadt München,  
Sozialreferat, Stadtjugendamt



Folgende Thesen wurden als Diskussionsgrundlage vorgestellt:

### 1. Hemmende Faktoren

- ▶ **Die Produktlogik ist zu eindimensional**
  - Die Produktlogik fördert durch ihre Versäulung einen ausschnittshaften Blick auf die oft vielschichtigen Themen und Problemlagen eines Stadtteils. Verwaltung kann damit der Realität nicht gerecht werden.
  - Die produktbezogene Ressourcenverteilung („Jedes Produkt wirtschaftet mit seinem Topf“) fördert zwar betriebswirtschaftliches aber nicht volkswirtschaftliches Denken.
  - Zur Realisierung von Sozialraumprojekten braucht es momentan ein eher kompliziertes bzw. kreatives

Finanzierungsmanagement innerhalb der Produkte. In der Folge sind Sozialraumprojekte eher vom persönlichen Einsatz einzelner Kolleginnen und Kollegen in der Verwaltung abhängig als das Ergebnis einer strategischen Planung.

- ▶ **Zwischen den Referaten bestehen Kooperationsdefizite**

Integriertes Handeln ist die Grundlage für erfolgreiche Stadtteilentwicklung. Komplexere Stadtteilprojekte lassen sich schwerer realisieren, wenn mehrere Referate, Steuerungsbereiche bzw. Produkte tangiert sind. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf operativer Ebene ist verwaltungsintern kaum vorgesehen. Referatsübergreifende Kooperationsformen müssen daher meist auf Stadtteilebene organisiert werden (in Form von Stadtteilgremien oder Arbeitskreisen). Aber

auch dann ist eine verbindliche Beteiligung der Referate nicht immer gegeben. Als Gründe werden mangelnde Zeitressourcen und/oder mangelndes Verständnis für die Notwendigkeit angegeben.

- ▶ **Verwaltungsabläufe kosten Zeit**
  - Größere Projekte, z.B. Baumaßnahmen oder die Schaffung neuer Angebote haben (zu) lange Planungs- und Vorlaufzeiten. Bis das neue Angebot realisiert ist, können sich die Problemlagen im Handlungsraum verändert oder verschärft haben.
  - Hierarchische Strukturen und Notwendigkeiten im Verwaltungshandeln können Planungsprozesse langatmig machen. Aber auch partizipative Strukturen von Netzwerken folgen ihren eigenen Zeitabläufen. Beide Zeitschienen verlaufen nicht immer parallel und bringen daher Reibungspunkte zwischen Stadtteil und Verwaltung mit sich.
- ▶ **Die Teilnahme von Verwaltung an Netzwerken ist teilweise zu unverbindlich geregelt**

Ob sich Produktverantwortliche/Sachbearbeitung, z.B. am Netzwerk REGSAM beteiligen, unterliegt immer wieder dem persönlichen Interesse der Sachbearbeitung oder der darüberstehenden Führungsebene. Bei Zeitmangel oder anderen ablehnenden Gründen sticht das Produkt den Sozialraum.
- ▶ **Die Teilnahme von Einrichtungen an Netzwerken wird teilweise zu unverbindlich geregelt**

Im Kontraktmanagement mit den Trägern wird in den Zielvereinbarungen die Teilnahme z.B. am Netzwerk REGSAM zu unverbindlich behandelt.
- ▶ **Hierarchie und Partizipation treffen auf einander**

Die Mitarbeit in Netzwerken mit partizipativen Entscheidungsstrukturen ist für Vertreterinnen und Vertreter von Trägern oder Verwaltung, also von hierarchisch strukturierten Organisationen, erschwert, wenn Mandat und Handlungsspielraum nicht eindeutig geregelt sind.
- ▶ **Mangelnde Information und Seilschaft**
  - Nicht-Wissen über das jeweilige Netzwerk („Was machen die denn da?“) kann zu negativen Aussagen führen. Es entsteht ein Legitimationsdruck für das Netzwerk.
  - Freundschaftliche Verbindungen von Entscheidungsträgern behindern manchmal eine objektive Projektentscheidung.
  - Regionale Netzwerke informieren sich zu wenig über Verwaltungsstrukturen und die Mechanismen des neuen Steuerungsmodells und kritisieren daher manchmal aus Unkenntnis.

- ▶ **Träger halten am Bestehenden fest**

Für die Träger ist es schwierig sich auf Umsteuerungsprozesse einzulassen. Stichwort: Besitzstandswahrung.
- ▶ **Die Lobbyfunktion von Netzwerken behindert den objektiven Blick**

Da Netzwerke im sozialen Bereich auch eine Lobbyfunktion haben, werden Bedarfshinweise manchmal zu undifferenziert und/oder übertrieben an die Verwaltung/die Politik gemeldet. Eine professionelle Begleitung und Beratung der Netzwerke ist daher erforderlich!

## 2. Förderliche Faktoren

- ▶ **Partnerschaftliche Haltung von Verwaltung und Sozialraum**
  - Förderlich ist, wenn sich sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung als auch die Akteurinnen und Akteure im Sozialraum als Partnerinnen bzw. Partner auf Augenhöhe sehen.
  - Verwaltung ist dann Förderer, wenn sie Informationen in den Sozialraum einspeist und aus dem Sozialraum mitnimmt. Beispiele: intermediär ausgerichtete raumbezogene Sozialplanung, Jugendpflege, z.B. in den Facharbeitskreisen ...
- ▶ **Die Freiwilligkeit der Teilnahme an Netzwerken**

Die freiwillige Teilnahme an Netzwerken führt i.d.R. zu besseren Ergebnissen. Zwang kann zur inneren Verabschiedung führen, Freiwilligkeit zu höherer Kreativität. Voraussetzungen für Motivation ist „Können“, „Wollen“, „Dürfen“.  
Aber: Freiwillig heißt nicht beliebig!
- ▶ **Gezielte Kommunikation**
  - Wenn regelmäßig miteinander gesprochen wird, wächst das Verständnis füreinander und es verbessern sich die Realisierungschancen für ein Projekt und führen zu einer schnelleren Umsetzung.
  - Wenn Abteilungen unmittelbar (nicht nur über den Dienstweg) miteinander sprechen (Quervernetzung) verkürzen sich Entscheidungswege.
- ▶ **„Insiderwissen“ der Verwaltung**

Verwaltung verfügt über Kenntnisse, welche Netzwerkanliegen hilfreich unterstützen können.

