

Netzwerkbildung im Quartier

Konferenz der Quartiersmanager/innen

**BMFSFJ-Programm „Entwicklung und
Chancen junger Menschen in sozialen
Brennpunkten“ (E&C)**

**Dokumentation der Veranstaltung am
10. und 11. Juni 2002 in Berlin**

Impressum

Herausgeber:
Regiestelle E&C der Stiftung SPI
Sozialpädagogisches Institut Berlin
„Walter May“
Nazarethkirchstraße 51
13 347 Berlin
Telefon 030. 457 989 – 0
Telefax 030. 457 986 – 50
Internet: <http://www.eundc.de>
Email: regiestelle@eundc.de

Ansprechpartner:
Rainer Schwarz

Layout:
monteVideo Mediadesign

Redaktion:
Lisa Kuppler (Wels Productions)

Inhalt:

- 4 Sandra Scheeres
Vorwort

- 5 Kerstin Schulenburg
**Vernetzen ohne sich zu verheddern
– Netzwerkprofile und Qualitätsstandards**

- 13 Petra Reif und Susanne Wewer
**Entwicklung von Wirtschaftsnetzwerken in
benachteiligten Stadtteilen: Netzwerk
„Lokale Ökonomie in Nordrhein-Westfalen“**

- 17 Thorsten Schäfer-Gümbel,
Stadtverwaltung Gießen
**Netzwerkbildung im Quartier –
der Trägerverbund Gießener Nordstadt e.V.**

- 24 **Ergebnisse der Arbeitsgruppen**
 - a. Netzwerkarbeit versus Projektarbeit
 - b. Wie gewinne ich „widerwillige“ Akteure?
 - c. Informationsfluss und Informationsabgleich bei den Akteuren – Quartiersmanagement als Wissenssammelbecken
 - d. Braucht ein Netzwerk immer ein Thema oder Ziel?
 - e. Was macht das Netzwerk, wenn die Spinne abgezogen wird?, oder:
Die Nachhaltigkeit von Netzen
 - f. Brauchen Netzwerke Richtlinien? Welche?
 - g. Kriterien für die Vergabe von Fördermitteln
 - h. Netzwerke und Jugendhilfe

- 28 **Autor/innen**

- 29 **Literatur**

- 30 **Tagungsprogramm**

Vorwort

Vernetzte und kooperative Arbeitsansätze gewinnen bei der Wahrnehmung kommunaler Aufgaben zunehmend an Bedeutung. Kooperation, Vernetzung, Netzwerke sind Begriffe, die zur Zeit als Modewörter durch alle Fachbereiche wandern. Häufig werden solche Begriffe in einen Topf geworfen, meinen sie doch auf den ersten, nicht differenzierten Blick dasselbe. In Wirklichkeit allerdings umfassen diese Begriffe recht unterschiedliche Handlungsfelder.

Ein erklärtes Aufgabengebiet und Bestandteil des Quartiersmanagements ist der Auf- und Ausbau von Netzwerken ebenso wie das Arbeiten in Netzwerken. So trafen sich am 10. und 11. Juni 2002 rund sechzig Quartiersmanager/innen in der Heiligkreuzkirche in Berlin-Kreuzberg und diskutierten das Thema „Netzwerkbildung im Quartier“.

Das Eingangsreferat von Dr. Kerstin Schulenburg diente als inhaltliche Grundlage der Tagung. In ihrem Vortrag ging sie auf die Aktualität des Themas Netzwerke ein. Sie definierte den Begriff „Netzwerk“ auch durch seine Abgrenzung vom Begriff der „Kooperation“. Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Netzwerken wurden anhand von empirischen Ergebnissen vorgestellt. Ebenso wurde die Rolle eines Spiel-machers in Netzwerken und die notwendigen Schritte zum Aufbau von Netzwerken am Beispiel des Quartiersmanagements verdeutlicht und Qualitätskriterien für Netzwerke formuliert.

Nach einer angeregten Diskussion stellte Bettina Schäfer den Teilnehmer/innen das Open-Space Konzept als Arbeitsmethode vor. Themen der selbst organisierten Arbeitsgruppen waren u.a. „Netzwerk versus Projektarbeit“, „Wie gewinne ich (widerwillige) Akteure?“, „Brauchen Netzwerke Richtlinien oder Spielregeln?“, „Braucht ein Netzwerk immer ein Thema/Ziel?“.

Im Rahmen der Diskussionen in den Arbeitsgruppen wurden zwei konkrete Quartiersmanagement-Konzepte vorgestellt:

(1) Thorsten Schäfer-Gümbel von der Stadtverwaltung Gießen stellte den Trägerverbund Gießener Nordstadt e.V. vor. Dieser Trägerverbund ist ein Zusammenschluss von Jugendhilfe-, Ausbildungs- und Beschäftigungsträgern, der Wohnbau Gießen GmbH sowie der Stadt Gießen. Der Verein wurde mit dem Ziel der Initiierung, Förderung und Koordinierung der sozialen Stadtteilentwicklung in der Gießener Nordstadt gegründet. Thorsten Schäfer-Gümbel konzentrierte sich in seinem Bericht auf die Rolle und das Aufgabenfeld des Stadtteilmana-

gements sowie auf die Arbeit und Bedeutung des Nordstadt-Beirats als Bürgerbeteiligungsgremium.

(2) Petra Reif und Susanne Wewer referierten über die Entwicklung von Wirtschaftsnetzwerken in benachteiligten Stadtteilen. Hier wurde das Netzwerk „Lokale Ökonomie Nordrhein-Westfalen“ vorgestellt. Die Vortragenden erläuterten lokal-ökonomische Strategien, Intention und Herangehensweisen. Dabei thematisierten sie Wirtschaftsnetzwerke als Teil lokal-ökonomischer Strategien und gingen auf Kriterien der Entwicklung bei Wirtschaftsnetzwerken in Stadtteilen ein. Die Referentinnen wiesen auf Stolperfallen hin und erörterten, was beim Aufbau und der Betreuung von Wirtschaftsnetzwerken vermieden werden sollte. Abschließend fassten sie Qualitätskriterien guter Netzwerkarbeit zusammen. Die Regiestelle E&C möchte mit dieser Dokumentation zum Erfahrungsaustausch beitragen und anregen und hofft auf vielfältige kreative Beispiele gelungener Netzwerkarbeit im Rahmen des Quartiersmanagements.

Vernetzen ohne sich zu verheddern – Netzwerkprofile und Qualitätsstandards

Ein praktischer Leitfaden zum Aufbau von Netzwerken

1. Warum ist das Thema Netzwerk aktuell?

Hinter der Förderung von Netzwerken liegt die Idee, bisher ungenutzte Potenziale zu erschließen und dadurch konkrete Probleme gemeinsam zu lösen. Auf regionaler Ebene sind sehr unterschiedliche Akteur/innen aktiv: Öffentlich-rechtliche Einrichtungen wie Schulen, Jugendämter und das Arbeitsamt; Vereine und informelle Zusammenschlüsse, die Wohnbevölkerung von Eltern, Kindern, Singles bis Senior/innen und lokal agierende Unternehmer/innen wie Einzelhändler/innen bis überregional tätige Unternehmer/innen.

Der zugrundeliegende Grundsatz von Netzwerkarbeit geht davon aus, dass durch das Miteinander – das Vernetzen – mehr erreicht werden kann als durch die Aktivitäten einzelner Akteur/innen, weil zur Lösung konkreter Probleme das Zusammenspiel der Akteur/innen hilfreich und notwendig ist. Dieses Zusammenspiel ist nicht immer einfach, Netzwerke entstehen nicht (immer) von selbst, sie brauchen unterstützende Rahmenstrukturen. Deshalb zielt auch die EU-Förderung in ihren Förderrichtlinien auf den Aufbau und die Unterstützung von Netzwerken.

2. Definition „Netzwerk“ und Abgrenzung zu dem Begriff „Kooperation“

Die Begriffe „Netzwerk“ und „Kooperation“ werden häufig synonym gebraucht, meinen sie doch auf den ersten Blick dasselbe. Bei genauer Betrachtung umfassen diese Begriffe aber recht unterschiedliche Handlungsfelder. Deshalb müssen beide Begriffe präzisiert werden [WEYER 2000, S. 2 ff].

Übersicht: Charakteristika von Netzwerken und Kooperationen

Netzwerke

- umfassen mehrere bis viele rechtlich selbständige Akteur/innen
- haben ein gemeinsames Anliegen/Thema
- sind „atmende Gebilde“ mit Ausdehnungs-

und Schrumpfungsphasen

- dienen dem Austausch von Informationen
- sind oft der Geburtsort von Projekten
- beinhalten Kooperationen
- sind relativ komplex

Kooperationen

- umfassen zwei plus x rechtlich selbständige Akteur/innen
- formulieren eine gemeinsame Zielsetzung
- arbeiten an einem konkreten Projekt
- sind weniger komplex als ein Netzwerk

Für das praktische Vorgehen beim Netzwerkaufbau ist die Unterscheidung von strategischen und operativen Netzwerken relevant [SÄNGER 2001, S. 15 ff].

Strategische Netzwerke bestehen aus Akteur/innen mit Richtlinienkompetenz für ein bestimmtes Anliegen/Thema. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung von Leitlinien und Strategien.

Operationale Netzwerke agieren auf der Ebene der konkreten Umsetzung. Damit einerseits die Leitlinien und Strategien praxistauglich sind und andererseits operative Netzwerke sinnvoll in einen Entwicklungsprozess eingebunden sind, muss der Informationsaustausch zwischen beiden Netzwerktypen funktionieren. Ebenso müssen auch die Mitglieder des operativen Netzwerkes eine Möglichkeit haben, an den Leitlinien und Strategien partizipativ mitzuwirken.

Von praktischer Bedeutung ist weiterhin die Unterscheidung von formalen und informellen Netzwerken. Formale Netzwerke beinhalten den Abschluss von Kontrakten, in ihnen werden Zielsetzungen formuliert, Ressourcen zugeordnet und Aktionspläne erstellt.

Informelle Netzwerke zeichnen sich durch eine geringere formale Verbindlichkeit aus: Ziele werden nicht explizit vereinbart und mit Ressourcenzuordnung und Aktionsplänen verknüpft. Die informellen Netzwerke beruhen auf persönlichen Vertrauensbeziehungen, es kommt zu einzelfallbezogenen gemeinsamen Handlungen. Innerhalb von formalen Netzwerken existieren oft informelle Netzwerke.

3. Entwicklungsphasen eines Netzwerkes: Lern- und Erfahrungsprozess

Ein funktionsfähiges Netzwerk steht am Ende einer längeren Entwicklung. Im Folgenden wird ein Modell [GOLDSCHMIDT 1997, S. 99] für die Entwicklungsphasen eines Netzwerk vorgestellt. Dieses Modell geht von einem Zusammenhang zwischen der Initiierung einzelner Projekte und dem Netzwerkaufbau aus.

In der ersten Phase der Netzwerkentwicklung machen Akteur/innen Erfahrungen bei der Durchführung einzelner, kleinerer Projekte. Die Initiierung kleiner Projekte in dieser Phase ist vorteilhaft, weil die Akteure nur einen überschaubaren Teil ihrer individuellen Ressourcen einbringen müssen. Das individuelle Risiko ist für die Akteure überschaubar. Der Prozess der gemeinsamen Zieldefinitionen und der Einigung auf die konkreten Umsetzungsschritte wird durchlebt. Dies beinhaltet auch einen Lernprozess von Moderations- und Verhandlungstechniken. Im positiven Fall machen die Projektteilnehmer/innen schließlich die Erfahrung, dass die zugesagten Ressourcen der anderen Projektteilnehmer/innen eingebracht und die Projektziele erreicht werden. Die Teilnahme am Projekt ist für die einzelnen Akteur/innen vorteilhaft.

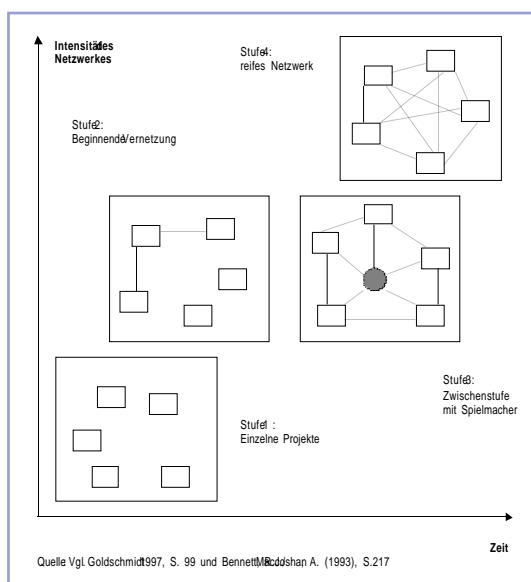


Abbildung: Entwicklungsphasen des Netzwerkaufbaus

In der zweiten Phase werden das Know-how und die positive Erfahrung durch die Akteur/innen für die Verknüpfung mit anderen Projekten genutzt. Eine Gruppe von Akteuren verbessert ihre Effektivität durch zielgerichtete Interaktion mit anderen Projekten. Dadurch entstehen positive Impulse in Richtung Netzwerk. Diese zweite Phase ist die Vorstufe der Netzwerkbildung.

In der dritten Phase erfolgt der zielgerichtete Netzwerkaufbau. In einem Verhandlungsprozess werden Leitbild, Strategie und Aktionspläne im Netzwerk ausgehandelt. In dieser dritten Phase ist die Moderation durch eine externe Instanz (den so genannten Spielmacher) von besonderer Bedeutung.

In der vierten Phase ist ein reifes Netzwerk mit sich selbsttragenden Verknüpfungen zwischen den Akteuren entstanden. Im modellhaften Idealfall kann ein Netzwerk auch ohne

Spielmacher existieren, was in der Praxis aber sehr selten funktioniert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Netzwerkbildung einen Lern- und Erfahrungsprozess auf individueller Ebene und auf der Ebene der Interaktionen beinhaltet. Netzwerkbildung braucht Zeit. Auf diesem Weg kann die Initiierung kleinerer Projekte (Kooperationen) hilfreich sein, da es den Akteuren die Möglichkeit der konkreten Erfahrung der positiven Wirkung von Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Einheiten bietet.

4. Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Netzwerken: Empirische Ergebnisse

Das Thema „Netzwerke“ ist seit ungefähr fünfzehn Jahren auf der Agenda von wirtschaftspolitisch oder sozialpolitisch orientierten Akteur/innen. Es liegen also verlässliche Erfahrungen mit der Initiierung und dem Aufbau von Netzwerken vor. Im gleichen Zeitraum hat sich die Forschung mit dem Thema befasst und Netzwerkinitiativen empirisch untersucht. Dies hat zur Identifizierung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien für die Funktionsfähigkeit von Netzwerken geführt. [vgl. DÖRSAM/ ICKS 1997, GOLDSCHMIDT 1997, SCHIER/ FRIEDEL 2001].

