

BUNDESMINISTERIUM



für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend 

10

Qualitätssicherung  
durch  
Zusammenarbeit

QS

Materialien zur  
**Qualitätssicherung**  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe

## Impressum

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Herausgeber: Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Rochusstraße 8-10  
53123 Bonn

Schriftleitung: Wennemar Scherrer  
Fax: 02 28 - 9 30 49 81

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH  
51427 Bergisch Gladbach

Druck: IDEM  
53572 Unkel am Rhein

Juni 1997

- Der Verein RegioNet Rheinisch Bergischer Kreis e.V.,
  - der Verband für sozial-kulturelle Arbeit e.V., Köln, und
  - die Thomas-Morus-Akademie Bensberg, Katholische Akademie im Erzbistum Köln,
- führten am 11. November 1996 in Bergisch Gladbach gemeinsam eine Studienkonferenz unter dem Thema

*„Patentrezept Vernetzung?  
Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit“*

durch, um Erfahrungen und Perspektiven aus verschiedenen Vernetzungsmodellen vorzustellen und zu besprechen. Die Beiträge werden hiermit dokumentiert.  
Bei Anfragen wenden Sie sich bitte an:

**Verband für  
sozial-kulturelle Arbeit e.V.**  
Slabystraße 11  
50735 Köln

Tel.: 0221 / 7 60 69 59  
Fax: 0221 / 9 76 29 76

**RegioNet Netzwerk e.V.**  
c/o Arbeiterwohlfahrt  
Am Birkenbusch 59  
51469 Bergisch Gladbach

Tel.: 0 22 02 / 3 23 48  
Fax: 0 22 02 / 3 54 30

**Thomas-Morus-Akademie**  
Overather Straße 51-53  
51429 Bergisch Gladbach

Tel.: 0 22 04 / 40 84 72  
Fax: 0 22 04 / 40 84 20

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

# Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit

**Fachliche Betreuung:**  
Herbert Rijntjes  
Dr. Gregor Taxacher  
Monika Schneider  
Birgit Weber

# Qs

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

## Inhalt

### Seite

<b>5</b>	<b>Vorwort</b> <i>Wennemar Scherrer</i>
	<b>Patentrezept Vernetzung? Kriterien, Probleme, Perspektiven</b>
<b>7</b>	Patentrezept Vernetzung? Zwischen Sparzwängen und Qualitätsansprüchen <i>Hans Langnickel</i>
<b>21</b>	Vernetzung im Gemeinwesen <i>Dieter Oelschlägel</i>
<b>28</b>	Prävention in der Jugendhilfe – regionale Konzepte und vernetzte Strukturen <i>Herbert Rijntjes</i>
<b>36</b>	Formen und Funktionen sozialräumlicher Vernetzung <i>Heinz Altena</i>
<b>42</b>	„Ehrenamtlichkeit – Planstellenersatz oder Partizipationschance?“ <i>Monika Schneider</i>
<b>44</b>	Qualität durch Kooperation – eine begründete Hoffnung? <i>Mike Seckinger</i>
	<b>Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit. Beispiele</b>
<b>50</b>	RegioNet – Prävention als Prozeß <i>Werner Ludwig</i>
<b>57</b>	Patentrezept Vernetzung? – Patentrezept Vernetzung! <i>Birgit Weber</i>
<b>62</b>	Der Verband für sozial-kulturelle Arbeit/Landesverband NRW. e.V. Eine Form der Vernetzung <i>Angelika Klauth, Bernd Gieseke</i>
<b>65</b>	Vernetzt gut drauf? <i>Gregor Taxacher</i>
<b>67</b>	Literatur

## Vorwort

Vor nunmehr 35 Jahren, am Ende meines Studiums zum Sozialarbeiter, erfuhr ich von den Bestrebungen der Stadtteilarbeit, den Nachbarschaftsheimen und der Community-Development-Arbeit, die damals aus den USA zu uns gebracht wurden. Ich war seinerzeit davon überzeugt, daß sich diese Gedanken auch bei uns ausweiten und sich die einzelnen, unterschiedlichen Initiativen bald vernetzen würden.

Doch die Praxis war leider anders:

Ich erfuhr im örtlichen Jugendamt, daß das Haus der Jugend am Vormittag, wenn die Kinder und Jugendlichen nicht kamen, geschlossen blieb und daß es keine Möglichkeit gab, es auch nur im Winter für frierende ältere Menschen zu öffnen. Ein Zentrum, das mit Jugendmitteln gefördert wurde, durfte nicht von den anderen Generation „zweckentfremdet“ genutzt werden.

Auch in meiner späteren Arbeit mit Landesjugendplan und Bundesjugendplan erlebte ich das „Schubladendenken“ bei Zuwendungsgebern und -nehmern. Erst im Laufe der letzten Jahre öffneten sich die Experten etwas für die Zusammenarbeit von Schule und außerschulischer Jugendarbeit, von Jugendbildung und Erwachsenenbildung, von Jugendhilfe und Polizei etc. und durch eine mehr systemische Arbeit.

Nicht zuletzt durch die sich verringenden öffentlichen Mittel, die einer programmübergreifenden Zusammenarbeit oft im Wege standen, wachsen jetzt Einsicht und Chancen für die Vernetzung von Angeboten im Stadtteil.

In vielen Orten entstanden zu Beginn der 90er Jahre informelle Arbeitskreise, die die traditionellen Verbände und Einrichtungen mit spontanen und oft zeitlich begrenzten Bürgerinitiativen zusammenbrachten.

Fast alle berichteten, daß nach der anfänglichen mühsamen Zusammenarbeit bei einer gemeinsamen Aktion Euphorie auftrat, die dann jedoch bald von Koordinierungs- und Finanzproblemen abgelöst wurde. Die individuellen Interessen setzten sich doch wieder durch und ließen ein langfristiges „Wir-Gefühl“ nicht zum Durchbruch kommen.

Aber es gibt auch zahlreiche positive Beispiele in Deutschland und erst recht im westlichen Ausland. Experimente, die gelungen sind, zeigen, wie man den gesamten Bezirk, ob es nun ein Stadtteil, eine Stadt oder eine Region ist, verantwortlich machen kann für die Vorbeugung oder für die Sicherstellung von positiven Angeboten als Ersatz für die häufige Eigendynamik der negativen Kräfte.

Wenn wir über Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit sprechen, sollten wir uns nicht lange beim Austausch von Selbstverständlichkeiten aufhalten. Es geht darum, wie der Transfer von Erfahrungen zur langfristigen Arbeit möglich ist und wie wir Hindernisse vorzeitig erkennen und beseitigen können.

Dabei stellen sich mir einige Fragen:

- Welche Schwachstellen haben sich im Laufe der Entwicklung bei Ihrer Arbeit eingestellt, und wie haben Sie sie überwunden?
- Haben Sie ein „Frühwarnsystem“, eine Art Controlling, zur Steuerung, damit Probleme, die Sie in der Vergangenheit hatten, nicht mehr auftreten?
- Was tun Sie, um den Ehrenamtlichen die Chance zum verantwortlichen Engagement zu geben, und was veranlassen Sie zu deren Qualifizierung?
- Wie haben Sie die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung über Parteigrenzen hinweg eingebunden und  
– last but not least –
- wie schaffen Sie es, das „Wir-Bewußtsein“ über eine lange Arbeitsphase zu erhalten?

Diese Publikation soll einige Antworten bereits geben; andere folgen hoffentlich aus der Diskussion.

Wennemar Scherrer

## **Patentrezept Vernetzung? Zwischen Sparzwängen und Qualitätsansprüchen**

*Hans Langnickel*

### **I. Bestandsaufnahme: Vernetzung – Kooperation – Qualität**

In einer ersten Annäherung an den thematischen Zusammenhang „Vernetzung – Qualität“ lohnt ein Blick in das Fachlexikon der sozialen Arbeit des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. Dort findet man unter dem Stichwort „Kooperation/Kooperationsformen“ – ein Stichwort „Vernetzung“ gibt es nicht – u.a. folgende Eintragung:

„Soziale Arbeit fordert planmäßige Zusammenarbeit zur Erzielung umfassender Problemlösungen und ressortübergreifender sozialer Planung. Kooperation wird in verschiedenen Formen organisiert und findet informell statt.

Sie hat einen ökonomischen und einen strukturändernden Aspekt ... Kooperation ist kein Ersatz für unzumutbare Organisation.“

Und weiter: „Der besondere Bedarf der sozialen Arbeit an Zusammenarbeit, Abstimmung, Verzahnung und Vernetzung hat seine Ursachen insbesondere in der Komplexität der Notlagen, in der historisch gewachsenen Vielfalt von Trägern, Wertorientierungen und Arbeitsformen, im Nachrang der Sozialhilfe und der Jugendhilfe, in Einmischungsstrategien, im Selbstverständnis von Partizipation und Demokratisierung, in der Lebensweltorientierung.“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 1993)

Hier ist gewissermaßen alles aufgeführt, was die moderne Fachsprache im Zusammenhang mit dem Thema Kooperation und Vernetzung zu bieten hat. Und ganz zeitgemäß wird auch der ökonomische Aspekt bei der Entwicklung von Kooperationen als relevant erwähnt.

Man wird heute kaum ein Arbeitsfeld der Sozialarbeit oder Sozialpädagogik finden, in dem die Träger und deren Mitarbeiter nicht für sich in Anspruch nehmen, koordinierend tätig zu sein und kooperativ bzw. in vernetzten Strukturen zu arbeiten.

Auch der Gesetzgeber selber hat in verschiedenen Gesetzen den öffentlichen und freien Trägern sozialer Arbeit Verpflichtungen zur Zusammenarbeit auferlegt. So sollen die öffentlichen Leistungsträger in der Zusammenarbeit mit freien Einrichtungen und Organisationen darauf hinwirken, daß sich ihre Tätigkeiten wirksam ergänzen (§ 17 SGB I). Das SGB X widmet der Zusammenarbeit der Leistungsträger ein besonderes Kapitel, § 86 SGB X enthält ein grundlegendes Kooperationsgebot. (Ebda.)

BSHG und KJHG konkretisieren die allgemeine Kooperationsverpflichtung dann noch in zahlreichen Einzelregelungen. Erwähnt werden: Betroffenenbeteiligung, Zusammenarbeit öffentlicher und freier Träger, Zusammenar-

beit von Fachkräften, Zusammenarbeit mit anderen Stellen - und im Jugendhilfeausschuß sollen Vertreter verschiedener Institutionen und gesellschaftlichen Kräfte mit dem Ziel einer lebendigen Jugendhilfe zusammenwirken.

Was allgemein für Rechtsnormen gilt, trifft allerdings auch hier zu: Wie Kooperation, Koordination oder Vernetzung konkret aussehen, ist weitgehend der Praxis selbst überlassen. Das Gesetz legt keine genauen Kooperations-, Koordinations- oder gar Vernetzungsstandards fest. Auch ist nicht geregelt, wer faktisch für die Gestaltung oder das Management von Kooperationsbeziehungen die Verantwortung trägt.

Wenn man Rechtsnormen und die guten Absichten aller Beteiligten, miteinander zu kooperieren, beiseite läßt, überrascht es dann auch nicht, daß in der sozialen Praxis selber im großen und ganzen ein oft recht bescheidenes Niveau an Kooperation und Vernetzung vorzufinden ist. Zum Alltag der Sozialarbeit und Sozialpädagogik gehören nicht nur eine Vielzahl und Vielfalt sehr gelungener Kooperationen zwischen unterschiedlichsten Trägern - etwa, um nur wenige Bereiche zu benennen, zwischen Jugendhilfe und Schule, im Bereich der Suchtprävention, im Rahmen von Aktionsgemeinschaften gegen Gewalt, seit Jahrzehnten in der GWA und Stadtteilarbeit -, sondern auch viel Berührungsangst, Abgrenzung, Mißtrauen, Aneinandervorbeiarbeiten, ja sogar Gegeneinanderarbeiten. Dies gilt im übrigen nicht nur für die Kooperation zwischen Trägern und Organisationen und deren Mitarbeitern, sondern manchmal sogar für die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen beim gleichen Träger.

Damit verbunden ist eine ungeheure Verschwendung von Ressourcen, vertane Hilfsmöglichkeiten und Lebenschancen für Klienten, Bewohner, Kinder, Jugendliche.

Für diesen eher unbefriedigenden Zustand gibt es eine Reihe Erklärungen: Die starke Abgrenzung verschiedener Träger voneinander ist objektiv in der Trägerpluralität selber begründet. Als spiegelbildliche Entsprechung zur Trägerpluralität wird auf seiten der Hilfeempfänger deren – allerdings begrenztes – Wahlrecht geltend gemacht.

Fehlende oder mangelnde Kooperation findet oft aber eine ganz einfache Erklärung im fehlenden Know-how in bezug auf das Management von Beziehungen, die die eigenen Organisationsgrenzen überschreiten. Ohne Übertreibung kann man hier zuweilen von einem regelrechten Kooperationsdilettantismus sprechen. Jeder, der in diesem Feld tätig ist, kann neben vielen positiven Erfahrungen von unzähligen frustrierenden, ergebnislosen Sitzungen berichten, die einem die Lust auf Kooperation mit anderen Trägern gründlich ein für allemal verdorben haben, von unklaren Vereinbarungen über das, worum es eigentlich gemeinsam geht, und vielfältigen nie aufgearbeiteten persönlichen Konflikten, die jede weitere Kooperation unmöglich gemacht haben.

Und dann gibt es Kooperationen und Vernetzungen, die eines Tages einfach so einschlafen – aus nie hinterfragten und nie besprochenen Gründen. Offensichtlich vermißt sie auch niemand mehr.



## Qualität

Ähnlich, was die Kombination von großen Worten und eher doch bescheidenen Taten angeht, verhält es sich im Prinzip in vielen Bereichen sozialer Arbeit auch mit dem Thema Qualität.

Klienten- und Betroffenenorientierung gehören seit Jahren oder Jahrzehnten zum selbstverständlichen „Standard“-Anspruch der Sozialarbeit und -pädagogik. Auch hier gilt: Dieser Standard ist bisher nirgends definiert. Es stimmt sicher, daß es Qualitätsdiskussionen schon gab, bevor die Fachdiskussion ISOifiziert wurde. Man kann z.B. nicht „so einfach“ öffentliche Mittel erfolgversprechend beantragen, sondern dem muß zumindest zunächst die Anerkennung als Jugendhilfeträger vorausgehen. Auch die Spitzenverbände nehmen nicht mehr jeden Antragsteller in ihren Reihen auf. Bei der Mittelvergabe gibt es förmliche Bewilligungsvoraussetzungen und am Ende dann rechnerische und sächliche Verwendungsnachweise, und es gibt schließlich die Heimaufsicht etc.

All diese Aspekte haben irgendwie und irgendwo sicher etwas mit Qualität zu tun, aber wenig mit durchgehender Qualitätssicherung, einem konzeptionell begründeten Qualitätsmanagement oder gar einer bewußt gepflegten Qualitätskultur. So entspricht die Anerkennung als Jugendhilfeträger in etwa der bestandenen Fahrprüfung, die traditionelle Heimaufsicht, dies beginnt sich allerdings deutlich zu ändern, der Funktion der Flensburger Kartei: Wer Mindeststandards nicht mehr einhält, wird aus dem Verkehr gezogen oder analog: Ihm wird die Betriebserlaubnis entzogen.

Die Festlegung und Einhaltung von festgelegten Mindeststandards ist zwar unverzichtbar, um die sprichwörtlichen schwarzen Schafe herauszufiltern, nur ist Qualitätsmanagement natürlich etwas anderes.

Tatsächliche Qualitätsgarantie und Qualitätssorge allerdings waren in den meisten Arbeitsfeldern sozialer Arbeit bislang eher ein bescheidenes Thema.

Wolkige Konzeptionen, äußerst zweifelhafte (man kann auch stärkere Worte benutzen) Projekt- oder Tätigkeitsberichte, ein bislang reichlich großzügiger Umgang mit fachlicher Evaluation – all das ist nach meiner Meinung zu Recht endlich auch ein ernstes Thema der Fachdiskussion. Hierfür braucht man die ISO-Normen gar nicht erst zu entdecken. Und was Klienten- und Kundenorientierung angeht, die ja eigentlich den Kern der Qualität auch von personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ausmachen: Da beginnt die Einlösung des Qualitätsversprechens zumeist schon beim Problem der Öffnungszeiten (nach wessen Interessen richten sie sich?), und die Reihe der notwendigen Diskussionspunkte reicht bis zur Frage, wie denn Kunden oder Klienten mitbeteiligt werden an Planungsvorhaben und Programmerstellungen. Wo und wie oft führt die Beschwerde oder auch nur kritische Anmerkung eines Klienten zur Überprüfung, Korrektur oder gar Veränderung der eigenen Arbeitsweise bei Trägern und Mitarbeitern?

Wie lassen sich nun die Themen Vernetzung und Qualität zusammenbringen – und das Ganze unter dem Aspekt der aktuellen Finanz- und Spardiskussion?

## II. Netzwerke und Netzwerkqualität – Bedingungen eines erfolgreichen Managements interorganisatorischer Beziehungen

Was sind Netzwerke bzw. Netzwerkorganisationen?

Netzwerke, und ich gehe bewußt zunächst hier vom Grundsätzlichen aus, bestehen in der Verknüpfung an sich selbständiger organisatorischer Einheiten zu einem eigenständigen neuen Ganzen, zu einer neuen organisatorischen Einheit mit eigenen Strukturen und einer neuen, eigenen Kultur. (Sydow, 1992, 1995; Backhaus/Meyer, 1993)

Das Spektrum möglicher Organisationsformen im Zusammenhang mit vernetzten Strukturen ist breit und reicht von informellen Netzwerken – sporadischen Absprachen zwischen Einzelpersonen – bis zur förmlichen Dauerkooperation zwischen mehreren Trägern, die schließlich in einer eigenen Rechtsform Ausdruck finden kann.

Das bereits erwähnte Fachlexikon der sozialen Arbeit erwähnt unter dem Begriff Kooperation vor allem Arbeitsgruppen, Konferenzsysteme – und zählt hier insbesondere Fachkonferenzen, Mitarbeiterkonferenzen, Stadtteilkonferenzen (gemeinwesenorientierte Abstimmung, Planung) und überregionale Konferenzen auf.

Auf einer ganz allgemeinen Ebene lassen sich Netzwerke systematisch nach folgenden Kriterien voneinander unterscheiden, wobei diese Unterscheidungen für das Management von Netzwerksbeziehungen von großer Bedeutung sind:

1. Nach dem Zeitraum der Vernetzung: kurzfristige oder auf längere Dauer angelegte Kooperationen.
2. Nach ihrem Formalisierungsgrad: Das Spektrum reicht von zufälligen losen Netzwerken (mit offenen Mitgliedschaften) bis hin zu streng formalisierten bzw. institutionalisierten Strukturen.
3. Nach dem Umfang der Kooperation: Die Kooperation kann ausdrücklich auf ein Thema oder Projekt begrenzt oder von grundsätzlicher Art sein.
4. Nach dem Raum der Vernetzung: lokal, regional, bundesweit, auch als mobile Ebene der Vernetzung (etwa im Bereich der Drogenprävention) und heute sogar sogar virtuell, z.B. zwischen Jugendhilfeträgern per Internet mit einer ganz neuen Vernetzungskultur.
5. Unterscheiden kann man schließlich eine horizontale, vertikale und sogar diagonale Vernetzung: Horizontal etwa zwischen verschiedenen Kindertagesstätten in einem Stadtteil, vertikal z.B. zwischen stationären und ambulanten Einrichtungen, diagonal über „Branchengrenzen“ hinweg etwa zwischen sozialen und kulturellen Organisationen.

6. Schließlich können noch zwei Vernetzungstypen in Hinblick auf Art und Größe der Partner voneinander unterschieden werden:

Da sind zum einen solche Netzwerke, in denen eine größere Anzahl gleichberechtigter Organisationen zusammengeschlossen sind. Sie zeigen oft eine umständliche Abstimmungskultur, komplizierte und zeitaufwendige Zielfindungs- und Entscheidungsprozesse. Die Schwierigkeiten zeigen sich oft in Geschäftsführungsfragen. Auf der anderen Seite sind da die Netzwerke, die unter der Führung einer zumeist großen Organisation (etwa der Kommune als öffentlich-rechtlicher Träger) stehen, und diese Organisation hat dann oft auch die strategische Führung in dem Sinne, daß sie die zentralen Aufgaben und Themen der Arbeit definiert, die Strategie sowie Art und Form der Beziehung untereinander festlegt. (Backhaus/Meyer, 1993)

Netzwerke können insofern ausgesprochen verschieden strukturiert sein. Von Vernetzung kann man jedenfalls immer dann sprechen, wenn irgendeine Art interorganisatorischer Beziehung besteht, die ein Mindestmaß an eigener Organisiertheit oder Dauer aufweist. Diese Beziehung muß im Prinzip nicht immer aktiviert sein. Auch als latente Beziehung sollte sie aber immer eine kurzfristige Aktivierung, beispielsweise zur Realisierung einer organisationsübergreifenden Aktion (im Stadtteil) oder eines Projekts ermöglichen.

Netzwerkorganisationen, also Organisationen, die bereit sind, in einem Netzwerk mit anderen Organisationen zu kooperieren, öffnen die Grenzen der eigenen Organisation nach außen, und damit sind grundlegende Fragen und Schwierigkeiten verbunden. Denn dadurch entwickelt sich eine Zwischenform zwischen der normalen und weitergehenden Arbeit in der eigenen Organisation – Organisationen verfolgen weiter die eigenen „egoistischen“ Trägerinteressen (sonst könnte man sich ja ganz auflösen und gemeinsam einen neuen Träger gründen) – und einer Kooperation mit anderen Organisation unter zumindest teilweiser Aufgabe der eigenen Ziele. Es kommt zum Phänomen der „verwischten Grenzen“, externe Kunden bzw. Mitarbeiter werden durch Kooperation gewissermaßen zu internen Kunden oder Mitarbeitern. (Sydow, 1992, 1995)

Worin liegt bei der Vernetzung mehrerer Organisationen der Kern der Management-Herausforderung?

Hier können zwei Dinge herausgestellt werden:

Das Management von Netzwerken ist deshalb so schwierig, weil mit ihm

- zum einen die Veränderung der internen Organisationsstrukturen jeder der beteiligten Organisationen verbunden ist; und weil
- zum anderen im Rahmen eines gelungenen Netzwerkmanagements die struktur- und kulturbedingten Differenzen zwischen den verschiedenen Trägern bzw. Beteiligten nicht nur unter einen Hut, sondern auch von der Art der zu entwickelnden Kooperation in eine klare und

verbindliche gemeinsame, eigene Struktur, Strategie und Kultur geformt werden müssen.

Man denke, um die hier angesprochene Problematik deutlich zu machen, nur an die strukturellen Unterschiede zwischen kommunalen Behörden (mit ihrer hierarchischen Aufbau- und Ablaufstruktur und den entsprechenden Entscheidungswegen) und kleinen Initiativen in der Rechtsform des Vereins, die nun miteinander eine befriedigende langfristige Kooperation entwickeln wollen.

Oder man denke auch nur an die vielfältigen strukturellen und kulturellen Unterschiede zwischen den vielen freien Trägern selbst: Ein organisationsübergreifendes Netzwerkmanagement muß hier – in der Sprache der ISO-Norm – ein passendes Organisationsdesign schaffen, das diese Unterschiede in Struktur und Kultur der vernetzten Organisationen passend macht. Die neu entstehende Netzwerkstruktur muß strukturell und kulturell stimmig sein, sonst kann Kooperation niemals funktionieren. (Vgl. Meckl, 1996.)

Die Gründe dafür, daß Kooperationen scheitern, liegen – neben ganz einfachen persönlichen Dingen – zumeist in der Schwierigkeit, die mit der professionellen Lösung der hier zu bewältigenden Aufgabe verbunden ist.

Anders ausgedrückt kann man auch sagen, daß die große Schwierigkeit beim Aufbau interorganisatorischer Beziehungen darin besteht, die „Entgrenzung“ jeder einzelnen der beteiligten Organisationen, die tendenzielle Auflösung ihrer Organisationsgrenzen, durch eine neue, tragfähige Struktur aufzufangen. Mit dem Aufbau interorganisatorischer Beziehungen dehnen sich die Anforderungen an die Organisation der Arbeit, die bislang nur auf die jeweils eigene Organisation begrenzt waren, für jede der beteiligten Organisationen über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus auf alle im Rahmen des entstehenden Organisationsnetzwerks miteinander verbundenen Organisationen aus.

### **Wovon hängt der Erfolg beim Management interorganisatorischer Beziehungen konkret ab?**

Folgende Erfolgsfaktoren sind entscheidend (vgl. auch Badorocca, 1991; Bronder, 1993; Nölke, 1992):

- Die Festlegung der Kooperationsziele; klare strategische Vorstellungen der Führungskräfte der beteiligten Organisationen.
- Die Festlegung der Kooperationspartner bzw. die gezielte Partnersuche, denn nicht alle theoretisch möglichen Partner sind für Kooperationen gleich geeignet: Die Partner müssen passen. (Viele Organisationen kooperieren im übrigen gleichzeitig in verschiedenen Netzwerken mit ganz unterschiedlichen Partnern).