### 3. Fazit

- Beides – „Produkt-“ und „Regionalbezug“ – hat seine Berechtigung und ergänzt sich!
- Der Weg ist „in Verantwortung gehen“ und nicht „in Zuständigkeiten denken“.
- Sozialraumorientierung und Netzwerkarbeit muss verbindlicher geregelt werden.
- Für Sozialraumorientierung und Netzwerkarbeit müssen verbindliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Verwaltung und zum Sozialraum müssen sich dringend verbessern.

### Zwei Thesen zum Schluss

- Ohne Vernetzung in der Verwaltung / in den Regionen weiß die eine Hand oft nicht, was die andere tut!
- Der Sozialraum / das Netzwerk zwingt zur Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten.

### Diskussionsbeiträge der Forums-Teilnehmerinnen und Teilnehmer

*Das Planungsreferat merkt an, dass bei der Hauptabteilung I der integrierte Handlungsansatz (Einbeziehung der anderen Referate,...) bei der Planung von Neubaugebieten gelebt wird.*

*Vor dem Handeln müssen Ziele entwickelt werden!*

*Idee: Regionale Planungskonferenzen mit exponierter Besetzung (Stichwort ‚Spiegelung‘)*

*Es sollte nicht vom ‚Sozialraum‘, sondern vom ‚Handlungsraum‘ gesprochen werden, um ALLE anzusprechen.*

*Netzwerke melden zu wenige Ideen an die Verwaltung, wo umgesteuert werden soll.*

*Zum Neuen Steuerungsmodell braucht es noch etwas dazu. Kundinnen oder Kunden können nur Produkte in Anspruch nehmen, aber nicht mitsprechen was sie wirklich benötigen würden. Jedes Produkt denkt in seiner Schublade und macht Einzelangebote gegenüber Kundinnen bzw. Kunden ? Es bräuchte ein Sozialbudget für den Sozialraum und ein persönliches Budget für die Kundinnen und Kunden, um individuelle Lösungen zu erreichen.*

*Es müssen Strukturen für regionales Handeln verbindlich festgelegt werden – auf allen Ebenen – in der Politik, auf der Leitungsebene, auf der operativen Ebene – in der Verwaltung und Trägerlandschaft.*

*Es braucht Netzwerkerinnen und Netzwerker mit einer intermediären Funktion zur Vernetzung der Netzwerke (s. auch Einführungsreferat von Herrn Dr. Schubert).*

## Zusammenfassende Betrachtung der Moderation

Die Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer kamen zu etwa gleichen Teilen aus der Verwaltung und von extern. Die Gesprächsatmosphäre war offen und von keinerlei Polarisierungen zwischen den verschiedenen ‚Systemen‘ gestört, vielmehr drehte sich die Diskussion um Paradoxien und Widersprüche, um Phänomene und Zuschreibungen, die sowohl beim Gegenüber als auch in eigenen Strukturen sowie im eigenen Erleben und Handeln bzw. Nicht-Handeln wahrzunehmen sind. Der Austausch hatte durchaus einen selbstreflexiven Charakter. So wurde selbstkritisch festgestellt, dass die Begrifflichkeit ‚Netzwerk‘ und das eigene Selbstverständnis dazu sehr positiv besetzt sei, dass Netzwerkerinnen und Netzwerker aber sicherlich nicht zum gemeinsamen Arbeiten zusammentreffen würden, wenn die Aufgabe darin bestünde, Angebote zu kürzen oder umzusteuern.

### Zentrale Diskussionsinhalte waren:

- Die Schwierigkeit gelingender Kommunikation und ausreichender Information / Beteiligung – insbesondere der mittleren Verwaltungsebene. Es ist verwaltungsintern festzustellen, dass strategische Planungen oft schon nicht mehr auf der Abteilungsebene, geschweige denn auf der Sachbearbeitungsebene ankommen.
- Immer wieder erwähnt wurde die zentrale Bedeutung von Machtverhältnissen und vorhandener bzw. nicht vorhandener Kompetenzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, wenn sie in regionalen Netzwerken mitwirken wollen und/oder sollen.
- Von Seiten verwaltungsexterner Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer wurde als wesentlichster Mangel herausgestellt, dass Planungsprozesse der Verwaltung ohne Beteiligung und das Erfahrungswissen der vor Ort tätigen professionellen Fachkräfte vor sich gehen. Umgekehrt stellen die verwaltungsexternen Fachleute für sich fest, dass sie zu wenige Ideen/Vorschläge an die Verwaltung weitergeben würden, wo im regionalen Netzwerk u.U. Veränderungsbedarfe bestünden.
- Einer kritischen Würdigung wurde sowohl die Größe von Netzwerken als auch die Homogenität / Heterogenität der Interessen der Netzwerkteilnehmer unterzogen: Bei zu viel Vernetzung geht mitunter der Überblick verloren und es bedarf eines Netzwerkmanagements, um zielgerichtetes Handeln zu ermöglichen.