Die wesentlichen Faktoren treffen unabhängig davon zu, ob das Netzwerk aus wirtschafts- oder sozialpolitischen Motiven initiiert wurde.

- (1) Voraussetzung für die Entstehung von Netzwerken ist, dass das Netzwerk den Akteur/innen einen erkennbaren Nutzen bietet. Dies ist unmittelbar einsichtig, weil die Akteur/innen in den Netzwerkaufbau Zeit und Ressourcen investieren müssen. Solches persönliches Engagement kann nur durchgehalten werden, wenn die Mitarbeit handfeste Vorteile bietet.
- (2) Netzwerkaufbau beinhaltet einen Verhandlungsprozess, in dem sich die Akteure auf Leitbild, Strategie und Aktionspläne einigen. Dies setzt funktionierende Kommunikation zwischen den Akteuren für die Entwicklung einer gemeinsamen Problemsicht und die Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten voraus. Diese Kommunikationsprozesse müssen im Prozess der Netzwerkbildung hergestellt und durch den Spielmacher unterstützt werden.
- (3) Die Installierung einer unabhängigen Instanz als Spielmacher hat sich bewährt. Der Spielmacher fungiert als zentrale Informations- und Beratungsstelle für das Netzwerk. (s.u. 5.)
- (4) Im Netzwerkaufbau hat sich für die erste

Phase die Konzentration auf konkrete Fälle und konkrete Probleme als hilfreich erwiesen. Weiterhin hat sich für die Netzwerkmitwirkung öffentlicher Institutionen (z.B. Arbeitsamt) die Existenz rechtlicher Empfehlungen/ Grundlagen für die Netzwerkaktivitäten, das Vorhandensein politischer Unterstützung und die Aussicht auf zusätzliche Ressourcen durch die Netzwerkmitarbeit als förderlich gezeigt.

Die folgende Übersicht stellt Erfolgsfaktoren differenziert nach der Ebene der Personen und der Ebene der beteiligten Institutionen dar.

Personenbezogenen Erfolgsfaktoren von Netzwerken:

- persönlicher Einsatz der Akteur/innen
- gegenseitiger Respekt der Akteur/innen
- viele persönliche Kontakte
- Win-Win Orientierung der Akteur/innen
- Wissen um die Funktionsweise von Netzwerken

Organisationsbezogenen Erfolgsfaktoren von Netzwerken:

- Zurückstellen von Lokal- bzw. Verbandsegoismen
- gemeinsame Zielsetzung
- mittlere Hierarchieebene trägt Hauptlast der Arbeit
- Konsensorientierung
- Win-Win Situation
- gut funktionierender Informationsfluss zwischen den Akteur/innen
- gemeinsam durchgeführte Projekte als positive Erfahrung

Wichtigste Misserfolgskriterien:

- unklare Ziele
- Ziele nur sehr langfristig erreichbar
- Zeitknappheit der Akteure
- Akteur/innen müssen sich zu sehr den Interessen ihrer Institution unterordnen
- Konkurrenz zwischen den Akteur/innen
- Spielmacher fehlt

Die Erfolgs- und Misserfolgskriterien können als regelmäßige Checkliste im Rahmen des Netzwerkaufbaus genutzt werden, um Probleme frühzeitig zu erkennen und agieren zu können.

5. Rolle des Spielers in Netzwerken

Der Spielmacher ist idealtypisch die Spinne im Netz. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, für die die folgenden wesentlichen Kompetenzen und Eigenschaften notwendige Voraussetzungen sind.

Überparteilichkeit: Der Netzwerkaufbau beinhaltet einen komplexen Verhandlungsprozess, in dem oft divergierende Interessen unter einen Hut gebracht werden müssen. Dies funktioniert nur, wenn der Spielmacher nicht parteiisch ist und von den Akteur/innen auch nicht als parteiisch empfunden wird.

Methodische Kompetenz: Oben wurde dargestellt, dass gelungene Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Netzwerkaufbau ist. Kommunikation kann durch den Einsatz von Moderationstechniken gefördert werden. Dabei setzt die Beherrschung der Moderationstechniken die glaubwürdige Integration der damit verbundenen Werte in der Person des Spielers voraus: Offenheit für die Themen im „Raum“, Wertschätzung für die beteiligten Personen und innere Ruhe in Konfliktsituation.

Eindeutiges Rollenverständnis: Der Spielmacher ist nicht das Netzwerk, sondern gibt Impulse zum Netzwerkaufbau, indem er die Akteure zusammenbringt, neue Themen anspricht und einbringt, den Informationsfluss unterstützt und eine logistische Infrastruktur bereitstellt. Eine Gefahr liegt darin, dass sich der Spielmacher zu sehr mit einzelnen Themen oder Vorhaben identifiziert. Wenn er dann selbst zum primär Handelnden wird, steht er am Schluss alleine mit der Arbeit da, da sich die Akteure innerlich vom Projekt verabschiedet haben. Der Spielmacher muss stattdessen das Spannungsfeld zwischen Impulsegeben und Impulse-sich-entwickeln-lassen aushalten und nur zum richtigen Zeitpunkt eine Entscheidung herbeiführen.

Wissen um die Funktionsweise von Netzwerken: Wie oben dargestellt, braucht der Prozess eines Netzwerkaufbaus Zeit und Ressourcen. Dies sollte allen Beteiligten vermittelt werden. Eine wichtige Aufgabe des Spielers ist es, die Erfolge beim Netzwerkaufbau bzw. bei einzelnen Projekten im Zeitablauf immer wieder zu benennen und vor allem, diese Erfolge als Handlungen der Beteiligten und der Interaktionen zwischen den Akteur/innen zu beschreiben.

6. Schritte zum Aufbau von Netzwerken: Beispiel Quartiersmanagement

Die folgende Darstellung der Schrittfolge geht davon aus, dass der Quartiersmanager neu in die Region kommt. Die Schritte sind generell nicht streng chronologisch zu sehen, sondern als iterativer Prozess.

Schritt 1 – Auftakt

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Quartiersmanager (Spielmacher) nicht neues Gebiet betritt, sondern auf laufende Prozesse, erfolgreiche und fehlgeschlagene Projekte und Netzwerkaktivitäten sowie auf schon vorhandene Frustrationen trifft. Für diese Prozesse wurden in der Regel schon quartierspezifische Informationen gesammelt, aufbereitet und bewertet. Deshalb ist ein erster Schritt die gründliche Recherche durch Auswertung von:

- Gutachten
- Ergebnisprotokollen von Stadtteilkonferenzen
- Strategiepapiere
- Statistiken
- ...

Diese Recherche wird ergänzt durch die Kontaktaufnahme mit potenziellen Akteur/innen. Die Kontaktaufnahme kann im Einzelgespräch und durch die Zusammenführung kleiner Gesprächsrunden erfolgen. Wichtige Fragen sind:

- Was erwarten die potenziellen Akteure vom Quartiersmanagement?
- Wie werden bisherige Netzwerk- und Projektaktivitäten bewertet und warum?
- Wie wird die Lage vor Ort gesehen?
- Welche Problemsichten und Lösungsansätze sind vorhanden?
- Welche Kontakte zwischen potenziellen Akteuren sind vorhanden, wo fehlen Kontakte?

Ergebnis:

- Identifizierung von Themen, für die Engagement vorhanden ist
- Identifizierung von Problemlösungsideen
- Identifizierung von Akteuren mit Ressourcen für spezifische Themen
- Identifizierung von Akteuren mit der Bereitschaft, sich für die Problemlösung zu engagieren

Schritt 2 – Beteiligtenanalyse

Vor und während eines Netzwerk- oder Kooperationsaufbaus bietet sich der Einsatz des Instruments der Beteiligtenanalyse an. Dieses Instrument entstammt der zielorientierten Projektplanung (ZOPP)¹. Durch die Anwendung einer Beteiligtenanalyse können systematisch Potenziale und mögliche Probleme bei der Mitwirkung von Akteuren erkannt werden. Dies schafft die Voraussetzung zum aktiven Engagement.

Die Beteiligtenanalyse kann in allen Phasen des Netzwerkes durch den Spielmacher als Methode einer Systematisierung genutzt werden.

Übersicht: Beteiligtenanalyse

Akteur/in

- Welche Akteure sind relevant?
- Welcher Akteur wurde bisher vergessen und warum?
- Besteht ein Akteur aus Untergruppen?

Interessen

- Welche Interessen hat der Akteur?
- Welcher Nutzen kann aufgezeigt werden?

Stärken

- Welche Stärken kann der Akteur einbringen?
- Ressourcen?
- Wissen?
- Kontakte?
- Engagement?

Schwächen

- Welche Schwächen hat der Akteur?
- An welchem Partner könnte der Akteur interessiert sein?

Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen

- Welche Erwartungen, Hoffnungen oder Befürchtungen hat der Akteur?
- Was braucht der Akteur, um mitmachen zu können?

Das Ergebnis der Beteiligtenanalyse liegt in der zunehmenden Transparenz des Netzwerkprozesses. Es wird deutlich, wer etwas im Netzwerk beitragen kann und will.

Schritt 3 – Moderation von Kooperationen

Die Unterstützung von konkreten Projekten ist wichtig für den Netzerkaufbau. Von erfolgreichen Projekten geht eine motivierende Beispielwirkung aus, deren Kommunikations-Appeal nicht zu unterschätzen ist. Deshalb sollte Sorgfalt bei der moderierenden Begleitung der konkreten Projekte aufgewendet werden.

Im Rahmen der moderierenden Begleitung sorgt der Spielmacher für die angemessene Berücksichtigung folgender Punkte:

- Austausch über die Ziele der Beteiligten
- Austausch über den Nutzen für die einzelnen Beteiligten
- gemeinsame Zielsetzung erarbeiten
- Festlegung der konkreten Arbeitsschritte: Wer, wann, was, mit welchem Ergebnis?
- verbindliches Festhalten der eingegangenen Verpflichtungen
- auftretende Konflikte benennen und klären

Der Spielmacher ist in diesem Prozess Begleiter. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist es seine Aufgabe, sich überflüssig zu machen. Von

¹ ZOPP wurde für die partizipativ orientierte Entwicklungszusammenarbeit entwickelt. Neben der Beteiligtenanalyse besteht es aus Problemanalyse, Zielanalyse und Alternativenanalyse. Darauf aufbauend wird als Herzstück eine Projektplanungübersicht entwickelt.

daher sollte er für wechselnde Diskussionsleistungen sorgen und den Teilnehmer/innen Moderationsfähigkeiten vermitteln.

Schritt 4 – Moderation des Netzwerkaufbaus

Das übergeordnete Ziel von Quartiersmanagement kann als Verknüpfung der Potenziale vor Ort beschrieben werden. Im Quartier können potenziell die unterschiedlichsten Gruppen in zielorientiertes Handeln eintreten. Die potenziellen Akteur/innen umfassen sehr unterschiedliche Gruppen, Institutionen, Betriebe, Firmen und Einzelpersonen. Für die Lösung von Problemen durch gemeinschaftliches Handeln müssen deshalb Voraussetzungen geschaffen werden:

(1) Großgruppenveranstaltungen

Eine Option ist die Durchführung von Großgruppenveranstaltungen am Anfang des Netzwerkaufbaus. Hierfür gibt es bewährte Methoden wie Zukunftskonferenzen, Planungszellen, Appreciative Inquiry oder Open Space. Der Vorteil dieser Methoden ist die Zusammenführung der unterschiedlichen Gruppen. Die Teilnehmer/innen lernen einander kennen, und oft entwickeln sich überraschende Potenziale der Zusammenarbeit. Dies kann entscheidend sein für den Prozess, aus dem zukünftige gemeinsame Projekte eines Netzwerkes erwachsen. Im Rahmen der Veranstaltung erfolgt ein Austausch über unterschiedliche Sichtweisen auf die Probleme, im Idealfall werden – Gemeinsamkeiten bei der Problemsicht erkannt. Es kann zu einem Austausch über Lösungsvorschläge kommen und gemeinsame Zielvorstellungen entwickelt werden, aus denen sich schon erste Aktivitäten ableiten lassen. Gleichzeitig erfahren die Gruppen zunehmend mehr über und von einander, Vorurteile werden abgebaut, und Potenziale der Zusammenarbeit erkannt. Ebenfalls dienen diese einführenden Großgruppenveranstaltungen zum Kennen lernen von potenziellen Partnern. Wichtig ist, dass in der Vorbereitungsgruppe Vertreter/innen aus allen Gruppen vor Ort beteiligt werden, damit das gewählte Thema der Großgruppenveranstaltung die Bedürfnisse und Wünsche des Quartiers repräsentativ widerspiegeln. Dies ist auch Voraussetzung dafür, dass sich potenzielle Akteure Zeit für die Veranstaltung nehmen. Von einer Großgruppenveranstaltung kann ein erheblicher Motivationsschub ausgehen, der auch Hoffnungen weckt. Die eigentliche Netzwerkarbeit beginnt im Anschluss. Damit die Aufbruchstimmung nicht versandet, sollte zum Abschluss der Veranstaltung ausreichend Zeit für die Frage „Wie weitermachen?“ reserviert werden. Die Teilnehmer/innen sollten Themen benennen,, die sie selbst mit eigenem Engage-

ment verfolgen wollen. Diese Akteure können dann Anknüpfungspunkte für den Netzwerkaufbau sein (Initiator/innen). Der Spielmacher sollte diesen Initiatoren seine Unterstützung signalisieren.