- ❑ Die Festlegung der jeweiligen Kooperationsbereiche oder -felder.
- ❑ Die eindeutige Festlegung der Kooperationsform und -struktur. Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, Kooperationen zu strukturieren. Immer aber muß die jeweilige Organisationsform verbindlich geregelt werden – mit z.B. dem gleichen Anspruch an Strukturqualität wie für die Strukturqualität jeder einzelnen Organisation.

**Interorganisatorische Netzwerke müssen geführt werden wie eine eigenständige Organisation.**

Zu den weiteren Bedingungsfaktoren erfolgreicher Netzwerksarbeit zähle ich:

- ❑ Die Bereitschaft, die eigenen interorganisatorischen Informationssysteme zur Verfügung zu stellen.
- ❑ Die Bereitschaft, sich damit abzufinden, daß Erfolge nicht mehr nur der eigenen Organisation zugeschrieben werden, sondern allen am Kooperationsverbund Beteiligten.
- ❑ Von einer ganz zentralen Bedeutung für eine erfolgreiche Vernetzung sind schließlich die sogenannten grenzüberschreitenden Rollen, auf die auch Wendt (1991) im Zusammenhang mit den Bedingungsfaktoren eines erfolgreichen case management verweist, das ja viele Überschneidungsbereiche mit dem Management von Netzwerken aufweist, so wie es hier beschrieben wird.

Bei der Entwicklung „guter Beziehungen“ zu anderen Trägern gehört politisches und gewissermaßen „diplomatisches oder Verhandlungs- und Kooperationsgeschick“ als Kernmerkmal zur hier angesprochenen „organisationsgrenzüberschreitenden“ Kommunikationskompetenz. Das Ausbalancieren verschiedenster, sich zudem oft verändernder und sich widersprechender Interessen im Netzwerk, das Umgehen mit widersprüchlichen Loyalitätsanforderungen und die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen verschiedenen Trägern stellen sehr hohe Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter, die in solchen Strukturen arbeiten.

Damit steht das Management interorganisatorischer Beziehungen vor ganz besonderen Aufgaben: Die Verantwortlichen müssen den Verlauf der Organisationsgrenzen definieren und organisieren, sie müssen entscheiden, welche Aktivitäten mit welchen Partnern durchgeführt werden und welche Struktur diese Partnerschaft bzw. Kooperation annehmen soll. (Badorocca, 1991)

Entscheidend ist immer, daß ein organisatorisches Netzwerk grundsätzlich wie eine eigenständige „Organisationsgründung“ konzipiert wird. D.h., sie

muß über einen klaren Aufgabenbereich verfügen, spezifische Ziele, eigene Ressourcen und einen Zeitplan für die Umsetzung der Ziele haben.

Dabei hängt die Frage, in wieweit solche Kooperationen erfolgreich sein werden, schließlich weitgehend davon ab, wie offen und ehrlich die Kommunikation zwischen den Partnern abläuft. Denn Vertrauen läßt sich nicht durch bürokratische Verfahrensregeln ersetzen.

Die Entwicklung von Netzwerkorganisationen und das Management von Netzwerken stellt im übrigen eine große und neue Herausforderung für die bisher auf die Untersuchung oder das Management einer Einzelorganisation (Institution/Einrichtung) konzentrierte Managementlehre dar. (Bailey/Mc Nally Koney, 1996)

### **III. Die Chancen des Netzwerkmanagements für die Qualität sozialer Dienstleistungen**

In gut strukturierten Netzwerken stecken enorme Möglichkeiten. Entsprechend vielfältig sind die Gründe für die Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken. (Bronder, 1993)

1. An erster Stelle steht der fachlicher Kompetenzgewinn jeder organisationsübergreifenden Kooperation.

Das Konzept der Synergieeffekte ist ja nichts Neues. Es besagt, daß bei der Kombination zweier verschiedener Fähigkeiten mehr herauskommt als bei deren Addition. Dieses Prinzip wird im Rahmen der Vernetzung systematisch genutzt.

2. Durch Kooperation und Vernetzung können vielfältige wirtschaftliche Nutzenpotentiale entdeckt, entwickelt und multipliziert werden, die Einzelträgern (insbesondere kleinen Trägern) verschlossen bleiben: Die gemeinsame und neuartige Nutzung von Ressourcen – und damit im wirtschaftlichen Sinne die Nutzung von Kostenvorteilen – reicht von der gemeinsamen Nutzung von Fahrzeugen bis zur gemeinsam in Auftrag gegebenen Markt- oder Bedarfsforschung. Hier gibt es immense ökonomische Optimierungspotentiale:
  - bei der Beschaffung von Materialien (nach dem Prinzip: Im Dutzend billiger),
  - bei der Werbung und der Organisation der Programmverteilung,
  - bei der Nutzung von Materialien, Gebäuden und Räumen (vor allem in den Zeiten, in denen sie leerstehen bzw. vermeintlich nicht gebraucht werden). Voraussetzung bei einer solchen Kooperation allerdings ist, daß der eigene Hausmeister mit dem Schlüssel da ist,

wenn die Räume nach Kooperationsabsprache von einem anderen Träger genutzt werden.

- bei der Kooperation im personellen Bereich (hauptamtlich und ehrenamtlich).
- etc.

Die Möglichkeiten sind so vielgestaltig wie die in der Praxis anzutreffenden Organisationen. Outsourcing allerdings als Instrument der betriebswirtschaftlichen Optimierung ist im Bereich der offenen Jugendhilfe sicher nicht in einem solchen Umfang anzuwenden wie etwa im Krankenhaus- und Altenheimbereich (wo es zumeist um die Auslagerung der Küche und der Wäscherei geht), doch gibt es andere und weitaus mehr Möglichkeiten der wirtschaftlichen Optimierung von Ressourcen als bisher vielfach wahrgenommen.

3. Schließlich bieten Netzwerke den Rahmen, Hilfeangebote aufeinander abzustimmen und so miteinander zu verzahnen, daß für die Hilfesuchenden/Betroffenen ein optimales Gesamthilfesystem zur Verfügung steht. Dies gehört auch zum Kern des traditionellen Kooperationsverständnisses.

Damit ist aber gleichzeitig auch der Bereich angesprochen, um den es im Rahmen der aktuellen Spardiskussion geht: Vermeintliche oder tatsächliche „Übersorgung und Doppelbetreuung“ und Einsparpotentiale, wie sie von den öffentlichen Zuschußgebern angepeilt werden. Vereinfacht gesprochen lautet die Frage: Auf welche Angebote, Arbeitsfelder oder auch ganze Einrichtungen kann unter Sparzwängen mit oder ohne Risiko für die Qualität der Gesamtversorgung verzichtet werden? Oder stehen gewachsene Angebote grundsätzlich in einem solchen organischen Zusammenhang miteinander, daß das Herausschneiden eines Gliedes aus der „Versorgungskette“ unvermeidlich die Qualität der entwickelten Gesamtversorgung zerstört? In betriebswirtschaftlicher Terminologie wird hier thematisiert, welche der Hilfeangebote substituierbar sind und welche in einer Komplementärbeziehung zueinander in Beziehung stehen – ein geradezu klassisches BWL-Thema.

Ich möchte diese Frage folgendermaßen beantworten:

Wie Organisationen und ihre Mitarbeiter auf eine solche Fragestellung oder die dahinter stehende Entwicklung reagieren oder reagieren können, hängt weitgehend davon ab, ob sie sich ausschließlich als Opfer gesellschaftlicher Entwicklungen oder gesellschaftspolitischer Entscheidungen fühlen oder ob sie selber Sinn darin sehen, die bestehenden Angebotsstrukturen auf ihre Effizienz in fachlicher wie wirtschaftlicher Hinsicht zu überprüfen und das Gesetz des Handelns damit zumindest ein Stück weit selber zu übernehmen.

Der rechtliche Rahmen jedenfalls (KJHG, BSHG etc.) läßt den öffentlichen Zuschußgebern hier auch in Zukunft sicher noch großen Spielraum und bietet noch reichlich Einsparpotentiale. Auf ihn können sich

die Träger sicher am allerwenigsten verlassen. Er schützt die bisherigen Trägerstrukturen jedenfalls am allerwenigsten.

Im Rahmen eines guten Netzwerkmanagements könnte auch die Neustrukturierung von Programmen und Angeboten oder zumindest Teilen davon gemeinsam entwickelt werden:

1. Einrichtungen mit gleichen oder weitgehend gleichen Angeboten/Zielgruppen könnten sich gemeinsam Gedanken machen über eine
  - a) vollständige Aufteilung des Angebots/der Zielgruppen oder eine
  - b) teilweise Aufteilung des Angebots/der Zielgruppen.
2. Bei Einrichtungen mit nur teilweise gleichen Angeboten/Zielgruppen könnten sich Absprachen und Vereinbarungen nur auf die sich überschneidenden Angebote/Zielgruppen beziehen.
3. Bei Einrichtungen mit ganz verschiedenen Angeboten/Zielgruppen könnte man eine weitere Aufteilung bei der Entwicklung neuer Angebote besprechen und miteinander abstimmen etc.

Zusatzkooperationen könnten sich dann etwa auch beziehen

- auf die Entwicklung zukünftiger Angebote,
- den Austausch über Erfahrungen und Ergebnisse bei der Entwicklung neuer Angebote,
- gegenseitige Angebots- oder Programmerkänzungen.

#### **IV. Vernetzung und Qualitätssicherung**

Viele Träger werden vor dem Hintergrund der gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklung ihre Existenz möglicherweise nur dann sichern können, wenn sie auch in puncto Qualitätsmanagement selber direkt zusammenrücken.

Ich will hier nicht die Qualitätsdiskussion allgemein aufrollen, zu der es ja mittlerweile eine Vielzahl von Veröffentlichungen gibt, sondern mich auf diejenigen Aspekte beschränken, die unmittelbar den thematischen Zusammenhang Vernetzung und Qualität berühren.

Die regelrechte „ISOifizierung“ der Fachdiskussion hat in der letzten Zeit sicher sehr viel zur Verunsicherung und Verwirrung beigetragen (etwa was die Gleichsetzung von Qualität und Zertifizierung angeht). Gleichzeitig ist es so, daß es nach meiner Beobachtung ein großes Gefälle im Hinblick auf Problembewußtsein, Wissen, fachlichen Diskussionsstand und Stand der prakti-



schen Umsetzung von Qualitätssicherungs- und Managementsystemen in sozialen Einrichtungen gibt. Dies ist ein großes Problem.

Wenn man Qualität als die Fähigkeit einer Organisation definiert, Dienstleistungen anzubieten, die die Bedürfnisse der Nachfrager (Klienten, Betroffene, Hilfesuchende, Kunden etc.) erfüllen, dann haben Träger sozialer Dienste generell sicherlich kein Recht mehr, eine Diskussion über Qualität von sich zu weisen. Es gibt keine logisch überzeugende Argumentation dafür, daß sie in Hinblick auf die Qualitätsansprüche von Kunden, Vertragspartnern und Zuschußgebern etwas Besonderes sind. Die Qualität der Arbeit z.B. in Jugendeinrichtungen ist in privaten, kommunalen und Einrichtungen gemeinnütziger freier Träger unter Qualitätsaspekten (dies gilt ja auch für den Pflegebereich, Kindertagesstätten etc.) völlig gleich zu diskutieren. Überall muß Qualität zunächst festgelegt und dann durchgesetzt werden. Qualität ist eine fundamentale Eigenschaft der Arbeit von sozialen Organisationen, und es wäre naiv so zu tun, als hätte man überhaupt eine Entscheidung pro und contra Qualitätsmanagement zu treffen. (Langnickel, 1996)

Streiten kann man sich – und dies geschieht ja auch – über den Qualitätsbegriff selber, und Einigkeit besteht ja auch weitgehend darin, daß Träger, Zuschußgeber, Mitarbeiter und Klienten/Hilfesuchende jeweils ganz eigene Vorstellungen davon haben (müssen), was Qualität bedeutet.

Jedenfalls können Vernetzungen verschiedener Träger große Chancen bieten, zu einer gemeinsamen Qualitätsposition zu gelangen.

In Aachen haben sich verschiedene Vereine unter einem Gütesiegel zusammengeschlossen – mit Qualitätsversprechen –, um Sponsoren zu gewinnen; das gleiche gilt für KölnKids, einen Zusammenschluß Kölner Jugendhilfeträger (im Bereich der Jugendkulturarbeit), die potentiellen Sponsoren versprechen, fünf ausdrücklich benannte Qualitätskriterien einzuhalten. (Kölner Förderfonds für Jugendkulturarbeit, 1996; KABI 32/1996)

Das z.Zt. wohl bekannteste Beispiel im Bereich der Erwachsenenbildung ist das Gütesiegel Weiterbildung Hamburg e.V., das ich kurz im Sinne eines branchenübergreifenden Benchmarking beschreiben will, da es wegen seines regionalen Bezugs als interessante Anregung für die Entwicklung von gemeinsamen Qualitätsstandards und eines gemeinsamen Qualitätssicherungssystems auch in regional vernetzten Strukturen im Bereich der sozialen Arbeit dienen kann. (Vgl. Weiterbildung Hamburg, 1993; Keuper u.a., o.J.)

Die mittlerweile ca. 150 Weiterbildungseinrichtungen in Hamburg haben vor einigen Jahren gemeinsam den Weg beschritten, mit Hilfe eines gemeinsamen Gütesiegels Qualitätssicherung zu betreiben. Dieses Gütesiegel wird durch Mitgliedschaft im Verein „Weiterbildung Hamburg e.V.“ erworben, wobei die Mitgliedschaft darin an die Verpflichtung auf bestimmte Qualitätskriterien gekoppelt ist.

Die Mitglieder haben sich auf insgesamt 40 Qualitätsmerkmale und -standards geeinigt und garantieren deren Einhaltung in Form einer Selbstverpflichtung. Darüber hinaus ist ein Gutachterausschuß eingesetzt, dessen Aufgabe es ist, die Einhaltung der Vorgaben zu überwachen.

Der Gutachterausschuß, der gewählt wird und durch Vertreter der verschiedenen Organisationen besetzt ist, kann das Siegel uneingeschränkt oder unter Vorbehalt verleihen, wenn noch bestimmte Auflagen zu erfüllen sind. Er kann auch das Gütesiegel verweigern, wenn es berechtigte Zweifel an der Einhaltung der Qualitätsvorgaben gibt.

Die Schwächen dieser strategischen Allianz in Sachen Qualität liegen neben den allgemeinen Schwächen jedes internen Gütesiegels (der Volksmund sagt ja auch, etwa wenn es um die Begutachtung von ärztlichen Fehlleistungen durch Standeskollegen geht: "Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus") darin, daß sie nur Minimalanforderungen formulieren kann (kleinster gemeinsamer Nenner).

Die Stärke allerdings liegt vor allem in seiner Selbstverwaltungsstruktur, die hier zwischen völlig verschiedenen Trägern entwickelt wurde. Qualität ist, gerade wenn man von einem kunden- oder klientenorientierten Ansatz ausgeht, äußerst umstritten. Um so bemerkenswerter ist, daß sich die beteiligten ca. 150 Träger auf 40 Qualitätskriterien einigen können. Und die hier zustandegekommene Koalition in Sachen Qualität schützt ihre Mitglieder heute weitgehend vor jeder externen Qualitätsdiskussion.

Die spontane Reaktion der meisten auf das Beispiel Weiterbildung e.V. lautet zumeist: So etwas geht bei uns nicht (typische Killerphrase). Der Zweck jedes (branchenübergreifenden) Benchmarking besteht aber genau darin zu zeigen, daß und wie etwas geht. Und die Buntheit und Vielfalt der Träger der Erwachsenenbildung – in diesem Bündnis sind Träger beruflicher, sprachlicher und allgemeinpolitischer Bildung vertreten – ist mindestens so groß, wie es z.B. die Meinungsunterschiede in der sozialen Arbeit zur richtigen Position in der Drogenarbeit, der GWA, der Arbeit mit gewaltbereiten Jugendlichen etc. sind.

Das Beispiel zeigt jedenfalls, daß sich qualitativ gute interorganisatorische Beziehungen hervorragend zu erfolgreichen strategischen Bündnissen und Koalitionen auch im Bereich der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements eignen.

Voraussetzung dafür sind ein vertrauensförderndes Kooperationsverhalten, kooperationsfördernde Organisationsstrukturen und ein effizientes Managementsystem.

Vernetzung ist kein Patentrezept per se.

Der Erfolg solcher Kooperationen hängt vor allem und in erster Linie davon ab, inwieweit es gelingt, für alle Beteiligten an einer gemeinsamen Kooperation eine „Gewinnsituation“ herzustellen. Nur wenn für die Betroffenen sicher ist, daß sie durch Kooperation gemeinsame Vorteile haben und sich dadurch positive Entwicklungschancen für die Zukunft ihrer Einrichtung ergeben, ist es möglich, solche strategischen Bündnisse in Sachen Qualität zu bilden.

## V. Schluß

Es gibt viele Möglichkeiten, Qualität zu definieren, zu sichern und zu managen – das ist sowieso das Wichtigste, aber auch schwierigste. Es gibt kein Definitionsmonopol in Bezug auf das, was Qualität heißt. Die theoretische Qualitätsdiskussion über Gemeinsamkeiten, Differenzen, Vor- und Nachteile der verschiedenen Qualitätssicherungssysteme ist das eine – die Frage etwa, ob die DIN-ISO-Norm zu technisch orientiert ist und Qualität in Wirklichkeit verhindert, ein quasi nie auszudiskutierendes Thema –, die Praxis ist das andere. Und hier sind Fortschritte dringend nötig.

Deswegen halte ich eine pragmatische Vorgehensweise in Sachen Qualitätssicherung z. Zt. für dringend notwendig. Ausgesprochen nützlich ist die praktische Verknüpfung der gemeinsamen Elemente verschiedenster Qualitätskonzepte (etwa auf der Basis der Unterscheidung von Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität). Integrative Zugänge, d.h. Qualitätsmanagementsysteme, die die verschiedenen Konzepte zu Qualitätssicherung ganz praktisch miteinander verbinden, bieten auch die beste Möglichkeit, der Vielfalt der Träger und ihren unterschiedlichen Möglichkeiten – speziell in vernetzten Systemen – gerecht zu werden.

Gemeinsam entwickelte Qualitätsleitfäden, ein gemeinsam erarbeitetes Qualitäts-Vademekum sind weitere Möglichkeiten, das Thema Qualität fachlich und politisch „anzugehen“. Solche gemeinsamen Aktivitäten ermöglichen eine Vereinheitlichung der Diskussion zunächst auf der reinen Wissensebene (dies ist zur Zeit ein großes Problem), sie können die Grundlage für die Entwicklung gemeinsamer fachlicher Standards (ohne Standards geht es nicht) und schließlich auch die Grundlage für die gemeinsame Entwicklung politischer Positionen bilden.

Gelingt es, in der gemeinsamen Praxis Qualitätskriterien und Standards zum Beispiel für bestimmte Einrichtungen oder Einrichtungstypen zu erarbeiten oder auch nur einfache Qualitätsleitfäden, dann entstehen damit nicht nur Instrumente, um den Erfolg und die Entwicklung der eigenen Arbeit intern und extern eindeutiger nachzuweisen, als es bisher der Fall ist.

Aus der präzisen Benennung solcher selbstdefinierter – und darauf kommt es – Qualitätskriterien und Standards läßt sich dann mit Sicherheit auch ein ganzes Bündel von Forderungen an die politisch Verantwortlichen ableiten, denn die Sicherung von Qualität läßt sich nur gewährleisten, wenn auch die dafür jeweils erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind. (Vgl. auch Walk/Brunnengräber, 1996)

In vielen Arbeitsfeldern ist die Entwicklung strategischer Netzwerke und Bündnisse zur Qualitätssicherung jedenfalls eine – wahrscheinlich auch die sinnvollste – Alternative zum Alleingang im Kampf um die letzten noch verbleibenden öffentlichen Mittel.

Wie man eine Entwicklung erlebt – hier die Entwicklung der Spar- und Qualitätsdiskussion –, hängt weitgehend davon ab, ob man sich als passives Opfer fühlt und das Gefühl hat, diese Entwicklung selber nicht kontrollieren zu können. Und die Qualitätsdiskussion ist weitgehend eine solche Diskussion –

sie scheint oder ist von außen aufgezwungen. Die erfolgversprechendste Alternative ist, aus der reaktiven Haltung in eine aktive, gestaltende Rolle zu kommen.

**Zum Autor**

*Prof. Dr. Hans Langnickel lehrt am Fachbereich Sozialarbeit der Fachhochschule Köln.*

**Anschrift:** *Prof. Dr. Hans Langnickel  
Fachhochschule Köln  
Fachbereich Sozialarbeit  
Mainzer Straße 5  
50678 Köln*

## Vernetzung im Gemeinwesen

Dieter Oelschlägel

Sowohl in der sozialen Arbeit als auch in der kommunalen Sozialpolitik ist der deutliche Trend zu beobachten, neben oder statt der zielgruppenbezogenen Problemlösungsstrategien auch raumbezogene Zugriffsformen zu entwickeln.

Seit fünf Jahren haben wir nun das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG), das der Jugendhilfe den Auftrag erteilt, „positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten und zu schaffen“ (KJHG §1 Abs. 3 Nr. 4). Dieser Auftrag weist schon deutlich darauf hin, daß es um den einzelnen in seiner Lebenswelt geht.

Christian Schraper hat das aktuell und sehr schön beschrieben:

„... die Bezirke und Quartiere, in denen die Menschen leben, die Wohnumgebung, die Einkaufsmöglichkeiten, der öffentliche Personennahverkehr, Schulen, Jugendheime, Kneipen, Kirchen und Sportplätze, alle diese Orte und Institutionen, aber auch das Leben in Vereinen und Klubs, die informellen Kanäle der Nachbarschaften, Wohnblocks und Straßen, Kultur und Klima eines Viertels, müssen zu Bezugspunkten werden für das Verstehen der Belastungen, Krisen und Notlagen der Menschen, die hier leben. Die traditionell beziehungsgeschichtlich-biographisch orientierte Dimension des Verstehens muß durch eine sozialräumliche gleichberechtigt ergänzt, nicht ersetzt werden. Erst wenn wir auch lernen, die Menschen in ihren Verhältnissen zu sehen und zu verstehen, können wir auch den Einfluß der Verhältnisse auf das Verhalten begreifen und mit ihnen ausloten, wie Verhältnisse und Verhalten ausgehalten oder verändert werden können.“ (Schraper, 1995,109)

Hier wird nach Belastungen – aber auch nach Ressourcen – im Sozialraum der Menschen gefragt, und bisher eher personenbezogene Sichtweisen der sozialen Arbeit werden überschritten. Dies ist eine aktuelle Tendenz nicht nur in der Sozialarbeit. Die Zunahme sozialer Probleme hat einen Umdenkungsprozeß in Stadtentwicklung und Stadtpolitik mitbewirkt, der in seinen Wirkungen noch gar nicht voll eingeschätzt werden kann, nämlich eine erhöhte Aufmerksamkeit für sozialräumliche Strategien.

In einem Symposium des Deutschen Institutes für Urbanistik im Jahre 1993 wurde dazu ausgeführt: „Kommunale Sozialpolitik denke und handle in der Regel gruppenbezogen, nicht raumbezogen. Die Kommunen drückten sich um die Anerkennung der Berücksichtigung räumlicher Einflüsse. Die räumliche Umwelt der einzelnen Bevölkerungsteile bleibe ausgeklammert. In dieser Hinsicht komme dem Stadtteil besondere Bedeutung zu.“ (Mädling, 1994, 95)

**Lebenswelt  
und Sozialraum**

Selbst die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung stellt in einem im Oktober herausgegebenen Bericht fest, daß sich das Zusammenspiel von Politik und Verwaltung besser ordnen ließe, „bei allen nachbarschafts- oder stadtteilbezogenen Angelegenheiten“ (KGSt 1996, 25). Dort seien neue Formen der Bürgerbeteiligung zu entwickeln, „die zu größerer Zufriedenheit führen und die Legitimationskrise beseitigen ... Auf dieser Ebene (Stadtteil oder Nachbarschaft) läßt sich das Aktivierungspotential der Bürgerinnen und Bürger am ehesten ausschöpfen.“ (ebd.)

Der Stadtteil, das Quartier wird zunehmend erkannt „als eine Ressource zur Lebensbewältigung.“ (Herlyn u.a., 1991, 21) Mit diesem Perspektivenwechsel erweitern sich die Interventionsformen und -möglichkeiten sozialer Arbeit von der „Behandlung“ einzelner Personen oder Gruppen hin zu Konzepten der Gestaltung von Lebensräumen. Scheinbar neu entdeckt, ist dies doch keine neue Erkenntnis, und sie ist auch nicht auf sozialräumliche Konzepte wie GWA oder stadtteilbezogene soziale Arbeit begrenzt.