Dem Diskussionsauftrag folgend wurde im zweiten Teil des Forum in den Redebeiträgen darum gerungen, konstruktive Vorschläge zusammen zu tragen:

- Auch für das Handeln in regionalen Netzwerken sind Ziele unabdingbar und von Seiten der Verwaltung wird dazu strategische Kompetenz eingebracht.
- Bei der Weiterentwicklung sollte anstelle vom Sozialraum lieber vom Handlungsraum gesprochen werden, in dem das Netzwerk wirken soll.
- Wie in Grundsatzreferat von Herbert Schubert am Vormittag vorgestellt, wurde vorgeschlagen nach dem Prinzip der „Spiegelung“ vor Ort regionale Planungskonferenzen zu etablieren, die in der kommunalen Verantwortungskaskade gemäß der normativen Absicherung der kommunalen Entscheidungsträgerinnen bzw. -träger und der strategischen Steuerung der Führungskräfte der beteiligten Referate handeln. Vgl. Hierzu Vortrag von Prof. Dr. Dr. Schubert in der Tagungsdokumentation S.13 Abbildung 3.
- Es müssten Strukturen für verbindliches Handeln festgelegt werden und bekannt sein. Am Beispiel der Sozialbürgerhäuser wurde dazu erläutert, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bezirkssozialarbeit, die sich an regionalen Netzwerken beteiligen, gezielter ausgewählt und mit einem klaren Mandat ausgestattet sein müssen. Gleiches hat für alle Netzwerkteilnehmer zu gelten.
- Die Funktionalität zielgerichteter Netzwerkarbeit vor Ort wird erheblich gesteigert, wenn es ein Netzwerkmanagement bzw. eine institutionalisierte Netzwerkmoderation gibt. Diese/r intermediäre Funktionsträger/in müsse befugt sein, über hierarchische Strukturen hinweg, kooperative Netzwerkteilnehmer auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung einzufordern. Für diese Anforderung sei es notwendig, dass es eine funktionierende Schnittstelle zwischen Verwaltung und REGSAM gäbe, was als „REGSAM-Moderation“ innerhalb der Verwaltung bezeichnet wurde.

Quer zu den vorangegangenen Überlegungen wurde auch die Perspektive der Kundinnen und Kunden erwähnt, deren Unterstützungsbedarfe sich der Produktlogik verweigere. Aus dieser Sicht wurde auf das Konzept des Sozialraumbudgets und eines persönlichen Budgets für Bürgerinnen und Bürger hingewiesen.

## Vernetzung gibt's nicht kostenlos!

In den meisten Konzepten wird die Teilnahme an Netzwerken als Aufgabe beschrieben. In der täglichen Arbeit ist diese Teilnahme jedoch – bei knappen Ressourcen – die oftmals einfachste Einsparmöglichkeit. Nehmen daher die Verwaltung, Verbände und Träger ihren selbst formulierten Konzeptanspruch nicht ernst? Diese Frage soll diskutiert werden und es soll überlegt werden, was wichtig ist, damit Netzwerkbeteiligung als qualitativ notwendige Basisarbeit anerkannt und geleistet wird.

### Input

**Franz Schnitzlbaumer**  
Kreisjugendring München-Stadt

**Volker Hausdorf**  
Landeshauptstadt München,  
Sozialreferat, Stadtjugendamt (Input auf dem  
Fachtag vertreten durch den Moderator)

### Moderation

**Joachim Hayen**  
Landeshaupt München,  
Sozialreferat, Sozialplanung



Zunächst wurden die Ansichten von Seiten der Verwaltung und der Verbände/Trägerschaft dargestellt.

### Franz Schnitzlbaumer

Die beiden Anliegen

- Netzwerkarbeit als qualitativ notwendige Basisarbeit anerkennen und leisten und
- Als Träger den selbstformulierten Konzeptanspruch ernst nehmen.

werden in der Aufgabenstellung unseres Forums der These gegenübergestellt, dass in der täglichen Arbeit – bei knappen Ressourcen – die Teilnahme an Netzwerken die „oftmals einfachste Einsparmöglichkeit“ sei.

Dazu kann man erst einmal feststellen: es stimmt beides, aber es kommt – wie immer – auf die Details an.

Ich kann aus der jüngeren Historie des Kreisjugendrings München-Stadt berichten, dass wir während der Konsolidierungsjahre von 2002 bis 2006 selbstverständlich alle Leistungen unserer Freizeitstätten auf den Prüfstand gestellt haben. Damals wurden die Teams in unseren Kinder- und Jugendeinrichtungen aufgrund der Stadtratsbeschlüsse im Schnitt um 25% reduziert (also zumeist von vier auf drei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter) und eine Reihe von Einsparungen in der Geschäftsstelle und im technischen Bereich (z.B. Schließung der Betriebsmeisterei) umgesetzt.

Natürlich wurde damals auch über die Zeiten diskutiert, die wir in Fach- und Koordinationsgremien arbeiten. So wurden beispielsweise zeitlichen Einschränkungen bei den Arbeitskreisen und Konferenzen vorgenommen, die wir selbst organisieren und auch für die Teilnahme an externen

Vernetzungsgremien wurde seinerzeit ein engerer Rahmen vorgegeben. Wir wollten eine vergleichbare Reduzierung hinbekommen, damit die Kinder und Jugendlichen nicht überproportional von den Kürzungen betroffen sind.

Die vage Formulierung „hinbekommen“ sagt schon Einiges über die Steuerbarkeit im Detail aus:

Erstens kann es bei solchen Krisen nie darum gehen, alle Leistungen mit dem Rasenmäher genau im gleichen Umfang zu reduzieren. Da kann es schon notwendig werden, Schwerpunkte zu setzen und andere Bereiche eher zu schonen. Das haben wir durchaus in Absprache mit dem Jugendamt gemacht und dabei die Vernetzung nicht überproportional zurückgefahren (wie es die Eingangsthese unterstellen würde). Der Grund dafür ist natürlich auch, dass die Jugendarbeit ein offenes, im Vergleich zu anderen Feldern relativ gering reguliertes Arbeitsfeld ist, in dem der fachliche Diskurs und die fachpolitische Positionierung als Lobby für Kinder und Jugendliche eine lange Tradition hat.