(2) Suche nach Themen und Akteuren

Die zweite Option für den Netzwerkaufbau in der frühen Phase ist das systematische Verfolgen von Themen vor Ort und die gezielte Suche nach Akteuren, die Interesse für das Thema haben und bereit sind, Initiator/in eines Netzwerkes zu sein. Wie oben dargestellt, sind Netzwerke komplexer und umfassen mehr Teilnehmer/innen als Kooperationen. Dementsprechend werden andere Themen bei der Moderation von Netzwerken relevant. Netzwerke brauchen

- eine gemeinsame Problemsicht
- eine gemeinsame Vision/Leitbild
- die Ableitung einer Strategie
- die Untersetzung der Strategie mit operationalen Zielen
- die Umsetzung der operationalen Ziele in Projekte (Kooperationen) durch Netzwerkmitglieder
- die projektbezogene Erweiterung des Netzwerkes durch weitere Mitglieder (Schnittstelle strategisches und operatives Netzwerk)

Exkurs: Leitbilder

Im Gegensatz zu Markt (Steuerungsinstrument Preis und Recht) und der Hierarchie/Organisation (Steuerungsinstrument formale Regeln und Macht) beruhen Netzwerke auf dem Steuerungsmechanismus Verhandlung zwischen rechtlich selbständigen Akteuren. Um eine Gruppe von Akteuren in diesem Verhandlungsprozess zu unterstützen, sind Leitbilder hilfreich. „Vereinfachend ließe sich formulieren, dass Leitbilder die Phantasie der Menschen anregen, ihnen Bilder eines gemeinsamen Zieles vermitteln und ihre schöpferische Kraft in eine Richtung lenken.“ [ABEL 2000, S.161] Leitbilder können als Koordinations- und Steuerungsinstrument bei der Netzwerkentwicklung wirken. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Akteure über ihr gemeinsames Leitbild bewusst sind. Strategische Ziele stehen in engem Zusammenhang zum Leitbild und haben einen mittleren bis längerfristigen Zeithorizont. Damit die strategischen Ziele erreicht werden können, müssen sie mit zeitnahen und umsetzungsorientierten, d.h. operationalen Zielen untersetzt werden. Für die Qualität der Strategie ist die Beachtung einer engen Ziel-Mittel-Beziehung zwischen den strategischen und operationalen Zielen wichtig.

Übersicht: Handlungsschritte des Spielmakers im Prozessablauf	
Handlungsschritte für den Spielmacher	Ergebnisse im Prozessablauf
Vorbereitungsphase	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Suchen eines Initiators und Themas ■ Unterstützung des Initiators bei der Suche nach Akteuren ■ Kontaktaufnahme zu Akteuren und Erläuterung der Relevanz des Themas und des potenziellen Nutzen der Zusammenarbeit (Initiator und Spielmacher) ■ Einladung zu dem ersten Treffen (Initiator unterstützt vom Spielmacher) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Initiator ergreift die Initiative ■ Die Akteure erklären ihre Bereitschaft, zur ersten Sitzung zu kommen
Moderation Klärungsphase	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Austausch der Problemsicht ■ Austausch der Zielvorstellungen ■ Austausch der Erfahrungen ■ Austausch der Lösungsansätze ■ Austausch der Vorstellungen über den potentiellen Nutzen eines Netzwerkes ■ Austausch der Vorstellungen nächster Schritt zum Netzwerkaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Akteure erklären ihr Interesse am Netzwerkaufbau ■ Benennung von Ansprechpartnern in den Institutionen ■ Abschluss eines Kontraktes zum Netzwerkaufbau ■ Entscheidung über den nächsten Schritt im Netzwerkaufbau: Einstieg Ist-Analyse
Moderation Ist-Analyse	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anregung des Schließens von Informationslücken durch Erhebung lokaler Bedarfe, Angebote etc. ■ Anregung der Identifizierung und der Einbeziehung weiterer wichtiger Akteure (Beteiligtenanalyse) ■ Moderation des fortlaufenden Austauschs, Problemsicht, Zielvorstellungen etc. in Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die wesentlichen Akteure sind beteiligt ■ Einigung über die Ausgangssituation ■ Einigung über das gemeinsame Leitbild ■ Basis für die Strategieentwicklung ist gelegt
Moderation Verhandlungsphase / Sollkonzeptentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anregen: Hinzuziehen von Best Practice-Beispielen ■ Austausch über d. Strategievorstellungen ■ Austausch über die möglichen Beiträge der Netzwerkmitglieder (Potenziale, Stärken, Erfahrungen) ■ Austausch über die Schnittstellen ■ Austausch über den Zusammenhang zwischen strategischen und operationalen Zielen (Ist die Ziel-Mittel-Beziehung konsistent?) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verabschiedung STRATEGIEPAPIER durch die Netzwerkmitglieder. ■ Das Strategiepapier ist durch strategische und darauf aufbauende operationale Ziele unterlegt. Das Strategiepapier mündet in einen Aktionsplan: ■ Wer übernimmt welche Aufgabe? ■ Was wird konkret getan? ■ Bis wann wird es erledigt? ■ An welchen Indikatoren wird die Zielerreichung gemessen? ■ Kontrakt über Leitbild, Strategie und Aktionsplan
Moderation Umsetzungsphase	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rückkopplung der jeweiligen Ergebnisse in das Netzwerk begleiten ■ Abstimmung von Anpassungsmaßnahmen fördern ■ Unterstützung der Koordination zwischen d. Einzelmaßnahmen durch geeignete fest installierte Abstimmungsrunden fördern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die laufende Koordination der Netzwerkaktivitäten ist gesichert ■ Zunehmend übernimmt das Netzwerk selbst moderierende Funktionen.

Die Netzwerkentwicklung sollte durch den Spielmacher moderiert werden. Die Übersicht des Prozessablaufes (S. 10) zeigt die Handlungsschritte mit den zu erreichenden Ergebnissen. In der Praxis kommt es zu iterativen Prozessen: Es wird z.B. im Rahmen der Strategieentwicklung das Leitbild modifiziert oder während der Sollkonzeptentwicklung für eine konkrete Frage noch einmal in die Ist-Analyse zurück gegangen. In diesem iterativen Prozess spiegelt sich auch das zunehmende gemeinsame Wissen und Wollen des Netzwerkes wieder. Wichtige Aufgabe des Spielers ist es, die notwendigen Ergebnisse vor Eintritt in die nächste Phase im Blick zu behalten, um unnötige Schleifen zu vermeiden.

Formale und informelle Netzwerke

Bis zu diesem Punkt wurde der Aufbau eines formalen Netzwerkes beschrieben. Das formale Netzwerk zeichnet sich mittelfristig durch eine zielorientierte Umsetzung aus und ist durch den Abschluss eines Kontraktes gekennzeichnet. Daneben existieren in jedem Quartier informelle Netzwerke. Informelle Netzwerke haben keine explizit formulierte Zieldefinition, sie dienen dem Austausch von Informationen; sie sind oft die „Geburtsstätte“ von Aktivitäten, Projekten und formelleren Kooperationen. Von diesen informellen Netzwerken können sowohl erhebliche Unterstützungs- wie auch Störwirkungen ausgehen.

Ein informelles Netzwerk ist gekennzeichnet durch:

- persönliche Beziehungen
- Vertrauen und emotionale Bindung
- Zugehörigkeit durch einen gemeinsamen Hintergrund: z.B. politische Orientierung, langjähriges Wohnen vor Ort, kulturelle Zugehörigkeit etc.
- gemeinsame Werte

In den informellen Netzwerken gibt es i.d.R. Schlüsselpersonen für sich herausbildende Meinungen. Es ist entscheidend, Vertreter/innen der informellen Netzwerke bei der Leitbild- und Strategieentwicklung des formalen Netzwerkes gleichberechtigt zu beteiligen. Ausgehend von dem Unterstützungspotenzial der informellen Netzwerke führt diese Partizipation zur Berücksichtigung wichtiger Belange vor Ort, zum Eröffnen konstruktiver Mitwirkungsmöglichkeiten und zur Erschließung lokaler Entwicklungspotenziale.

Es ist eine Aufgabe des Quartiersmanagements, informelle Netzwerke vor Ort zu identifizieren, den Kontakt aufzunehmen und zur Beteiligung der informellen Netzwerke beizutragen.

Qualitätskriterien	Beispiele für Indikatoren
1. Strukturelle Qualitätskriterien	
Anzahl der Akteure	Die wesentlichen Akteure für die Aufgabenstellung sind beteiligt.
Verknüpfungslinien zw. den Akteur/innen	Informationen und Ressourcen werden zwischen den Akteuren ausgetauscht. Die Verknüpfungen führen zu zielorientiertem Handeln. Die Akteure mit gemeinsamen Handlungspotenzial stehen in Interaktion.
Spielregeln	Das Netzwerk hat Spielregeln für die Interaktionen. Die Akteure wenden die Spielregeln an. Es gibt Spielregeln für Konflikte.
Leitbild	Die Akteure haben sich auf ein Leitbild geeinigt. Die wesentlichen Akteure stehen hinter dem Leitbild.
Strategie	Das Netzwerk hat sich auf eine Strategie geeinigt. Die wesentlichen Akteure stehen hinter der Strategie. Die wesentlichen Akteure setzen Ressourcen für die Umsetzung der Strategie ein. Die Strategie besteht aus einem in sich konsistenten Set von strategischen und operationalen Zielen.
2. Output-orientierte Qualitätskriterien	
Ergebnisse des Netzwerkes	Die Ziele XY, messbar durch die Indikatoren XY, wurden in einem definierten Zeitraum erreicht.
Innovationskraft	Das Netzwerk ist fähig, neue Ideen und Vorgehensweisen zu entwickeln.

7. Qualitätskriterien für Netzwerke

Bei der Definition der Qualitätskriterien für Netzwerke können zwei Ebenen unterschieden werden: strukturelle Qualitätskriterien und output-orientierte Qualitätskriterien für das Netzwerk.

In der obigen Tabelle werden ausgewählte Qualitätskriterien mit ihren möglichen Indikatoren für die Messung der Qualität dargestellt.

Weitere selbst entwickelte Qualitätskriterien für das spezifische Netzwerk

Trotz dieser Kriterien bleibt die Beurteilung eines Netzwerkes grundsätzlich subjektiv, sie hängt ab von dem Blickwinkel, der Erfahrung und den Interessen der/s Urteilenden.

Dies wird z.B. an dem Indikator „Die wesentlichen Akteure für die Aufgabenstellung sind beteiligt.“ deutlich: Die Zuordnung, ob ein potenzieller Akteur als „wesentlich“ gilt oder nicht, ist letztendlich und im Streitfall subjektiv, selbst wenn eine Zuordnung mit der Themenstellung und den potenziellen Beiträgen eines Akteurs rational begründet werden kann.

Im Rahmen des Netzwerkaufbaus sollte sich der Spielmacher mit den für das konkrete Netzwerk relevanten Qualitätskriterien und die dazu gehörenden Indikatoren beschäftigen. Diese dienen auch als Steuerungselemente für die eigene Arbeit. Gleichzeitig sollte auch das Netzwerk angeregt werden, sich mit seinen Qualitätskriterien zu beschäftigen. Die Unterscheidung in strukturelle und output-orientierte Qualitätskriterien ist hierbei hilfreich.

8. Ausblick

In diesem Beitrag wurde ein methodisches Konzept für den Netzwerkaufbau vorgestellt. Es kann vor allem dem Spielmacher als praktischer Leitfaden für seine Arbeit dienen. Die folgenden Fragen sollten den Netzwerkaufbau begleiten und an relevanten Momenten und Schritten im Prozess immer wieder vom Spielmacher gestellt werden.

- In welcher Phase des Netzwerkaufbaus befinden wir uns?
- Was haben wir schon erreicht?
- Was ist der nächste wichtige Schritt?
- Warum geht es zur Zeit nicht weiter? (Erfolgs- und Misserfolgskriterien)
- An welchen Indikatoren kann der Erfolg des Netzwerkes gemessen werden?

Der Leitfaden soll einen Beitrag zur Strukturierung des komplexen und dynamischen Prozesses der Netzwerkbildung bieten. Dabei ist er ein Hilfsmittel, mit dem auf der Basis der eigenen Erfahrung des Spielers flexibel Lö-

sungen gefunden werden können für Probleme, die einen erfolgreichen Netzwerkaufbau behindern und verzögern.

Entwicklung von Wirtschaftsnetzwerken in benachteiligten Stadtteilen: Netzwerk „Lokale Ökonomie Nordrhein-Westfalen“

Wirtschaftsnetzwerke in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf

Im Kontext integrierter Stadteilerneuerung spielt im Bezug auf Aspekte wie Bürgerbeteiligung, Hilfe zur Selbsthilfe oder der Verstärkung von Erneuerungsprozessen die Initiierung und Unterstützung von Netzwerken eine wesentliche Rolle. Entsprechendes gilt für die Umsetzung lokal-ökonomischer Strategien. Mit dem Netzwerk „Lokale Ökonomie“ haben sich die Akteure lokal-ökonomischer Einrichtungen in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf in Nordrhein-Westfalen selbst vernetzt und sich eine Plattform für den kontinuierlichen und direkten Erfahrungs- und Praxisaustausch geschaffen. Die primäre Zielsetzung des Netzwerks ist der kontinuierliche Austausch über die Projekte und Aktivitäten, die im Rahmen von „Lokaler Ökonomie“ in den Stadtteilen durchgeführt wurden. Dies soll der Weiterentwicklung der eigenen Arbeit vor Ort dienen. Bis heute haben sich in dem Netzwerk acht Einrichtungen zusammen gefunden. Dazu zählen:

- Entwicklungsgesellschaft Duisburg (EG DU),
- Büro für Wirtschaftsentwicklung (Gelsenkirchen),
- Projekt „Pro Wirtschaft Hamm Westen“,
- Stadtteilbüro Knappenviertel (Oberhausen),
- Stadtteilentwicklung im Geschäftsbereich Soziales, Jugend und Gesundheit (Wuppertal), Firmenkundenberatung, Existenzgründungsberatung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Wuppertal mbH,
- Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsbüro Nordstadt „L.Ö.N.E.! – Lokale Ökonomie in der Nordstadt entwickeln!“ (Dortmund),
- Activa GmbH, Oberhausen (Koordinierung),
- Planungsgruppe STADTBÜRO, Dortmund (Koordinierung).

Um das Netzwerk als anerkannten Verbund von Akteuren und Experten vor Ort nach außen zu profilieren und die hinter den Projekten stehenden Träger einzubinden, wurde mittels einer Absichtserklärung die Unterstützung der jeweiligen Kommunen auf Entscheidungsebene eingeholt.

Im Laufe der Zeit gewann die Lobbyarbeit für das Handlungsfeld „Lokale Ökonomie“ auf landespolitischer Ebene zunehmend an Bedeutung. Aus der Beteiligung an wirtschaftsrelevanten regionalen Politikdiskussionen entstanden Partnerschaften mit Institutionen wie dem Institut für Landes- und Stadtentwicklung NRW, dem Kommunalverband Ruhrgebiet, der Projekt Ruhr GmbH und dem Städte-Netzwerk e.V. NRW.

Gemeinschaftsprojekte wurden durchgeführt, um lokal-ökonomische Themen und Aktivitäten in den Ansatz der Sozialen Stadteilerneuerung zu integrieren und als notwendig für den Erfolg des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in Nordrhein-Westfalen zu etablieren. Insbesondere sei hier der geplante Antrag „Interreg IIIb“ in Kooperation mit den Niederlanden und Belgien erwähnt, der den transnationalen Austausch von lokal-ökonomischem Stadtteilmanagement anregen soll.

Zukünftig sollen noch weitere Gemeinschaftsprojekte entwickelt werden (z.B. der gemeinsame Internetauftritt unter www.lokaleoekonomie.de). Parallel soll der überregionale Erfahrungsaustausch forciert werden.