Ich zitiere aus einem Text von Cannon, einem amerikanischen Theoretiker der sozialen Arbeit, aus dem Jahre 1939:

„Aus der Sicht des Caseworkers ist Armut nicht auf moralisches Versagen oder gar auf charakterliche Mängel zurückzuführen, sie ist vielmehr die Folge der Diskrepanz zwischen der Fähigkeit des Individuums und den Anforderungen der Umwelt. Das Behandlungskonzept des Caseworkers besteht daher nicht in einer Rehabilitation des Schwachen, sondern in der Wiederherstellung des Gleichgewichts durch Stärkung der unterstützenden Kräfte der Umwelt auf der einen und Freisetzung vorhandener Energien im Individuum auf der anderen Seite.“

Eine solche Perspektive – neuere Autoren der sozialen Arbeit wie Mühlum, Wendt u.a. nennen sie das „ökosoziale Paradigma“ – sieht den Menschen eingebettet in soziale Beziehungen, Institutionen, Wohnumfeld und Arbeitswelt; er wird in seiner Ganzheitlichkeit innerhalb und mit den sozialen, kulturellen, ökonomischen und natürlichen Umweltbedingungen erfaßt. Gefragt wird nach den Beziehungen des Menschen

- zwischen sich und seinen Mitmenschen (soziale Netze),
- zwischen sich und den kulturellen, politischen, sozialen, ökonomischen Institutionen,
- zwischen sich und der physikalisch-räumlichen und der biologischen Umwelt.

Daß dies in der sozialen Arbeit durchaus immer wieder thematisiert und ins Bewußtsein gebracht werden muß, möchte ich an dem Beispiel „Straßensozialarbeit und Gemeinwesenarbeit“ verdeutlichen. Dabei steht Straßensozialarbeit für andere Formen zielgruppenorientierter sozialer Arbeit (Altenarbeit,...).

Es ist ein Dauerbrenner in der Geschichte der Sozialpädagogik, daß durch Öffentlichkeit und Politik (bis hinein in die Fördermittel) bei neu auftretenden oder nur neu wahrgenommenen Problemlagen der Jugendlichen (Straße, Halbstarke, Trebegänger, Gewaltbereitschaft, ...) die Probleme immer in einer jugendzentrierten Sicht hinsichtlich der Ursachen und der Zuständigkeiten diskutiert und behandelt werden. Das hat zur Folge, daß verkürzte Erklärungen geliefert und bestimmte Probleme (Gewalt u. a.) ausschließlich als Jugendprobleme behandelt werden.

Das führt dann auch – ohne daß ich das diffamieren will – zu einem Begriff von Straßensozialarbeit, der sie weitgehend als soziale Arbeit mit extrem auffälligen Jugendlichen in innerstädtischen Problemgebieten sieht und ihre jeweilige Zielgruppe über spezifische Problemlagen (Drogen, Prostitution, Wohnungslosigkeit u. a.) definiert. Nicht wer hier wohnt oder wer hier seine Lebenszusammenhänge hat – also auch Erwachsene –, sondern nur, wer der spezifischen Problemgruppe angehört, ist dann Adressat von Straßensozialarbeit.

Ein Gemeinwesenarbeitsansatz dagegen richtet sich auf das ganze Quartier, weil dieses als belastet gilt, weil sich Problemlagen häufen, ... Er reduziert die Komplexität der Probleme nicht, sondern gibt die Fragen an das Gemeinwesen – an die Politik, an die Öffentlichkeit etc. – zurück und stellt zum Beispiel die Frage nach Ausgrenzung oder Akzeptanz der Jugendlichen.

Wenn Jugendarbeit – Streetwork – nicht ausgrenzend arbeiten will (und das ist vor allem auch eine Frage an deren Träger), dann reicht es nicht aus, daß der/die Straßensozialarbeiter/in die Jugendlichen akzeptiert, sondern dann muß ein Prozeß von Aushandlung, Dialog und Konfrontation mit den Institutionen, Gruppen und Menschen im Gemeinwesen in Gang gesetzt werden. Da kann nicht nach dem Streetworker als der mobilen Eingreiftruppe der Sozialarbeit geschrien werden, ohne daß sich Interventionsstrategien auf das ganze Gemeinwesen richten.

Ähnliches habe ich im Zusammenhang mit einer ganz anderen Diskussion gelesen, nämlich im Kontext des wieder modernen Begriffs des „Bürgerengagements“. Bei einem der Apologeten dieses Begriffs – Roland Schmidt – liest sich das so:

## Bürgerengagement

„Bürgerliches Engagement fördert das Sprechen und das Sichverständigen über soziale Probleme von Menschen im lokalen Raum. Voraussetzung hierfür ist zum einen die Schaffung örtlicher Kristallisationspunkte, in denen Bürgeraktivitäten angeregt, gebündelt und veröffentlicht werden können. Infrastrukturelle Stützung (z.B. durch Nachbarschaftsläden, Bürgerbüros, ...) und Moderation, die die Findung eigener Perspektiven ermöglicht, eine Ermutigung zum Zurückdrängen von Expertenmacht leistet und Kommunikation zwischen verschiedenen Kristallisationspunkten organisiert, stellen angemessene und fördernde Interventionsformen dar.“ (Schmidt, 1995, 202 f.) Das ist Gemeinwesenarbeit!

Der erste Schritt, Gemeinwesenarbeit zu machen, ist die Klärung und Herstellung angemessener Rahmenbedingungen:

- Felduntersuchung/Stadtteilanalyse: lebensweltorientiert, kein Strukturdatenfriedhof, sondern Bedeutungen erkennen
- Klärung der institutionellen Bedingungen: Räume, materielle und personelle Ressourcen, Absicherung durch den Träger
- Klärung der Bündnispartner im Gemeinwesen
- Klärung der eigenen Bedingungen: Kompetenz, Bereitschaft, sich auf die Lebenswelt und die Arbeitsform GWA mit allen denkbaren Konflikten einzulassen

Hier spielt Vernetzung als ein Handlungselement von GWA eine wesentliche Rolle. GWA kann nicht von einer Person gemacht werden; das Gemeinwesen soll zum handelnden Subjekt werden, und das bedeutet Kooperation und Koordination möglichst vieler Akteure im Stadtteil.

Ich möchte jetzt nicht noch einmal eine Theorie der Netzwerke entfalten; aber einige Tatbestände, die mir wichtig sind, möchte ich doch noch nennen.

Zur Erinnerung: Der Netzwerkbegriff ist in Westdeutschland im sozialen und kulturellen Milieu der Protestbewegungen der 60er und 70er Jahre an die Öffentlichkeit getreten. In sozialen Netzen sollte das Bedürfnis nach unmittelbarer Kommunikation und gesellschaftlicher, verändernder Betätigung verwirklicht werden (können). Netzwerke waren eine Reaktion auf wohlfahrtsstaatlich-bürokratische Reglementierungen, der Versuch, eine selbstorganisierte Antwort darauf zu finden.

Diesen historischen Grund sollten wir nicht vergessen, wenn wir uns mit dem Modebegriff „Vernetzung“ im Erwartungshorizont zwischen Effizienz und Effektivität (Effizienzstruktur) einerseits und spontaner, antibürokratischer Organisationsfähigkeit (Solidarstruktur) andererseits beschäftigen.

Netzwerke beruhen auf sozialem Tausch (Informationen, Weltdeutungen, Unterstützungsleistungen etc.) und auf einem hohen Grad von Informalität. Strenggenommen lassen sie sich nicht regelhaft organisieren, sondern nur kommunikativ knüpfen. Sie benötigen alltagsweltliche Formen der Initiation, um in Gang zu kommen – vom Klatsch über die Kneipe bis hin zu persönlicher Ansprache. Wenn Tausch und Informalität nicht mehr tragen – und z.B. von Verregelung und Konkurrenz überformt werden –, dann geht Vernetzung über in organisierte Arbeitsteilung (Kooperation).

In der GWA zielt Vernetzung in zwei Richtungen:

- Vernetzung der Menschen (Bürger, Betroffene u. a.) im Gemeinwesen und
- Vernetzung der „Professionellen“ im Gemeinwesen.



Zum einen gilt es, für die Menschen im Gemeinwesen dessen psychosoziale und soziokulturellen Ressourcen zu entdecken, zu erschließen und ggf. solche zur Verfügung zu stellen: Räume, wo die Menschen an ihren eigenen Netzen stricken können, Nachbarn, Gleichgesinnte, Professionelle. Das Gemeinwesen gewinnt eine neue Bedeutung, es wird zum Netzwerk formeller und informeller Beziehungen, seine Bedeutung für den einzelnen besteht u.a. darin, daß und inwieweit in ihm Unterstützung und Solidarität zu mobilisieren ist. Hier spielt vor allem die lokale Öffentlichkeit eine Rolle.

Die Form des Unterstützungsnetzwerks ist jedoch nicht die einzige, weswegen Vernetzungsarbeit im Gemeinwesen eine zentrale Bedeutung hat. Wir haben in der GWA seit jeher als zentralen Begriff, als Weg und als Ziel „Aktivierung“ genannt. Damit war und ist gemeint, daß der Bürger im lokalen Zusammenhang sich für seine Interessen einsetzt und sie ggf. auch durchsetzt, dabei seine Lebensumstände positiv verändert – und sich selbst auch. Wir müssen aber – wie Wolfgang Hinte in gewohnter Zuspitzung formuliert – mit „aktivierungsresistenten Betroffenen“ (Hinte, 1996, 9) rechnen. Oder etwas moderater formuliert: „Für eine direkte politische Beteiligung am Geschehen in ihrer Kommune sehen viele Bürger jedoch keine Anknüpfungspunkte ... Denn: Stadtverwaltungen werden in der Regel nur dann tätig, wenn Handlungsbedarf besteht; die politischen Parteien interessieren sich nur dann für die Anliegen von Bürgern, wenn eine Wahl ansteht. Es fehlen kontinuierliche Kommunikationszusammenhänge und Foren der Erörterung von gesellschaftlichen und kommunalrelevanten Fragen; eine öffentliche Beschäftigung mit politischen Themen als Handlungsprozeß findet nicht statt. Politik zeigt sich den Bürgern und Bürgerinnen im Grunde nur noch als Handlungsvollzug der Administration.“ (Meyer, 1994, 50)

GWA als Vernetzungstrategie im lokalen Umfeld könnte hier ein alternatives Politikmodell bieten, „denn Netzwerke sind nicht hierarchisch strukturiert, ihre Mitglieder sind nicht von Weisungen abhängig und agieren unbürokratisch. Natürlich stellt sich auch in solchen Gebilden das Problem von Macht und Herrschaft. Dieses Problem muß Gegenstand einer ständigen Reflexion sein. Selbstbeobachtung und -aufklärung sind Wesensmerkmale dieses Konzeptes.“ (ebd., S. 52) Deshalb muß eine solche vernetzte Quartierspolitik, eine Aktivierung der Menschen auf der Basis eines tragfähigen Netzes gelernt werden. Gemeinwesenarbeiter wären u.a. die Organisatoren dieses Lernprozesses.

Zum anderen geht es um die Netzwerke der Professionellen. Hier möchte ich unterscheiden zwischen formellen Kooperationen und informellen Vernetzungen. Formelle Kooperationen (ich verwende hier bewußt nicht mehr den Begriff der Vernetzung) sind solche, in denen sich vornehmlich Institutionen zusammenschließen, sich möglicherweise eine Ordnung geben (Trägerkreise, Stadtteilkonferenzen etc.). Diese sind u.a. gut für die Absicherung der Arbeit, bergen aber ebenso die Gefahr der Bürokratisierung, des Kompetenzgerangels und der erbarmungslosen Konkurrenz (besonders, wenn es ums Geld geht). Die Mitglieder sind dort eher als Vertreter ihres Trägers dabei, d.h. als Funktionäre. In einem konsequenten Verständnis von Netzwerken sind diese Kooperationen eigentlich gar nicht als Netzwerke zu bezeichnen.

**Aktivierung  
und  
lokale Politik**

**Netzwerke  
der  
Professionellen**

## Gemeinwesen- ökonomie

Effektiver (und ergänzend dazu unverzichtbar) für die unmittelbare Praxis scheinen mir die informellen Netze zu sein, die über Personen und deren Alltagskommunikation laufen (Fachbasis, Stadtteilarbeitskreis). Sie sind flexibler und variabler, und ich stimme Franz Josef Krafeld zu, wenn er schreibt: „Vernetzende Arbeit und infrastrukturell angelegte Arbeit werden letztlich nur über Personen effektiv, nicht über noch so perfekte Organisationsmuster. Einmischung bedeutet also hier, aus den konkreten vorfindlichen Bedingungen lebendige Vernetzungen und Strukturen zu schaffen und zu gestalten.“ (Krafeld, 1995, 45)

In der neueren GWA-Diskussion und -Praxis kommt ein weiterer Aspekt der Vernetzung hinzu: Während die „klassische“ Gemeinwesenarbeit das Gemeinwesen eindeutig auf die Funktion der Reproduktion reduzierte – allerdings muß diese Behauptung historisch überprüft werden –, beziehen neuere Entwicklungen den Bereich der Existenzsicherung durch Arbeit, den Bereich der Ökonomie in die Gemeinwesenarbeit ein – sicherlich auch eine Folge der rasanten Verarmung ganzer Stadtteile. Natürlich muß dafür auch ein neuer Begriff her: Gemeinwesenökonomie. Neben die Vernetzung der „Betroffenen“ und die der „Fachbasis“ tritt nun noch die Vernetzung dieser mit Institutionen ökonomischer Selbsthilfe (alternative Betriebe, Wohngenossenschaften etc.). Gemeinwesenarbeit initiiert und unterstützt auch solche Initiativen, wie die Beispiele der Wohngenossenschaften z.B. in Freiburg und Trier (vgl. Elsen, 1996, Wohngenossenschaft 1996), Tauschringe und andere Initiativen zeigen. Diese „neue“ Vernetzungsarbeit „scheut sich nicht vor dem Markt“ (Krebs, 1996, 4) und drängt auf ein Umdenken in der GWA und in der lokalen Politik, z.B. in Richtung einer – in der GWA im ländlichen Raum in Österreich und in Deutschland schon seit einem Jahrzehnt versuchten – gemeinwesenorientierten Wirtschaftsförderung. Diese „Förderung integrierter, vernetzter und kooperativer Problemlösungen vor Ort erfordert einen Umbau von Verwaltungsstrukturen 'quer' zu den vorhandenen“ (ebd.). Hier liegt durchaus eine Perspektive für einen produktiven Dialog zwischen GWA und Verwaltungsmodernisierung. Berührungspunkte bringen da nicht weiter.

## Gefahren

Allerdings muß gerade an dieser Stelle gesagt werden: Bei allem Reden von der Notwendigkeit solcher Vernetzung – die Gefahr eines modischen Begriffs ist nicht von der Hand zu weisen – muß noch einmal auf die Priorität der Netze der „Betroffenen“ hingewiesen werden. Es ist wichtig, vorhandene Hilfspotentiale in den Lebenswelten der Menschen vor professionellen Übergriffen zu bewahren. Damit wird hier auf eine Gefahr der Netzwerkarbeit hingewiesen: Sie wird schnell zur verfeinerten Sozialtechnologie und trägt so bei zur Kolonisierung von Lebenswelten. Der Gemeinwesenarbeiter würde zum Netzwerktechniker, oder wie Keupp es formuliert, zum „Beziehungsmechaniker, der Beziehungsknotenpunkte und -relais installiert, unterbricht und repariert“ (Keupp in Oelschlägel, 1989, 31).

Netzwerkarbeit kann – und auch auf diese Gefahr muß hingewiesen werden – zum Selbstzweck werden, wie die Verwaltungsreform auch, ohne Wirkungen nach außen zu zeigen; und sie kann aufgrund ihres Tauschcharakters auch dem „Privilegiertenschutz“ dienen (Seilschaften als Sonderform des

Netzwerks). Wer nichts zu tauschen hat, bleibt draußen. Ein Netz, das sollten wir nicht vergessen, hat auch ausschließenden und ausgrenzenden Charakter.

Aber dennoch: Alles in allem verspricht die vielfältige Praxis der Netzwerkansätze die Bereitstellung ungenutzter Innovations- und Aktivierungspotentiale für das Gemeinwesen. Voraussetzung aber ist – und da setze ich mich in bewußten Gegensatz zu Wolfgang Hinte –, sich der politischen Bedeutung von GWA bewußt zu bleiben. GWA hat – so sehe ich es – die Aufgabe, die Ressource Solidarität herzustellen, Netze zu knüpfen, Menschen zu unterstützen und zu stärken, wenn sie solidarisch in ihrer Lebenswelt handeln wollen.

Wenn wir von Individualisierung und Entsolidarisierung als einer Grundtatsache der modernen Gesellschaft ausgehen, dann ist es eine Aufgabe der GWA, „Bedingungen für Alltagsolidarität zu schaffen, die sich offensichtlich in modernen Gesellschaften nicht ohne weiteres ergeben“ (Hondrich/Arzberger, 1992, 58). Zu diesen Bedingungen gehört der Aufbau von lebensweltlichen Unterstützungsnetzen, das Zur-Verfügung-stellen von sanktionsfreien Räumen als Anlaufstelle für Informationen, als Gelegenheit für Austausch und Kommunikation, als Basis für Aktivität und Aktion und schließlich auch das Bereitstellen von personellen Ressourcen.

Die Vorstellung, daß Gemeinwesenarbeiter/-innen nicht für die Menschen stellvertretend handeln (obgleich auch das nötig werden kann), entspricht einem gewandelten Verständnis von Solidarität: „Solidarität ist demnach nicht jede Art von Hilfe und Unterstützung, sondern nur diejenige, die aus dem Gefühl der Gleichgerichtetheit von Interessen und Zielen gegeben wird, aus einer besonderen Verbundenheit, in der zumindest die – sei es fiktive – Möglichkeit der Gegenseitigkeit mitgedacht wird.“ (ebd., 14)

Solidarität – und das ist noch immer so und muß erneut betont werden – kann nicht selten erst dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie „auf die Herstellung einer gemeinsamen Machtbasis, auf die Konstitution von Gegenmacht gegen Dritte gerichtet“ (ebd., 15) ist.

Das heißt nun nicht, es gäbe die „richtige GWA“, sondern es geht in der weiteren Diskussion des heutigen Tages darum, unterschiedliche Positionen und Wege zu bedenken und im Dialog eigene Perspektiven zu entwickeln. Es darf aber andererseits auch nicht nach dem Prinzip „anything goes“ verfahren werden, sondern die im Gemeinwesen Arbeitenden sollten klare fachlich-professionelle und politische Positionen markieren, an denen sich der Dialog entzünden kann und wird.

*Prof. Dieter Oelschlägel lehrt am Fachbereich Sozialwissenschaft der Gesamthochschule Duisburg und an der Sächsischen Sozialakademie Chemnitz*

**Anschrift:** Prof. Dieter Oelschlägel  
Elisenstraße 1  
46587 Dinslaken

**Zum Autor**

## Prävention in der Jugendhilfe – regionale Konzepte und vernetzte Strukturen

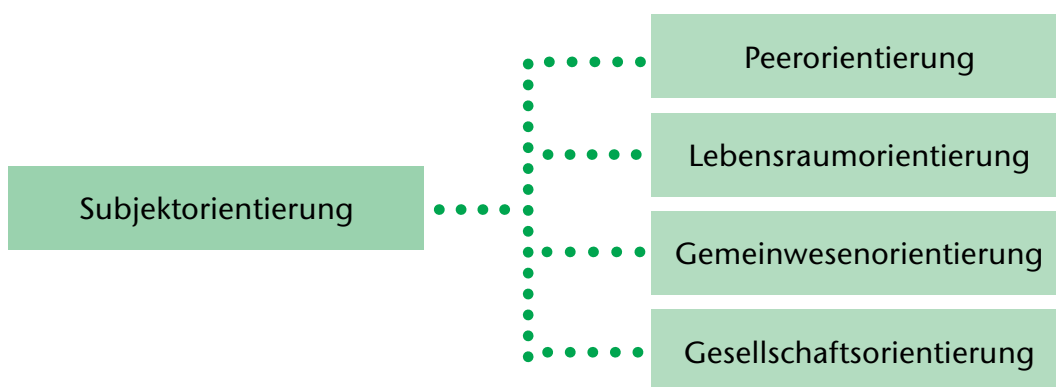
*Herbert Rijntjes*

In den Konzeptionen der Jugendhilfeeinrichtungen werden in Verbindung mit dem präventiven Charakter der Institution oftmals auf bestehende oder erwünschte Zusammenarbeiten hingewiesen. Nicht ohne Grund, denn eine qualifizierte und differenzierte Vorbeugung ist, gleich von welcher Seite sie betrachtet wird, wesentlich auf Kooperation angewiesen und hat sich damit zu einem Vorreiter neuer Vernetzungskonzepte entwickelt.

Wird Prävention als „ein ursachenorientiertes Strategienbündel, das die Ressourcen von einzelnen, Systemen und Strukturen prozeßhaft fördern bzw. ermöglichen will“ (Koller, 1994) verstanden, muß zugleich anerkannt werden, daß einzelne Institutionen, einzelne Mitarbeiter/innen-Teams diese Aufgabe nicht ausschließlich im Alleingang realisieren können. Gleiches gilt selbstverständlich für den Bereich der Schulen, die aus diesem Grunde zunehmend auf die Angebote außerschulischer Fachstellen aus dem Bereich der Jugendhilfe zugehen. Als klassische Felder sind hier die Sucht- und AIDS-Prävention sowie Maßnahmen der Jugendberufshilfe zu nennen.

### Lebenskompetenz fördern und gesunde Lebensräume fordern

Moderne Konzepte der Vorbeugung berücksichtigen stets die Verhaltensrepertoires des einzelnen wie auch seine Verhältnisse. Lebenskompetenzen stärken und Lebensräume gestalten sind die zwei Säulen der Prävention, die sich in entsprechender Weise, ausgehend von der Persönlichkeit des einzelnen Kindes oder Jugendlichen, an Sozialräumen ausrichten:

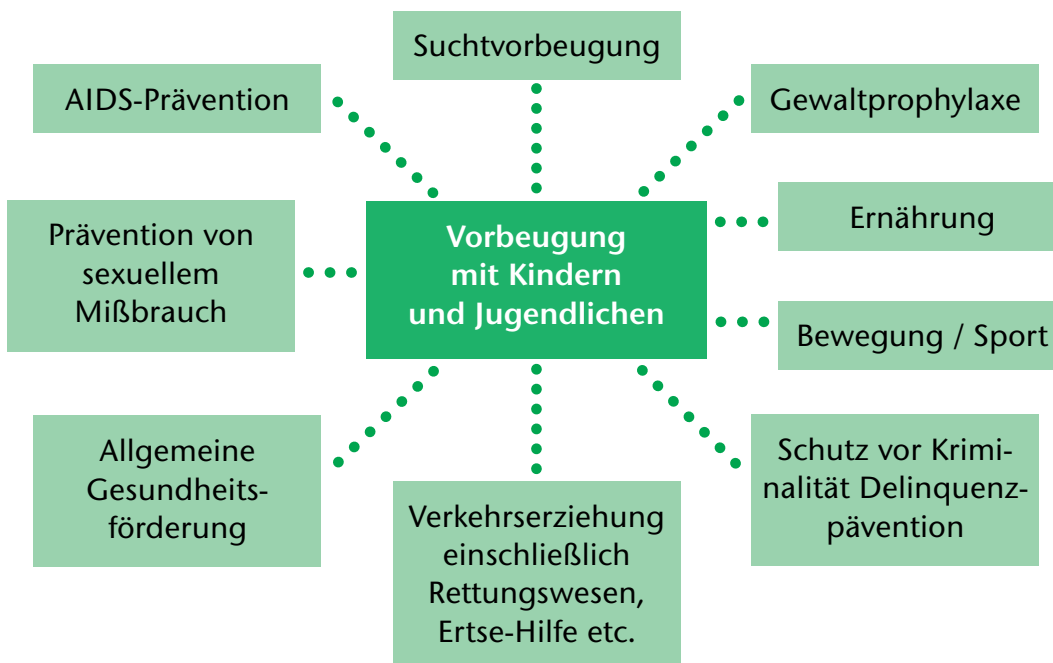


Ebenso notwendig wie die Differenzierung der Lebenszusammenhänge, freilich ohne die Sicht auf das Gesamte zu verlieren, ist die Konkretisierung der Präventionsbereiche. Der Vermittlung eines Verständnisses von Vorbeugung als eine Haltung, die Gesundheit sowohl als ein medizinisches wie psychosoziales Grundbedürfnis beschreibt, sind als Querschnittsaufgabe alle Sozialisationsträger verpflichtet. Gesundheit meint in diesem Zusammenhang mehr als die Abwesenheit von Krankheit: „Um ein umfassendes körperliches,

seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, daß sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen, sowie ihre Umwelt meistern bzw. sie verändern können. In diesem Sinne ist Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel.“ (Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation WHO)

Dieses Grundverständnis präventiver Arbeit wurde in vielen Bereichen aufgenommen. Etwa in der Verkehrserziehung ist es offensichtlich, daß der Heranführung und Motivation von Kindern zum Tragen eines Fahrradhelmes unbedingt der Einsatz für ein kindgerechtes und flächendeckendes Radwegesystem oder die Erlaubnis zur Mitbenutzung der Bürgersteige beiseite gestellt werden muß.