Zweitens gab und gibt es gerade im Bereich der externen Vernetzung bei uns eine recht unterschiedliche Entwicklung in den einzelnen Einrichtungen und Stadtteilen. Es gibt beim KJR traditionell engagierte Einrichtungen, die in gut vernetzten Stadtvierteln teilweise schon lange vor der Einführung der REGSAM Strukturen in Fachbasistreffen engagiert mitgearbeitet haben und dies heute noch tun. Es gibt aber auch Einrichtungen, die erst in jüngerer Vergangenheit etwas mehr Engagement in diesen Arbeitsbereich eingebracht haben und auch nicht unbedingt die Rolle eines Motors in den Prozessen spielen, sondern einfach im Rahmen der Strukturen mitarbeiten. Es kommt also auch auf die Schwerpunktsetzungen in einzelnen Einrichtungen an.

In den letzten Jahren hat sich der KJR schrittweise auch im Bereich der Kindertagesstätten stärker engagiert und Trägerschaften übernommen. Dieser Bereich ist deutlich stärker normiert als die Arbeit in Kinder- und Jugendfreizeitstätten und es liegt auf der Hand, dass das Engagement und die Teilnahme an Vernetzungsgremien hier auf deutlich engere terminliche Gestaltungsspielräume treffen. Dies trifft wieder mit der o.g. These zusammen, dass es auch am fachlichen Selbstverständnis eines Arbeitsfeldes liegt, ob man sich über die Grenzen der eigenen Einrichtung hinaus engagiert und im fachpolitischen Bereich tätig wird. Gerade die Arbeit in den Kitas hat hier in den letzten Jahren einen deutlichen Schritt nach vorne gemacht. Es ist mittlerweile unbestritten, dass es hier um Bildungsprozesse geht und das fachliche Selbstverständnis und Selbstbewusstsein der Szene hat sich sehr positiv entwickelt. Wir stellen fest, dass es auch in diesem Arbeitsbereich eine hohe Bereitschaft zum Engagement in Vernetzungsgremien gibt und es

wird noch spannend werden, wie die Entwicklungen hier weitergehen.

Es hängt also nicht nur von der Bereitschaft des Arbeitgebers ab, das Engagement in regionalen Netzwerken zu unterstützen, sondern auch von den fachlichen Schwerpunktsetzungen und den konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort in den Einrichtungen. So ist es bei Vollbesetzung leichter einen externen Termin wahrzunehmen, als wenn gerade zwei Kolleginnen/Kollegen krank sind und eine Stelle neu zu besetzen ist.

Vernetzung ist auch mehr als die Teilnahme an den mehr oder weniger formellen Gremien wie z.B. REGSAM. So gibt es z.B. viele bilaterale oder weiter gehende Arbeitszusammenhänge, die sich aufgrund bestimmter gemeinsamer Vorhaben oder Projekte institutionalisiert haben. Viele Einrichtungen haben daneben auch noch weitere Gremien wie Beiräte oder ein Kuratorium, bei denen die Arbeit des jeweiligen Projekts im Mittelpunkt der Kooperation steht.

Mein Resümee:

*Es kostet was. Aber es liegt nicht in erster Linie am Geld, wenn es nicht funktioniert.*

*Die Frage, ob und wie viel Zeit in bestimmte Kooperationsformen investiert wird, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Ein wesentlicher Punkt ist die Qualität der Ergebnisse. Der Zusammenhang zwischen Zeitaufwand und Ergebnis ist nicht nur für Verwaltung, Verbände oder Träger ein Kriterium, sondern natürlich auch für die unmittelbar tätigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter.*

*Die „Arbeitgeber“ können nur dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen dafür möglichst gut sind und das sollten sie natürlich tun.*

## Volker Hausdorf

(vorgestellt von der Moderation)

In der Forumsankündigung wird auf das Spannungsverhältnis zwischen dem Anstieg der Aufgaben in der Leistungserbringung, den vermeidlich knapper werdenden Ressourcen der Kommunen und dem eigenen Konzeptanspruch abgezielt. Hier stellt sich allerdings die Frage, ob diese Verknüpfung der Realität der regionalen Netzwerkarbeit entspricht?

Die sogenannten Konzepte sind seit Ende der neunziger Jahre durch Leistungsbeschreibungen ersetzt, wo versucht wurde, im Rahmen des Kontraktmanagements zwischen der Leistungssteuerung und der Leistungserbringung eine output-, wenn nicht sogar outcome-orientierte Beschreibung der Angebote sozialer Einrichtungen und Dienste zu fixieren. Hier finden sich dann auch die Mitwirkung bzw. Teilnahmebereitschaft oder Verpflich-

## Vernetzung gibt's nicht kostenlos!

tung an den regionalen Netzwerkstrukturen. Aber auch die Angebote wurden im Verhältnis zu den (Personal-) Ressourcen festgelegt und werden in mittelfristigen Zeitabständen angepasst.

Insofern stellt sich die Frage, ob die Ressourcen wirklich knapper geworden sind oder die erwartete Aufgabenerfüllung signifikant zugenommen hat? Zudem hat eine Nichtteilnahme an regionalen Netzwerken nicht erst in den letzten Jahren deutlich zu- oder abgenommen, was die Annahme stützt, dass es unabhängig von der Ressourcenfrage schon immer Beweggründe gab, die zu einer Teil- oder Nichtteilnahme geführt haben.