Lokale Ökonomie – Intention und Herangehensweise

Im Zentrum lokal-ökonomischer Strategien in benachteiligten Stadtteilen in Nordrhein-Westfalen stehen zunächst die ansässigen und ansiedlungswilligen Unternehmen sowie die potenziellen Gründungswilligen. Dabei soll der ökonomische Bestand stabilisiert und das ökonomische stadtteilspezifische Potenzial aktiviert werden.

Die Rahmenbedingungen für die lokalen Wirtschaftsakteure sollen verbessert werden und wirtschaftsrelevante Einrichtungen auf Stadtebene (Wirtschaftsförderung, Kammern, Arbeitsamt etc.) für Aktivitäten im Stadtteil sensibilisiert werden.

Ein wichtiger Schritt in der Umsetzung ist die Einrichtung und entsprechende kontinuierliche Förderung von Anlaufstellen in Form von stadtteilbezogenen aktivierenden Unternehmens- und Gründer-Servicestellen, die neben der Beratung in Unternehmensfragen und Fördermöglichkeiten koordinierende Aufgaben und Projektentwicklung leisten können.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Unternehmenseite in die Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung mit einzubeziehen und die Schwelle zu den arbeitsmarktpolitischen Trägern zu ebnet. Ein Ziel sollte dabei die Einrichtung von Jobbörsen und Transferstellen zur

Personalvermittlung im Stadtteil sein.

Im Rahmen der integrierten Stadtteilerneuerung werden die lokal-ökonomischen Strategien u.a. mit den städtebaulich-investiven Projekten und den Ansätzen der lokalen Arbeitsmarkt-, Sozial-, Bildungs- und Schulpolitik verzahnt. Dies geschieht z.B. durch die Förderung von arbeitsmarktpolitischen Projekten bis hin zur Ausgründung als eigenwirtschaftlich agierender Betrieb bzw. „soziales Unternehmen am Markt“ (beispielhaft sind hier soziale und haushaltsbezogene Dienstleistungsagenturen für den Stadtteil).

Ein weiteres wichtiges Thema der lokalen Ökonomie ist die „Ethnische Ökonomie“. Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf weisen oftmals einen hohen Prozentsatz von Migrant*innen auf, kulturelle Integration und Nutzung ökonomischer Ressourcen im Stadtteil können so verknüpft werden.

Wirtschaftsnetzwerke als Teil lokal-ökonomischer Strategien

Neben der Stimulierung ansässiger oder ansiedlungswilliger Betriebe und der Aktivierung und Begleitung potenzieller Gründungswilliger in Form von Einzelfallberatung nimmt die Initiierung von Verbänden, Netzwerken und Kooperationen einen breiten Raum ein. Dahinter steht der Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Die Vernetzungsarbeit findet dabei auf und zwischen unterschiedlichen Ebenen und Handlungsfeldern statt:

- (1) Zusammenführen von stadtteilorientierten Wirtschaftsakteuren zu stabilen Partnerschaften;
- (2) Sensibilisierung wirtschaftsrelevanter Einrichtungen auf kommunaler und regionaler Ebene (Wirtschaftsförderung, Kammern, Arbeitsamt etc.) für die Bedeutung von Stadtteilökonomien; v.a. soll hier Verantwortlichkeit geweckt werden, Angebote zu dezentralisieren und sich mit Aktivitäten in den Stadtteilen zu engagieren;
- (3) Verknüpfung der lokal-ökonomischen Aktivitäten mit dem Ansatz der integrierten Stadtteilerneuerung und den dazugehörigen Projekten im städtebaulichen, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Bereich;
- (4) Beteiligung von Menschen aus dem Stadtteil, die an seiner wirtschaftlichen Entwicklung interessiert sind, und ihre Einbindung in lokal-ökonomischen Projekte und Aktivitäten.

Als sehr erfolgreich auf Stadtteilebene erweist sich die Schaffung branchenübergreifender Unternehmensverbände. Hier entwickelt sich das kreative Potenzial, um sich – über die

Optimierung der eigenen Wirtschaftlichkeit hinaus – gemeinsam für die Verbesserung des Standortes "Stadtteil" und seines Images einzusetzen.

Dies kann in unterschiedlicher Form organisiert werden, z.B.

- (1) als formelles Netzwerk: Der Unternehmerverein (z.B. KinO e.V. "Knappens-Initiative-Oberhausen", der inzwischen über vierzig Unternehmen umfasst und selbständig Stadtteilstiftung, Stadtteilzeitung etc. organisiert. Nach Programmende wird die Initiative das Stadtteilbüro weiterführen);
- (2) als informelles Netzwerk: Austausch-Treffen (z.B. der vierteljährlich stattfindende Bismarcker Business Brunch, zu dem neben den Unternehmen die Initiativen, Einrichtungen und Vereine des Stadtteils sowie Politik, Verwaltung und Vertreter*innen wirtschaftsrelevanter Einrichtungen eingeladen werden, z.B. der monatlich stattfindende Existenzgründer*innen-Stammtisch Bismarck/ Schalke-Nord, an dem sich Jungunternehmen*innen und Existenzgründer*innen zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterqualifizierung über interne und externe Referent*innen treffen).

Kriterien der Netzwerkentwicklung bei Wirtschaftsnetzwerken in Stadtteilen

Um Unternehmen im Stadtteil für die Bildung eines formellen Wirtschaftsnetzwerks zu gewinnen, ist die direkte persönliche Ansprache un-gemein wichtig. Im Vordergrund erster Gespräche steht der Interessensausgleich, d.h. das jeweilige Unternehmen muss den Eigen-nutzen eines Wirtschaftsnetzwerks für sich selbst sofort erkennen können. Deshalb müssen zunächst unabhängig vom Netzwerkgedanken die „Sorgen“ des/r Unternehmers/in ernst genommen und diskutiert werden. Bei der Mitgliederwerbung ist auf einen der Stadtteilstruktur angemessenen Branchenmix zu achten. Entscheidend wichtig für den Erfolg ist die Aktivierung einer „kritischen Masse“, damit die Arbeit nicht nur auf wenige Schultern lastet.

Sind genügend Mitglieder gefunden, so gilt es, die Eigeninitiative der Interessierten zu nutzen und zu stärken. Eine wichtige Stützmaß-nahme für die Aufrechterhaltung kontinuierlicher Netzwerkarbeit ist – neben der Qualifizierung zu Netzwerkkern – die Integration von Wirtschaftsnetzwerken in die lokalen Entscheidungsgremien (z.B. Stadtteil-Beirat) und anerkannte Lobbyarbeit bei den politischen Organen (z.B. Bezirksvertretung). Durch die Beteiligung von Wirtschaftsnetzwerken an den Ent-

scheidungen wird zum einen der Einbezug des wirtschaftlichen Parts in das integrierte Stadtteilprogramm vorangetrieben. Zum anderen wird die Motivation des Netzwerks erhöht, zur Verbesserung des Stadtteillebens und Stadtteil-Images beizutragen.

Stolperfallen: Was sollte man beim Aufbau und der Betreuung von Wirtschaftsnetzwerken im Stadtteil vermeiden?

(1) Fehlen von Interessierten

Lassen sich zunächst nur wenige Unternehmen zur Zusammenarbeit motivieren, ist es Aufgabe der verantwortlichen Koordinierungsstelle, intensiver unterstützend mitzuarbeiten. Sobald die ersten Erfolge sichtbar werden, können darüber neue Mitstreiter/innen – am vielversprechendsten über die Mundpropaganda der beteiligten Unternehmen selbst – gewonnen werden. Einer der häufigsten Fehler beim Aufbau eines Netzwerks ist es, nicht genügend Personen (hier Unternehmer/innen) mit Eigeninitiative im Netzwerk zu haben, die das Netzwerk vor dem „Einschlafen“ schützen. Bei zu wenigen Interessierten kann es zur Selbstüberforderung und Verzettelung aktiver Netzwerkmitglieder kommen, die ein Netzwerk schnell handlungsunfähig machen und nach außen hin nicht eindeutig erscheinen lassen. Gleiches geschieht, wenn eine adäquate Aufgabenverteilung im Netzwerk verpasst wurde.

(2) Fehlen einer geeigneten Organisationsform

Hilfreich zur Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist das Finden einer angemessenen Organisationsform (z. B. Vereinsgründung), in der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Aufgabenbereiche per se definiert sind und delegiert werden können.

(3) Fehlen von Öffentlichkeit

Die fehlende Außenwirkung der Arbeit eines Wirtschaftsnetzwerks führt zur Abnahme von Eigeninitiative, was die Kontinuität des Netzwerks gefährdet. Bei Wirtschaftsnetzwerken fehlt oft der Bezug zur städtischen Öffentlichkeit. Dies geht einher mit der fehlenden Anerkennung des Netzwerks in Politik und Verwaltung, insbesondere auch bei der städtischen Wirtschaftsförderung. Eine effektive Außenwirkung kann nur sehr schwer im Nachhinein aufgebaut werden, wenn das Netzwerk schon länger besteht. Sie muss deshalb von Anfang an z.B. durch eine engagierte Presse- und

Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich etabliert werden.

(4) Fehlen strategischer Partner

Entscheidend für den Erfolg eines Wirtschaftsnetzwerks ist seine Anerkennung sowie in Politik und Verwaltung wie auch bei der städtischen Wirtschaftsförderung. Ein Wirtschaftsnetzwerk, das sich für die Belange des gesamten Stadtteils und die Verbesserung des Stadtteil-Image engagieren möchte, muss auch in Kontakt mit der Bevölkerung, Verbänden und Initiativen des Stadtteils treten. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass ein solches Netzwerk sich zur reinen „Werbegemeinschaft“ im traditionellen Sinne entwickelt, die nur Eigeninteressen und keine Gemeinschaftsinteressen im Sinne der integrierten Stadtteilentwicklung verfolgt.

Qualitäten „guter“ Netzwerkarbeit: Was eine erfolgreiche Arbeit von Wirtschaftsnetzwerken im Stadtteil auszeichnet

Die Qualitäten von Netzwerkaktivitäten sind nicht einfach zu identifizieren und zu messen. Grundvoraussetzung ist zunächst, – neben der Berücksichtigung der Erfolgskriterien und der Vermeidung der oben beschriebenen Stolperfallen – dem Netzwerk das entsprechende Rüstzeug an die Hand zu geben. Über entsprechende Qualifizierungsangebote erhalten die Netzwerk-Mitglieder Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung ihrer verschiedenen Aufgabenbereiche.

Die verantwortliche Koordinierungsstelle sollte dazu ein differenziertes Angebot zur Verfügung stellen, das unter anderem eine effektive Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Angebot der Textgestaltung/ Logo-Entwicklung), Formen von Veranstaltungsmanagement (z.B. Messe-Auftritte etc.), die Möglichkeit der Klärung von Rechtsfragen bei Organisationsformen von Netzwerken (z.B. Vereinsgründung) und eine gezielte Einführung zu Projekten der integrierten Stadtteilpolitik (z.B. Arbeitsmarktprojekte, Schulprojekte etc.) beinhalten sollte.

Wichtig für Qualität und Außenwirkung eines Wirtschaftsnetzwerks ist darüber hinaus die Setzung klar definierter und messbarer Ziele der Netzwerk-Arbeit. Durch Folge-Befragungen kann längerfristig z.B. die Entwicklung des Bekanntheitsgrads des Netzwerks in der Stadtteil-Bevölkerung und über die Stadtteilgrenzen hinaus überprüft werden. Ähnlich kann auch der Grad der Zufriedenheit der Bevölkerung des Stadtteils mit den fortlaufenden Aktivitäten und

Projekten des Wirtschaftsnetzwerks erfasst werden.

Die konkrete Schaffung einer bestimmten Anzahl von Ausbildungsplätzen in einem vorab vereinbarten Zeitrahmen kann ebenfalls ein messbares Ziel eines Wirtschaftsnetzwerks sein.

Oder aber das Wirtschaftsnetzwerk widmet sich Versorgungslücken im Stadtteil und verpflichtet sich in einer bestimmten Zeit, Angebotslücken durch gezielte Ansiedlungswerbung zu füllen und somit die Versorgungssituation für die Bevölkerung zu komplettieren.

All dies sind erste Schritte auf dem Weg zur Entwicklung eines Controlling-Verfahrens über Erfolg und Misserfolg von Angeboten „Lokaler Ökonomie“ und auf dem Weg zu einem effektiven Erfolgs- und Qualitätsmanagement solcher Wirtschaftsnetzwerke.

Als lokale, aber zentrale Anlaufstelle ist die langfristige Einrichtung einer lokal-ökonomischen Koordinierungsstelle, die sich der Imageverbesserung eines benachteiligten Stadtteils verpflichtet unerlässlich – auch über Programmfinanzierungen hinaus. Dabei wird unter Beteiligung städtischer Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung eine solche lokal-ökonomische Koordinierungsstelle in selbstfinanzierter Form oft auch über das Wirtschaftsnetzwerk selbst möglich.

Netzwerkbildung im Quartier: Der Trägerverbund Gießener Nordstadt e.V.

1. Projektgebiet

Die Gießener Nordstadt ist mit rund 82 ha Grundfläche und rund 12.000 Einwohner/innen der zweitgrößte Standort der Sozialen Stadterneuerung in Hessen. Der Stadtteil ist durch eine überdurchschnittliche Problemvielfalt gekennzeichnet, wengleich nicht in allen Gebieten die gleichen Problemlagen existieren bzw. Problemlagen unterschiedlich scharf zu Tage treten. Kennzeichnend für den Stadtteil sind:

- ein überdurchschnittlicher Anteil von arbeitslosen Menschen (Gesamtstadt: 15,3 %; Nordstadt: über 20 %) ²,
- ein überdurchschnittlicher Anteil von Sozialhilfeempfänger/innen (Gesamtstadt: 12,1 %; Nordstadt: 19,3 %) ³,
- ein überdurchschnittlicher Anteil von Alleinerziehenden (Gesamtstadt: 32 %; Nordstadt: 37,5 %) ⁴,
- ein überdurchschnittlicher Anteil von Migrant/innen mit unterschiedlichem Rechtsstatus (Gesamtstadt: 13,5 %; Nordstadt: 16,2 %) ⁵,
- ein überdurchschnittlicher Anteil an Wohnungen des sozialen Wohnungsbaus mit schlechten Wohnungsstandard,
- ein überdurchschnittliches Maß an Jugendhilfeinterventionen, insbesondere bei Maßnahmen der Jugendgerichtshilfe, der Heimunterbringungen und andere Fremdplatzierungen,
- ein insgesamt unzureichendes Angebot an allgemeinen und sozialen Infrastruktur- und Dienstleistungseinrichtungen.