Trotz oder gerade aufgrund dieses komplexen Verständnisses von Prävention ist es notwendig, Teilbereiche und Teilbedarfe zu berücksichtigen bzw. zu ermitteln.



### **Gemeinsame Qualitätsstandards für die Prävention formulieren**

Die Aufgabenstellungen und Zieldefinitionen einzelner Vorbeugungsfelder sind zu entwickeln und in realisierbare Projektkonzeptionen zu übertragen. An den Ergebnissen werden dann Erfolg und Effizienz des Verkehrssicherheitstrainings in den Kindertagesstätten und Grundschulen zu überprüfen sein. Gleiches gilt für das Suchtpräventionsprojekt im Jugendzentrum oder das Gewaltpräventionsprojekt an der Schule.

In der Evaluation findet sich ein erster Ansatz sinnvoller Vernetzung. Mit der träger- und bereichsübergreifenden Entwicklung von Leitfragen zur Evaluation von Vorbeugungsprogrammen (vgl. Qs 1, S. 11), der Erarbeitung von Er-

## Qualitätsebenen

hebungsmethoden und Leitfäden zur Projektdokumentation werden Erfahrungen und Erfolge regionaler Prävention transparent und, etwa an politische Entscheidungsgremien, transportabel.

Diese Form der Zusammenarbeit erfordert jedoch die Formulierung von Qualitätsstandards, die die Partner bereit sind einzuhalten (und damit gleichzeitig ihren „Kunden“ garantieren können).

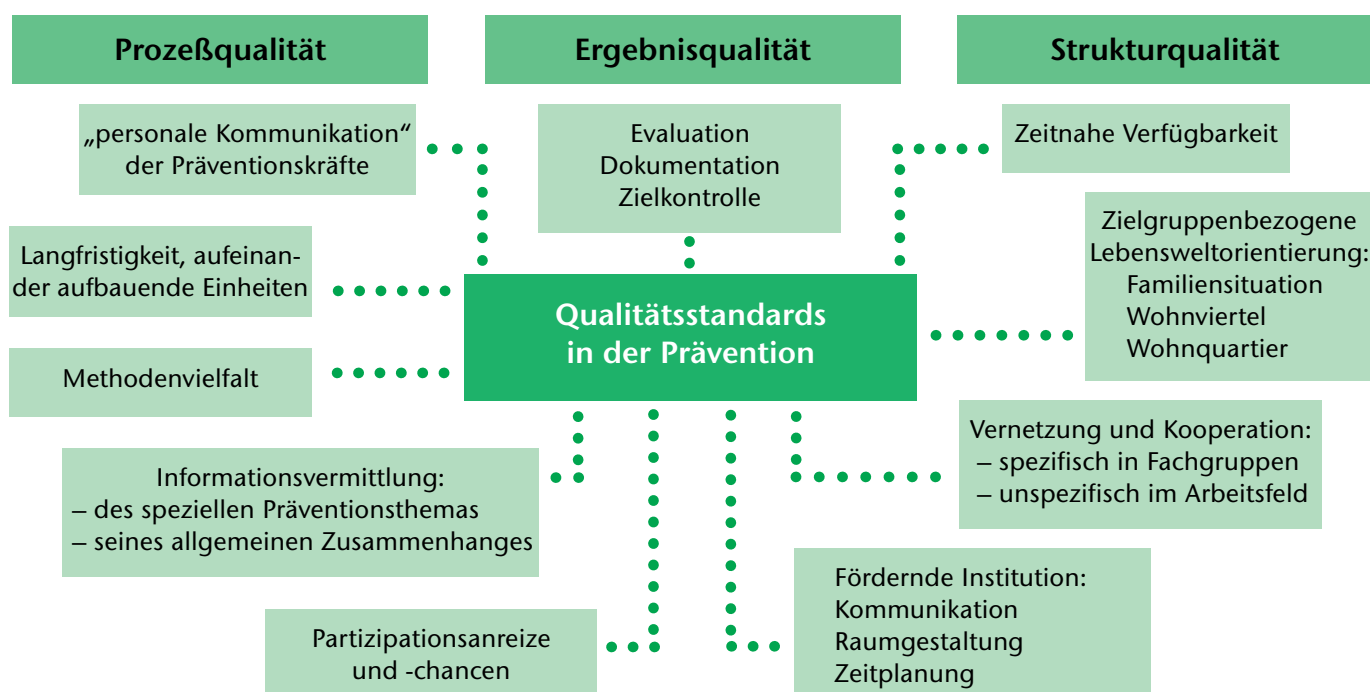
Qualitätsansprüche in der präventiven Arbeit mit Kindern und Jugendlichen müssen auf drei Ebenen formuliert werden.

Institutionen, die Vorbeugungskonzepte realisieren wollen, müssen bereit sein, ihre Struktur im Hinblick auf den Erfolg des Vorhabens hin zu optimieren. Strukturqualität meint in diesem Sinne nicht nur die Optimierung der Abläufe und Ausstattung der eigenen Einrichtung. Die unter den Aspekten gesunder Lebenswelten aktive Mitgestaltung des Umfeldes der Einrichtung (also des Wohnumfeldes der Zielgruppe), die Beauftragung entsprechender Mitarbeiter/-innen und die gezielte Kooperation und Vernetzung mit weiteren Partnern sind wesentliche Erfolgskriterien.

Einhergehend mit der Definition der Aufgaben und der Zielsetzung des Projektes sind Standards festzulegen, die die Prozeßqualität sichern. Das Kommunikationskonzept und die angewandten Methoden, die globalen und spezifischen Zielformulierungen und die zeitliche Dauer und Häufigkeit sind festzulegen.

Die Sicherung der Ergebnisqualität unter Verwendung der entwickelten Evaluationsmethoden und die Erarbeitung der Projektdokumentation, die zumindest innerhalb des Netzwerkes veröffentlicht wird, schließen ein Netzwerkprojekt ab.

In dem folgenden Schaubild sind die wesentliche Qualitätskriterien für Prävention skizziert:



## **Netzwerke in der Jugendhilfe aufbauen**

Die lebhafteste Diskussion anlässlich der Fachtagung „Patentrezept Vernetzung?!“ verdeutlichte, daß die Fachkräfte der Jugendhilfe Prävention sehr wohl als eine Aufgabe verstehen, die nur in Kooperationssystemen mit Erfolg umzusetzen ist. Ebenso deutlich wurde aber auch, daß die Erfahrung von schier endlosen Arbeitskreissitzungen mit minimalen Ergebnissen für die eigene Tätigkeit abschreckend wirken und entsprechende Zeitreserven in den Einrichtungen nicht mehr verfügbar sind. Auf der Suche nach weiteren Partnern tritt eine zusätzliche Schwierigkeit auf: Wenn Vorbeugung als Gemeinschaftsaufgabe betrachtet wird, eben weil alle relevanten Kräfte im Umfeld der Jugendlichen sinnvoll einzubeziehen sind, wird das „Netzwerk Prävention“ so komplex, sind so viele Partnerschaften anzusprechen, daß keine brauchbaren Resultate erwartet werden.

Prof. Langnickel weist in seinem Beitrag in diesem Heft auf die vielfältigen Möglichkeiten hin, Netzwerke zu gestalten. Eine Entscheidung kann m. E. nur vor dem Hintergrund einer konkreten Aufgabenstellung getroffen werden. Das Netzwerk Vorbeugung im Rheinisch-Bergischen Kreis, kurz „RegioNet e.V.“, beispielsweise besteht aus über fünfzig einzelnen Mitgliedern. Als diagonale Vernetzung stellt es sich jedoch nicht den Anspruch, zu jedem Vorbeugungsbereich zu einer dezidierten Definition und Meinung zu kommen. Netzwerke dieser Größe und thematischen Breite leben von ihrer Vielfalt. Unterschiede aushalten und Gemeinsamkeiten nutzen steht als erste Aufgabe über diesen neuen Verbindungen. (vgl. Hahn/Ludwig/Rijntjes, S. 125 ff.)

## **Horizontale Netzwerke verbundener Arbeitsfelder**

Netzwerke in der Jugendhilfe zu bilden bedeutet in erster Linie, horizontale Verbindungen herzustellen und zu nutzen. Die offene Jugendarbeit, die Kindertagesstätten und Hortgruppen, die Hausaufgabenhilfen und viele andere Anbieter am Ort sind aufgefordert, eigene arbeitsfeldbezogene Teilnetzwerke zu bilden. Diese Basisnetzwerke der Jugendhilfe erarbeiten eigene Zieldefinitionen und Aufgabenbeschreibungen und entwickeln geeignete Formen der örtlichen Zusammenarbeit.

Aus der Sicht der Prävention gesehen muß das Ziel sein, Programme für bestimmte Einrichtungstypen wie etwa Jugendzentren oder altersgemischte Kindertagesstätten eines Wohnbezirkes unter eines der genannten Themen zu konzeptualisieren. Netzwerke der Vorbeugung sind somit „Stabsstellen“, die ihr aus der Einzelkompetenz ihrer Mitglieder entstehendes Know-how in die Arbeitsfelder einbringen.

## **Ergebnisse von Netzwerken in der Jugendhilfe unter dem Aspekt der Prävention**

Mit der Entwicklung eines (Vorbeugungs-) Programmes durch die Zusammenarbeit der Teilsysteme lassen sich die Angebote in ihrer Qualität und

**Gemeinsamkeiten  
nutzen**

**Erfahrungen  
bündeln und  
Gesamtstrategie  
entwickeln**

Effizienz wesentlich steigern. Mehr Kinder und Jugendliche werden bei reduziertem Aufwand erreicht, die örtlich bezogenen Vorkenntnisse der Präventionsteams sind reichhaltiger – und für mehrere Veranstaltungen in verschiedenen Einrichtungen nutzbar. Die Individualität der einzelnen Einrichtung, die sich wesentlich durch ihre Besucher/-innen definiert, bleibt als zentrales Planungsmoment dabei weiterhin erhalten.

Auf der Grundlage der erarbeiteten thematisch-inhaltlichen Eckdaten (beispielsweise: Welche Informationen müssen konkret vermittelt werden?) und der festgelegten Qualitätsstandards können verfügbare Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen im Viertel, Einsichten und Einschätzungen, konstruktiv genutzt werden. Die Beteiligung der Einrichtungsmitarbeiter/-innen eines ganzen Wohngebietes konkretisiert die Bedarfsfestellung und präzisiert das Handlungskonzept. Soweit die Träger und die Mitarbeiter/-innen dies zulassen, und hierzu wird künftig immer stärker eine zwingende Notwendigkeit entstehen, zählt hierzu auch das Einspeisen von Kontakten zu Unterstützern aller Art in das Netzwerk.

Sozialräumliche Vernetzung der Jugendhilfe ist ein Instrument, (nicht nur) die Qualität des präventiven Anteils der Angebote deutlich zu steigern. Bezogen auf die einzelnen Beteiligtegruppen entstehen neue Ressourcen, die in einem sich gegenseitig bedingenden und unterstützenden Kontext wirksam werden.

Im folgenden sind nur einige Ergebnisse einer konsequenten Vernetzung in der Jugendhilfe aufgeführt.

### **Ergebnisse für die Zielgruppen**

Die Kinder und Jugendlichen als Besucherinnen und Besucher der Einrichtungen der Jugendhilfe finden erleichterten Kontakt und Bezug zu weiteren Ansprechpartnern. Angesichts der Tatsache, daß viele Fachkräfte in der Prävention an Beratungsstellen (etwa Drogenberatung, AIDS-Beratung oder Erziehungsberatung) angeschlossen sind oder in enger Abstimmung mit diesen arbeiten, werden die Wege für die Jugendlichen wesentlich kürzer und leichter gangbar. Nicht zu unterschätzen ist die Tatsache, daß Hemmschwellen im wesentlichen durch persönliche Kontakte vor dem Beginn eines Beratungsprozesses abgetragen werden.

Die Attraktivität der Einrichtung nimmt in dem Maße zu, in dem sich die Angebotspalette erweitert. Eine Kindertagesstätte oder ein Jugendhaus mit einem vielschichtigen Programm aus Treffpunkt, Spielraum und Projekten aller Art spricht an, bietet Alternativen zu kommerziellen Angeboten, Fernsehen und Computer oder „losen Cliquen“ mit wenig „Action“. Über ein erstmals besuchtes Angebot finden Jugendliche auch weiterhin in die Einrichtung.

Ein weiterer Vorteil einer Vernetzung kann entstehen, wenn die Einrichtungen sich bereit erklären, auch ihre Gruppenangebote in bestimmten Bereichen miteinander zu planen. Oftmals gleichen sich die Angebote, beispiels-

**Attraktivität  
erhöhen**



weise der Jugendhäuser, so sehr, daß sie sich die „Kundschaft“ gegenseitig entziehen. Oftmals begründet in der Notwendigkeit, die einmal angeschafften und teuer bezahlten Gerätschaften wie den Tonofen oder die Holzwerkstatt nun auch nutzen zu müssen, werden die Gruppen trotz deutlicher „Unterbelegung“ aufrechterhalten. Die wechselseitige Nutzung dieser Anlagen von verschiedenen Einrichtungen und Trägern käme sowohl den interessierten Jugendlichen wie den Einrichtungen zugute.

Der „begleitete Besuch“ einer anderen Einrichtung mit dem Ziel, dort ein bestimmtes Hobby ausüben zu können oder ein interessantes Angebot (von Musik bis Diskussion) annehmen zu können, trägt dazu bei, Vorurteile abzubauen und Toleranz gegenüber anderen Jugendlichen zu entwickeln.

### **Ergebnisse für die Fachkräfte in den Einrichtungen**

Das Anforderungsprofil an Erzieher/-innen und Sozialpädagogen und -pädagoginnen gleicht dem eines „Allroundspielers“. Es wird erwartet, daß sie auf der Grundlage von Einzelfallhilfe und sozialer Gruppenarbeit die Einrichtung im Stadtteil oder im Nahbereich „unter Dampf“ halten. Diese Erwartung richtet sich sowohl darauf, das jeweilige Standardprogramm aufrechtzuerhalten, als auch auf die Entwicklung und Durchführung von Projekten zu aktuellen Themen, wie z.B. zur AIDS-Problematik Mitte der achtziger Jahre. Wird diese Aufgabe in vielen Einrichtungen auch oftmals in bewundernswerter Weise gelöst, so werden doch die besonderen Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen nicht immer genutzt.

Im Rahmen von horizontalen Netzwerken entstehen den Fachkräften Chancen, das eigene Profil weiterzuentwickeln. Die besonderen Interessen und Fähigkeiten, oftmals durch Aus- und Weiterbildung zusätzlich qualifiziert, können in der pädagogischen Praxis verfeinert und dienstbar gemacht werden. Voraussetzung hierzu ist jedoch, daß Mitarbeiter/-innen innerhalb eines Netzwerkes sowohl von ihren Anstellungsträgern als auch von den Aufsichtsbehörden zuerkannt wird, zeitweise auch in anderen Mitgliedseinrichtungen zu arbeiten. Da dies letztlich ein „Tauschhandel“ ist, der nur funktioniert, wenn die Rechnung des „Gebens und Nehmens“ aufgeht, ist er mit keinerlei finanziellen Risiken verbunden.

Auf diesem Wege ist jedoch die Attraktivität der Einrichtung durch eine Programmweiterung deutlich zu steigern, die Einrichtung öffnet sich gegenüber Anregungen von außen, und ein palettenreiches Programmangebot kann effizient sichergestellt werden.

### **Ergebnisse für die Arbeitsfelder**

An mehreren Stellen fordert das Sozialgesetzbuch eine Zusammenarbeit der Träger der Jugendhilfe. Aus der Arbeitsanforderung der einzelnen Bereiche kann dieser Forderung nur allzu gerne nachgekommen werden.

**Kompetenzen  
besser nutzen**

Die Mitarbeiter/-innen einer Region stellen im Verbund mit ihrer sächlichen Ausstattung und ihren Trägervereinen/Anstellungsträgern ein enormes Potential qualitativer Ressourcen. Die in der Sache effektive und in der Finanzierung effiziente Nutzung dieser Ressourcen ist zweifelsfrei eine der wichtigsten Aufgaben der Zukunftssicherung in der Jugendhilfe.

Bei aller Notwendigkeit, neben den öffentlichen Mitteln auch private Mittel aus Sponsoring, Fundraising oder Stiftungen zu aquirieren: Die Ausnutzung vorhandener Ressourcen darf hierbei nicht übersehen werden. Die vorhandenen Mittel und Ausstattungen optimal zu nutzen, senkt die Kosten in Bezug zu der erbrachten Leistung und profiliert den gesamten Fachbereich als Bestandteil einer innovativen und zeitgemäß geführten sozialen Dienstleistung.

### **Netzwerke müssen gesteuert werden**

In anderen Beiträgen dieser Ausgabe wird bereits auf die Steuerungsinstrumentarien von Netzwerken eingegangen. Auch in der Jugendhilfe stehen Netzwerke vor dem Problem, daß sie einerseits nur in einem möglichst umfangreichen, selbstgesteuerten dynamischen Prozeß ihr kreatives Potential entwickeln können, zugleich jedoch einer Struktur und einer verbindlichen Ansprechbarkeit bedürfen. Diese Struktur stellt sich aller Erfahrung nach zunächst über Personen ein, die sich als Motoren der Vernetzung engagieren. Wer nun kann in Netzwerken der Jugendhilfe diese Funktion ausüben?

Hierbei ist nochmals auf die verschiedenen Arten der Vernetzung Bezug zu nehmen. Ein horizontales Netzwerk beispielsweise der offenen Jugendeinrichtungen kann auch nur aus deren Reihen entstehen und erfolgreich aufrechterhalten werden. Eine Steuerung von oben, also über die örtlichen Jugendämter, enthält die Gefahr unnötiger Distanz zum Alltag des Arbeitsfeldes.

Die Mitarbeiter/-innen in den Einrichtungen selbst sind demnach gefordert, sich für neue Arbeitsformen zu öffnen, den Blick für das gesamte Arbeitsfeld zu schärfen und neue Kooperations- und Angebotsformen auszuprobieren. Mit der gestiegenen Verweildauer der Beschäftigten in den Einrichtungen verfügen diese über hohe Erfahrungen in der Programmentwicklung und Realisation, in kurzfristigen Kooperationen und langfristigen Arbeitskreisen, in der Leitung von Einrichtungen und der Steuerung von Prozessen. Junge Kolleginnen und Kollegen lernen bereits in ihrer Ausbildung Formen der Zusammenarbeit kennen und in ihre Arbeitspraxis zu integrieren. Sie sind motiviert und bereit, das gesamte Arbeitsfeld konstruktiv zu kritisieren.

### **Regionale Netzwerke aus einem Guß**

Die entworfenen Netzwerke der Jugendhilfe werden um so wirksamer und effektiver, je mehr sie Bestandteil einer in sich zusammenwirkenden Gesamtstruktur sind.

Gleiches gilt für die Netzwerke der Vorbeugung. Als diagonale Verbindungen ist es ihre Aufgabe, Erfahrungen, Kompetenzen und Materialien zu bündeln und diese den Bewohnern und Bewohnerinnen der Region direkt oder über die Zusammenarbeit mit Institutionen anzubieten.

Die Aufgabenstellungen der einzelnen Vernetzungssysteme unterscheiden sich deutlich. Und dennoch sind sie eng miteinander verzahnt. Ein jedes System braucht des anderen Leistung. Ein zentrales Moment in der Entwicklung einer Regionalstruktur kommt damit der Kommunikation zwischen den Teilbereichen zu. Die Ergebnisse der Subsysteme haben Relevanz für das Gesamte und müssen somit transparent und erreichbar sein. Aus diesem Grunde bedarf es einer zentralen Koordination in der Region, die Netzwerke initiiert, berät und begleitet.

*Herbert Rijntjes ist Dipl. Sozialpädagoge, Gründungsvorstand „RegioNet - Netzwerk Vorbeugung im Rheinisch-Bergischen Kreis e.V., Geschäftsführer des Modellprojektes „Präventionsprojekte mit Jugendlichen im regionalen Netzwerk RegioNet e.V.“, das durch die „Stiftung Deutsche Jugendmarke e.V.“ gefördert wird.*

**Anschrift:** **Herbert Rijntjes**  
c/o Regionet e.V.  
Refrather Weg 30-36  
51469 Bergisch Gladbach  
Tel.: 0 22 02 - 13 24 32  
Fax: 0 22 02 - 13 68 33

**Zum Autor**

## Formen und Funktionen sozialräumlicher Vernetzung

*Heinz Altena*

Eine Möglichkeit, die Vielzahl und Vielfalt vorhandener örtlichen Potentiale zu organisieren und zu institutionalisieren, ist der Zusammenschluß zu einem gemeinsamen Gremium. Solche Versammlungen nennen sich Runde Tische, Arbeitskreise oder Stadtteilkonferenzen.

Die Minimalanforderungen an eine Ortsteil- bzw. Wohngebietsinstitution sind die auf Dauerhaftigkeit angelegte Arbeitsweise und die längerfristige Teilnahme eines festen Personenkreises. Beide Postulate bilden die Grundlage, um einen Kreis von Menschen zu etablieren, der sich kennenlernt, von anderen weiß und mit anderen umgehen kann.

Die Gründungsidee basiert häufig auf der Erkenntnis, daß einzelne Personen, Gruppen oder Einrichtungen den Aufgaben und Anforderungen in ihrer Arbeit oder ihrem Stadtteil nicht adäquat begegnen können. Isoliertes Handeln ist häufig kontraproduktiv. Manche Angebote oder Termine wurden doppelt angeboten bzw. belegt. Die Kenntnis anderer Aktivitäten läßt sich zu einem Bündel abgestimmter Maßnahmen zusammenfassen.

Stadtteilkonferenzen können sich gerade dadurch auszeichnen, daß sie traditionelle Grenzen überschreiten. Ihre horizontale Ausrichtung verbindet die verschiedenen weltanschaulichen und religiösen Strömungen. Der Wunsch nach Unabhängigkeit ignoriert jedoch nicht die jeweiligen primären Bindungen. Vielmehr gelingt es häufig, neue Ressourcen über alte Kontakte zu erschließen.

Die neuen Institutionen bergen aufgrund ihres räumlichen Bezuges eine neue Qualität in kommunal-adminstrativen Kontexten. Sie wirken als lokale Instanz ebenso wie als intermediäres Forum. Sie können als Scharnier zwischen den unterschiedlichen Lebenswelten der Bewohner/-innen einerseits und den politisch-administrativen Akteuren andererseits angesehen werden.

Bei der konkreten Installation und Organisation tun sich allerdings häufig genug ungeahnte Schwierigkeiten auf. Sie lassen sich grob über drei Fragekomplexe erschließen:

1. Welche Funktion kann eine Stadtteilkonferenz haben? Welchem Zweck dient sie? Was ist ihr Nutzen?
2. Wer soll teilnehmen? Welche Themen werden bearbeitet? Wie ist die Legitimation eines solchen Gremiums zu beurteilen?
3. Wo tun sich Probleme auf? Welche innere und äußere Form soll gewählt werden? Welche Konstitution ist für welchen Zweck geeignet?

## 1. Funktionen von Vernetzung

Die möglichen Funktionen der örtlichen Zusammenkünfte können plakativ über 14 Funktionen beschrieben werden, die idealtypische Merkmale einer Stadtteilkonferenz darstellen. Sie sollen nicht als unabdingbar notwendige oder hinreichende Definition verstanden werden. Jeder stadtteilübergreifende Ansatz muß vor dem Hintergrund der konkreten lokalen Gegebenheiten gesehen und bewertet werden.

Die folgende Beschreibung der einzelnen Positionen hat ausschließlich erläuternden Charakter. Jede Einrichtung und jede/r potentielle Teilnehmer/in muß für sich eine Wertanalyse vornehmen. Erst danach kann er/sie/es entscheiden, welche Funktionen für die Arbeit sinnvoll sind. Nur ein bewußtes und gewolltes Einlassen kann zu einer fruchtbaren Vernetzung führen. Ein bloßes „Schau´n wir mal“ ist eher destruktiv und auf Dauer schädlich.

1. **Kennenlernen:** Das Miteinanderbekanntmachen ist ausgesprochen nützlich. Es hilft Schranken zwischen Institutionen, Gruppen und Personen abzubauen und damit die häufig vorhandenen Ängste und Vorurteile zu revidieren (oder zu bestärken).
2. **Kommunikation:** Im Gespräch werden Meinungen und Haltungen ausgetauscht. Positionen werden profilierter und verständlicher. Lob und Tadel braucht nicht aufgestaut, sondern kann zielgerichtet an die Frau oder an den Mann gebracht werden.
3. **Kontaktaufnahme:** Eine „Face to Face“-Situation ermöglicht einen relativ problemlosen Erstkontakt. Gerade für eine horizontale Ausrichtung der Vernetzungsarbeit ist eine niederschwellige Kontaktfindung angezeigt.
4. **Koordination:** Einzelne Aktivitäten und ganze Arbeitsbereiche können aufeinander abgestellt werden. Damit lassen sich personelle und sächliche Ressourcen bündeln und zielgerichteter einsetzen.
5. **Operation:** In vielen Fällen wird es sich als nützlich erweisen, gemeinsam bestimmte Anliegen vorzubringen oder konkrete Aufgaben zusammen mit anderen zu erledigen. Dies kann zwischen Institutionen oder Personen zu spontanen oder längerfristigen Verbindungen führen. Funktionierende Koordinations- und Operationsstrukturen helfen wiederum, andere und anderes exakter wahrzunehmen und konstruktiv miteinander umzugehen.
6. **Konkretion:** Koordinations- und Operationsstrukturen lassen sich leichter aufbauen und festigen, wenn die Erfahrung konkreter Gemeinsamkeit gemacht wurde. Es sind nicht die großen Entwürfe, die vertrauensbildend wirken, sondern die kleinen Schritte und erlebbaren konkreten Projekte.
7. **Konkurrenzabbau:** Institutionen und dort beschäftigte oder engagierte Mitarbeiter/-innen stehen ständig unter ungeheurem Anforderungs- und Legitimationsdruck. Konkurrenzen sind im lokalen Bereich unver-

meidlich und in vieler Hinsicht durchaus zuträglich. Um aber die negativsten Auswüchse solcher Konkurrenzsituationen, wie Neid, Mißgunst oder gar Denunziationen, zu vermeiden, brauchen die Menschen einen relativen „Schonraum“ zur Austragung ihrer Ansprüche und Ängste.