Eine zugegeben provokante These lässt sich wie folgt skizzieren:

Die Teilnahme an den regionalen Netzwerkstrukturen orientiert sich in erster Linie nicht an den knapper werdenden Ressourcen (was oben sowieso in Frage gestellt wurde), sondern hat sich schon immer an der fachlich-inhaltlichen „Betroffenheit“ der Netzwerkerinnen und Netzwerker ausgerichtet. Professionelle und bürgerschaftlich Engagierte stellen sich wohl zuerst die Frage, welchen Nutzen kann ich für die Arbeit mit meinem Klientel/ meiner Zielgruppe aus dem Netzwerk ziehen, welche Informationen (Wissen) kann ich generieren, finde ich Verbündete für Kooperationen oder eröffne neue Ressourcen im Sozialraum. Diese Fragen werden jeweils auf der inneren Folie der räumlichen Aggregation sowie der Themenbetroffenheit individuell aber auch organisationsbezogen „abgeprüft“. Wenn der räumliche Umgriff des Netzwerks deutlich über die Nahräume und täglichen Lebenswelten meiner Zielgruppen hinausgeht, dann ist eventuell die Nutzenfrage nicht mehr hoch zu priorisieren, da keine räumlichen Gemeinsamkeiten zum Tragen kommen. Kommt zu diesem Umstand noch hinzu, dass der eigene Themen- oder auch Zielgruppenbezug oftmals nur am Rande tangiert ist oder in nur einem Treffen vertieft wird, dann nimmt die kontinuierliche Teilnahmebereitschaft wahrscheinlich ab bzw. sie findet erst gar nicht statt.

Zusammenfassend könnte man festhalten, dass die Ressourcen nicht weniger geworden sind und die Aufgaben entsprechend des Budgets verhandelt werden bzw. bereitstehen. Die meisten Leistungsvereinbarungen aber auch Leitbilder und Einrichtungskonzepte sehen für eine professionelle Soziale Arbeit die Netzwerkteilnahme als Standard vor. Sowohl die Leistungssteuerung als auch die Arbeitgeber/Träger-Leistungserbringer sehen in der Netzwerkteilnahme eine gewollte Arbeitsaufgabe, die auch im Stundenkontingent vorgesehen ist. Selbst für Kitas gibt es Vernetzungsressourcen, allerdings oftmals nur fach- oder trägerintern.

*Es ist also nicht so sehr die Kostenfrage die im Vordergrund steht als eher eine fachlich organisatorische Frage der Netzwerkanlage oder -konstruktion.*

Es ist hier allerdings nicht die Rahmenorganisation des Netzwerkmanagements (Geschäftsführung) gemeint, das sehr wohl finanziell abgesichert sein muss. An dieser Stelle ist schon ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Ausstattung und Serviceleistung für Netzwerke, wie er z.B. bei der Sozialen Stadt oder auch den BiLoks geleistet werden kann, zu sehen. Hier sind eventuell weitere Planungsüberlegungen notwendig. Auch die Funktion der Federführungs- oder Leitungsrolle von Netzwerken (u.a. AKs bei REGSAM) bedarf gesonderter Ressourcen, allerdings muss man auch hier hinterfragen, warum es nicht Fachkräfte machen, die sogar vom Träger die ressourcenmäßige „Freiheit“ bekommen würden.

## Diskussion

In der Regel ist in Konzepten sozialer Einrichtungen die Teilnahme an Netzwerken als Aufgabe beschrieben. Zu beobachten ist jedoch, dass Vernetzung angesichts knapper Ressourcen als einfachste Einsparmöglichkeit gesehen wird. Vor diesem Hintergrund war es das Ziel des Forums 5, Antworten auf die Frage zu finden, ob die Träger sozialer Einrichtungen den o.g. Konzeptanspruch ernst nehmen. Darüber hinaus wurde diskutiert, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit die Beteiligung an sozialen Netzwerken überhaupt geleistet werden kann.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Forums bestätigten, dass Vernetzung als Anspruch in allen Konzepten erscheint und angesichts der fachlichen Vorgaben der (kommunalen) Zuschussgeber auch erscheinen muss. Auf die Frage, wie ernst dieser Anspruch seitens der sozialen Einrichtungen – insbesondere in Zeiten der Konsolidierung – genommen wird, gab es keine einheitliche Antwort, sondern das Fazit: „Mal mehr, mal weniger.“ Damit richtete sich die Aufmerksamkeit auf die Frage nach den Gründen für das „Weniger“. Dies bildete die Grundlage für den zweiten Teil des Forums: Die Frage nach den notwendigen Voraussetzungen für gelingende Vernetzung.

## 1. Welche Gründe gibt es dafür, dass Träger Vernetzung vernachlässigen?

Gründe hierfür gibt es auf unterschiedlichen Ebenen:

- ▶ **Ressourcen**
  - Hohe Arbeitsdichte in den Einrichtungen, so dass nur Zeit für Aufgaben mit höherer Priorität als Vernetzung bleibt.
  - Bei manchen, vom Bund oder der EU geförderten Projekten ist Vernetzung nicht vorgesehen und mit den finanzierten Ressourcen auch nicht leistbar.
  - Kosten-Nutzen-Analyse: Wird der Aufwand für die Vernetzung im Vergleich zum (erwarteten) Nutzen als zu hoch eingeschätzt, sinkt die Bereitschaft, sich an Vernetzung zu beteiligen.
  - Die Fülle der Vernetzungsgremien macht eine Teilnahme an allen Gremien unmöglich bzw. schon die Entscheidung schwierig, an welchem Gremium man teilnehmen sollte.
- ▶ **Kultur/Mentalität**
  - Vernetzung kann durch eine Unternehmenskultur behindert werden, in der vor allem Hierarchie zählt und die gegen Partizipation und Offenheit gerichtet ist. Hier wird Vernetzung u.U. als „gefährlich“ oder „subversiv“ betrachtet.
  - Vernetzung beinhaltet für manche Träger die Gefahr, in einer Konkurrenzsituation wertvolle Informationen oder Betriebsinterna preis zu geben.
  - Es gibt Berufsgruppen im sozialen Bereich, die Vernetzung tendenziell als weniger wichtig betrachten.
  - Ob Vernetzung als wichtig erachtet wird, ist auch von einzelnen Personen, z.B. einer Einrichtungsleitung, abhängig.
  - Einige gesellschaftliche Trends oder Entwicklungen innerhalb der sozialen Arbeit werden für die schwindende Bedeutung von Vernetzung verantwortlich gemacht: Spezialisierung (und damit Komplexität und Zusammenhänge aus den Augen verlieren), Entpolitisierung, Konsumhaltung statt Wille zur Gestaltung.
  - Dies spiegelt sich auch in der Ausbildung wider: Vernetzung spielt keine angemessene Rolle in der Lehre an den Hochschulen.