Im Quartier existieren eine Reihe von sozialen Einrichtungen: Darunter sind drei Kindertagesstätten (zwei in städtischer, eine in kirchlicher Trägerschaft), zwei hortähnliche Schülerbetreuungsgruppen (in Trägerschaft des Jugendamtes), zwei Jugendtreffs von freien Trägern und ein Beratungsangebot für junge Frauen. Drei Schulen liegen im unmittelbaren Sanierungsgebiet. Im Quartier sind eine Reihe von freien Trägern der Jugendhilfe sowie der Ausbildungs- und Beschäftigungsförderung aktiv. Hinzu kommen mehrere Wohnungsgesellschaften. Ansätze zu einer stadtteil- und gemeinwesenorientierten Selbstorganisation oder politischen Vertretung bestehen nicht, auch eine stadtteilbezogene Vereinsstruktur ist praktisch nicht vorhanden.

Andererseits bestehen in der Stadt Gießen bereits gute Erfahrungen im Bereich der Sanierung von Wohnanlagen, der begleitenden und unterstützenden Gemeinwesenarbeit und der Hilfen zur beruflichen Orientierung, Qualifizierung, Ausbildung und Beschäftigung. Es existiert ein recht gut ausgebautes und differenziertes Netz von Hilfs- und Beratungsangeboten von Schuldner- und Verbraucherberatung über Erziehungs-, Jugend- und Drogenberatungsstellen bis hin zu Beratungsangeboten für Migrant/innen sowie für ältere Menschen.

2. Trägerverbund Gießener Nordstadt e.V.

Mit der „Nordstadtkonferenz“ als Gremium des Erfahrungsaustausches der in der Nordstadt tätigen Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe besteht ein Ansatz von Kooperation und Vernetzung. Am 1. Oktober 1998 erfolgte die Gründung des Trägerverbundes Gießener Nordstadt. Dieser Zusammenschluss hat eine zentrale Rolle im Prozess der Sozialen Stadterneuerung eingenommen. Ziel des Projektes ist es, die bisherigen Erfahrungen und Arbeitsansätze stadtteilbezogen zu verknüpfen und zu nutzen. Die verfügbaren Beratungs- und Hilfskapazitäten sollen stadtteilbezogen organisiert, und die stadtteilbezogenen Interessen der Bewohner/innen dadurch aktiviert werden, dass ihnen an den anstehenden Diskussions- und Entscheidungsprozessen ein unmittelbares Mitspracherecht eingeräumt wird.

Der Trägerverbund Gießener Nordstadt e.V. [Satzung, s. Anl. 1] ist ein Zusammenschluss von Jugendhilfeträgern, den Ausbildungs- und Beschäftigungsträgern, der Wohnbau Gießen GmbH, der die meisten Wohnungen im Stadtteil gehören, sowie die Stadt Gießen.⁶ Erklärtes Ziel des Verbundes ist die Initiierung, Förderung und Koordinierung der sozialen Stadtteilentwicklung in der Gießener Nordstadt. In der Satzung wird dieses Ziel formuliert als nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen, ökologischen, wohnungswirtschaftlichen und städtebaulichen Verhältnisse im Stadtteil. Darüber hinaus sollen die vorhandenen und die Entwicklung neuer Systeme des Nachbarschafts- und Gemeinschaftslebens unterstützt werden.

Zu den Zielen im Einzelnen gehören:

- die stadtteilbezogene Reorganisation der Beratungs- und Hilfsangebote unter Einbeziehung der Angebote der öffentlichen und freien Träger der Sozial- und Jugendhilfe,
- die Entwicklung eines stadtteilbezogenen Angebots der beruflichen Orientierung, Ausbildung und qualifizierenden Beschäftigung,

² **Kommunaler** Armutsbericht Gießen, Hrsg: Magistrat der Stadt Gießen, 2002, Seite S.117ff.

³ **Kommunaler** Armutsbericht, Seite 52ff.

⁴ **Anteil der** Alleinerziehenden an den Familien. Kommunaler Armutsbericht, Seite 34f.

⁵ **Kommunaler** Armutsbericht, Seite 19.

⁶ **Dem Trägerverbund** Gießener Nordstadt gehören im Einzelnen an: Aktion Junge Menschen in Not e.V., Christlicher Verein Junger Menschen/ Jugendzentrum Holzwurm, Evangelische Paulusgemeinde, Initiative für Jugendberufsbildung (IJB) e.V., Initiative Garbenteich e.V. Jugendwerkstatt Gießen e.V., Kinderschutzbund Gießen e.V., Stadt Gießen, Wohnbau Gießen GmbH, Zentrum Arbeit und Umwelt Gießen (ZAUG) gGmbH, Zentrum für Leben und Arbeit (ZeLA) e.V.

- die Förderung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen,
- die Mädchen- und Frauenförderung,
- die Fürsorge und Unterstützung für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte,
- die Förderung kultureller Initiativen und Projekte,
- die Unterstützung des Prozesses der Stadterneuerung, der Verbesserung des Wohnungsbestandes und des Wohnumfelds im Interesse der oben genannten Bevölkerungsgruppen,
- die Schaffung und Unterhaltung eines Kontakt- und Informationsbüros.

Der Erfolg des Trägerverbundes Gießener Nordstadt e.V. bei der Bewältigung dieser satzungsmäßigen Aufgaben liegt maßgeblich darin begründet, dass sich der Magistrat der Stadt Gießen fachlich leiten lässt. Dies bedeutet konkret, dass die Stadt Gießen im Bereich des Sanierungsgebietes keine Verhandlungen mehr mit einzelnen Trägern über einzelne Projekte führt. Alle Projekte müssen über die Mitgliederversammlung des Vereins abgestimmt werden. Die Projekte werden so – auch fachlich – aus unterschiedlichen Perspektiven kommentiert. In der Regel führt dies zu Veränderungen oder Verfahrensabsprachen.

Diese Konstruktion wird dadurch unterstützt, dass die Stadt Gießen jährlich 200.000 € für die Gemeinwesenarbeit in der Nordstadt zusätzlich bereit stellt. Der Mitteleinsatz wird sehr eng zwischen dem Verbund und der Stadt abgestimmt. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit zwischen den Trägern, der Wohnbau Gießen GmbH und der Stadt sind Konzepte in den Bereichen Stadtteilmanagement, Qualifizierungsbüro, Kultur im Stadtteil, Kommunikation im Stadtteil (Nordstadt-TV), Integration, Gender Mainstreaming und Konfliktmanagement entstanden. Darüber hinaus wurde die gesamte Kinder- und Jugendförderung neu strukturiert.

3. Nordstadtbeirat

Zum nachhaltigen Erfolg der angestrebten Ziele und Maßnahmen ist die kontinuierliche Einbindung möglichst aller beteiligten und betroffenen Bevölkerungsgruppen und ihre Information über den Entwicklungsstand und die Grundsatzbeschlüsse notwendig, ebenso letztlich ihre Beteiligung an der Umsetzung von Maßnahmen. Entscheidend ist, dass ein funktionierender Rahmen für eine tatsächliche Mitsprache und Beteiligung gefunden wird. Die Erfolge in den Sanierungsgebieten Eulenkopf, Gummiinsel und Margaretenhütte mit einer umfassenden Beteiligung u.a. in Form eines Sanierungsbeirates unterstreichen die Not-

wendigkeit einer breiten Beteiligung.⁷ Allerdings lassen sich die Beteiligungsformen der „klassischen“ Brennpunktsanierung nicht einfach auf die Gießener Nordstadt übertragen. Zum einen sind die Ausgangsbedingungen andere, zum anderen ist das Gebiet erheblich größer als andere soziale Brennpunkte. Die Gießener Nordstadt stellte insoweit Neuland dar.

Wesentlich für das Gelingen ist in einem ersten Schritt die Motivierung der Bewohner/innen für eine Stadtteilentwicklung in ihrem Quartier. Erste Erfolge wurden beispielsweise durch Nachbarschaftsinitiativen sowie die Bezirksmieterräte⁸, Wohnraumeigentümer und Gewerbetreibende erzielt. Darüber hinaus wurden modellhaft Kinder- und Jugendliche in die Gestaltung mehrere Spiel- und Freizeitflächen einbezogen.

Erst nach diesen Erfolge wurde ein Beteiligungsmodell entwickelt, das im Kern auf eine verbindliche Abstimmung zwischen Bürger/innen, Politik, Trägern und Verwaltung setzt. Dazu wurde ein Nordstadtbeirat eingerichtet. Das Gremium ist mehrheitlich von Bewohner/innen besetzt, ihm steht ein umfassendes Informations- und Anhörungsrecht zu, das durch Beschluss der Stadtverordnetenversammlung abgesichert wurde [Richtlinien des Nordstadtbeirats, s. Anl. 2, Organigramm, s. Anl. 3].

Die Zuständigkeit des Nordstadtbeirats umfasst folgende Felder:

- Investitionsplanung zu Projekten der Gießener Nordstadt. Bildung von Prioritäten in der sachlichen und zeitlichen Abfolge der Maßnahmen,
- Einrichtung, Erweiterung, Übernahme, Änderung und Aufhebung von öffentlichen Einrichtungen, z.B. von Beratungseinrichtungen, Einrichtungen der Jugend- und Altenhilfe, Spiel-, Sport- und Erholungsanlagen,
- Einrichtung, Erweiterung, Übernahme, Änderung und Aufhebung von Projekten und Einrichtungen der freien Träger, z.B. von Beratungseinrichtungen, Qualifizierungs-, Ausbildungs- und Beschäftigungsprojekten,
- Aufstellung, Änderung und Ergänzung von Bauleitplanungen in der Gießener Nordstadt.
- Planung für alle Anlagen, die der Versorgung, Erschließung und dem Verkehr dienen, soweit sie die Belange der Bewohner/innen der Nordstadt berühren,
- sonstige Planungen für die Neugestaltung des Sanierungsgebietes, insbesondere für die Beseitigung baulicher Anlagen, Neubebauung, Modernisierung baulicher Anlagen, Errichtung von Ersatzwohnungen sowie Veränderung des Wohnumfelds,

⁷ Vgl. Bericht über die Sanierung der sozialen Brennpunkte in der Universitätsstadt Gießen, Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen, 1997.

⁸ Vgl. Modell der Mietermitbestimmung der Wohnbau Gießen GmbH. Die Mietermitbestimmung ist in der Satzung des Unternehmens verankert und umfasst neben den Bezirksmieterräten einen Unternehmensmieterrat, der Einfluss auf die Investitionsplanung hat, und eine Vertretung im Aufsichtsrat der Gesellschaft.

- Verfahrensgrundsätze bei Sanierung und Modernisierung.

Analog der Regelungen zum Trägerverbund Gießener Nordstadt e.V. bereitet der Magistrat der Stadt Gießen in Zusammenarbeit mit den Bewohner/innen das Projekttableau für den Förderantrag eines Jahres vor. Dieses Tableau wird im Nordstadtbeirat beschlossen, was zwar keine formale, aber eine faktische Bindungskraft für den Magistrat hat.

4. Stadtteilmanagement

Mit der Konzeption „Soziale Stadterneuerung Gießener Nordstadt“ ist ein integrativer Ansatz verbunden, der zu einem verstärkten Bedarf an interner Abstimmung zwischen den Dezernaten und Ämtern führt. Dazu wurde eine Steuerungsgruppe in der Verwaltung eingerichtet, die die beteiligten Dezernate und Fachämter sowie die Wohnbau Gießen GmbH und das Stadtteilbüro umfasst. Die Runde arbeitet an allen Fragen, die sich mit der Sozialen Stadterneuerung beschäftigen. Mit der Steuerungsgruppe ist eine weitere zentrale organisatorische und strukturelle Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung der Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt gegeben.

Derzeit wird darüber nachgedacht, ob in diese Steuerungsgruppe die Vorsitzenden des Trägerverbundes und des Nordstadtbeirats einbezogen werden sollen.

Die Einrichtung des Stadtteilbüros im November 1997 schuf das organisatorische Gerüst im Stadtteil. Von diesem Ort aus werden Aktivitäten zur Bewohnerbeteiligung organisiert und durchgeführt. Dazu zählt insbesondere die Aktivierende Befragung⁹, die den Anfang der Bewohnerbeteiligung darstellt.

Das Stadtteilbüro ist aber mehr als eine Stelle zur Unterstützung der Bewohner/innen. Es baut auf drei Säulen auf, die eng aufeinander abgestimmt sind: Unterstützung der Bewohner/innen, niedrigschwellige Anlaufstelle sowie Entwicklung und Koordination (vgl. auch Schaubild).

Neben den zentralen Aufgabenbereichen des Stadtteilbüros sollen in einer Bürogemeinschaft weitere Serviceangebote gemacht werden. Dazu gehören eine dezentrale Anlaufstelle sowie das Projektmanagement der Wohnbau Gießen GmbH und anderer Wohnungsbaugesellschaften. Auf Wunsch werden dezentrale Sprechstunden weiterer Einrichtungen eingerichtet, beispielsweise des Allgemeinen Sozialen Dienstes (Jugendamt), des Stadtplanungsamtes (Beratung für Eigentümer nach Terminvereinbarung) oder der Migrationsberatung.

Stadtteilbüro

In Trägerschaft des Trägerverbundes Gießener Nordstadt e.V.

Unterstützung der Selbstorganisation der Bewohner/innen

- Unterstützung vorhandener Strukturen
- Initiierung neuer Formen der Beteiligung
- Mediation und Beteiligung am Gesamtprozess
- Begleitung themenorientierter Gruppen/ Projekte

Niedrigschwellige Anlaufstelle

- Erste Hilfestellung für Bewohner/innen
- Wegweisung und Begleitung für Bewohner/innen
- aufsuchende Arbeit
- Einzelfallhilfe

In Trägerschaft der Stadtverwaltung

Entwicklung und Koordination

- Entwicklung von Projektideen, u.a. Wohnumfeld, Wege, ruhender Verkehr, Spiel- und Sportflächen, Gewerbeansiedlung, Wohnen (altengerecht, Nachverdichtung)
- Koordination/ Vermittlung von Stadtteilakteuren und Verwaltung
- Abwicklung einzelner Projekte

5. Fazit

Das Projekt der Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt ist ein gutes Beispiel für „Netzwerkbildung im Quartier“. Voraussetzung für das Gelingen solcher komplexen Netzwerke ist (1) eine verbindliche Struktur, die prozessoffen arbeiten kann. Solche Netzwerke funktionieren (2) nur mit einer fachlichen Abstimmung zwischen allen Akteuren, ein Prozess, denn alle Akteur/innen zunächst lernen müssen. Ebenfalls brauchen solche Netzwerke (3) eine zentrale Koordination und sollten (4) durch den Einsatz von zusätzlichen finanziellen Ressourcen unterstützt werden. Dabei kommt es weniger auf die Höhe der Unterstützung, als vielmehr auf das Vergabeverfahren an. Und schließlich können solche Netzwerke nur dann erfolgreich arbeiten, wenn (5) der gute Wille aller Beteiligten vorhanden ist.