8. **Konsensbildung:** Stadtteilkonferenzen bieten die Möglichkeit, widersprüchliche, sich ergänzende oder übereinstimmende Ansichten offenzulegen und wenn nötig oder sinnvoll einem Minimalkonsens zuzuführen.
9. **Konfliktaustragung:** In allen Institutionen, ob Familie oder Nachbarschaft, Schule oder Kirche, Stadt oder Land, sind Konflikte an der Tagesordnung. Sie abzuschaffen oder zu ignorieren, wäre ein wenig hilfreiches Unterfangen. Was gelingen kann und sollte ist allerdings, das Niveau des Konfliktaustauschs erträglich zu gestalten. Dazu braucht es Formen und Räume. Die Institution „Stadtteilkonferenz“ ist ein Ort, erträgliche Form zu üben.
10. **Kräftebündelung:** Ob Konsens oder Konflikt – manchmal ist die Bündelung aller stadtteilrelevanten Kräfte unverzichtbar. Es bestehen häufig genug manifeste oder latente Bedrohungen, die nur gemeinsam zu meistern sind.
11. **Konzeptdiskussion:** Stadtteilengagement sollte nachvollziehbar sein. Ob große oder großartige Gesamtanalysen und -konzepte oder kleine, bescheidene Zielgruppenarbeit – notwendig und sinnvoll scheint ein reflektiertes Planen und Vorgehen. Eine Diskussion alter und neuer Maßnahmen und Überlegungen ist häufig Garant für ein erfolgreiches Unterfangen. Möglichen Enttäuschungen kann somit vorsorglich begegnet werden.
12. **Kontrolle:** Eine wenig geliebte Maßnahme, sowohl bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei sozialen Dienstleistungen insgesamt. Kontrolle wird häufig gleichgesetzt mit Schnüffelei, Maßregelung und Kompetenzbeschneidung. Kontrolle, positiv gewendet, kann auch eine unterstützende und bestärkende Wirkung haben. Hinweise, auch kritische, aus dem Kreis der Stadtteilkonferenz dienen letztlich zur Überprüfung professionellen Handelns.
13. **Kollegiale Beratung:** Die dezentrale Arbeitsweise verschiedener Dienste führt zu einer Lösung von ihren „Mutterhäusern“. Es fehlen damit die Nestwärme und der alltägliche Austausch. Die Anforderungen vor Ort sind i. d. R. größer. Um so mehr ist ein kollegiales Feedback erforderlich.
14. **Klatsch und Tratsch:** Trotz aller Wichtigkeit und Ernsthaftigkeit, mit der die Menschen bei der Sache sind, darf die Entlastungsfunktion derartiger Treffen nicht unterbewertet werden. Dem Arbeitsalltag enthoben, kann sich ein Klima (häufig in Pausen und am Ende der Veranstaltung) entwickeln, das einen Austausch von amüsanten, intimen und skandalösen Geschichten begünstigt.

## 2. Formen der Vernetzung

Form und Inhalt (Funktion) einer sozialräumlichen Vernetzung sollten immer im Zusammenhang gesehen werden. Gibt es eine Verständigung über das „Was“, wird sich die Frage nach dem „Wie“ beantworten lassen. Die folgende Übersicht zeigt, welche Formen denkbar sind. Vorweg: Die ideale Form gibt es nicht. Alle Formen haben ihre Vor- und Nachteile.

Formen	Beispiele/Erläuterung
1. pragmatisch	Vorbereitung und Durchführung eines Stadtteilstes, AGs zu relevanten, brisanten Themen
2. institutionell, locker	Stadtteilkonferenz ohne Regelwerk und Verbindlichkeit, Laissez-faire-Prinzip
3. institutionell, geregelt	Stadtteilkonferenz mit Geschäftsordnung
4. institutionell, neu	Formale Delegation aus verschiedenen organisatorischen Zusammenhängen mit definiertem Ziel/Auftrag
5. personell, neu	Gründung eines Bürgervereins als juristische Person
6. politisch ambitioniert	Kooperation bzw. Konflikt mit „wahllegitimierten“ Gremien (Bezirksausschuß)

1. Ein zeitlich befristetes und inhaltlich konkretes Anliegen läßt sich sicherlich am leichtesten realisieren. Bei der Planung und Durchführung eines Stadtteilstes arbeiten alle auf ein relativ klares Ziel hin. Aufgaben lassen sich delegieren. Die Nützlichkeit der Kooperation ist direkt spürbar. Die gemeinsame Aktion trägt dazu bei, das „Wir-Gefühl“ zu stärken.

Ein ähnliches Gefühl läßt sich herstellen, wenn ein gemeinsamer Feind entdeckt wird. Klassische Angebote in dieser Richtung sind: die Ortspolitik der Stadt, die Präsenz der grauen Wölfe, die Dreckschleuder des benachbarten Unternehmers oder das Schließen der Poststelle. Ohne Mühe wird ein Aktionsbündnis geschlossen. Doch so schnell, wie es zustande kam, löst es sich auch wieder auf, wenn das Feindbild verblaßt.

2. Institutionenvertreter/innen und Bürger/innen treffen sich mehr oder weniger regelmäßig zu mehr oder weniger spannenden Runden, wobei mehr oder weniger alles besprochen werden kann. Es fehlen Verbindlichkeiten und oft die einfachsten Regeln (Protokollführung, Moderation, Ziele).

Es herrscht eine gewisse Anarchie. Ein solches Klima eignet sich, um Frust abzubauen, Schuldige zu suchen und Vorurteile zu pflegen. Konstruktive Ansätze beginnen meist mit den Worten „Wir sollten mal...“ und damit enden sie dann auch.

3. Hier schlägt das Herz eines jeden „Gremienhengstes“. Tagesordnung, Einladungsfristen, Wahlen, Abstimmungen, Geschäftsordnungsdebatten sind das Salz in einer solchen Gremiensuppe. Der Lustgewinn liegt für manche in der Sache selbst. Lokalfürsten haben endlich (noch) eine Bühne zur Selbstdarstellung. Schnell wird der eigentliche Sinn und Zweck des Ortsbündnisses vergessen. Die Kraft verschleißt sich im Formalen. Die Sitzungen sind lang und haben bald keinen Unterhaltungswert mehr.
4. Mehrere Institutionen (mindestens zwei) schließen sich für einen bestimmten Zweck zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Zur Realisierung dieses Anliegens wird eine neue Organisation ins Leben gerufen.

Beispielsweise könnten die Arbeiterwohlfahrt (AWO), ein gemeinnütziger Verein (e.V.) und die evangelische Kirchengemeinde auf die Idee kommen, sich der Probleme von ausländischen Jugendlichen anzunehmen. Hierzu wird ein neuer Verein gegründet. Inwieweit dieses Unterfangen erfolgreich ist, hängt von vielen Faktoren ab und ist im Einzelfall zu prüfen. Konflikte könnten entstehen, wenn die jeweiligen „Mütter“ in Konkurrenz zum gemeinsamen „Kind“ geraten.

5. Nicht Institutionen, sondern Personen schließen sich zu einer neuen Organisation, z. B. zu einem Bürger- oder Förderverein zusammen. Vorteile einer solchen Konstruktion sind u.a. die basisdemokratischen Strukturen, eine relative Klarheit über Zwecke und Ziele und die Rechtsfähigkeit (Spendenbescheinigung und Trägerschaft eigener Projekte).

Jedoch sollten auch einige mögliche Nachteile nicht verschwiegen werden. Diese bestehen in einer Formalisierungsgefahr, in der Ortsborniertheit und in einer potentiellen Stromlinienförmigkeit.

6. Etwas außerhalb der Systematik ist der letzte Aspekt institutionell-räumlicher Vernetzung angesiedelt. Früher oder später taucht in Stadtteilgremien/Stadtteilkonferenzen immer die Frage auf: Welche Möglichkeiten haben wir eigentlich, (politisch) Einfluß zu nehmen? Und immer wieder wird es hierzu zwei Meinungen geben. Zum einen: Das Gremium hat keine Legitimation. Einzig die gewählten Vertreter/innen und deren Gremien (Bezirksausschuß, Jugendhilfeausschuß, Rat usw.) sind berechtigt, über den Ortsteil und für die dort lebenden Menschen zu beraten und zu entscheiden. Zum anderen: Stadtteilkonferenz ist eine neue Form der Mitbestimmung und Mitgestaltung. Die traditionellen Politiken haben versagt. Die Akteure vor Ort sind kompetent und mündig. Ihnen steht das Recht zu, sich direkt einzumischen.



### 3. Probleme der Vernetzung

Nachdem schon die Funktionen und die Formen von örtlicher Vernetzung vielfältig und komplex sind, sollen abschließend noch einige grundsätzliche Probleme angesprochen werden.

Eine sicherlich nicht vollständige Liste von Fragestellungen zeigt noch einmal, daß es den Königsweg der Vernetzung nicht gibt.

#### **Problem der räumlichen Zuordnung**

Wie werden die territorialen Grenzen bestimmt?

Wer oder was gehört zum Gebiet, obwohl es „außen“ angesiedelt ist?

#### **Problem der sachlichen Zuordnung**

Welche Strukturen, Inhalte, Aufgaben sollen bearbeitet werden?

Welcher Grad von Fachlichkeit soll erreicht werden?

#### **Problem der institutionellen Zuordnung**

Welche Institutionen, Verbände, Vereine, Parteien usw. sind involviert?

Wer vertritt die jeweilige Organisation mit welcher Kompetenz?

#### **Problem der personellen Zuordnung**

Welche Kommunikationsform herrscht vor?

Wer nimmt mit welcher Motivation teil?

#### **Problem der Legitimation**

Welche Funktion/Rolle kann eine Stadtteilkonferenz haben?

Welche Relevanz haben Beschlüsse?

Welche autonomen Ressourcen stehen zur Verfügung?

Mancher Leserin/manchem Leser mag meine Darstellung zu negativ und zu wenig handlungsrelevant ausgefallen sein. Vielleicht sollten die „Probleme“ durch „Chancen“ ersetzt werden, dann sieht die Sache schon etwas freundlicher aus. Diejenigen aber, die ein fertiges Rezept erwartet haben, muß ich enttäuschen; denn: Vernetzung ist zwar gut und schön, aber auch schwierig. Meine praktischen, persönlichen Erfahrungen in diesem Bereich liegen auf einer Emotionskala zwischen himmelhoch jauchzend und tief betrübt. Den grenzenlosen Optimisten rate ich deshalb zu gebremster Euphorie, und den ewigen Pessimisten rufe ich zu: „try it“.

## **„Ehrenamtlichkeit – Planstellenersatz oder Partizipationschance?“**

*Monika Schneider*

Einiges deutet darauf hin, daß es sich beim Verhältnis derjenigen, die ehrenamtlich tätig werden, und derjenigen, die bezahlte soziale Arbeit leisten, nicht unbedingt um eine Liebesbeziehung handelt. Immer dann, wenn die beiden Gruppen aufeinandertreffen, bestimmen Vorbehalte und Argwohn die Diskussion. Selten geht man auseinander mit dem Gefühl, an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten. Dabei ist die bundesrepublikanische Landschaft sozialer Arbeit weder ohne die einen noch ohne die anderen denkbar.

Die Frage der Kompetenzen wird bei solchen Treffen schnell in den Ring geworfen. Welche Fertigkeiten und Kenntnisse besitzt denn nun der „sogenannte“ Profi nach immerhin sieben und mehr Semestern Studium an einer anerkannten Fachhochschule? Was zeichnet ihn/sie aus gegenüber dem freiwilligen Engagement des Bürgers/der Bürgerin? Oft genug geraten das eigene Selbstverständnis, die berufliche Identität von Sozialarbeitern aus dem Gleichgewicht, wenn sie sich mit engagierten und guten Freiwilligen konfrontiert sehen. Vielfach sind weder der eigene Auftrag noch die damit verbundene Rolle klar genug, um Position zu beziehen.

Professionelle soziale Arbeit erfordert viele Kenntnisse und Fertigkeiten aus unterschiedlichen Gebieten. In allen Fachrichtungen (Didaktik/Methodik, Medienpädagogik, Rechtswissenschaften, Psychologie, Medizin, Politik und Soziologie) über eine fundierte Grundbildung zu verfügen, macht die Stärke, aber auch die Schwäche des Studiums sozialer Arbeit aus. Von allem ein wenig, aber nichts ganz. Das bietet zwar eine breite Basis für die vielfältigen Anforderungen beruflicher Tätigkeit, verführt aber auch dazu, ein geringes Selbstbewußtsein zu entwickeln.

Auch ehrenamtliche Arbeit kommt langfristig nicht ohne Qualifikation für das spezielle Tätigkeitsfeld aus. Neben fachlichen Kenntnissen sind hier insbesondere Reflektionsmöglichkeiten für das eigene Tun erforderlich, um nicht auszubrennen.

Für beide Zugänge zum sozialen Engagement entscheidet neben der fachlichen auch die persönliche Eignung des Menschen. Es gibt wenige Tätigkeitsfelder, in denen persönlicher Einsatz, ob nun bezahlt oder unbezahlt, so entscheidend für die Qualität der Arbeit sind. Es nützt die höchste Fachlichkeit wenig, wenn man im Kontakt zu den Menschen scheitert. Großes freiwilliges Engagement läuft ohne methodische Qualitäten ins Leere. Für den Umgang miteinander ist das Dilemma perfekt, wenn keine Klarheit über eigene Stärken und Schwächen herrscht. So gerät die angestrebte Kooperation leicht zu einem Konkurrenzkampf, den letztlich keine Partei für sich entscheiden kann, wenn man die unterschiedlichen Ausgangspunkte bedenkt.

In Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel spitzt sich die Auseinandersetzung zu. Die soziale Not wächst. An Betätigungsfeldern mangelt es nicht,

wohl aber an materiellen Ressourcen, diese zu ermöglichen. Nicht wenige Professionelle sehen in der starken Förderung ehrenamtlichen Engagements durch die öffentliche Hand eher eine Bedrohung ihrer Arbeitsplätze als einen qualitativen Sprung. Dabei muß man ehrlicherweise zugeben, daß Teile dessen, was heute von Professionellen geleistet wird, auch von engagierten Laien übernommen oder zumindest unterstützt werden kann. Jedoch wäre es unredlich, ihnen das ganze Feld zuzumuten. Die Abschaffung von Hilfesystemen ist weder denkbar noch gewollt. Für die Zukunft wird es nicht gehen, ohne Prüfung und Definition ihrer Aufgaben und Tätigkeitsfelder. Ehrenamtlichkeit alleine ist nicht der Ausweg aus der Krise des Sozialstaates. Zudem es nicht danach aussieht, als gäbe es eine unendliche Menge an Menschen, die bereit sind und in der Lage wären, unbezahlt verantwortliche Tätigkeiten zu übernehmen.

Wie so oft, ist der Weg eher in der Mitte zu finden. Ein gutes, kritisches Miteinander beider Gruppen ist eine Bereicherung sozialer Arbeit. Hierfür bedarf es beidseitiger Anstrengungen. Ehrenamtlichkeit beinhaltet die Möglichkeit zur Partizipation sowohl für die Ehrenamtlichen als auch für die Hauptamtlichen.

„Gemeinschaftsfunktionen können entweder entstehen, weil man sich der Notwendigkeit bewußt ist, untereinander Kontakt zu haben, oder weil man vor konkreten Aufgaben steht, die sich nur mit Hilfe gemeinsamer Kraftanstrengungen bewältigen lassen. Es ist wichtig, daß Netzwerkpersonen einander etwas geben können (...). Das Zusammensein mit anderen Menschen gehört geregelt. Dazu muß man die Leute zusammenbringen, damit sie durch Kommunikation miteinander gemeinsame Wertvorstellungen entwickeln können, aus denen dann Normen und Werte entstehen.“

Der Zusammenschluß in sozialen Netzwerken ist ein naheliegender Schritt zur gegenseitigen Bereicherung und Qualitätssicherung.

*Monika Schneider ist Sozialpädagogin, Vorsitzende des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit in Köln und seit mehreren Jahren in der Gemeinwesen- und Bildungsarbeit tätig.*

**Anschrift:** **Monika Schreiber**  
 Mathias Schleiden Straße 5  
 50735 Köln  
 Tel.: 02 21 - 76 31 43

**Zur Autorin**

## Qualität durch Kooperation – eine begründete Hoffnung?

Mike Seckinger

Das Thema Kooperation bekommt in der Jugendhilfediskussion einen immer bedeutenderen Platz, nicht zuletzt wegen den immer knapper werdenden Ressourcen in den Kommunen. Auf der Suche nach Wegen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung erscheint Kooperation als Königsweg. Kooperation und Vernetzung stellen für nahezu jede der Handlungs- bzw. Strukturmaximen des achten Jugendberichts (Prävention, Regionalisierung, Alltagsorientierung, Partizipation und Integration) ein strukturelles Moment dar. Ohne Kooperation ist die Realisierung der Handlungsmaximen nicht oder zumindest nur sehr erschwert möglich. Dies würde, in Anlehnung an den achten Jugendbericht, eine Hürde für die Konkretisierung einer lebensweltorientierten Jugendhilfe bedeuten, denn Kooperation, verstanden als konkrete Zusammenarbeit, Einmischung, Vernetzung und Kommunikation, stellt das Bindeglied zwischen den einzelnen Arbeitsfeldern, Instanzen und Institutionen innerhalb und außerhalb der Jugendhilfe dar.

Besonders im Zusammenhang mit der Diskussion um neue Steuerungsmodelle und Qualitätsentwicklung taucht Kooperation als Zauberformel zur Lösung vielfältiger Probleme auf. Beispielhaft sei hier der neunte Jugendbericht erwähnt, in dem darauf hingewiesen wird, daß „im Interesse einer betroffenenorientierten und kleinräumig angelegten Überprüfung und Weiterentwicklung von Angeboten, Diensten und Einrichtungen der Jugendhilfe ... auch unterhalb der Ebene der Jugendhilfeausschüsse dauerhaft angelegte Strukturen und Foren der Diskussion und Bewertung von Jugendhilfeleistungen installiert werden (sollten).“ (BMFSFJ, 1994, S. 566)

Im neuesten KGSt-Bericht (3/96) wird die Bedeutung der Kooperation im Rahmen der Jugendhilfeplanung für die Zielbestimmung und Zielerreichung in der Jugendhilfe betont. So heißt es in dem Bericht:

„ In der Vergangenheit wurden Ziele und Strategien vielfach durch eine (objektive) Planungsstelle festgelegt. Dem unterliegt ein veraltetes und untaugliches Planungsverständnis. Jugendhilfeplanung ist heute notwendig ein fortwährender Abstimmungsprozeß zwischen Politik, Verwaltung und freien Trägern. Auch fehlen vielerorts noch angemessene Beteiligungsformen für Kinder, Jugendliche und deren Erziehungsberechtigte.“ (KGSt-Bericht 3/96, S. 8; Klammern im Original)

Auf dem Hintergrund solcher und anderer normativer Erwartungen sowie der Fachtagung „Patentrezept Vernetzung“ wird in diesem Beitrag die Beziehung der Konzepte Kooperation, Prävention und Qualität reflektiert und auf mögliche Grenzen und Gefahren von Kooperationen hingewiesen.

### Programmdiskussion Kooperation und Qualität

Die Diskussion über Kooperation ist geprägt von normativen Konzepten getreu dem Motto: „Wenn nur alle (damit sind die jeweils Beteiligten gemeint) miteinander kooperieren würden, dann wäre alles viel besser.“

Was mit „viel besser“ konkret gemeint ist, wird nicht immer klar, und ob dies eine Grundhaltung ist, die tatsächlich auf Erfahrungswissen und nicht nur auf Wunschdenken aufbaut, ist nicht überprüft: Peil und Timm (1981) schreiben beispielsweise, daß Partizipations-, Koordinations- und Kooperationsbeziehungen einen hohen Stellenwert für die „differenzierte Problemwahrnehmung und Zieldefinition“ sowie für die „problemadäquate Bedarfssteuerung“ erhalten (S. 135). Wright und Shuff (1995) gehen davon aus, daß mit Hilfe interorganisationeller Netzwerkforschung systembedingte Lücken im Versorgungssystem erkannt werden können und die Ergebnisse der Netzwerkforschung wichtige Veränderungshinweise geben werden.

Bis heute aber gibt es für die Jugendhilfe keine empirischen Erkenntnisse darüber, ob eine bessere und systematischere Zusammenarbeit der in der Jugendhilfe Tätigen tatsächlich zu einer problemadäquateren Bedarfssteuerung und zu einer Verringerung blinder Flecken (=systembedingte Lücken) führt.

In der systematischen Vernetzung sozialer Dienste wird auch ein Weg gesehen, die Nachteile der starken Ausdifferenzierung sozialer Dienste auszugleichen (vgl. Olk/Otto, 1987, Filsinger/Bergold, 1993). Vernetzung sozialer Dienste soll sowohl das Maß an Lebensweltnähe vergrößern als auch die Transparenz über die vorhandene Infrastruktur erhöhen helfen. Krieger geht noch einen Schritt weiter und behauptet, daß der Nutzen einer zwanghaften Klärung von Zuständigkeiten immer geringer werde und statt dessen „in noch weit größerem Umfang als dies heute geschieht, effektivere Kooperationsformen zwischen den verschiedenen Fachdisziplinen zum Zweck der besseren Nutzung der insgesamt vorhandenen Ressourcen im Interesse junger Menschen“ (Krieger, 1994, S. 116) nötig wären.

Kooperation mit anderen sozialen Diensten oder Personen, die eine wichtige Funktion für die soziale Infrastruktur haben (z.B. Ärzte, Lehrer), ist für Krieger ein notwendiger Schritt zur Sicherung der Qualität sozialer Arbeit, denn die Kommunikation mit anderen Beteiligten ist ein wichtiger Mosaikstein zur Einschätzung der Güte der eigenen Arbeit.

Wesentliche Bestandteile der aktuell diskutierten Qualitätsmanagementkonzepte bauen auf Kooperation auf. So wird zum Beispiel im Band 1 der QS-Reihe des BMFSFJ bereits darauf hingewiesen, daß für die Durchführung der geplanten Evaluationsstudien im jugendpolitischen Bereich die Kooperation zwischen freien und öffentlichen Trägern bzw. dem Ministerium unabdingbar erscheint (S. 15).

Eine der wenigen Gemeinsamkeiten der inzwischen breit geführten Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe ist, daß systematische Qualitätssicherung und -weiterentwicklung einer diskursiven Auseinandersetzung über die zu erreichenden Ziele bedarf. Es gibt keine objektiven, nicht normativ vorbestimmten Kriterien, anhand derer eine Aufgabenbeschreibung für die Jugendhilfe möglich wäre. Straus betont deshalb, daß Qualitätssicherung als ein Prozeß zu verstehen ist, „in dem unter Partizipation aller am Prozeß beteiligten Fachkräfte und Einrichtungen ein Diskurs organisiert wird, der am Ende die Explikation von Kriterien erlaubt, an denen die Güte der erbrachten Dienstleistung überprüft werden kann.“ (Straus, 1997)

Kulbach geht bei seinen Überlegungen zur Qualitätssicherung noch einen Schritt weiter. Er sagt nicht mehr nur, das Ergebnis von Kooperation sei gut,

sondern bereits Kooperationen zwischen stationären und ambulanten Einrichtungen an sich seien gut, da er in ihnen ein Indiz für eine erfolgreiche Qualitätssicherung sieht (Kulbach, 1996).

## **Kooperation und Prävention**

In den Referaten (vgl. Beiträge in diesem Heft) von Herrn Langnickel und Herrn Oelschlägel wurden positive Erwartungen an die Kooperation formuliert. Langnickel verspricht sich von Kooperationen Synergieeffekte, die Erschließung neuer Ressourcen und eine optimale Verzahnung des Hilfeangebots. Allerdings betont er, daß zur gelungenen Kooperation eine Reihe von Kompetenzen notwendig sind. Kooperationen stellen hohe Qualifikationsanforderungen (methodische und soziale Kompetenzen; Wissen über Strukturen und Kulturen, der an der Kooperation beteiligten Organisationen; diplomatisches und politisches Verhandlungsgeschick) an die einzelnen und scheinen nur dann dauerhaft möglich zu sein, wenn für alle Beteiligten positive Effekte zu erwarten sind oder in der Sprache der Wirtschaftswissenschaftler formuliert, wenn es berechnete Gewinnerwartungen gibt, die auch eingelöst werden. Er sieht Netzwerke als den Ort für die Entwicklung von allgemein anerkannten Qualitätsstandards an.