## 2. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Träger Vernetzung nicht vernachlässigen?

Die in der Diskussion genannten Voraussetzungen spiegeln die unter 1. genannten Inhalte wider:

- Bei der Bezuschussung (der „Schlüsselpersonen“, die bei den Trägern für die Vernetzung verantwortlich sind) muss der Zeitaufwand für Vernetzung angemessen berücksichtigt werden.
- Die Vernetzung muss organisatorisch und inhaltlich so gestaltet sein, dass die teilnehmenden Einrichtungen eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz ziehen können und dass nicht nur einige wenige Einrichtungen von der Vernetzung profitieren.
- Bei den Trägern muss ein Umdenken stattfinden:
  - Mehr Anerkennung für die Tatsache, dass soziale Arbeit im Sozialraum stattfindet und dass dem entsprechend die Kommunikation der Akteure im Sozialraum (= Vernetzung) wichtig ist.
  - Statt Fixierung auf Konkurrenz mehr Vertrauen und Offenheit gegenüber anderen Trägern.
- innerhalb der Träger eine ausgeprägtere Feedbackkultur gegenüber Vernetzung: Was funktioniert, was nicht, was muss verbessert werden, damit Vernetzung Gewinn bringend ist und damit anerkannt wird?
- In der Ausbildung muss Vernetzung eine angemessene Rolle spielen. Damit muss auch den Studierenden fundiertes Wissen über die Komplexität und den prozessualen Charakter sozialer Arbeit sowie zur Funktionsweise öffentlicher Verwaltung vermittelt werden.

**Abschluss-  
podium**

Fachtagung

Reg...  
in ...  
...erke





# Abschlusspodium

## Regionale Netzwerke in München. Wie sieht die Zukunft aus?

### **Wolfgang Brehmer**

Landeshauptstadt München, Referat für Bildung und Sport, Leiter Kommunales Bildungsmanagement

### **Martina Hartmann**

REGSAM Geschäftsführung

### **Norbert J. Huber**

Geschäftsführer der Caritas-Zentren München Stadt/Land

### **Werner Nüßle**

Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Leiter der Sozialplanung

### **Petra Stockdreher**

zweiplus Beratung | Entwicklung | Evaluation

Moderation

### **Anja Findeiß**

Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Sozialplanung

### **Markus Schön**

Landeshauptstadt München, Sozialreferat, Büro der Referatsleitung

Auf dem Abschlusspodium des Fachtags wurde, unter der Moderation von Anja Findeiß (Sozialreferat) und Markus Schön (Sozialreferat) die Frage nach der Zukunft bzw. nach möglichen Zukunftsszenarien regionaler Netzwerke in München diskutiert.

Im Gesprächsverlauf zeichneten sich vier große Themen ab, die von der Diskussionsrunde immer wieder aufgezeigt wurden:

- Koordination und Kooperation im Sozialraum bzw. in Handlungsräumen können von der Verwaltung, mit ihrer formal hierarchischen Struktur, nicht mehr alleine bewältigt werden.

- Die Versäulung der Verwaltung ist für die Vernetzung und das Handeln im Sozialraum oft kontraproduktiv. Das Gleiche zeichnet sich auch für die großen Wohlfahrtsverbände ab.
- Vernetzung bezieht sich nicht nur auf regionale Netzwerke, sondern auch auf die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung sowie auf die Zusammenarbeit mit Verbänden und Trägern oder sonstigen Organisationen. Es muss bzw. müsste gemeinsam gehandelt werden.
- Mit allen Überlegungen verbunden war auch immer wieder die Frage nach den vorhandenen und notwendigen Ressourcen.

Synergieeffekte und abgestimmte, bedarfsbezogene Angebote werden als Vorteile von Vernetzungen beschrieben. Für die beteiligten Akteurinnen und Akteure bedeutet Vernetzung die Möglichkeit, Ressourcen zu bündeln, Kapazitäten zu verknüpfen und das Leistungsspektrum erweitern zu können. Dies gilt auch für die Kommunalverwaltung, die sich immer schon mit einer komplexen Umwelt auseinander setzen musste, diese aber bisher oftmals mit Routinehandlungen bewältigt bzw. bearbeitet hat. Angesichts rasanter gesellschaftlicher Entwicklungen, die zunehmend komplexere Konstellationen, Lebenslagen und Adressaten zur Folge haben, kann die Verwaltung nicht mehr das immer gleiche, standardisierte und routinierte Bearbeitungsschema verwenden<sup>10</sup>.

Werner Nüßle bringt das folgendermaßen auf den Punkt: *„Es gibt viele sehr komplexe Themenstellungen, Problemstellungen, die man allein nicht lösen kann; vor allem auch nicht mit unseren hierarchischen Verwaltungsstrukturen. Also wir sind da auf die Zusammenarbeit angewiesen. Sowohl innerhalb der Verwaltung, wo sich einiges verbessern lässt, als auch nach außen mit freien Trägern und sonstigen Organisationen. Wir müssen eben immer schauen und definieren: Worum geht es uns im Einzelnen und was ist die richtige Struktur dafür. Und zentral ist, jemand muss den Hut aufsetzen und sagen: Ok, ich seh das als eine Problematik und muss dann schauen, wer muss dafür zusammengerufen werden und wie kriegen wir das geregelt. Und nicht immer gleich zu fragen: Wie ist die Hierarchie und*

10 Vgl. Schubert, Herbert (2008): Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Beispiele, S. 10f.

*wie ist denn die Zuständigkeit? [...] Wenn wir von vornherein gleich immer diese Schere im Kopf haben und sagen, das ist jetzt nicht meine Aufgabe und ich trag's an den nächsten weiter, das bringt uns nicht weiter“ (Werner Nüßle).*

Vernetzung ist zur Bewältigung der Problemstellungen der modernen Stadtgesellschaft unabdingbar. Sie ergänzt und bereichert die Strukturen der Verwaltung, eröffnet Handlungsspielräume und verhilft zur nötigen Flexibilität vor Ort. Angesprochen werden damit auch typische Thematiken von Verwaltung: Versäulung, Hierarchie und Zuständigkeitsdenken.