⁹ Vgl. Magistrat der Stadt Gießen, Aktivierende Befragung Gießener Nordstadt, Materialien zur Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt, Band II, Gießen 1999

Anlage 1

Richtlinien für die Arbeit des Stadtteilbeirats in der Gießener Nordstadt vom 19. Juni 2001

§ 1 Zusammensetzung

1. Dem Stadtteilbeirat gehören stimmberechtigt an:
 - 1.1 je zwei Vertreter/innen der Bewohnerschaft aus den sieben Teilquartieren:
 - a) Steinstraße: zwischen Nordanlage (ungerade), Bahndamm, Marburger Straße (ungerade) und südlich des Schwarzlachwegs
 - b) Flussstraßenviertel: zwischen Schwarzlachweg, Bahndamm, Sudetenlandstraße und westlich der Marburger Straße
 - c) Troppauer Straße: nördlich der Sudetenlandstraße, dem Bahndamm, der Friedhofsallee (ungerade) und westlich der Marburger Straße (ungerade)
 - d) Blumenviertel: Dahlienweg, Geranienweg, Lilienweg, Narzissenweg, Nelkenweg, Rosenpfad, Tulpenweg
 - e) Heinrich-Will-Straße: zwischen Friedhofsallee (gerade), Friedhof, Heinrich-Will-Straße, und westlich der Marburger Straße (ungerade)
 - f) Wiesecker Weg: zwischen Wiesecker Weg (ungerade, und ab Hausnummer 46 beidseitig, Dürer Straße (ungerade) und östlich der Marburger Straße (gerade) sowie die Marburger Straße 1-119 und 74-192
 - g) Spitzwegring: zwischen Waldbrunnenweg und Dürer Straße (gerade), Ludwig-Richter-Straße (ungerade), Wiesecker Weg (beidseitig) und östlich der Marburger Straße (gerade).

Die Benennung erfolgt in Anwohner/innenversammlungen. Das aktive und passive Wahlrecht haben alle Bewohner/innen ab dem 18. Lebensjahr mit Hauptwohnsitz im Bereich der Gießener Nordstadt. Bei der Besetzung sollte eine paritätische Besetzung mit Frauen und Männern erfolgen.

Gewählt werden in Listenwahl jeweils zwei Vertreter/innen für ein Quartier. Die ersten beiden Nachrücker/innen sind die persönlichen Stellvertretungen der jeweiligen Quartiersvertreter/innen, die bei Verhinderung des ordentlichen Mitglieds die Vertretung übernehmen kann.

- 1.2 Zwei Vertreter/innen des Trägerverbundes Gießener Nordstadt e.V.
- 1.3 Ein/e Vertreter/in des Ausländerbeirates.
- 1.4 Ein/e Vertreter/in der im Stadtparlament vertretenen Parteien.
- 1.5 Die/der Planungs- und die/der Sozial- und Jugenddezernent/in.
2. Dem Stadtteilbeirat gehören mit beratender Stimme an: ein/e Vertreter/in

- 2.1 der Mitarbeiter/innen des Stadtteilbüros Gießener Nordstadt
- 2.2 der Jugendlichen
- 2.3 der privaten Hauseigentümer
- 2.4 der Personen, die ihr Gewerbe im Planungsgebiet betreiben
- 2.5 jeweils der in der Nordstadt vertretenen Wohnungsbaugesellschaften: Wohnbau Giessen GmbH, GWH, HEGEMAG und NH.
- 2.6 Darüber hinaus kann der Beirat weitere beratende Mitglieder berufen.

§ 2 Geschäftsführung

1. Der Stadtteilbeirat wählt aus seiner Mitte einen geschäftsführenden Vorstand. Diesen Vorstand bilden ein/e Vorsitzende/r und zwei stellvertretende Vorsitzende. Der geschäftsführende Vorstand erledigt Aufgaben und trifft Entscheidungen, die der Beirat an ihn delegiert.
2. Das Stadtteilbüro übernimmt die Arbeit der Geschäftsstelle.

§ 3 Geschäftsordnung

1. Der Stadtteilbeirat gibt sich selbst eine Geschäftsordnung.
2. Der Stadtteilbeirat wird einberufen
 - a) durch den/die Vorsitzende/n
 - b) auf Antrag von mindestens sechs stimmberechtigten Mitgliedern des Beirats
3. Der Stadtteilbeirat wird mit einer Frist von zwei Wochen eingeladen.
4. Der Stadtteilbeirat tagt in der Regel öffentlich. Durch Beschluss des Stadtteilbeirats kann die Öffentlichkeit ausgeschlossen werden.
5. Über die Sitzungen des Stadtteilbeirats wird ein Beschlussprotokoll geführt, das allen Mitgliedern des Stadtteilbeirats zur Verfügung gestellt wird.

§ 4 Zuständigkeiten

Der Stadtteilbeirat ist in folgenden Angelegenheiten im Gebiet der Gießener Nordstadt zu informieren und anzuhören:

1. Investitionsplanung zu Projekten der Gießener Nordstadt. Bildung von Prioritäten sachlicher und zeitlicher Abfolge der Maßnahmen.
2. Einrichtung, Erweiterung, Übernahme, Änderung und Aufhebung von öffentlichen Einrichtungen, z.B. von Beratungseinrichtungen, Einrichtungen der Jugend- und Altenhilfe, Spiel-, Sport- und Erholungsanlagen oder -einrichtungen.
3. Einrichtung, Erweiterung, Übernahme, Änderung und Aufhebung von Projekten und Einrichtungen der freien Träger, z.B. von Beratungseinrichtungen, Qualifizierungs-, Ausbildungs- und Beschäftigungsprojekten.

4. Aufstellung, Änderung und Ergänzung von Bauleitplanungen in der Gießener Nordstadt.
 5. Planung für alle Anlagen, die der Versorgung, Erschließung und dem Verkehr dienen, soweit sie die Belange der Bewohner/innen der Nordstadt berühren.
 6. Sonstige Planungen für die Neugestaltung des Sanierungsgebietes, insbesondere für die Beseitigung baulicher Anlagen, Neubebauung, Modernisierung baulicher Anlagen, Errichtung von Ersatzwohnungen sowie Veränderung des Wohnumfelds.
 7. Verfahrensgrundsätze bei Sanierung und Modernisierung.
- die stadtteilbezogene Reorganisation der Beratungs- und Hilfsangebote unter Einbeziehung der Angebote der öffentlichen und freien Träger der Sozial- und Jugendhilfe;
 - die Entwicklung eines stadtteilbezogenen Angebotes der beruflichen Orientierung, Ausbildung und qualifizierenden Beschäftigung;
 - die Förderung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen;
 - die Mädchen- und Frauenförderung;
 - die Fürsorge für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte;
 - die Förderung kultureller Initiativen und Projekte;
 - die Unterstützung des Prozesses der Stadterneuerung, der Verbesserung des Wohnungsbestandes und des Wohnumfelds im Interesse der oben genannten Bevölkerungsgruppen;
 - die Schaffung und Unterhaltung eines Kontakt- und Informationsbüros.

§ 5 Wahlperiode

Die Vertreter/innen der Bewohnerschaft werden zu Beginn und zur Halbzeit der Legislaturperiode der Stadtverordneten neu gewählt.

§ 6 Schlussbestimmung

Die vorstehenden Richtlinien wurden gem. Beschluss der Stadtverordnetenversammlung vom 19. Juni 2001 beschlossen.

Anlage 2

Satzung des Trägerverbundes Gießener Nordstadt e.V. in der Fassung vom 21. April 1999

§ 1 Name und Sitz des Vereins

- (1) Der Verein führt den Namen Trägerverbund Gießener Nordstadt. Er hat seinen Sitz in Gießen.
- (2) Nach der Eintragung ins Vereinsregister lautet der Name des Vereins Trägerverbund Gießener Nordstadt e. V.

§ 2 Vereinszweck

- (1) Zweck des Vereins ist die Initiierung, Förderung und Koordinierung der sozialen Stadtteilentwicklung in der Gießener Nordstadt. Ziel der sozialen Stadtteilentwicklung ist die nachhaltige Verbesserung der sozialen, kulturellen und ökologischen Verhältnisse. Die Unterstützung vorhandener und die Entwicklung neuer Systeme des Nachbarschafts- und Gemeinschaftslebens sind Voraussetzung und Ziel dieser Arbeit zugleich.
- (2) Diese Ziele sollen erreicht werden durch den Aufbau einer sozialen Infrastruktur nach den Prinzipien der Gemeinwesenorientierung, der Selbstorganisation und der Beteiligung der Bürger/innen.
Zu den Zielen im Einzelnen gehören insbesondere:

- (3) Der Verein soll unmittelbar Träger von Maßnahmen und Projekten werden, sofern keiner der im Verbund zusammengeschlossenen Träger geeignet erscheint und bereit ist, eine entsprechende Trägerschaft zu übernehmen. Er strebt die Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe und der freien Wohlfahrtspflege an.

§ 3 Gemeinnützigkeit

- (1) Der Verein ist selbstlos tätig. Er verfolgt keine eigenen wirtschaftlichen Zwecke.
- (2) Die Einkünfte des Vereins und das Vereinsvermögen dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden, niemand darf durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.
- (3) Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins.

§ 4 Mitgliedschaft

- (1) Mitglieder des Vereins können Körperschaften des öffentlichen Rechts, natürliche und juristische Personen sein, die den Vereinszweck anerkennen.
- (2) Der Aufnahmeantrag ist schriftlich beim Vorstand zu stellen.
- (3) Über den Aufnahmeantrag entscheidet die Mitgliederversammlung. Für die Aufnahme müssen 2/3 der Mitglieder stimmen.
- (4) Über die Erhebung und die Höhe der Mitgliedsbeiträge entscheidet die Mitgliederversammlung. Neben den Mitgliedsbeiträgen können mit einzelnen Mitgliedern freiwillige zusätzliche Beiträge vereinbart werden.

- (5) Der Austritt aus dem Verein ist unter Einhaltung einer sechswöchigen Frist zum Jahrende möglich. Der Austritt erfolgt durch schriftliche Erklärung gegenüber dem Vorstand.
- (6) Bei Mitgliedern, die juristische Personen sind, geht die Mitgliedschaft nicht auf den Rechtsnachfolger über, sondern erlischt.
- (7) Ein Mitglied kann ausgeschlossen werden, wenn es in schwerwiegender Weise gegen Vereinszwecke oder die Interessen des Vereins verstößt. Für den Ausschluss gilt vorstehende Ziffer 3 entsprechend.
- (8) Neben ordentlichen Mitgliedern können fördernde Mitglieder dem Verein beitreten. Für fördernde Mitglieder gelten vorstehende Mitgliedschaftsregeln Ziffer 1 bis 7 entsprechend, jedoch mit der Maßgabe, dass fördernde Mitglieder nicht stimm- und wahlberechtigt sind. Über die Höhe des Förderbeitrages entscheidet die Mitgliederversammlung.
- (9) Mitglieder, die keine juristischen Personen des öffentlichen Rechts oder andere steuerbegünstigte Körperschaften sind, dürfen keine Förderung mit Rat und Tat erhalten.

§ 5 Mitgliederversammlung

- (1) Jedes ordentliche Mitglied hat eine Stimme. Mitgliederorganisationen können ihr Stimmrecht von speziell bevollmächtigten Vertretern ausüben lassen. Die Mitgliederversammlung kann durch Beschluss die Stimmrechtsausübung an der Mitgliederversammlung versagen, wenn die Bevollmächtigung nicht schriftlich nachgewiesen wird.
- (2) Beschlüsse der Mitgliederversammlung werden, soweit in der Satzung nicht abweichende Bestimmungen enthalten sind, mit einfacher Mehrheit der anwesenden stimmberechtigten Mitglieder gefasst.
- (3) Die Mitgliederversammlung wählt eine/n Versammlungsleiter/in und eine/n Protokollführer/in. Von jeder Mitgliederversammlung wird vom/von der/dem Protokollführer/in ein Protokoll angefertigt. Das Protokoll ist vom/von der/dem Protokollführer/in zu unterschreiben. Die darin protokollierten Beschlüsse der Mitgliederversammlung sind vom/von der/dem Versammlungsleiter/in gegenzuzeichnen.
- (4) Die ordentliche Mitgliederversammlung findet mindestens zwei Mal jährlich statt. Sie ist vom Vorstand einzuberufen. Die Mitgliederversammlung kann den Vorstand durch Beschluss beauftragen, turnusmäßig Mitgliederversammlungen einzuberufen.
- (5) Der Vorstand kann jederzeit eine außerordentliche Mitgliederversammlung einberufen,

wenn er dies für erforderlich hält. Auf schriftlichen Antrag eines Viertels der Mitglieder muss der Vorstand eine außerordentliche Mitgliederversammlung einberufen.

- (6) Zu einer Mitgliederversammlung muss schriftlich mit einer Einladungsfrist von zwei Wochen unter Angabe der Tagesordnung eingeladen werden. Die Einladungsfrist kann auch auf eine Woche abgekürzt werden, wenn die vorangegangene Mitgliederversammlung dies einstimmig beschließt.
- (7) Die Mitgliederversammlung ist beschlussfähig, wenn mindestens eines mehr als die Hälfte der stimmberechtigten Mitglieder anwesend ist. Wird die Beschlussfähigkeit nicht erreicht, so ist die Mitgliederversammlung nach einer zweiten Einladung in jedem Falle beschlussfähig. Hierauf ist in der Ladung hinzuweisen.

§ 6 Vorstand

- (1) Der Vorstand besteht aus vier Mitgliedern. Dem/der Vorsitzenden, dem/der stellvertretenden Vorsitzenden und zwei weiteren Vorstandsmitgliedern.
- (2) Die Mitglieder des Vorstandes müssen Vereinsmitglieder oder im Falle der juristischen Personen deren bevollmächtigte Vertreter sein.
- (3) Der/die Vorsitzende oder der/die stellv. Vorsitzende vertritt den Vorstand jeweils gemeinsam mit einem weiteren Vorstandsmitglied.
- (4) Der Vorstand führt die Geschäfte des Vereins. Die Beschlüsse des Vorstandes werden mit einfacher Mehrheit gefasst.
- (5) Die Wahl des Vorstandes erfolgt durch die Mitgliederversammlung für die Dauer von zwei Jahren. Wiederwahl ist zulässig. Bis zur Neuwahl bleibt der alte Vorstand im Amt.
- (6) Einmal jährlich ist der Vorstand der Mitgliederversammlung gegenüber berichts- und rechenschaftspflichtig. Weiterhin hat der Vorstand der Mitgliederversammlung jährlich einen schriftlichen Haushalts- und Finanzierungsplan für die Dauer eines Jahres vorzulegen. Der Haushalts- und Finanzierungsplan ist von der Mitgliederversammlung durch Beschluss zu verabschieden.