Oelschlägel betont, daß Vernetzung die *conditio sine qua non* der Gemeinwesenarbeit sei, denn ein sozialräumlicher Ansatz, der ganz wesentlich vom Präventionsgedanken bestimmt ist, ließe sich nur durch Kooperationen erreichen. Sehr verkürzt kann festgehalten werden: Gemeinwesenarbeit sei das Managen von Vernetzungen im Sozialraum. Oelschlägel weist aber auch darauf hin, daß Vernetzung an sich kein Wert sei und man sich immer überlegen müsse, inwieweit Vernetzung die Selbstbestimmung der einzelnen Person, die durch diese Arbeit unterstützt werden soll, gefährdet oder gar beschränkt (vgl. sein Beitrag in diesem Heft).

Prävention wird in „primäre“, „sekundäre“ und „tertiäre“ Prävention unterschieden (Caplan, 1964). Primärprävention ist eher problemunspezifisch, soll allgemeine Lebenskompetenzen fördern (vgl. Appelt, 1994 ; v. Kardorff, 1995, S. 8) und „dazu beitragen, die sozialen Ursachen zu beheben, Umwelt und Lebensverhältnisse zu verbessern“ (Lenz, 1996, S. 15). Primärprävention ist ohne Kooperation nicht vorstellbar, da aufgrund der Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften und der Komplexität der Lebenswelten keine Instanz alleine den Bedürfnissen der Menschen gerecht werden kann. Die Erfüllung des Jugendhilfesauftrags, nämlich für positive Lebensbedingungen für Kinder, Jugendliche und ihre Familien zu sorgen (§1 KJHG), bedarf einer Organisation und Abstimmung der konkreten Leistungsangebote (vgl. auch Oelschlägel in diesem Heft). Ist eine „Risikopopulation“ erkannt und wird versucht, das Eintreten von z.B. gesundheitlichen Störungen zu verhindern, so spricht man von „sekundärer“ Prävention. Die Kooperationsnotwendigkeiten für sekundäre Prävention sind folglich andere als bei der primären Prävention. Es geht jetzt nicht mehr nur um eine allgemeine Verbesserung der Lebensbedingungen, sondern um die Stärkung einer mehr oder weniger genau identifizierten Personengruppe und einer Veränderung ihrer konkreten Lebensbedingungen, damit antizipierte, beeinträchtigende Entwicklun-

gen nicht eintreten bzw. frühzeitig erkannt werden, die Dauer von Störungen verkürzt und eine Chronifizierung möglichst verhindert wird (vgl. Lenz, 1996, S. 15). Eine unter mehreren Aufgaben der Kooperation im Rahmen der sekundären Prävention ist es, die Unterstützungsangebote auch für die Zielgruppe erreichbar zu machen. Hundsalz zeigt am Beispiel von Erziehungsberatungsstellen auf, daß ein bestimmtes institutionelles Setting, in diesem Fall ein Ort, der von Ratsuchenden aufgesucht werden muß, für bestimmte Menschen die Hemmschwelle erhöht. Durch die systematische Vernetzung mit Einrichtungen und Institutionen, die mit diesen Menschen arbeiten, können auch Erziehungsberatungsstellen zu einem niedrighem Angebot werden. „Insofern hat Vernetzung hier die Funktion, spezifische Gruppen zu erreichen.“ (Hundsalz, 1996, S. 334) Tertiäre Prävention, deren Ziel die Vermeidung von „Rückfällen“ und die Linderung der Folgen psychosozialer Probleme ist, bedarf Kooperationsformen, die auf die konkrete Person zugeschnitten sind. Erfolgreiches Case Management im Sinne von Wendt (Wendt, 1991) erfordert umfassende Kenntnis des Sozialraumes, sowohl was die Lebensbedingungen des hilfeschuchenden Individuums als auch was die Angebotsstruktur betrifft. Dieses Wissen scheint nur über umfangreiche Vernetzungen erwerbbar zu sein. Der Vernetzungsaufwand wird gemäß den Erwartungen des Case-Management-Konzepts durch eine erhöhte Effektivität der Hilfeleistungen ausgeglichen.

Diesen eher theoretisch abgeleiteten Erwartungen an das, was interorganisationelle Netzwerke leisten können müßten, entsprechen in etlichen Punkten die Erwartungen und Hoffnungen, die auch Praktiker/-innen mit Kooperation verbinden. So formulierten auf dem brandenburgischen Jugendhilfetag 1996 die Teilnehmer/-innen eines Arbeitskreises zum Thema „Netzwerkarbeit – Stadtteilarbeit – neues Aufgabenfeld für soziale Dienste“ die Erwartungen,

- daß Kooperationszusammenhänge der Realisierung von Praxisprojekten dienen,
- daß sie helfen, die Solidarität zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sozialer Dienste zu erhöhen,
- daß sie Transparenz herstellen sollen,
- daß jedes Netzmitglied weiß, was und wie die anderen arbeiten,
- daß sie helfen, qualitative Neuorientierungen zu finden,
- daß sie den/die einzelne Sozialarbeiter/-in stärken und den fachlichen Austausch befördern und
- daß sie schließlich der Psychohygiene dienen, ein Ort der kollegialen Beratung sein könnten.

Auf einer im Mai 1993 durchgeführten Ideenwerkstatt zum Thema Streetwork wurde die unzureichende Vernetzung als ein die Arbeit von Streetworkern erschwerender Faktor hervorgehoben (vgl. Stiftung Mitarbeit, 1994, S. 56).

## Grenzen von Kooperation

Den genannten positiven Hoffnungen und Erwartungen stehen aber auch eine Reihe von unerwünschten Entwicklungsmöglichkeiten gegenüber. So können Kooperationsbeziehungen auch zur Vermeidung von Transparenz und zur Erweiterung von Machtsphären genutzt werden. Es sei auf Erfahrungen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen verwiesen. So gibt es mit dem Bundeskartellamt eine staatliche Kontrollinstanz, um zu enge Verflechtungen (Kooperationen) zu verhindern. Für die soziale Arbeit wurde das Phänomen unter den Stichwörtern Abschottung, Verfilzung (z.B. Bergold/Filsinger, 1993), Domänedenken (z.B. Damkowski/Luckey, 1990 und Neokorporatismus (z.B. Stöbe, 1992) ausführlich diskutiert. Der Präventionsgedanke ist in einer solchen Form der Kooperation nicht mehr zu finden.

Ein anderes, sehr ernst zu nehmendes Problem ist die Gefahr, aus den Menschen, die in Kontakt mit den Institutionen und Organisationen des Sozialstaates kommen, „gläserne Menschen“ zu machen. Je enger die verschiedenen Institutionen und Organisationen im Namen der Hilfesuchenden zusammenarbeiten, desto mehr wissen sie auch über diese Personen. Da soziale Arbeit stets den doppelten Auftrag von Hilfe und Kontrolle hat, vergrößert jede Wissensausweitung auch die Kontrollmöglichkeiten über die einzelnen Personen (vgl. Schmitz, 1996; Straus, 1990). „Die Norm einer Ganzheitlichkeit von Hilfevollzügen enthält je nach Interpretation und Interesse nicht nur adressatenorientierte helfende Elemente. Sie kann auch in ihrer Realisierung zu Interventionen genutzt werden, die die Handlungsspielräume von Betroffenen einengen“ (Merchel, 1989, S. 19).

Allen Effektivitäts- und Effizienzversprechungen zum Trotz darf Vernetzung und Kooperation kein Selbstzweck sein, sondern muß immer ausgerichtet sein an den Bedürfnissen, auch den Schutzbedürfnissen, derjenigen, für die die Kooperationsbeziehungen eingegangen werden. Kooperation als Selbstzweck stellt auch eine Gefahr für bestehende Hilfenetze dar. Es ist inzwischen hinreichend nachgewiesen, daß institutionelle Hilfsangebote unter bestimmten Bedingungen auch lebensweltliche Selbsthilfepotentiale zerstören können (vgl. z.B. Stark, 1995, S. 24 ff.).

Eine weitere Grenze der Kooperation besteht darin, daß es auch für die interorganisationelle Zusammenarbeit ein optimales Verhältnis von Aufwand und Ertrag gibt. Ab einem bestimmten Punkt gilt die Gleichung: „Noch mehr Kooperation führt zu noch besseren Ergebnissen.“ nicht mehr.

Da im Kontext der Diskussion über Vernetzung und Qualität immer auch über Synergieeffekte, Effizienzsteigerungen und ähnliches gesprochen wird, erscheint es so, als ob im Mittelpunkt dieser Debatte nicht immer die Weiterentwicklung der Fachlichkeit, sondern die Einsparung von Mitteln stehen würde. Sowohl die neubelebte Diskussion über Qualität und Vernetzung als auch die über die Einführung neuer Steuerungselemente erscheinen in diesem Licht als eine Spardebatte durch die Hintertüre. Ergebnisse der neuesten Jugendamtsbefragung des Projekts „Jugendhilfe und sozialer Wandel –



Dauerbeobachtung von Jugendhilfe in Deutschland“<sup>1</sup> weisen darauf hin, daß die Einführung neuer Steuerungsinstrumente wie Budgetierung oftmals mit Mittelkürzungen verbunden werden. Es besteht die Gefahr, daß die in den letzten Jahrzehnten mühsam aufgebaute Fachlichkeit mit einem großen Paukenschlag der Sparhysterie geopfert wird.

Nichtsdestotrotz verbirgt sich in der Auseinandersetzung über sowie in der Realisierung der notwendigen Vernetzungen ein Potential zur fachlichen Weiterentwicklung sozialer Arbeit. So zeigte sich auf dieser Tagung, daß im Nachdenken über die Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen dem professionellen und dem Laiensystem eine Vielzahl von Problemen besprochen werden müssen, deren Lösung zu einer Explizierung bzw. Verbesserung fachlicher Standards beitragen kann. Es stellten sich beispielsweise Fragen nach den Qualifikationsbedürfnissen und -notwendigkeiten Ehrenamtlicher, Fragen danach, wie Ehrenamtliche ihre Handlungsautonomie behalten können und von den Professionellen als kompetente Partner mit spezifischen Qualifikationen anerkannt werden.

Auf dieser Tagung wurde sowohl diskutiert wie auch deutlich erlebbar, daß Kooperation und Vernetzung ein durchaus schwieriges Geschäft sind, das bestimmter Qualifikationen bedarf. Nicht ohne Grund wurde für den Bereich der Wirtschaft der Begriff des Kooperationsmanagements (Tröndle, 1989) entwickelt.

Kooperationen können und sollen kein Selbstzweck sein, sie finden immer im Spannungsfeld von (unterstellten) Unterstützungsbedürfnissen der Zielgruppen, den Organisationszielen und dem Kontrollauftrag der sozialen Arbeit statt.

*Mike Seckinger ist Dipl. Psychologe, wissenschaftlicher Referent für Forschung und Beratung im Deutschen Jugendinstitut, Bereich Jugendhilfeforschung.*

**Anschrift: Mike Seckinger**

*Deutschen Jugendinstitut  
Nockherstraße 2  
81541 München  
Fax 089 - 62 30 61 62*

**Zum Autor**

<sup>1</sup> Wird am Deutschen Jugendinstitut durchgeführt und vom BMFSFJ finanziert.

## **RegioNet – Prävention als Prozeß Vom Kernnetz zur Regionalstruktur**

*Werner Ludwig*

**Neue Steuerung  
braucht  
Vernetzung**

Die Notwendigkeit und Schlagkraft von Netzwerkarbeit ist hinlänglich bekannt. Sie hat durch die Diskussion neuer Steuerungskonzepte an Aktualität gewonnen. Besondere Chancen bieten Kooperations- und Vernetzungsstrategien selbstorganisierten und selbstverantworteten sozialen Systemen. Effizienzvorteile schlagen durch auf organisatorische, ökonomische und politische Durchsetzungskraft. Moderne Gesellschaften sind Organisationsgesellschaften, deren Funktions- und Existenzfähigkeit von ihren sozialen, ökonomischen, formalen und kulturellen Abläufen und deren Beziehungsqualität untereinander abhängen. Arbeitsteilige gesellschaftliche Systeme finden oft nur fragmentarische statt komplexe Problemlösungen; gleichzeitig suchen sie nach Vernetzung, um nicht Frakturen erleiden zu müssen (vgl: Ficinus, 1995). Die Fragmentierung einzelner Bereiche unterstützt den Prozeß der Sektoralisierung, der Individualisierung, des Verlustes von Zusammenhängen und den Prozeß von Entsolidarisierung.

### **Netzwerkarbeit sucht soziale Integration**

**Sozialintegratives  
Management**

Um dem entgegenzusteuern, bieten sich sozialintegrative Handlungs- und Organisationsmuster wie selbstverständlich an. In seiner „Organisationslogik neuer Gemeinschaften“ stellt Michael Opielka (Opielka, 1995) in diesem Zusammenhang vier grundlegende Handlungsstufen vor, nämlich das wirtschaftliche, das politische, das soziale und das metakommunikative Handeln als Sinngemeinschaft. Werden diese Ebenen in ein Gleichgewicht gebracht, bieten sie die Chance, soziale und funktionale Integrationskraft so zu stabilisieren, daß trotz multidimensionaler, komplexer Bedingungen von Gesellschaftsprozessen – diese sind mit Vernetzungsstrukturen durchaus analog zu sehen – sinnvoll sozial ausgeglichene, ökologisch gesunde Lebenswelten funktionieren. Dies erscheint aufgrund der Komplexität von aktuellen ökologischen, ökonomischen oder sozialen Problemlagen als hoffnungsvoller Weg, mit denen wirksame Lösungsfelder erreicht werden können.

Netzwerkarbeit und Vernetzung haben sich aus dieser Sicht zunehmend im Bereich sozialer und präventiver Gemeinwesenarbeit etabliert. Sie gehen vom Leitgedanken der Anbindung, Öffnung und Gestaltung von Lebensräumen aus, die personale Verknüpfung in gleicher Weise beinhaltet wie strukturelle. Netzwerkarbeit meint die Aktivierung und Vernetzung sozialer Unterstützungssysteme, meint die Stärkung individueller Ressourcen, meint die Beziehungsarbeit in der Familie und deren sozialem Umfeld, meint Kooperation und Koordination kommunaler Institutionen, ihre Verbindungsfähigkeit mit Bürgerinitiativen und -interessen und schließlich die politische Fähigkeit von Gemeinden und Regionen zur zukunftsorientierten Gestaltung von Lebensräumen. Netzwerkarbeit will ein integriertes Präventionskonzept entwickeln, das Lebensräume aktiviert und verbindet, das Aktion, Reflexion und Partizipation zuläßt und fördert, um so Individual- und Allgemeinwohl zu verbinden und zu gestalten.

**Lebensraum-  
gestaltung**

## **RegioNet als dynamisches Netzwerk**

Dies sind Kerngedanken von RegioNet e.V.-Netzwerk Vorbeugung im Rheinisch-Bergischen Kreis, der am Ostrand Kölns liegt und mit der Stadt Bergisch Gladbach sowie acht eigenständigen Kommunen als Tor zum Bergischen Land gilt. Größe und Struktur dieser Region haben traditionsgemäß Kooperationsformen und Arbeitsgemeinschaften verschiedener Art erfordert. Während die bisherigen Kooperationsansätze in erster Linie funktionale Optimierungsstrategien darstellten, versteht sich RegioNet eher als dynamische Kraft, deren charakteristische Ausprägung in Bewegung und Veränderung, in Lernbereitschaft und im Prinzip Versuch und Irrtum als Such- und Lernbewegung liegt. Netzwerkarbeit ist eine prozeßbezogene Entwicklungsrichtung, deren historische Wurzeln in der gesamten Region ein Teil des Gelingens tragfähiger Vernetzung sind.

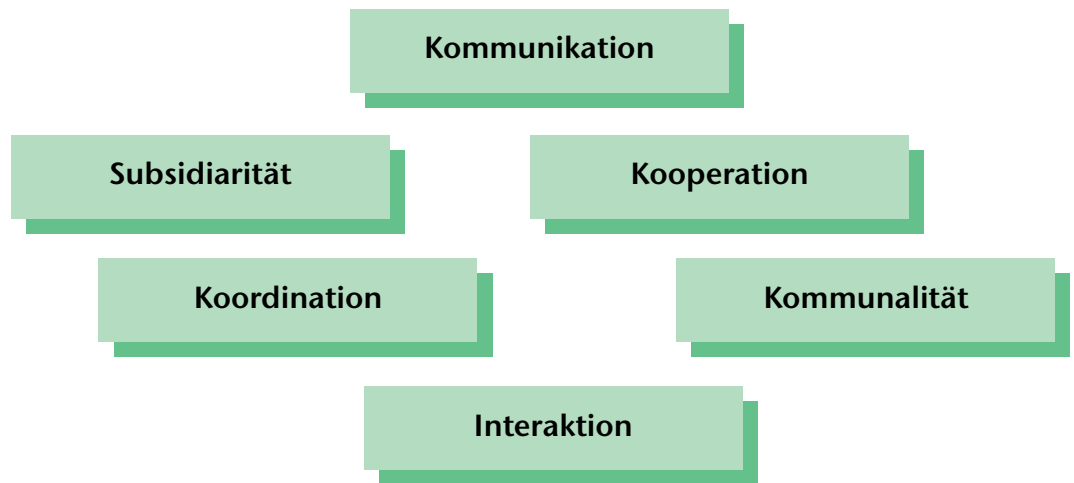
## **Historische Wurzeln**

Diese Form der Arbeit entstand im Kontext einer alternativen Gesundheitsbewegung, welche die „ärztliche Generalkompetenz in sozialmedizinischen und politischen Fragen“ anzweifelte und den Vorwurf erhob, daß „soziokulturelle und psychosoziale Ursachen von Krankheit nicht erkannt, daß oberflächlich an Symptomen und Störungen herumkuriert werde.“ (Möbius, 1981) Aus der Kritik und den Gegenentwürfen hat sich die Erkenntnis zumindest durchgesetzt, daß zum Gesundheitssystem aktives und selbstbestimmendes Handeln, partnerschaftliches Verhalten von Experten und Betroffenen sowie die Berücksichtigung psychosozialer Faktoren gehören und selbstverständlich sein sollten. In diesem Sinne verabschiedete die erste internationale Konferenz zur Gesundheitsförderung in Ottawa 1986 die „Ottawa-Charta“. In den Forderungen werden als grundlegende Bedingung und konstituierende Aspekte von Gesundheit genannt: – soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit – Bildung, Ernährung und Einkommen, Wohnen für alle – Frieden – ein stabiles Ökosystem und der sorgsame Umgang mit der Natur. Der Katalog umfaßt im Prinzip den Lebensraum Mensch und Natur und spiegelt konkret wieder, was in der Theoriediskussion schlechthin als multifaktoreller Bedingungsrahmen von Gesundheit definiert ist.

Es konstituierte sich im Bergischen ein Arbeitskreis Prävention, der Entwicklungen gemäß der Ottawa-Charta unterstützen, vernetzen und weiterentwickeln wollte mit dem Ziel eines Gesamtkonzeptes von Verhaltens- und Verhältnisprävention. Das hieß und heißt konkret, persönliche Kompetenzen zu entwickeln, gemeinsame Aktionen zu organisieren und zu unterstützen, die Fachdienste in einen kritischen Dialog einzubinden und Bezüge zu den Lebenswelten und -bedingungen der Menschen vor Ort zu schaffen und schließlich regionale und politische Akzeptanz wie Unterstützung zu finden.

## **Achsen der Vernetzung**

Bei dieser Vorgehensweise haben sich als Achsen der Vernetzung die im Strukturbild dargestellten Komponenten als Grundpfeiler erwiesen.



**Interaktionsfelder  
vertrauens-  
vollentwickeln**

**Kooperation und  
Koordination  
professionalieren**

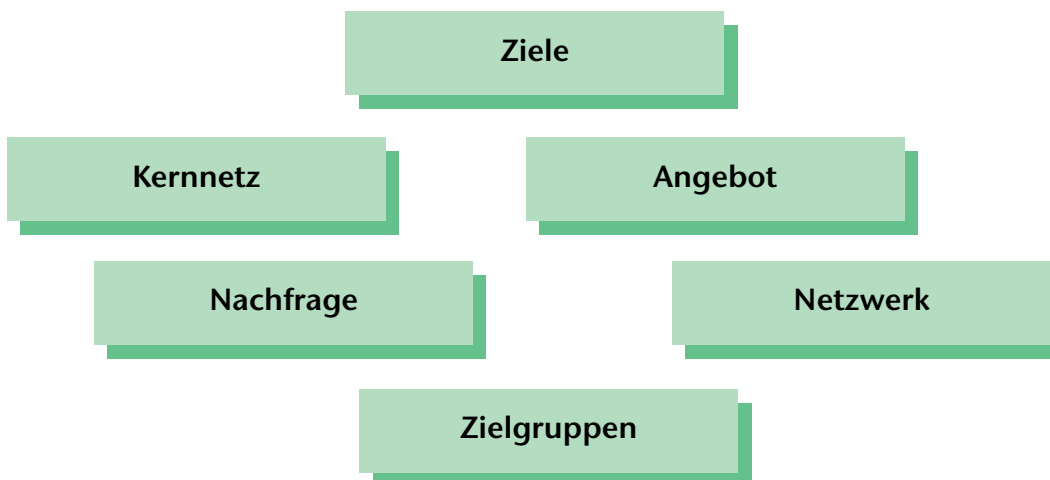
**Integration  
subsidiärer und  
kommunaler  
Prävention**

Die Verbindung Kommunikation und Interaktion ist durchgängig tragendes Element vernetzter Arbeit. Voraussetzung ist die Klärung individueller Kommunikationsstrukturen und Beziehungsmuster, damit Ziel- und Vorstellungskonzepte verständlich und durchschaubar sowie Ängste und Vorurteile abgebaut werden. Wen spreche ich an? Was spreche ich an? Wie spreche ich an? Wann spreche ich an? sind sensible Fragen, die neben der individuellen Kommunikation auch im strukturellen Bereich professioneller Qualität bedürfen. Gesellschaftspolitische Analyse und wertorientierte Positionen in den Strukturfeldern müssen geklärt werden, damit so die Bedingungen und Interaktionen von Institutionen erkannt, eingeschätzt und genutzt werden können. Erprobungsfeld interaktiven Handelns ist die Achse von Kooperation und Koordination. Hier werden zunächst gemeinsame Handlungsspielräume entwickelt und ausgestaltet. Informationsaustausch, Aktionen und Projekte haben sich als Kooperationsfelder bewährt. Dort kann sich vertrauensvolle Begegnung entwickeln. Schwierigkeiten gibt es bei Kooperationsprozessen häufig dann, wenn durch Koordination Überlappungen angeglichen und Teilbereiche reduziert werden oder wenn Aufgaben abgegeben werden sollen. Angst vor Profilverlust und Konkurrenzdenken können leicht zu Konflikten und Reibungsverlusten führen.

Eine quantitative und qualitative Bestandsaufnahme ist an dieser Stelle angesagt. Nützlich bei diesem Vorgehen sind Raster, mit denen Aufgaben, Angebote und Ziele aufgeschlüsselt werden. Sie erleichtern die Beschreibung der beteiligten Institutionen, ihrer sachlichen, personellen und zeitlichen Möglichkeiten, ihrer Angebote in Form, Inhalt und Methode sowie ihrer Ziele und Zielgruppen. Es findet ein Prozeß statt, in dem quantifizierbare Daten, Qualitätsaspekte und Leistungswerte präventiver Arbeit dargestellt und gemeinsam verfügbar sind. Zielforderungen des neuen Steuerungsmodells setzen genau an diesem Punkt an; wichtig ist, daß Netzwerkarbeit nicht die Festlegung von Ansprüchen manifestiert, sondern das Eintreten in einen permanenten Erprobungs- und Reflexionsprozeß anvisiert, um so übergreifend Lebensverhalten und Lebensräume präventiv zu erreichen und mitzuprägen. Es muß dabei die Kommunalität der Prävention erwähnt werden, die einerseits als öffentliche Aufgabe selbstverständlich sein muß und gleichzeitig die Bedarfslagen und das Engagement von Bürgern, Bürgerinitiativen und Stadtteilaktivitäten berücksichtigt. Das Prinzip von Subsidiarität und Bürgerengagement muß in kommunale Prozesse integriert werden.

Im Verlauf der Annäherung und Verknüpfung werden Begrifflichkeiten geklärt. Im Rheinisch-Bergischen Kreis führte dies zur Erweiterung des bereits erwähnten Gesundheitsbegriffs. Da Vorbeugung als regionale Gemeinschaftsaufgabe verstanden wird, da das Ziel heißt, Menschen zu stärken, gemeinsam zu handeln und zu gestalten, Lebenskompetenzen zu fördern und gesunde, stabile Lebensräume zu fordern, wurde Vorbeugung inhaltlich und organisatorisch neu gegliedert.