Eine Ergänzung zum reinen Verwaltungshandeln sind traditionsgemäß die Wohlfahrtsverbände und freien Träger, die zur Lösung individueller und gesellschaftlicher Problemlagen beitragen und damit – wie auch die Verwaltung – auf Vernetzungsarbeit angewiesen sind. Die Vernetzungsarbeit und auch die Gestaltung des Sozialraums, welche sich die Verbände einst auf die Fahne geschrieben haben, wurde von Norbert Huber sehr zurückhaltend thematisiert.

*„Also [...], da würd' ich mir weitaus mehr wünschen im Sinne des Mitmischens. Wir reagieren leider sehr häufig, auch wenn wir's gar nicht wollen und manchmal schaffen wir ein Mitwirken“ (Norbert J. Huber).*

Die Möglichkeit der Einflussnahme der Planungsbeauftragten der Verbände, deren Aufgabe die Einbringung von Themen und Inhalten in die Netzwerke und umgekehrt auch wieder zurück in die eigenen Strukturen wäre, schätzte Norbert J. Huber gering ein.

*„Es ist nicht einfach, als ein Teil einer Organisation Themen tatsächlich sehr stark zukunftsorientiert zu besetzen und sie zum anderen wirkungsvoll ins Geschehen einzubringen. Da, glaub ich, ist nach wie vor so ein einzelner Planungsbeauftragter oder auch sein Chef nicht so großmächtig“ (Norbert J. Huber).*

*„Also ich sehe schon, dass wir mit den klassischen Strukturen, so wie das in der Vergangenheit war, nicht mehr groß nach vorne kommen. Wenn man nur auf diese bisherigen, alten Strukturen schaut, dann gibt es tatsächlich vielleicht nicht so die Entwicklung, wie man sich das wünschen würde. Und drum schau ich nicht so stark auf diese Strukturen, weil ich da das Gefühl habe, dass tatsächlich eher hier der Wettbewerb die Organisationen auseinander bringt, als dass die gemeinsamen Interessen uns verbinden und stark machen. Drum, glaub' ich, muss man auf andere Ebenen und auf andere Kooperationsformen kommen. Wenn wir in den bisherigen Strukturen weitermachen, sehe ich nicht so viele Möglichkeiten“ (Norbert J. Huber).*

Deutlich wird hier, dass die Problematik der Versäulung nicht nur ein typisches Problem der Verwaltung ist, sondern auch eines der Verbände oder anderer Bereiche. Umso dringlicher scheint es, neue Formen der Koordination, der Kooperation, des Austauschs und des Vertrauens zwischen den Bereichen wieder oder ggf. auch neu zu entwickeln.

Norbert J. Huber beschrieb eine Möglichkeit neue Handlungsfelder zu erschließen:

*„Von daher plädiere ich sehr stark dafür, sich auch in anderen Kreisen und Ebenen zu treffen und sich zusammen zu setzen, um genau solche Perspektiven und auch sozialpolitische Sichtweisen zu entwickeln. [...] Das Bündnis München Sozial trifft sich durchaus auf einer ganz anderen Ebene. Das agiert überhaupt nicht mehr in den alten Strukturen, überlegt sich auch, wie es sozialpolitisch aktiv sein kann, hat inzwischen ein breites Themenfeld – was die bisherigen Verbände in den klassischen Strukturen weniger tun. Also da find' ich schon, dass da ganz gute Ansätze sind, sich in der Richtung weiter zu entwickeln und auch Politik zu machen sowie auch im Sozialraum zu wirken“ (Norbert J. Huber).*

Offen blieb an dieser Stelle dennoch, wie auch in den „klassischen Strukturen“ ein Umdenken bzw. eine Wiederbelebung alter Werte und sozialpolitischer Gestaltung zustande kommen kann. Letztendlich kann die Gestaltung von Handlungsräumen nur dann wirklich gut und nachhaltig gelingen, wenn sichergestellt ist, dass alle beteiligten Akteurinnen und Akteure sich abstimmen und nicht parallel oder aneinander vorbei handeln. Diese Erfahrung beschreibt Martina Hartmann wie folgt:

*„In der täglichen Netzwerkarbeit merken wir immer wieder, dass viel mehr Kommunikation zwischen den einzelnen Referaten, den einzelnen Steuerungsbereichen, den einzelnen Ebenen, zwischen der Basis und den Steuerungsbereichen und innerhalb der Verbände nötig wäre. Oft fehlen Information und Kommunikation, es herrscht zu viel Konkurrenz. Sich von Konkurrenz eher zur Kooperation zu bewegen, auch innerhalb der Referate, innerhalb der Strukturen, ist ein ganz wichtiger Auftrag. Es ist notwendig, dass die Informationen aus der Basis, aus dem operativen Geschäft regelmäßig den Weg nach oben in die Steuerungsbereiche finden müssten und nicht nur dann, wenn es um Bedarfsmeldungen geht. Sondern auch, um Themen aufzugreifen, um zu sagen wo es hängt, auch in der Kooperation. Das ist auch was, wo Politik und Verwaltung einfach das nutzen kann, was an Potentialen und Erfahrungen da ist. Meiner Meinung nach wäre das ein guter Weg für den nächsten Prozess, für die nächste Projektphase“ (Martina Hartmann)*

Die Vernetzung auf der operativen Ebene im Stadtteil muss auf der nächsten hierarchischen Ebene, auf der

wiederum nächsten und auf der obersten gespiegelt werden (vgl. hierzu auch den Beitrag von Prof. Schubert in der Tagungsdokumentation).