§ 7 Satzung und Auflösung des Vereins

- (1) Die Satzung kann von der Mitgliederversammlung mit einer Mehrheit von 2/3 der Vereinsmitglieder geändert werden. Zur Änderung des Vereinszwecks ist eine Mehrheit von 3/4 der Mitglieder erforderlich.
- (2) Die Auflösung des Vereins muss von der Mitgliederversammlung mit einer Mehrheit

von 3/4 der Mitglieder beschlossen werden.
 (3) Bei Auflösung oder der Aufhebung des Vereins oder bei Wegfall seines bisherigen Zweckes fällt das Vereinsvermögen an juristische Personen, die Vereinsmitglieder waren und die als steuerbegünstigte Körperschaften anerkannt oder Personen des öffentlichen Rechts sind. Das Vermögen darf nur für unmittelbar und ausschließlich gemeinnützige Zwecke im Sinne der Vereinsatzung verwendet werden.

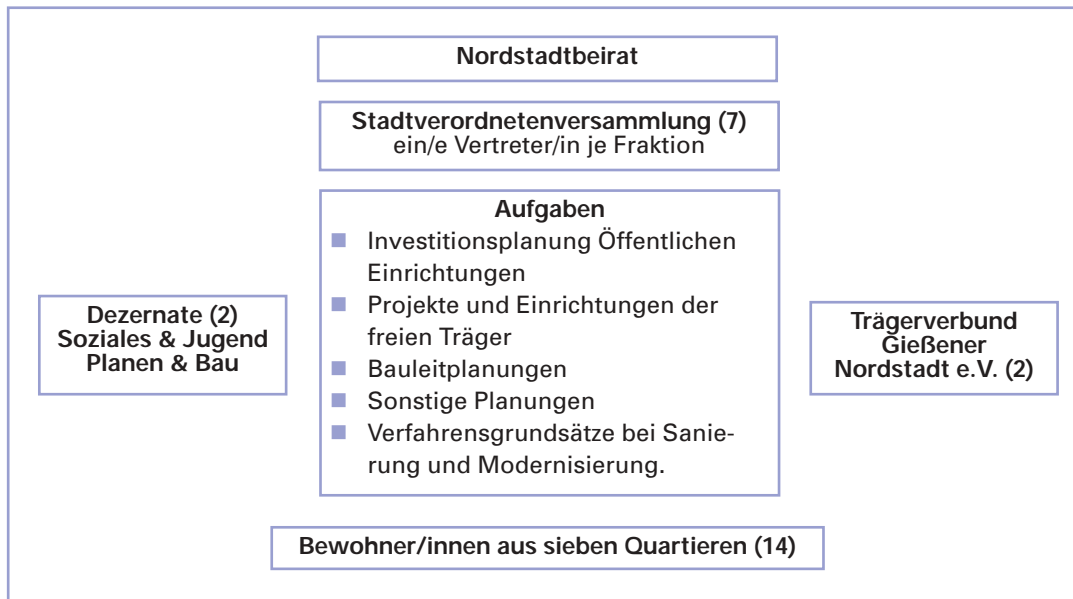
Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen: Soziale Stadterneuerung – Zukunftswerkstatt, Materialien zur Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt, Band IV, Gießen 2000, 2,50 Euro

Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen: Gemeinwesenbudget, Materialien zur Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt, Band V, Gießen 2000, 2,50 Euro

Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen: Aktivierende Abfallwirtschaftsberatung, Materialien zur Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt, Band VI, Gießen 2002, 2,50 Euro

Anlage 3

Organigramm des Nordstadtbeirats



Anlage 4

Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen: Kommunaler Armutsbericht Gießen, Gießen 2002, 5,00 Euro

Materialien zur Sozialen Stadterneuerung

Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen: Soziale Stadterneuerung – Beschlüsse, Erläuterungsbericht & Instrumente, Materialien zur Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt, Band I, Gießen 2000, 2,50 Euro

Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen: Ernährungsstudie: Untersuchung des Ernährungsverhaltens von ausgewählten Familien mit verminderten Einkommen in der Stadt Gießen, Gießen 1998, 7,50 Euro

Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen: Soziale Stadterneuerung – Aktivierende Befragung, Materialien zur Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt, Band II, Gießen 1999, 7,50 Euro

Bestellungen sind an die Stadtverwaltung Gießen, Dezernat II/4, Berliner Platz 1, 35390 Gießen, Tel. 0641-306-1267, Fax: 0641/306-2700, Email: Tschaefer-guembel@giessen.de zu richten. Kosten zzgl. einmalig 2,50 Euro Porto!.

Hrsg. Magistrat der Stadt Gießen: Soziale Stadterneuerung – Sozialstrukturdatenanalyse, Materialien zur Sozialen Stadterneuerung Gießener Nordstadt, Band III, Gießen 1999, 7,50 Euro

Ergebnisse der Arbeitsgruppen

A. Netzwerkarbeit versus Projektarbeit

Inhalte in Stichworten:

Netzwerk ist ein schwammiger Begriff, der heutzutage zum Modebegriff geworden ist.

Im Netzwerk kommen individuelle Ziele (Konkurrenz) mit einem gemeinsamen Interesse (Synergie) zusammen, im Idealfall ist es ein sowohl für die Akteur/innen wie das Netzwerk als Ganzes befriedigendes Geben und Nehmen.

(1) Kennzeichen von Netzwerken:

- verschiedene, selbständige Akteure mit persönlichen Zielen
- multilaterale Kooperationen
- Verhandlung als Kommunikationsform
- zum Netzwerk gehört: Kontinuität, Nachhaltigkeit, Veränderung, Grenzen (der Handlungsfähigkeit, der Beteiligten)

(2) Arten von Netzwerken

In der Arbeitsgruppe wurde zwischen inszenierten/konstruierten Netzwerken und gewachsenen/organischen Netzwerken unterschieden.

Ergebnisse und offene Fragen:

Netzwerkarbeit ist eine professionelle Methode der Stadterneuerung. Netzwerke, die unter diesen Bedingungen entstehen, unterscheiden sich von gewachsenen, sich selbst organisierenden, traditionellen Netzwerken. Die Aufgabe der professionellen „Netzwerker/innen“ (Quartiersmanager/innen) ist es, Informationsstaus aufbrechen und alle Teilnehmenden gleichberechtigt mit Informationen versorgen. Quartiersmanager sollten auf gewachsene Strukturen aufbauen, von oben verordnete Netzwerke können organische Netzwerke verdrängen. Kriterien dieser Aufbauarbeit müssen Transparenz, Vertrauen, Gleichberechtigung für alle Beteiligten und die Bewohner/innen des Stadtteils sein.

Vorschläge zur Weiterarbeit:

Den Quartiersmanager/innen sollten die besonderen Merkmale (Organisationsstrukturen, Funktionen, Formen) von Netzwerken bekannt sein, damit diese in den Netzwerkaufbau und in die Netzwerkarbeit einbezogen werden. Quartiersmanager/innen sollten über theoretische Grundlagen der Netzwerke informiert werden (Weiterbildung).

Einberufer: Jan Zychlinski

B. Wie gewinne ich „widerwillige“ Akteure?

Inhalte in Stichworten:

Es gibt zwei Sorten von „widerwillige“ Akteur/innen: Gründe für den „Widerwillen“

(1) Institutionen, Verwaltung, Trägervereine

- Mitarbeiter/innen sperren sich bei notwendiger Mehrarbeit und Teamarbeit
- fehlender Rückhalt im Amt
- Überlastung
- „Eigennutz“ wird nicht erkannt (sowohl Träger wie Mitarbeiter-Ebene)
- Konkurrenz

(2) Bewohner/innen im Quartier

- hierarchischer Informationsfluss
- „ist nicht ihr Ding“

Ergebnisse und offene Fragen:

Eine Zusammenarbeit/ Mitarbeit mit der öffentlicher Verwaltung bringt Akzeptanz für Netzwerke und Netzwerkprojekte. Deshalb sollte der Verwaltung der „Nutzen fürs Amt“ verdeutlicht werden.

Ähnliches gilt für die Strategie, Politiker/innen mit ins Boot holen, die inhaltlich über politische Bezüge zum Quartier für Netzwerke und Projekte interessiert werden können.

Wie macht man den Grundgedanken „Förderung Gemeinwesen“ attraktiv?

Wie vermittelt man, dass Engagement Zugehörigkeit schafft, dass die Übernahme von Aufgaben und Verantwortung Selbstbewusstsein stärkt und Spaß macht?

Vorschläge zur Weiterarbeit:

Am Begriff Bürgeraktivierung entwickelte sich eine längere Diskussion über „Bürgernetzwerke“ – wie sie gefördert werden können, wenn Bürgern bewusst ist, dass ihr Stadtteil abgerissen wird und/ oder Armut (Arbeitslosigkeit, Sozialhilfebezug) das Alltagsleben bestimmt.

Einberuferin: Ulla Diedrich

C. Informationsfluss und Informationsabgleich bei den Akteuren – Quartiersmanagement als Wissenssammelbecken: Welche Wege gibt es?

Inhalte in Stichworten:

(1) Informationen zwischen Stadtteil-Akteur/innen laufen über Protokolle, Internet, Stadtteilzeitung, feste Ansprechpartner/innen und die Medien. Wichtig sind dabei Transparenz, Mitbestimmung, Mitarbeit, Beteiligung.

(2) Das Quartiersmanagement ist ein „Filter“

für Informationen, es muss eine Struktur schaffen, die eine gezielte Weitergabe ermöglicht und dabei den „Wissensbedarf“ der einzelnen Akteur/innen im Quartier kennt.

- (3) Probleme im Informationsflusses treten dann auf, wenn statt einer produktiven Zusammenarbeit Interessenskonflikte und Konkurrenzdenken die Weitergabe von Informationen stören. Oft wechselnde Akteure und Netzwerke schaden dem Informationsaustausch.

Ergebnisse und offene Fragen:

Nicht alle müssen alles wissen! Wünschenswert ist dagegen eine Informationsweitergabe nach Handlungsfeldern, die vorhandene Strukturen nutzt. Informationen sollen möglichst auf den verschiedenen Organisations- und Handlungsebenen gestreut werden.

Wie kann das Schneeballsystem des Informationsflusses professionalisiert werden? Gibt es Beispiele?

Einberufer: Michael Klinnert

D. Braucht ein Netzwerk immer ein Thema oder ein Ziel? Gibt es funktionierende Beispiele auch ohne?

Inhalte in Stichworten:

- (1) Netzwerk- und Projektarbeit ist nicht dasselbe.
Ein gut funktionierendes Netzwerk braucht keinen „Spielmacher“; Ideen und Projekte entwickeln sich aus dem Netzwerk heraus. Es gibt auch „Zwangnetzwerke“, die förderrechtlich festgeschrieben sind.
- (2) Ein Stadtteil besteht aus vielen u.a. auch informellen Netzwerken. Informelle Netzwerke sind den Beteiligten nicht bewusst, die Themen sind nicht explizit festgeschrieben. Informelle Netzwerke können durch Zusammenarbeit in bestimmten Projekten gefördert werden.
- (3) Netzwerke haben einen eher projektbezogenen Nutzen für den Einzelnen und einen Mehrwert des Netzwerks an sich: Ohne gemeinsames Ziel ist der Nutzen für die Einzelnen nicht sichtbar. Der Netzwerk-Mehrwert (Kommunikationsfähigkeiten, soziale Qualitäten etc.) entsteht während der gemeinsamen Arbeit und muss immer wieder neu verdeutlicht werden.

Ergebnisse und offene Fragen:

Es gibt parallel nebeneinander bestehende Netzwerke mit ähnlichen Themen, die teilweise konkurrieren:

- Zwangsnetzwerke,
- bestehende, formale und semi-formale Netzwerke (Vereine etc.),
- informelle Netzwerke (Familienverbände, Seilschaften etc.),
- durch das Quartiersmanagement neu zu gründende (soziale?) Netzwerke.

Einberufer: Matthias Schirmer

E. „Was macht das Netzwerk, wenn die Spinne abgezogen wird?“, oder: Die Nachhaltigkeit von Netzen

Inhalte in Stichworten:

Die finanzielle, organisatorische und personelle Vielfalt von Netzwerken ist die Grundvoraussetzung des Quartiersmanagements. Dazu ist eine personelle Kontinuität in Netzwerken nötig, die nur durch eine frühzeitige Einbindung von ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter/innen zu gewährleisten ist. Ehrenamtliche und Professionelle sind für ein funktionierendes Netzwerk nötig, ihre Zusammenarbeit bestimmt die formalen „Lebensbedingungen“ von Netzwerken

Die Bedeutung von Netzwerken steigt vor allem nach der Förderphase von stadtteilbezogene Projekten (Seismograf). „Nachhaltigkeit“ hängt dabei von der Ausgangssituation am Ende der Förderphase ab.

Nachhaltigkeit zeigt sich auch im Zusammenspiel von öffentlicher Hand und (Wohnungs-) Wirtschaft vor Ort. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Wohneigentum und Stadtteilbezug.

Ergebnisse und offene Fragen:

- Im Idealfall dient ein Bürgerforum von Bewohnerschaft, Institutionen im Stadtteil, Verwaltung, Politik, Wirtschaft als Seismograf und Organisator des Gemeinschaftslebens.
- Konkrete Personen und Institutionen sind als Ansprechpartner/„Über-Ich“ für Leben und Weiterleben von Netzwerken im Stadtteil unerlässlich.
- Das Ehrenamt allein kann Nachhaltigkeit nicht gewährleisten, da ein dauerhafter und personell verlässlicher Fixpunkt notwendig ist. Dieser Fixpunkt muss vor Ort im Stadtteil präsent sein.
- Wegen der hohen personellen bzw. organisatorischen Fluktuation sind Netzwerke mit einer organisatorischer Selbstorganisation überfordert.
- Schon während der Förderphase sollte die (Wohnungs-) Wirtschaft über finanzielle Anreize als potenter Partner gewonnen werden.

den (Stichwort: „stabiles soziales Umfeld erhalten“).