Die drei Bereiche Kriminalitätsverhütung, Gesundheitsförderung und Verkehrssicherheit wurden zusammengeführt und mit der Gründung eines Vereins in eine neue Form gebracht. Um dabei arbeitsfähige Einheiten und gleichzeitig ein Netzwerk zu gewährleisten, sind die im Achsenfeld dargestellten Komponenten Ziele – Zielgruppen, Angebot – Nachfrage, Kernnetz – Netzwerk als wichtige Säulen des Netzes systematisch aufeinander bezogen.



Die Erfahrung hat gezeigt, daß Lösungen von Gemeinschaftsaufgaben über den Weg optimierter Organisationsentwicklung gelangen, wenn eine systematische Schrittfolge von Zielfindung, Zieldefinition und -abstimmung, Zielerreichung und Zielkontrolle eingehalten wird.

### **Die Netzstruktur von RegioNet**

Paradigmen der Steuerung und Aufgabenerfüllung sind in der folgenden Grafik in die fachdienstbezogene und die übergreifende, offene Netzstruktur gegliedert. Korrespondierend dargestellt sind Angebot und Nachfrage. Zielgruppen ergeben sich aus der Aufgliederung. Das System lebt von der Arbeitsfähigkeit verschiedener Kernnetze, die in allen Bereichen existieren und die wiederum in fachgebundenen Kernnetzen vertreten sind, und es lebt von der Impulsgebung und Steuerung der Foren, die von RegioNnet etabliert sind.

**Prävention ist übergreifend**

**Professionalisierung durch Zielvereinbarung und -erreichung**

**Kernetze  
anregen und  
unterstützen**

## Fachdienstbezogene Netzwerkarbeit

<p><b>Kindertagesstätten</b></p> <p>Nachfrage: Projekte zur Gesundheitsförderung</p> <p>Beispiel: Fernsehverhalten Spielverhalten Kommunikation Konsumhaltung</p>	<p>Angebote: Beratung, Projekte, Elternabende, Fortbildung, Materialien, Initiierung interner Kernetze horizontal/vertikal</p>
<p><b>Schulen</b></p> <p>Nachfrage: Gestaltung von Unterrichtseinheiten u. Elternabenden Beratung zur Gestaltung des Lebensraums unter Aspekten Gesundheit i.u.S etc.</p>	<p>Angebote: Kooperationsformen, Projektorientierung, Erlebnispädagogik, Arbeitskreise, Initiierung und Unterstützung von Kernetzen</p>
<p><b>Jugendarbeit</b></p> <p>Nachfrage: aktuelle Probleme mit Suchtmitteln, Projekte zu – Suchtprävention – Sexualpädagogik – Kulturelle Veranstaltungen: Jugendtheater, Kunstaktionen, Musikfeste, Basketball etc.</p>	<p>Angebote: Teamberatung, Beteiligung bei Gestaltung von Veranstaltungen, Einzelgespräche/-aktionen, erlebnisorientierte Ansätze, Materialien, Initiierung und Beratung interner Kernetze wie oben</p>

**Zusammenführen  
und Aktivieren**

<p><b>Steuerungselement</b></p>	<p><b>RegioNet FORUM Gesundheitsförderung</b></p>
---------------------------------	---

## Übergreifende Netzstruktur

<p><b>Arbeitsfeldbezogene Kernnetze</b></p> <p>Nachfrage: Projektberatung Projektförderung Fachtagungen und Weiterbildung Kooperationen</p>	<p>Angebote: Beratung und Begleitung, Fortbildung Know-how Materialien Finanzierungshilfen Kontakte</p>
<p><b>Bürger/-innen</b></p> <p>Nachfrage: Organisationshilfe zur erfolgreichen Umset- zung von sozialem Bürgerengagement, Hinführung und Kontaktsuche zu Partnern, Anfragen</p>	<p>Angebote: Kommunikation Kontaktvermittlung Aktionsraum ggf. -gemeinschaft Beratung Logistik</p>

**Von der Verbindung  
zur Bindung**

**Prävention als  
Bürgerbewegung**

### Offene Angebote von RegioNet:

Initiierung, Beratung und Begleitung horizontaler Kernnetze,  
Veranstaltungen,  
Fachtagungen, Referententätigkeit, Öffentlichkeitsarbeit, Fortbildung u.a.

zentrale Aktionseinheiten  
Präventionswochen, Kunstaktionen etc.

Zielgruppen  
Bürger/-innen, Träger, Einrichtungen Verwaltung, Politik, Wirtschaft

Vernetzungsaufgaben  
Bürgerengagement unterstützen  
Emanzipation, Interaktion, Kommunikation vereinfachen,  
Kontakte herstellen, Erfahrungstransfer ermöglichen, Aktivierung,  
Stadtteilinitiativen fördern, Kompetenzen, Potentiale und Ressourcen för-  
dern und nutzen

**Professionelle  
Präventions-  
strukturen  
verdichten**

Je früher Kooperationsgewinne erkennbar sind, um so eher wächst die Bereit-  
schaft zur Vernetzung. Netzwerke sind „Aufeinander-zu-Bewegungen“, in de-  
nen die Frage nach Vorteilen ergänzt wird durch das Bewußtsein, mit der ak-  
tiven Beteiligung die eigene Leistung zielorientiert optimieren zu können.

## **RegioNet – konkret**

Diese Einstellung war der Schlüssel zum Erfolg auf einem Weg von der Kooperation zur Vernetzung – vom Arbeitskreis über die Arbeitsgemeinschaft zum eingetragenen Verein.

Im Rheinisch-Bergischen Kreis schlossen sich Ende der 80er erstmals Fachkräfte verschiedener Institutionen zu einem Arbeitskreis zusammen, um gemeinsam Ziele zu formulieren und praxisnahe Methoden einer zeitgemäßen Vorbeugungsarbeit zu entwickeln. In den folgenden Jahren wurden weitere Partner/-innen gewonnen, eine Keimzelle des heutigen Netzwerks entstand: der Arbeitskreis psychosoziale Prävention. Der Arbeitskreis erhielt deutlichen Auftrieb und gewann neue Partnerschaften mit der Durchführung breit angelegter Aktivitäten.

Das so entstandene Aktionsnetzwerk will sich für weitere Aktivitäten etablieren. Eine Entwicklung des Kommens und Gehens prägt die Struktur.

Prävention als Gemeinschaftsaufgabe zu begreifen, die nur in Verbundsystemen erfolgreich wahrgenommen werden kann, ist jedoch schon zu dieser Zeit eine Überzeugung der Protagonisten. Erneute Gelegenheit schafft die für den Oktober 1994 von der Europäischen Union ausgerufene „Europäische Woche der Suchtprävention“. Mit einem Projektantrag, der die Notwendigkeit des Aufbaus von vernetzten Systemen herausstellt, erreicht der Arbeitskreis eine Aufnahme in die Förderung. Zugleich plant die Kreispolizei die „Präventionswoche Rheinisch-Bergischer Kreis“, die als bürgernahe Informationsbörse zu allen Vorbeugungsbereichen angelegt ist. Die anfänglichen Befürchtungen, miteinander in eine destruktive Konkurrenzsituation zu gelangen, erweisen sich als unbegründet, denn im Laufe der Vorbereitungen erkennen die Beteiligten die Chance, Vorbeugung vor dem Hintergrund des jeweiligen Aufgabenfeldes gemeinsam zu diskutieren und zu präsentieren. Die Veranstalter finden Wege, gemeinsame Schnittpunkte zu definieren und umzusetzen. (Vgl. Hahn, Ludwig, Rijntjes, 1996.)

## **RegioNet – ein Verein**

Die Diskussionen in der mittlerweile entstandenen Arbeitsgemeinschaft führen zu dem Ergebnis, daß vernetzte Vorbeugung mit einem regionalen Gesamtkonzept in der Rechtsform des eingetragenen Vereins effektiv umzusetzen ist. Die Bildung einer institutionsübergreifenden, selbständigen und gemeinnützigen Organisation bieten viele Vorteile. Struktur und Aktionsfeld des Vereins entwickeln sich bürger- und institutionsnah; der weitere Ausbau vollzieht sich kontinuierlich. Zielbestimmungen und Qualitätsansprüche des Vereins RegioNet werden in einem gesonderten Beitrag in bezug auf Jugendhilfe geklärt.

*Werner Ludwig ist Diplom-Pädagoge, stellv. Volkshochschuldirektor der Volkshochschule Bergisch Gladbach, und Vorstandsmitglied RegioNet mit der Zuständigkeit Prozeßanalyse (Modellprojekt) und Öffentlichkeit, Vielzahl von Publikationen.*

**Anschrift:** Werner Ludwig  
c/o Volkshochschule Bergisch Gladbach  
Buchenmühlenstraße 12  
51465 Bergisch Gladbach



## Patentrezept Vernetzung? – Patentrezept Vernetzung!

Birgit Weber

**“Es tut mal gut, einen anderen Wind um die Nase zu kriegen, und nach physikalischem Gesetz werden die Sorgen um ein Projekt im Quadrat zur Entfernung kleiner und die Liebe zu ihm im Quadrat zur Entfernung größer.”**

(Brief einer Mitarbeiterin des Nachbarschaftsheim Darmstadt an eine Mitarbeiterin des Nachbarschaftsheim in Köln, 1952)

Die Basis und die Legitimation des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit e.V. ist das „Patentrezept Vernetzung“.

Als sich 1951 in Darmstadt 12 Nachbarschaftsheim zusammen schlossen und den „Verband Deutscher Nachbarschaftsheim“ gründeten, war eine ausführliche Diskussion abgeschlossen. Diskutiert wurden neben den Aufgaben und Erwartungen, die sich an den Zusammenschluß stellten, die Frage, ob diese Form der Vernetzung wirklich eine effektive Form der Unterstützung für die einzelnen Nachbarschaftsheim sei.

War diese juristisch gewählte Form eine Hilfe oder eher das Ende der bisherigen Spontaneität und Unmittelbarkeit der Zusammenarbeit? Sicherlich war bei der Vereinsgründung eine äußere Veränderung für die betroffenen Einrichtungen Anlaß, ihre bisherige Form der Vernetzung (persönliche Freundschaften) in eine juristische Form des Zusammenschlusses (Verein) zu ändern. Nachdem sich die ausländischen Unterstützer finanziell immer mehr zurückzogen, stieg die Notwendigkeit einer qualifizierten Öffentlichkeitsarbeit. Eine Mitarbeiterin wurde eigens mit dem Aufgabengebiet „Fundraising“ eingestellt.

Der Verband hat sich in der ersten Satzung folgende Ziele gesetzt:

- Organisation des Erfahrungsaustauschs und der Kommunikation der Mitgliedseinrichtungen untereinander
- Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen\* der Einrichtungen
- Hilfe beim Aufbau neuer Einrichtungen
- Die Vertretung der Interessen von Mitgliedern gegenüber Dritten
- Effektive Öffentlichkeitsarbeit
- Verbindung zu verwandten Einrichtungen im In- und Ausland

Bei der Umbenennung des „Verbandes deutscher Nachbarschaftsheim“ in „Verband für sozial-kulturelle Arbeit e. V.“ wurde dann 1971 ein weiteres Ziel mit in die Satzung aufgenommen:

\* Den Regeln des Duden folgend und der Einfachheit halber habe ich mich für die weibliche Form der Geschlechtsbezeichnungen entschieden.

Durchführung wissenschaftlicher Untersuchungen der Grundlagen sozial-kultureller Arbeit.

Ingeborg Blauert, Gründungsmitglied des Verbandes, hat in ihrem Beitrag zum 40jährigen Geburtstag des Verbandes folgendes geschrieben: „Die wichtigste Leistung dieses Verbandes liegt für mich darin, daß der Zusammenschluß ein stützendes Kontinuum bildet, für die inzwischen sturmerprobten einzelnen Mitgliedseinrichtungen, die Nachbarschaftsheime und sozial-kulturellen Zentren, und dies hoffentlich auch noch lange sein wird.“

Immer wieder wurde der Sinn und Zweck des Verbandes diskutiert, in Frage gestellt und beschworen.

Sigurd Agricola schreibt in einem Artikel: „Aus der Erfahrung in der Nachbarschaftsarbeit habe ich allerdings auch gelernt, daß es in der sozial-kulturellen Arbeit weniger darum geht, Menschen ‘pädagogisch zu behandeln’, als Rahmenbedingungen für deren Handeln zu schaffen.“ (Rundbrief 2/91)

Rahmenbedingungen für professionelles Handeln, für die Entwicklung neuer Ansätze, für den Erfahrungsaustausch zu schaffen, ist meiner Meinung nach eine zentrale Aufgabe des Verbandes.

Wenn diese Art von Vernetzung funktionieren soll, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Soll der Verband nicht ein unabhängiges Eigenleben führen, müssen sich die Mitgliedseinrichtungen einmischen. In den Einrichtungen sind es dann doch die jeweilig handelnden Personen, die sich immer wieder mit den Zielen des Verbandes einverstanden erklären müssen – ergo muß es Orte und Anlässe geben, wo sich der Verband „persönlich“ vorstellt. In der Vergangenheit waren dies meist die Jahrestagungen und die Mitgliederversammlungen.

Wie viele Mitglieder braucht ein Verband, um bundesweit wirksam zu sein, und wie viele Mitglieder verträgt ein Verband, um unmittelbar arbeiten zu können?

Das sind regelmäßig Fragen im und an den Verband. In der Vergangenheit wurde manch bereichernde Möglichkeit vertan, gesund zu wachsen. Es lag an den handelnden Personen, die dies als nicht nötig erachteten; die Einrichtungen liefen gut, die finanzielle Situation galt als gesichert, und der Bedarf an einem Erfahrungsaustausch war nicht so existenziell, daß es sich zu lohnen schien, Neues kennenzulernen. Der Vorwurf von einem geschlossenen Familienunternehmen wurde laut.

Trotzdem: „Es ist wertvoll, einen gewissen Stamm unter den Besuchern zu haben. Dieser Stamm wird eine Tradition der Verhaltensweise entwickeln, eine Gewöhnung im guten Sinne; er wird außerdem, wenn unsere Arbeit erfolgreich ist, in die Nachbarschaft hinein wirken. Auf der anderen Seite muß natürlich vermieden werden, daß ein solcher Stamm zu exklusiv wird, daß ein Stagnieren der Arbeit durch ständig gleiche Teilnehmer an den Gruppen entsteht oder daß sich sogar ein neuer Gruppenegoismus bildet, der dem Wesen des Heims entgegengesetzt ist.“ (Zitat aus einem Bericht der Nachbarschaftsheime Wuppertal und Köln in den 50ern)

Was für die Nachbarschaftsheime gilt, läßt sich auf den Verband übertragen. Daß es dem Verband gelang, kein exklusiver, arroganter Club zu werden, und er sich wieder seiner Ziele annahm, lag meiner Meinung nach daran, daß der alte „Stamm“ mit einer Ausdauer und Gelassenheit immer wieder auf die Vorzüge des Zusammenschlusses hinwies und diese Vorzüge – trotz großer Turbulenzen oder großer Blockaden – neuen Mitgliedern erfahrbar werden ließ.

Dazu kam, daß die äußeren Umstände die Vernetzung immer wieder verlangten.

Vielleicht liegt es in der Natur von Vernetzungen, daß sie an Bedeutung gewinnen, wenn innere oder äußere Bedingungen ihre Mitglieder zwingen, zusammenzuarbeiten. Dann ist es gut, auf Strukturen und Traditionen zurückgreifen zu können, ist es an der Zeit, Angst vor Berührungen und sinnloses Konkurrenzdenken aufzugeben. Georg Zinner formulierte es in seinen Ausführungen zu den Zukunftsaufgaben des Verbandes so: „Die Zeit der mitunter vorhandenen Lust am nicht Verstandenwerden, die geheime Freude (und der logisch folgende Jammer am Unverstandensein) an der Isolation, am Nicht-schuldig-Werden an dieser Gesellschaft sind vorbei.“

Auch wenn Klaus Dorrie in seinen Ausführungen im Rundbrief 2/91 über die Bedeutung des Verbandes schreibt: „Dabei hat sich gezeigt, daß die Wirkung des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit immer größer gewesen ist als sein quantitatives Gewicht. Alle Ansätze einer lebensfeldorientierten und bürger-aktivierenden Arbeit hat dieser Verband entscheidend geprägt.“, leben wir in einer Zeit, in der die Bedeutung, die Vorzüge und der Nutzen sozial-kultureller Arbeit noch deutlicher und vehementer vertreten werden müssen. Folgende Prinzipien der sozial-kultureller Arbeit ermöglichen eine bürgernahe, fachliche und effiziente Arbeit:

- Orientierung an den Fragen, Interessen und Kenntnissen der Besucher/-innen und Nutzer/-innen des Hauses,
- Orientierung an der Bedarfslage im Stadtteil,
- multikulturelles, generationsübergreifendes Begegnen und Zusammenwirken von Menschen im Stadtteil,
- Hilfe zur Selbsthilfe,
- effektive Vernetzung mit anderen Einrichtungen im Stadtteil, Gemeinwesenentwicklung,
- Förderung von Familien, anderen Lebensgemeinschaften und Nachbarschaftsbeziehungen durch informelle Vernetzung,
- Zusammenarbeit und Aktivierung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Verbindung von kultureller und sozialer Arbeit an einem Ort.

Die Diskussion um und die Entscheidung für den sozial-kulturellen Arbeitsansatz sollte auf unterschiedlichen Ebenen geschehen: Mit den Nutzern der Einrichtung, mit den jetzigen und zukünftigen Finanziers, mit den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen in den Einrichtungen, mit den Politikerinnen und in der Öffentlichkeit.

## **Die Bestandsaufnahme sozial-kultureller Einrichtungen in Deutschland**

Als Grundstein zu einer bundesweiten Verbindungs- und Vernetzungsstelle für sozial-kulturelle Einrichtungen führen wir zur Zeit eine bundesweite Befragung durch. Im weiteren Verlauf werden die Daten ausgewertet und ein weiteres Modell der Vernetzung zur gegenseitigen Unterstützung erarbeitet.

Die ersten Ergebnisse sind in Form einer Datenbank beim Verband erhältlich. Damit die Informationen nicht nur national, sondern auch international abgerufen werden können, wird zur Zeit ein internationales Datennetz von der „International Federation of Settlements & Neighbourhood Centres (IFS)“ initiiert.

## **Qualifizierungsmaßnahme**

Seit Oktober 1996 haben sich 21 Teilnehmerinnen aus der gesamten Bundesrepublik für eine Kurswochenreihe im Rahmen der berufsbegleitenden Fortbildung für **haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen** in sozial-kulturellen Einrichtungen entschieden. Die Fortbildung ermöglicht sowohl neu einsteigenden als auch langjährigen Mitarbeiterinnen eine fundierte Auseinandersetzung mit und die Weiterentwicklung von theoretischen Grundlagen und praktischen Arbeitsformen sozial-kultureller Arbeit.

Die offene Bausteinreihe ermöglicht uns, auf aktuelle Situationen und Themen einzugehen.

## **Intensive Beratung für neue Projekte in den neuen Bundesländern**

Der besonderen Situation in den neuen Bundesländern trägt der Verband Rechnung, indem eigens eine Mitarbeiterin eingestellt wurde, um Projekte bei dem Aufbau neuer sozial-kultureller Einrichtungen zu beraten.

Zu einer Beratung des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit gehört als eine Selbstverständlichkeit die Möglichkeit, sich in bestehenden Einrichtungen umzuschauen, dort zu hospitieren. Die Erfahrungen, die zur Zeit in einer prozeßorientierten Begleitung von fünf ausgesuchten Einrichtungen gesammelt werden, werden als Handbuch weiteren Einrichtungen zugänglich gemacht.

## **Festival der Nachbarschaften**

Wie wichtig es ist, gemeinsam mit den Nutzerinnen und den Mitarbeiterinnen für den Arbeitsansatz sozial-kultureller Arbeit einzustehen, braucht nicht noch einmal erwähnt zu werden.

Wie können wir über fachliche Gespräche hinaus mit viel Spaß für unsere Arbeit werben?

Eine Idee, die am Rande des letzten Kongresses in Berlin entstand, wurde von dem Bürgerhaus in Oslebshausen/Bremen aufgenommen: Ein

„Festival der Nachbarschaften“ mit einem Programm für Jung und Alt und mit der Gelegenheit, neue Ideen für die tägliche Arbeit in der eigenen Einrichtung zu erhalten sowie Verabredungen für gemeinsame Aktionen zu treffen und der Möglichkeit, sie live zu erleben: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

Ich hoffe, Ihnen mit diesen Informationen einen Einblick in das Netzwerk „Verband für sozial-kulturelle Arbeit e.V.“ gegeben zu haben.

Rückfragen beantworten wir sehr gerne. Sie können uns unter folgenden Anschriften erreichen: Verband für sozial-kulturelle Arbeit e.V., Slabystr.11, 50735 Köln, Tel.: 02 21/ 7 60 69 59, Fax: 02 21/ 9 76 29 76, und Verband für sozial-kulturelle Arbeit e.V., Axel-Springer-Str. 40/41, 10969 Berlin, Tel.: 0 30/ 2 53 99 72, Fax: 0 30/ 2 53 99 77.

*Birgit Weber ist Dipl. Sozialpädagogin; sie arbeitet seit 1992 als Geschäftsführerin beim Verband für sozial-kulturelle Arbeit e.V.*

**Anschrift: Birgit Weber**  
Siebengebirgsallee 82  
50939 Köln  
Tel.: 02 21 - 4 44 11 88

**Zur Autorin**

## **Der Verband für sozial-kulturelle Arbeit/Landesverband NRW e.V.**

### **Eine Form der Vernetzung**

*Angelika Klauth, Bernd Giesecke*

Der Begriff Vernetzung ist in aller Munde, Veranstaltungen zu diesem Thema finden reges Interesse, aber bei Diskussionen fällt auf, daß die Beteiligten häufig von unterschiedlichen Dingen sprechen. Deshalb werden wir unseren Ausführungen eine kurze Definition des Begriffes Vernetzung, so wie wir sie verstehen, voranstellen:

Vernetzung meint die Zusammenarbeit und Kooperation von Menschen, die ein gemeinsames Ziel haben. Dieses Ziel kann sehr punktuell, auf eine Aktion beschränkt oder längerfristig angelegt sein. Dabei soll es immer für alle Beteiligten einen Nutzen und Arbeitserleichterung bringen. Vernetzung geht von der Idee aus, durch gemeinsame Aktion Synergieeffekte zu nutzen. In Zeiten von großangelegten Umstrukturierungen und Einsparungen im sozialen Bereich steht hinter Vernetzung sicherlich häufig die Hoffnung von Geldgebern, Kosten zu sparen. Somit wird es zu einem sozialpolitisch brisanten Thema.

Die Formen der Vernetzung sind vielfältig, und bevor wir auf die Form, die der Landesverband praktiziert, zu sprechen kommen, wollen wir kurz einige Möglichkeiten, die wir aus der Praxis kennen, aufzählen:

1. Vernetzung meint zum einen die Kooperation und Zusammenarbeit von Menschen auf Stadtteilebene; von Bürgern und Initiativen, von haupt- und ehrenamtlich Tätigen in sozialen und Bildungseinrichtungen, von Angestellten der Verwaltung, von Politik und von Gemeinwesenarbeit. Als Beispiele seien hier die Initiierung einer Stadtteilkonferenz, die Durchführung von „Runden Tischen“, von thematisch orientierten Veranstaltungen zu einem den Stadtteil betreffenden Thema oder die Organisation von Stadtteil- und Straßenfesten genannt.
2. Vernetzung meint aber auch die Zusammenarbeit auf Stadtteil- oder regionaler Ebene ausschließlich zwischen Institutionen, die einen gemeinsamen – oder zumindest in Teilen gemeinsamen – Auftrag haben. Mögliche Beispiele sind hier die Zusammenarbeit verschiedener Institutionen, z.B. in einem „örtlichen Arbeitskreis“ zu einem bestimmten Thema, wie die Gewaltproblematik, Präventionsmaßnahmen, Strukturumwandlungen im Stadtteil/in der Region oder die gemeinsame Analyse des Bedarfs an sozialer Dienstleistung. Das schließt die Analyse des Bestehenden, die Abstimmung von Angeboten untereinander und die Entwicklung von Perspektiven mit ein und kann z.B. ebenfalls (wie unter 1.) zu einer gemeinsamen Veranstaltung oder zu einer kontinuierlichen Kooperation führen.
3. Mit Vernetzung kann auch die innerhalb einer Institution gemeint sein. Als Beispiel führen wir hier die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen, die mit unterschiedlichen Zielgruppen arbeiten, an, z.B. in einem sozial-kulturellen Zentrum oder in der Stadtverwaltung.

4. Eine weitere Form ist die Vernetzung von Einrichtungen auf überregionaler Ebene, die auf fachlicher Ebene zusammenarbeiten.