*„Es ist ein eigener Arbeitsschritt, zu identifizieren, wer in den Münchner Institutionen für die verschiedenen Bereiche die relevanten Ansprechpartnerinnen oder -partner sind, um sich dann im nächsten Schritt zu bemühen, diese Gesprächspartnerinnen und -partner an einen Tisch zu bekommen. Diese wissen dann durchaus, was relevante Entscheidungen sein würden oder was man voneinander braucht. Dies muss man zusammentragen, auswerten und schließlich diese Erkenntnisse auch umsetzen“* (Petra Stockdreher).

Das hier beschriebene gemeinsame Handeln aller Beteiligten würde Doppel- und Mehrfachbelastungen bei Verwaltung und Trägern reduzieren. Es muss geklärt werden, wie *„blickt man auf die Stadt als Ganzes zum einen und wie setzt man Schwerpunkte zum anderen“* (Petra Stockdreher). Dann geht es eben auf einmal um mehr als nur um mehr Ressourcen, nämlich darum, *„sich den (gesamtstädtischen) Hut aufzusetzen“* (Werner Nüßle):

*„Also, ich glaub, das ist wirklich ein Punkt, wir müssen schon selber auch Hausaufgaben machen, wir können nicht nur fordern und sagen, es liegt alles an Ressourcen, sondern es geht auch um Haltungen“* (Wolfgang Brehmer).

Damit wurde von der Diskussionsrunde des Abschlusspodiums keineswegs in Frage gestellt, dass Vernetzung ein bestimmtes und gesichertes Maß an Ressourcen benötigt, um ordentlich arbeiten zu können und nicht dauernd unter Rechtfertigungsdruck zu stehen.

*„Es ist problematisch, wenn im Sozialbereich, Bildungsbereich, wo die Notwendigkeit von vernetztem Arbeiten eigentlich von niemandem bestritten wird, dass es da bisher nicht möglich war, zu tragfähigen, nachhaltigen Finanzierungen zu kommen, sondern man sich immer retten musste von Jahresfinanzierung zu Jahresfinanzierung, oder man hat mal temporär irgendwelche Mittel bekommen. Und es wär' jetzt halt schon das gemeinsame Anliegen, da denk ich an uns alle, es sind ja 4, 5 Referate, die da betroffen sind, das wirklich hinzukriegen in dieser 2. Phase bis hin, dass es in einer Stadtratsvorlage mündet, dass hier wirklich eine dauerhafte Verankerung geschaffen wird. [...] Das muss alles mit Augenmaß sein, aber dass es ein bestimmtes Maß braucht an Ressourcen, des ist ja heute auch noch mal so deutlich rausgekommen. Und man wär' schlecht beraten, wenn man in München das nicht machen würde“* (Wolfgang Brehmer).

Dann sei der Blick darauf möglich, so Martina Hartmann, *„was man jetzt hat an Netzwerken, auch an Ressourcen, die man jetzt schon hat [...] aber wie kann man da ein-*

*fach nochmal gemeinsam schauen‘, wie man die wirklich sinnvoll weiterentwickeln kann“* (Martina Hartmann).

*„Wir haben vier relevante Netzwerke plus soundsoviele stadtweite Netzwerke, wie ist es denn, wo sitzen die Referate so zusammen, dass sie sich überlegen, 'was wollen wir mit diesen verschiedenen Netzwerken eigentlich anfangen?', 'wie wollen wir die so miteinander verknüpfen, aus unserer Sicht, aus der kommunaler Sicht, dass diese Netzwerke gut miteinander kooperieren können?' und 'was braucht man dafür auch?'. Und dass können jetzt personelle Ressourcen sein, dass kann eine Moderation eines solchen Prozesses sein, dass kann eine Analyse sein. Das sind verschiedenste Punkte. Und dann muss abklärt, an welchen Fragen müssen wir zusammen arbeiten und wen brauchen wir dafür, dass wir das zusammen diskutieren“* (Petra Stockdreher).

Sich gemeinsam an den Tisch setzen, in Austausch darüber kommen, was von wem wo und wie gebraucht wird, wurde immer wieder angesprochen und als Wunsch für die zweite Phase des Projekts benannt.

*„Vernetzung braucht Zeit, Vernetzung braucht Ressourcen, aber was mir doch nochmal wichtiger ist, gerade bei diesen komplexen Problemstellungen, mit denen wir vielfach zu tun haben, sage ich, Vernetzung braucht einfach auch ein Stück weniger Ressortdenken. Das ist das, wo wir wirklich oft an Grenzen stoßen, wo einfach gesagt wird 'halt, das ist mein Ressort, da habt ihr nicht reinzureden!' und so können wir Probleme in einer Stadt wie München nicht lösen, in einer dicht besiedelten Stadt, wo wir kaum mehr Räume haben, wo wir sehr schauen müssen, wie gehen wir mit denen um, wie können wir die qualitätsvoll entwickeln, wie können wir Fehlentwicklungen dort vermeiden. Das geht nur, wenn wir nicht in diesem engen Ressortdenken bleiben, sondern uns wirklich öffnen und sehen 'wie ist die Perspektive des anderen“* (Werner Nüßle).

Die Zukunftsfähigkeit regionaler Netzwerke in München braucht vor allem die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel, die Bereitschaft zur Kooperation über Arbeitsbereiche hinweg, zur Überwindung von starrem Hierarchie- und Zuständigkeitsdenken. Dies sind offensichtlich Bestandteile, die immer nötiger werden, wenn die zunehmende gesellschaftliche Komplexität weiterhin durchdrungen werden soll. Es sind dafür engagierte und interessierte Menschen nötig, die sich nicht nur verantwortlich fühlen, sondern auch mit den entsprechenden Mandaten ausgestattet sind und damit die entsprechenden Zeitkapazitäten investieren können und dürfen. Dann können sie als Grenzgänger zwischen den Bereichen agieren, Übersetzung leisten und so die unterschiedlichen fachlichen Logiken zusammenbringen.