- Netzwerkorganisation kann auch als finanzielles/ personales Gemeinschaftsunternehmen von öffentlicher Hand und (Wohnungs-)Wirtschaft funktionieren.
- Die Stadtteilkoordination muss eine Kernaufgabe der Stadtverwaltung sein, was sich auch in der Bereitstellung personeller Ressourcen niedergeschlagen sollte.
- Die Qualifizierung von Netzwerkmitgliedern und Sponsoring sollten hohe Priorität haben.
- Ohne die Verfügung über zu verteilende finanzielle Mittel fällt ein entscheidendes Motiv von Netzbildung weg (Voraussetzung für inhaltliche Arbeit).

Vorschläge zur Weiterarbeit:

Entwicklung von Strategien, wie durch öffentliche Hand, (Wohnungs-) Wirtschaft, freie Träger, Institutionen im Stadtteil die Verstärkung von Stadtteilansprechpartnern/innen erreicht werden kann.

Einberufer: Thomas Schwarzer

F. Brauchen Netzwerke Richtlinien und „Spielregeln“? Wenn ja, welche?

Inhalte in Stichworten:

Netzwerke haben unterschiedliche Spielregeln, die sich je nach Art des Netzwerks gestalten:

- a) informelle, offene Ebene
- b) Informationsnetzwerk: Richtlinie ist die Richtlinie des Info-Flusses
- c) Netzwerk mit Entscheidungsbefugnis: Wer lenkt, wer entscheidet? Formelle, „ausgefeiltere“ Richtlinien

Ergebnisse und offene Fragen:

- (1) Die Notwendigkeit und die Ausgestaltung von Richtlinien leitet sich von der Art und dem Ziel des Netzwerks ab. Richtlinien entwickeln sich, je länger es ein Netzwerk gibt.
- (2) Je ergebnisorientierter das Netzwerk ist, desto wichtiger und ausgefeilter sind die Spielregeln.
- (3) Richtlinien können sein: Verfahrensweise, Prioritäten, Ziele/Inhalte/Zielvereinbarung, interne Organisationsstruktur, Konfliktregelungen. Richtlinien finden sich auch in den Kosten-Nutzen-Verteilungen zwischen den Akteuren (Geben/Nehmen) und in der Vertretung von Netzwerken nach außen (Öffentlichkeitsarbeit).
- (4) Richtlinien und/oder Spielregeln müssen intern im Netzwerk entstehen und festgelegt werden.

Gibt es einen „richtigen“ Zeitpunkt für die Fixierung von Richtlinien? Soll von vornherein ein bestimmtes Regelwerk existieren, oder sich die „Spielregeln“ erst in der Arbeit entwickeln?

Vorschläge zur Weiterarbeit:

Welche Richtlinien/Spielregeln/Geschäftsordnungen/Satzungen von Netzwerken gibt es schon?

Einberufer: Matthias Schirmer

G. Kriterien für die Vergabe von Fördermitteln

Inhalte in Stichworten:

Beispiel aus Berlin, wo eine Million DM von einem Quartiersmanagement zu vergeben waren. Eine Jury für den Quartiersfonds (QF) wurde gebildet. Diese wurde zu 51 % mit Bewohner/innen besetzt, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wurden. 49 % wurden mit Vertreter/innen aus Vereinen, Verbänden, Schulen etc. besetzt. Das Gremium traf die Vergabeentscheidungen in offener Diskussion.

Von 150 gestellten Anträgen wurde ein Drittel bewilligt. Die Entscheidungen der Jury wurden allgemein als sachgerecht empfunden. Der Zeitraum von Antragstellung bis zur Bewilligung dauerte fünf bis sieben Monate.

Aus der Diskussion um das Berliner Beispiel ergaben sich folgende

Ergebnisse:

- Grundlage für Vergabeentscheidungen soll das Handlungskonzept des Projekts/ der Institution sein.
- Bestimmte Entscheidungen können nur am Einzelfall entschieden werden, es gibt kein immer gültiges Vergabekonzept.
- Entscheidungen müssen allen Beteiligten transparent gemacht werden.

Offene Fragen:

- die Frage nach dem „Bedarf“: Wie wird er ermittelt, eingeschätzt, festgelegt?
- Welche übergeordneten Fragen stehen hinter den Vergabekriterien, z.B. Was wollen wir mit der Vergabe erreichen? Was für längerfristige Auswirkungen sind zu erwarten (Mitnahmeeffekt)?

Einberuferin: Agnes Skowronneck

H. Netzwerke und Jugendhilfe

Inhalte in Stichworten:

Ziel ist die Aktivierung von Jugendlichen für die Projektarbeit in Netzwerken.

Probleme liegen in der Zusammenarbeit von Jugendamt und Trägern der Jugendhilfe und der Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und Stadtteilbüro, wenn dieses nicht bei der Verwaltung angesiedelt ist.

Auch die Jugendhilfe arbeitet in dem Widerspruch, dass einerseits die jugendlichen Stadtteil-Bewohner/innen zur Partizipation am Leben im Quartier und in Netzwerken aktiviert werden sollen, andererseits nur wenige Projekte eine Chance auf Finanzierung haben.

Ergebnisse und offene Fragen:

Generell zeigt sich, dass Jugendliche nur über eine begrenzte Zeitspanne zu aktivieren sind. Die lange Dauer von Projekten, von der Beantragung der Mittel bis zur Bewilligung und Umsetzung, erschwert die Aktivierung von Jugendlichen sehr.

Es fehlt an einer klaren Federführung innerhalb der Stadtverwaltung, was sich in einer nicht eindeutigen Verteilung von Verantwortung und fehlenden und unzuverlässigen Ansprechpartner/innen niederschlägt.

Einberufer: Thomas Schwarzer

Autor/innen

Petra Reif,

Diplom-Sozialwissenschaftlerin

Arbeitsfeld: Projektentwicklung, Arbeitsmarktstudien, Personalvermittlung

Tätig in der Netzwerk-Koordinierung „Netzwerk Lokale Ökonomie Nordrhein-Westfalen“, Niederlassungsleitung Activa GmbH, Tochter der Activa B.V., Enschede, Niederlande.

Thorsten Schäfer-Gümbel,

Politikwissenschaftler

Seit 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Stadt Gießen, Koordinator für die Soziale Stadterneuerung.

Dr. Kerstin Schulenburg,

Agrarwissenschaftlerin

Arbeits- und Beratungsschwerpunkt: wirtschaftsorientierte regionale Entwicklungskonzepte

Erarbeitete u.a. ein wirtschaftsorientiertes Standortentwicklungskonzept für Berlin-Marzahn als integrierter Bestandteil der Wirtschaftsregion Ost (1999), langjährige Mitarbeiterin, Filialeiterin und Assistentin der Geschäftsleitung der Commerzbank AG.

Susanne Wewer,

Dipl.Ing. Raumplanung

Arbeitsfelder: Lokale Ökonomie, Integrierte Stadt(teil)erneuerung: Konzepte, Umsetzung, Evaluation; Beschäftigung und Qualifizierung

Tätig in der Netzwerk-Koordinierung "Netzwerk Lokale Ökonomie Nordrhein-Westfalen"

Mitarbeiterin der Planungsgruppe STADTBÜRO, Dortmund; Leiterin des Büros für Wirtschaftsentwicklung Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord im Auftrag der Stadt Gelsenkirchen.

Literatur

- ABEL, J.: Netzwerke und Leitbilder – Die Bedeutung von Leitbildern für die Funktionsfähigkeit von Forschungs- und Entwicklungs-Netzwerken. In: WEYER, J. et. al. (Hrsg.): Soziale Netzwerke – Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München 2000.
- BENNETT, R.J./ MacCOSHAN, A.: Enterprise and Human Resource Development: Local Capacity Building. London 1993.
- DÖRSAM, P./ ICKS, A.: Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 75 NF, Stuttgart 1997.
- GOLDSCHMIDT, T.: Inner- und transurbane Netzwerke und ihr Beitrag für die Kommunal- und Regionalentwicklung in ausgewählten Agglomerationsräumen Englands und Deutschlands: Formen, Entstehungsursachen und Erfolgsfaktoren. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, H. 159, Bayreuth 1997.
- SÄNGER, Ralf: Netzwerke in der Jugendhilfe: Organisation und politische Verantwortung. Vortrag gehalten auf der 1. Regionalkonferenz Nord-West für E&C Akteure und Interessierte der Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein Westfalen und Schleswig-Holstein am 7. Juni 2001.
Veranstalter: Lawaetz Stiftung und Stiftung SPI . http://www.eundc.de/download/reko_nw.pdf.
Dienstag, 16. April 2002
- SCHIER, Friedel: Kooperationen an den Schnittstellen Jugendhilfe, Schule und Berufsbildung. Vortrag gehalten auf der 1. Regionalkonferenz Nord – West für E&C Akteure und Interessierte der Bundesländer Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein Westfalen und Schleswig-Holstein am 7. Juni 2001. Veranstalter: Lawaetz Stiftung und Stiftung SPI. http://www.eundc.de/download/reko_nw.pdf.
Dienstag, 16. April 2002
- SCHULENBURG, K. und FROMMANN, R.: Wirtschaftsorientiertes Standortentwicklungskonzept für den Bezirk Marzahn als integrierter Bestandteil der Wirtschaftsregion Ost. Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschaft und Finanzen, Bezirk Marzahn von Berlin, Berlin 1999.
- WEYER, Johannes: Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: WEYER, J. et. al. (Hrsg.): Soziale Netzwerke – Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München 2000.

4. Zielgruppenkonferenz der Quartiersmanager „Netzwerkbildung im Quartier – Vernetzen ohne sich zu verheddern“

Konferenz

10. und 11. Juni 2002 in Berlin

Vernetzte und kooperative Arbeitsansätze gewinnen bei der Wahrnehmung kommunaler Aufgaben zunehmend an Bedeutung. Die Begriffe Kooperation, Vernetzung, Netzwerke wandern zur Zeit als Modewörter durch alle Fachbereiche und werden dabei häufig in einen Topf geworfen. Auf den ersten Blick scheinen sie das Selbe zu meinen, tatsächlich umfassen sie jedoch unterschiedliche Handlungsfelder.

Ein Aufgabengebiet des Quartiersmanagements ist der Auf- und Ausbau von Netzwerken sowie das Arbeiten in Netzwerken.

Netzwerkstrategien sollen durch ein Inputreferat dargestellt und anschließend diskutiert werden. Der Schwerpunkt der Veranstaltung liegt auf dem Erfahrungsaustausch der Quartiersmanager/innen über die Konzeptionierung und die Arbeit von Netzwerken. Mit der Open Space Methode, die Raum für Selbstorganisation und Kreativität bietet, können die Teilnehmer/innen als Experten/innen ihr Wissen und ihre Erfahrungen zusammentragen, theoretische Konzepte diskutieren und eigene Lösungsansätze entwickeln. Eigene Themen, Fragen und Ideen sollen eingebracht und bearbeitet werden. Nach einer thematischen Einführung werden die Teilnehmer/innen gemeinsam die Tagesordnung erstellen. Am Dienstag gibt es die Möglichkeit erprobte Modelle der Netzwerkarbeit kennen zu lernen und zu diskutieren.

Folgende Fragestellungen sollen Berücksichtigung finden:

1. Wie finde ich bestehende Netzwerkstrukturen der Jugendhilfe im Stadtteil, welches sind typische Jugendhilfenetzwerke und welche Kooperationspartner gibt es in diesem Bereich (vom Jugendring bis zur AG nach § 78 KJHG)?
2. Welche Erfahrungen bei der Kooperation mit Netzwerken der Jugendhilfe und deren Einbeziehung in die Stadtteilentwicklung gibt es?
3. Welches sind typische und geeignete Fragen und Themen für eine Zusammenarbeit in Stadtteilnetzwerken?
4. Welche ressortübergreifenden Netzwerkstrukturen gibt es vor Ort und wie können diese auch für den Stadtteil genutzt werden (Präventionsräte, Ortsteilräte, Wirtschaft etc.)?

Termin:

10. und 11. Juni 2002

Veranstaltungsort:

Heiligkreuzkirche
Zossener Str. 65
10961 Berlin

Anfahrt:

Vom Bahnhof Zoologischer Garten mit der U1 in Richtung Warschauer Strasse bis U-Bhf. Hallesches Tor; Ausgang Waterloo Ufer / Amerika-Gedenk-Bibliothek (AGB); Waterloo Ufer nach links etwa 200 m bis zur Zossener Strasse, dann rechts abbiegen: die Heiligkreuzkirche befindet sich nach ca. 150 m auf der linken Seite.

Organisatorische Rückfragen:

Organisatorische Rückfragen:
MNS – PR und Events
S. Munko • A. Nelke-Mayenknecht GbR

Tel: 030. 53 65 58 60

Fax: 030. 703 26 68

Email: mail@mns-events.de

Montag, 10. Juni 2002

- 12.00 Tagungsbüro/Garderobe geöffnet**
- 12.30 Begrüßung**
Hartmut Brocke, Stiftung SPI, Direktor
Peter Kupferschmid, BMFSFJ, Referatsleiter
- 12.45 Netzerkbildung im Quartier –
Vernetzen ohne sich zu verheddern
Profile und Qualitätsstandards von
Netzwerken**
Dr. Kerstin Schulenburg, Unternehmensberaterin,
Dr. Schulenburg Consult
- Diskussion**
- 13.45 Pause**
- 14.00 Vorstellung und Einstieg in die
„Open Space“ Methode**
Bettina Schäfer, Moderatorin
- 14.30 Arbeitsgruppen**
- 17.30 Abendrunde**
- 19.00 Abendessen**
(Ort wird noch bekannt gegeben)
- Ende offen

Dienstag, 11. Juni 2002

- 9.00 Tagungsbüro/Garderobe geöffnet**
- 9.15 Begrüßung**
Bettina Schäfer, Moderatorin
- 9.30 Beginn der Arbeitsgruppen**
Neben den von den Teilnehmer/innen
eingebrachten Themen u. a.:
- 9.30 1 | Vernetzung in der Sozialen Stadter-
neuerung am Beispiel eines E&C Gebietes:
Der Trägerverbund Gießener-Nordstadt e.V.**
Thorsten Schäfer-Gümbel,
Stadtverwaltung Gießen, Hessen
- bis 11.00**
- 11.00 2 | Entwicklung von Wirtschaftsnetz-
werken in benachteiligten Stadtteilen:
Netzwerk lokale Ökonomie NRW**
Petra Reif, Koordinatorin Netzwerk lokale
Ökonomie, Betreuung Wirtschaftsnetzwerk
Knappenviertel Oberhausen, (Activa GmbH,
Oberhausen)
Susanne Wewer, Koordinatorin Netzwerk lokale
Ökonomie, Betreuung Wirtschaftsnetzwerk
Gelsenkirchen-Bismarck (Stadtbüro Dortmund)
- bis 12.30**
- 13.00 Auswertung der Arbeitsgruppen**
- 14.00 Ende**