Dies ist die Ebene, auf der der Landesverband tätig ist, und die wir im folgenden etwas detaillierter beschreiben werden:

Im Verband für sozial-kulturelle Arbeit (Landesverband NRW) e.V. sind 16 Einrichtungen bzw. Einzelmitglieder zusammengeschlossen, z.B. Bürgerzentren, Gemeinwesenprojekte, Beschäftigungsinitiativen, Nachbarschaftshäuser. Zu den regelmäßig stattfindenden Treffen kommen i.d.R. Hauptamtliche aus der Praxis. Die Gemeinsamkeit besteht darin, daß die Einrichtungen, in denen die „Aktiven“ beschäftigt sind, Mitglied im Verband für sozial-kulturelle Arbeit sind, der bundesweit agiert. Das Ziel der Gründung eines Landesverbandes in NRW, der ehrenamtlich organisiert ist, war zunächst der regional überschaubare Austausch zwischen Mitgliedern des Verbandes. Im Vordergrund standen Gespräche über das, was tagtäglich in der Arbeit passiert, und über Entwicklungen in der sozial-kulturellen Arbeit. Der Bedarf an Fortbildungen und Trainings für Haupt- und Ehrenamtliche zum Thema Gemeinwesenarbeit wurde deutlich. So wurden in den letzten Jahren mehrere Veranstaltungen konzipiert und durchgeführt.

Desweiteren entstand eine verbindliche Kooperation mit anderen Gemeinwesen- und Stadtteilprojekten der Diakonie Rheinland, in der inhaltliche Themen aufgegriffen und bearbeitet werden, wie z.B. „Wohnen und Mietermitbestimmung“, „ArmutBerichterstattung“, „neue Steuerungsmodelle und Qualitätsmanagement“, „Finanzierungsmöglichkeiten“, „Fund-raising“.

Zusammengehalten wird die Arbeit des Verbandes durch regelmäßig stattfindende interne Treffen. Hier können Ideen ausgesponnen werden, und es besteht eine Vertrauensbasis. Unserem Eindruck nach fühlen sich die Beteiligten akzeptiert, können ihre Ideen einbringen und von den Erfahrungen der anderen profitieren. Neben der inhaltlichen Arbeit spielt der Aspekt des Austauschs darüber, wo die Beteiligten in ihrer Arbeit gerade stehen und wo Konflikte sind, immer eine große Rolle. Im Lauf der Jahre haben die einzelnen die Einrichtungen der anderen und natürlich die teilnehmenden Personen gut kennengelernt. Dies ist eine gute Voraussetzung zur Entwicklung weiterer Ideen.

Worin liegt der Nutzen für die Beteiligten?

1. Für die Beteiligten bieten die gemeinsamen Treffen eine Möglichkeit, mit anderen Kolleginnen und Kollegen in den Austausch über die jeweilige Arbeit zu kommen und dadurch neue Ideen zu entwickeln. Die Darstellung der eigenen Arbeit führt zu einer Selbstreflexion. Die überregionale Kooperation bietet den Vorteil, über die eigene kommunale Sichtweise hinauszuschauen und neue Impulse zu bekommen. Durch die räumliche Distanz ist der Konkurrenzdruck nicht so hoch wie in örtlichen Zusammenschlüssen. Da die Beteiligten ganz unterschiedliche Formen sozial-kultureller Arbeit praktizieren, ist die Palette der Projekte, der Methoden, der Finanzierungsmöglichkeiten – um nur einige Beispiele zu nennen – breit und bietet somit neue Impulse. In den Versammlungen finden Dis-

kussionen über Themen statt, die sich aus der praktischen Arbeit ergeben. Hier fließen verschiedene langjährige Erfahrungen zusammen, und dies führt zum Erkennen von globalen Entwicklungen, von Trends sozialer Arbeit, von der eigenen Verortung. Das Nicht-Vorhandensein direkter Konkurrenzen macht eine weitgehende Transparenz möglich und schafft einen vertrauensvollen Umgang miteinander. Hier haben auch selbstkritische Äußerungen ihren Platz, die an anderer Stelle zu Blockierungen führen.

Dies halten wir für eine Form der Qualifizierung. Sie ist selbstbestimmt und kooperativ. Die Reflexion der eigenen Arbeit im Austausch mit anderen Kolleginnen und Kollegen führt zu einer Erweiterung der fachlichen und sozialen Kompetenzen und damit zur Erweiterung des eigenen Profils. Des Weiteren findet gegenseitige Beratung oder die Vermittlung von Fachleuten statt. Aus den Kontakten, die im Verband entstanden, ergaben sich aber auch immer wieder konkrete gemeinsame Aktionen, wie z.B. ein Austausch unter Ehrenamtlichen aus verschiedenen Einrichtungen oder eine Hospitation von Kollegen untereinander, wo man/frau dem Kollegen/der Kollegin quasi „über die Schulter“ schauen kann.

Der Verband schafft eine Vernetzung von Fachwissen, ob es sich hierbei um methodisches Vorgehen oder um strukturelle Gegebenheiten handelt. Es ist sozusagen eine „Börse“ von Qualifikationen, von der ich profitieren kann, wenn ich bereit bin, mich zu beteiligen und die eigenen Erfahrungen einzubringen.

Für die Beteiligten liegt die Arbeitserleichterung zum einen darin, von den Erfahrungen anderer profitieren zu können und aus Fehlern anderer zu lernen, zum anderen können aufwendige Arbeiten, wie z.B. das Bearbeiten von Literatur oder die Systematisierung von Methoden arbeitsteilig geleistet werden. Dies sind Synergieeffekte. Die fortlaufende Weiterentwicklung erhöht die Qualität der Arbeit.

Wenn Sie mehr über den „Verband für sozial-kulturelle Arbeit – Landesverband NRW e.V.“ erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an die

Slabystr. 11, 50735 Köln

Tel.: (02 21) 7 60 69 59

Dort erfahren Sie auch die Termine der nächsten Treffen.

## Zur Autorin

*Angelika Klauth ist seit 10 Jahren im Bürgerzentrum Vingst/Köln, im Schwerpunkt Gemeinwesenarbeit, tätig und arbeitet ehrenamtlich als Vorsitzende im „Verband für sozial-kulturelle Arbeit – Landesverband NRW“ mit.*

## Zum Autor

*Bernd Giesecke ist seit 10 Jahren im „Bürgerschaftshaus Bocklemünd e.V.“, einem Kölner Bürgerzentrum, tätig und arbeitet ehrenamtlich seit Gründung des „Verband für sozial-kulturelle Arbeit – Landesverband NRW“ in unterschiedlichen Vorstandsfunktionen mit.*

**Anschrift:** **Verband für sozial-kulturelle Arbeit**  
**– Landesverband NRW e.V. –**

Slabystraße 11

50735 Köln

Tel.: 02 21 - 7 60 69 59

Fax: 02 21 - 9 76 29 72



## Vernetzt gut drauf?

### Anmerkungen aus der Bildungs- und Projektarbeit der Thomas-Morus-Akademie Bensberg

Gregor Taxacher

Die hier dokumentierte Tagung war selbst das Ergebnis einer Vernetzung recht unterschiedlicher Veranstalter. Neben dem Bundesjugendministerium, dem Verband für sozial-kulturelle Arbeit und dem RegioNet saß die Thomas-Morus-Akademie Bensberg mit im Boot. Aus der Sicht und Erfahrung von deren Arbeit möchte ich einige Anmerkungen zu Vernetzung als Qualitätsfaktor machen. Ich beziehe mich dabei zum einen auf unser „tägliches Brot“, die Konzeption von Bildungsveranstaltungen, zum anderen auf unsere Mitarbeit bei „Gut drauf“, einer Jugendaktion zur Gesundheitsförderung.

Als katholische Akademie im Erzbistum Köln und Institution der Weiterbildung funktioniert unser Veranstaltungsprogramm nur durch eine Vielzahl von Kooperationen mit ganz unterschiedlichen Partnern, mit denen wir eine originale Begegnung mit gesellschaftlichen, kulturellen, sozialen, politischen und ökologischen Themen ermöglichen können. „Bildungsarbeit“ gewinnt ihre Qualität aus Originalität: aus der Begegnung mit Personen, die für ein Thema eintreten, in der Präsenz „vor Ort“, durch Informationen aus erster Hand und Gespräche zwischen unterschiedlichen Fächern, Meinungen, Perspektiven. Deshalb arbeitet die Akademie ständig in einem Netzwerk von Kontakten. Wir suchen nicht einfach Referentinnen und Referenten für unsere Veranstaltungen, sondern suchen auch Partner, mit denen sich bestimmte Fragen öffentlich machen lassen. Die konkrete Arbeitsteilung muß dabei stets neu balanciert werden, sieht unterschiedlich aus mit einem Ministerium oder einem Verein, einer Universität oder einem Unternehmen. Vernetzung ist in solcher Bildungsarbeit also kein Patentrezept, sondern eine Arbeitsweise.

In das Boot der hier dokumentierten Vernetzungstagung kam die Akademie allerdings von einem speziellen Projekt aus, an dem sie mit mehreren Kooperationspartnern im Auftrag der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln, beteiligt ist: Die Jugendaktion „Gut drauf“ sucht nach zeitgemäßen Wegen, Jugendlichen gesundheitsfördernden Umgang mit Bewegung, Entspannung und Ernährung zu vermitteln. Vernetzung umfaßt bei „Gut drauf“ sowohl, was die Träger und Partner der Aktion, ihre Arbeitsbereiche, als auch, was ihre Themen und Inhalte angeht. Und der Zusammenhang dieser beiden Seiten scheint mir wichtig genug, um ihn in die Diskussion um einen angemessenen Vernetzungsbegriff einzubringen:

– „Gut drauf“ sucht Jugendliche und Multiplikatoren der Jugendarbeit in so unterschiedlichen Bereichen und Situationen anzusprechen wie in den kommunalen Jugendfreizeiteinrichtungen, auf Reisen, im Sportverein und in der Schule. (Letztere war das Projektfeld der Akademie.) Für diese Felder wurden seit 1993 zunächst je eigene Konzepte entwickelt. Im Verlauf der Modellprojekte und Seminarangebote haben sich jedoch seither immer mehr Über-

schnelungen ergeben: So beraten Fachleute aus dem Jugendreise- und Berberbergungsbereich Lehrerinnen und Lehrer zur (Selbst-)Verpflegung auf Klassenfahrten, Schulen stellen ihre Möglichkeiten für die Vorbereitung eines Abenteueramps des Jugendhauses zur Verfügung, Fragestellungen wie die nach jugendgerechter Raumgestaltung werden im Vereinsheim, im Schulgebäude, im Jugendhaus, in der Jugendherberge und im Ferienclub praktisch durchgespielt und verglichen.

– Die Aktion trägt den Untertitel: „Bewegen, entspannen, essen – aber wie!“ Darin sind drei thematische Bereiche zusammengestellt, die in der gängigen Prävention eine bedeutende Rolle spielen, meist jedoch getrennt von einander als jeweils eigene Schwerpunkte behandelt werden. Vernetzung heißt auf dieser inhaltlichen Ebene Integration: Was bedeutet entspanntes Essen, was hat Bewegung mit Streßregulation zu tun? – und vor allem: Welche Rahmenbedingungen tragen dazu bei, den Zusammenhang von Bewegung, Entspannung und Ernährung erlebbar zu machen? – Rahmenbedingungen, die wiederum mit dem Alltag in Schule, Jugendhaus, Verein zu tun haben. Fazit hier: Die personelle und institutionelle Vernetzung der beteiligten Bereiche und Partner dient in der Jugendaktion „Gut drauf“ dazu, bestimmte Themen untereinander und in die Lebenswelt(en) von Jugendlichen zu integrieren. Ohne die vernetzte Projektstruktur wäre die inhaltliche Komplexität nicht zu erreichen und zu vermitteln. Deshalb ist Vernetzung in diesem Projekt ein unabdingbares Qualitätskriterium. Ein Patentrezept ist sie deshalb auch hier nicht: „Gut drauf“ ist durch den skizzierten Anspruch auch ein recht kompliziertes Projekt geworden. Das bringt strukturelle Reibungsverluste. Das erfordert ein inhaltliches Niveau, das nicht bei jeder Aktion gleichermaßen gehalten wird. Und manchmal denkt man sich überanstrengt, ob es nicht auch etwas übersichtlicher ginge. Vernetzung von Inhalten und von Strukturen verlangt von allen Beteiligten – gerade von den „Spezialisten“ – die Einsicht, daß das geknüpft Ganze nur durch Zusammenarbeit möglich wurde und daß es mehr ist, als jenes eigene, das man allein, „unter seinesgleichen“ vielleicht besser oder leichter hingekriegt hätte.

Vernetzung in meinen beiden Erfahrungsbereichen – der Bildungs– und der Projektarbeit – ist also mehr als eine arbeitsteilige Kooperation. Vernetzung setzt voraus, daß die strukturelle Zusammenarbeit den Anforderungen komplexer Inhalte, Ziele oder Zielgruppen entspricht. Dies möchte ich als Kriterium dafür vorschlagen, wann Vernetzung als ein Instrument der Qualitätssicherung angesehen werden kann – und nicht nur als eines der Sparpolitik oder der Arbeitserleichterung. Dieses Kriterium des Zusammenstimmens inhaltlicher und struktureller Vernetzung setzt voraus, daß gerade die Zusammenarbeit von verschiedenartigen Institutionen und unterschiedlichen Personen sinnvoll ist. Vernetzung ist keine Additionsaufgabe, sondern eine des Multiplizierens durch Teilen!

## Zum Autor

*Dr. Gregor Taxacher ist Theologe und Referent bei der Thomas-Morus-Akademie Bensberg.*

**Anschrift:** Dr. Gregor Taxacher  
Thomas-Morus-Akademie  
Overather Straße 51-53  
51429 Bergisch Gladbach  
Tel.: 0 22 04 - 40 84 72

## Literatur

Appelt, Matthias:

*Suchtprävention als Aufgabenfeld des Kinder- und Jugendschutzes – eine Standortbestimmung, in: ajs-informationen – Mitteilungsblatt der Aktion Jugendschutz, Stuttgart, 30. Juni 1994, S. 1-7*

Backhaus, K./Meyer, M:

*Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: WIST 7/1993, S. 330 ff.*

Badorocca, Joseph L.:

*Strategische Allianzen: Wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen, Wien 1991*

Bailey, D./Mc Nally Koney, K.:

*Interorganizational Community-Based Collaboratives: A Strategic Response to Shape the Social Work Agenda, in: Social Work, Vol. 41, Number 6/1996, S. 602 ff.*

Benson, J. K.:

*The Interorganizational Network as a Political Economy, in: Administrative Science Quarterly, 20 (1) 1975, S. 229 ff.*

Bergold, Jarg/Filsinger, Dieter:

*Vernetzung psychosozialer Dienste, Weinheim und München 1993*

BMFSFJ (Hg.):

*Neunter Jugendbericht, Bonn 1994*

Bronder, Ch.:

*Kooperationsmanagement durch strategische Allianzen, Frankfurt/Main; New York 1993*

Bronder, Ch./Pritzl, R. (Hg.):

*Wegweiser für strategische Allianzen, Wiesbaden 1992*

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.):

*Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit in: QS 1, Bonn 1996*

Caplan, Gerald:

*Principles of preventive psychiatry. London; New York 1964*

Damkowski, Wulf/Luckey, Karin:

*Neue Formen lokaler Sozial- und Gesundheitsdienste, Köln 1990*

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hg.):

*Fachlexikon der sozialen Arbeit, Frankfurt/Main (3. Auflage) 1993*

Elsen, Susanne:

*Wirtschaft von unten, in: sozial extra 21/1996/11/5-8*

Ficinus, Robert:

*unveröff. GUP-Manuskript, Dortmund 1995*

Filsinger, Dieter/Bergold, Jarg:

*Entwicklungsmuster und Entwicklungsdynamik psychosozialer Dienste: Probleme und Perspektiven der Vernetzung, in: Bergold, Jarg/Filsinger, Dieter (Hg.): Vernetzung psychosozialer Dienste, Weinheim und München 1993, S. 11-49*

- Galaskiewicz, J.:  
*Interorganizational relations, American Sociological Review, 11, 1985 S. 281 ff.*
- Hahn, S./Ludwig, W./Rijntjes, H.:  
*Macht Vernetzung Gesund? Strategien und Erfahrungen regionaler Vernetzungen im Gesundheitsbereich, Frankfurt/Main 1996*
- Hahn, S./Ludwig, W./Rijntjes, H.:  
*RegioNet e.V.-Netzwerk Vorbeugung im Rheinisch-Bergischen Kreis, in: Göpel, E. (Hg.) Macht Vernetzung Gesund?, München 1996*
- Herlyn, Ulfert/Lakemann, Ulrich/Lettko, Barbara:  
*Armut und Milieu: Benachteiligte Bewohner in großstädtischen Quartieren, Basel u.a.: 1991*
- Hinte, Wolfgang:  
*Management mit Charme. Schlüsselqualifikationen in der Gemeinwesenarbeit, in: sozial extra 21/1996/11/9-11*
- Hundsatz, Andreas:  
*Vernetzung – ein alter Hut für die Erziehungsberatung?, in: Jugendhilfe 34 (1996) 6, S. 332-345*
- Hondrich, Karl Otto/Koch-Arzberger, Claudia :  
*Solidarität in der modernen Gesellschaft, Frankfurt am Main 1992*
- Jensen, Birgit:  
*Soziale Netzwerke, in: Ebbe/Friese: Milieuarbeit, Stuttgart 1989*
- v. Kardorff, Ernst:  
*Prävention: wissenschaftliche und politische Desiderate, in: Diskurs 1/1995, München, S. 6-14*
- Keuper, Rüdiger, u.a.:  
*"Qualität" in der beruflichen Bildung (Hg.: Landesgewerbeamt Baden-Württemberg), Schriftenreihe des Landesarbeitskreises für berufliche Fortbildung, Heft 4, o.J. S. 91 ff.*
- KGSt (Hg.):  
*Integrierte Fach- und Ressourcenplanung in der Jugendhilfe, Bericht Nr. 3/1996*
- KGSt.(Hg.):  
*Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell. KGSt-Bericht 10/1996, Köln 1996*
- Koller in:  
*ZuMutungen. Ein Leitfaden zur Suchtvorbeugung für Theorie und Praxis, (hg.: Bundesministerium für Umwelt und Familie) Wien 1994*
- Kölner Förderfonds für Jugendkulturarbeit, KölnKids, Köln 1996
- Krafeld, Franz Josef:  
*Aufsuchende Jugendarbeit – aber wie?, in: sozialmagazin 1995/11/38-45*
- Krebs, Wolfgang:  
*Zur Wiedergeburt einer Totgesagten. Gemeinwesenökonomische Orientierung: Neue Ansätze in der Gemeinwesenarbeit, in: sozial extra 21/1996/11/3-4*
- Krieger, Wolfgang:  
*Der allgemeine Sozialdienst. Rechtliche und fachliche Grundlagen für die Praxis des ASD, Weinheim und München 1994*

Kulbach, Roderich:

*Qualitätssicherung als Aufgabe der Träger sozialer Dienste, in: Soziale Arbeit 11/96, S. 367-371.*

Langnickel, H.:

*Qualität auf dem Prüfstand – Der Dritte Sektor in Europa, in: Bank für Sozialwirtschaft Informationen 6/1996, S. 10 ff.*

Lenz, Albert:

*Prävention kontra Prävention, in: SOS-Dialog 1/1996, S. 15-19*

Mädling, Heinrich (Hg.):

*Stadtperspektiven. Difu-Symposium 1993, Berlin 1994 (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, 10)*

Meckl, R.:

*Unternehmenskooperationen – Vorschläge zur organisatorischen Umsetzung eines strategischen Instruments, in: Organisationsentwicklung 1/1996, S. 33 ff.*

Merchel, Joachim:

*Vernetzung der sozialen Dienste: Probleme der Kooperation zwischen behördlichen Trägern, verbandlichen Trägern, Initiativ- und Selbsthilfegruppen, in: Soziale Arbeit 1/1989, S. 17-22*

Meyer, Heinz H.:

*Kommunale Entwicklung und Partizipation. Politik als kultureller Lernprozeß, in: Friedrich Hagedorn(Hg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur: Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital, Weinheim und Basel 1994 (ZukunftsStudien; 14)*

Möbius, Monica:

*Mobilmachung im Gesundheitswesen, Psychologie Heute, 12/1981*

Nölke, A.:

*Die "verwaltete Armut" aus der Interorganisationsperspektive, in: Elsenhans, H./Obser, A. (Hg.), Die verwaltete Armut. Entwicklungszusammenarbeit und die Koordination ihrer Träger, Konstanz 1993, S. 21 ff.*

Oelschlägel, Dieter:

*Gemeinwesenarbeit im Wandel 1969-1989, Duisburg/Dinslaken 1989*

Olk, Thomas/Otto, Hans-Uwe:

*Institutionalisierungsprozesse sozialer Hilfe - Kontinuitäten und Umbrüche, in: Olk, Thomas/Otto, Hans-Uwe (Hg.): Soziale Dienste im Wandel 1. Helfen im Sozialstaat (1-24), Neuwied 1987*

Opielka, Michael:

*Organisationslogik neuer Gemeinschaften, in: Fliegner u.a., Gemeinsam mehr erreichen, München 1995*

Peil, Elfriede/Timm, Wolfgang:

*Psychosoziale Arbeitsgemeinschaften als lokale Verhandlungs- und Koordinationssysteme, in: neue praxis Sonderheft 6, S. 133-146*

Schmidt, Roland:

*Bürgerschaftliches Engagement bricht Verkrustungen auf, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 1995/9/201-203*

Schmitz, Lilo:

*Wider die Instrumentalisierung sozialer Netzwerke. Netzwerkanalyse und Netzwerkarbeit in Praxis und Studium sozialer Arbeit, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 9/1996, S. 239-241*

Schrappner, Christian:

*Vom Plan zur Planung. Über den Zusammenhang von Hilfeplan im Einzelfall und Sozialplanung im Gemeinwesen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 1995/5/106-109*

Stark, Wolfgang:

*Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis, Freiburg im Breisgau 1996*

Stiftung Mitarbeit (Hg.):

*Streetwork Jugendarbeit zwischen allen Stühlen? Dokumentation der „Ideenwerkstatt Streetwork“ vom 3. und 4. Mai 1993 in Bonn, 1994*

Stöbe, Sybille:

*Kooperationsbedingungen in der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Entstehungsbedingungen und Erfolgsfaktoren, Opladen 1992*

Straus, Florian:

*Netzwerkarbeit. Die Netzwerkperspektive in der Praxis, in: Textor, Martin R.: Hilfen für Familien. Ein Handbuch für psychosoziale Berufe, Frankfurt am Main 1990, S. 496-520*

Straus, Florian:

*Qualitätsmanagement in der Erziehungsberatung, in: Hörmann, Georg/Körner, Willi: Handbuch der Erziehungsberatung, Göttingen 1997*

Sydow, Jörg:

*Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992*

Sydow, Jörg:

*Netzwerkorganisation. Interne und externe Restrukturierung von Unternehmungen, in: WIST 12/1995, S. 629 ff.*

Thomas-Armbruster-Mietergesellschaft i.G.:

*Projektdarstellung, Freiburg-Weingarten 1996*

Tröndle, Dirk:

*Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Bergisch Gladbach, Köln 1997*

Walk, H./Brunnengräber, A.:

*"Ad-hoc-Allianzen" – eine neue gesellschaftspolitische Perspektive?, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2/1996, S. 70 ff.*

Wendt, Wolf Rainer:

*Unterstützung fallweise. Case Management in der Sozialarbeit, Freiburg im Breisgau 1991*

Weiterbildung Hamburg e.V. (Hg.):

*Qualitätsstandards in der Weiterbildung, Hamburg 1993*

Wright, Eric R./Shuff, I. Michael:

*Specifying the integration of mental health and primary health care services for persons with HIV/AIDS: The Indiana integration of care project in: Social Networks 17, 1995, S. 319 -340*

## Datenbank für Projekte der Selbstevaluation

Wenn man eine Selbstevaluation plant, ist es hilfreich, sich bei Gleichgesinnten zu informieren:

- Welche Untersuchungen wurden schon einmal in welchem Arbeitsfeld mit welchen Zielsetzungen und Fragestellungen durchgeführt?
- Welche Untersuchungsverfahren wurden schon entwickelt?
- Welche Ergebnisse wurden erzielt?

Es gibt inzwischen eine große Anzahl solcher Projektbereiche. Die wenigsten werden in Büchern oder Fachzeitschriften veröffentlicht; es ist also ein Glücksfall, wenn man auf solche Berichte stößt. Eine Datenbank, die kurz und knapp diese und einige andere Informationen zusammenfaßt und beispielhafte Erhebungsbögen dokumentiert, erstellt Prof. Dr. Hiltrud v. Spiegel, Fachhochschule Münster. Sie wird voraussichtlich im Jahre 1999 in Diskettenform im Lambertus-Verlag veröffentlicht und ständig aktualisiert.

Wer also eine Selbstevaluation durchgeführt hat und wünscht, daß diese in die Datenbank aufgenommen wird, sollte die Dokumentation an folgende Adresse senden:

**Prof. Dr. Hiltrud v. Spiegel**  
Engershauser Straße 14  
32361 Preußisch Oldendorf  
Tel.: 0 57 42 - 92 06 38  
Fax: 0 57 42 - 65 96

Qs

11

10