

Starke Stadtteile durch aktive Netzwerke

Ein systemischer Ansatz zur Verstetigung eines Akteursnetzwerkes

Dagmar Bode · Jan Lorenz Wilhelm

Online publiziert: 6. Februar 2014
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

In vielen Kommunen wurden während der Umsetzung sozial-integrativer Förderprogramme lokale Netzwerke aufgebaut. Diese Netzwerke – die in der Regel über die kommunalen Grenzen hinausgehen – sind elementar für die Sicherung tragfähiger Strukturen der sozialen Institutionen. Aber wie kann es mit den Netzwerken im Sinne einer Verstetigung nach Beendigung der Förderprogramme weitergehen? Der Beitrag stellt am Beispiel eines konkreten Projektes einen systemischen Ansatz zur Verstetigung eines Akteursnetzwerkes zur Diskussion. Zwischen Oktober 2009 und März 2013 wurde in insgesamt fünf überwiegend mehrtägigen Workshops in der Gemeinde Belm (Nds.) zu Themen wie Netzwerkorganisation, kollegiale Beratung sowie persönliche Ressourcen gelernt und gearbeitet.

Warum ein Projekt zur Stärkung eines lokalen Netzwerkes?

Die Gemeinde Belm im Landkreis Osnabrück befindet sich mit dem Stadtteil Belm Powe seit 2000 im Programm „Soziale Stadt“. Darüber hinaus hat sich die Kommune erfolgreich auf weitere, sozial flankierende Förderprogramme beworben und diese umgesetzt. Für die Gemeinde kommt allerdings das Ende der Förderung immer deutlicher in den Blick. Und damit stellt sich nicht nur in der Gemeinde Belm ganz konkret die Frage, wie das bisher Erreichte vor

dem Hintergrund auslaufender Förderprogramme und einer defizitären Haushaltslage im Stadtteil und in der Gemeinde gesichert werden kann.

Förderungen im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ werden nach Art. 104b GG nur für einen begrenzten Zeitraum gewährt. „Vor diesem Hintergrund gewinnen Fragen einer dauerhaften bzw. nachhaltigen Verstetigung des in den Quartieren bisher Erreichten auch über die Phase der gebietsbezogenen Förderung hinaus zunehmend an Bedeutung.“ (MWEBWV 2011, S. 14). In Wissenschaft und Praxis wird daher die Diskussion über mögliche Strategien zur Umsetzung von Verstetigungsprozessen immer lauter. Wie können die Stadtteile nach Auslaufen der Förderung weiterhin zielführend begleitet werden? Wie reagieren die Akteure in den Stadtteilen und Kommunen auf die Reduzierung der Fördermittel? Inwieweit kann diese Reduktion abgefangen werden?

Im Rahmen der Verstetigungsdebatte unterscheiden Sauter und Ruiz zwei Strategien: Anchoring und Mainstreaming. Der Begriff Anchoring bezeichnet unmittelbare Verstetigungsansätze, die sich auf den jeweiligen lokalen Kontext im Stadtteil beziehen. Mainstreaming empfiehlt, die Erfahrungen und Lerneffekte aus dem Programm in das dauerhafte Handeln der Kommunen zu integrieren und auch weiter ressortübergreifend und sozialraumorientiert zu agieren (vgl. Sauter und Ruiz 2007, 2 ff). Nationale und internationale Fallstudien haben gezeigt, dass eine Auseinandersetzung mit dem Prozess der Verstetigung in allen Phasen der Quartiersentwicklung notwendig ist (vgl. BBSR 2012, 68 ff). Das bedeutet, dass Verstetigungsaspekte bereits bei der Entwicklung des Integrierten Entwicklungskonzeptes (Phase 1) berücksichtigt, in Zwischenbewertungen (Phase 2) überprüft und angepasst, in einem Verstetigungskonzept konkretisiert (Phase 3) und in der Nachsorgephase (Phase 4) umgesetzt werden sollten (vgl. BBSR 2012, S. 68).

Dipl. Geogr. D. Bode (✉)
Am Sandberg 10, 14469 Potsdam, Deutschland
E-Mail: dbode@uos.de

Dr. J. L. Wilhelm
Institut für Geographie, Universität Potsdam,
Karl-Liebknecht-Str. 24/25, 14476 Potsdam (Golm), Deutschland
E-Mail: jwilhelm@uni-potsdam.de

Am Beispiel der Gemeinde Belm soll gezeigt werden, wie die Netzwerkarbeit auch jenseits der Förderung dauerhaft gesichert werden kann. In der Gemeinde wurde bereits vor Aufnahme in die Förderprogramme mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen der lokalen Institutionen und sozialen Einrichtungen eine umfassende kooperative Integrationsarbeit umgesetzt. Beteiligt waren dabei sowohl hauptamtliche Akteure als auch eine sehr engagierte Zivilgesellschaft. Diese Form vernetzter Kooperation und ihre Bedeutung zur Erzeugung raumgebundenen Sozialkapitals beschreibt ausführlich Schubert (2004, S. 181). Aber wie lassen sich erfolgreiche Netzwerke verstetigen? Nach Jahnke und Stelmacher (2007, S. 28) muss das Ziel darin bestehen, tragfähige Strukturen zu schaffen, die die Netzwerkarbeit und die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements für das Quartier eigenverantwortlich übernehmen, wenn das Quartiersmanagement seine Arbeit im Gebiet beendet hat (vgl. im weiteren Sinn auch Anders et al. 2011, 282 f.). Schubert (2004, S. 179) gibt jedoch zu bedenken, dass bisher erst wenig erforscht wurde, wie regionale Netzwerke organisiert und gemanagt werden können und Anders et al. (2011, S. 283) kommen nach der Analyse fünf ausgewählter Fallstudien zu dem Schluss, dass es für eine Verstetigung „kein Patentrezept und keinen Königsweg“ gibt.

In der Gemeinde Belm stellte sich die Situation 2009 gar nicht so einfach dar. Obwohl eine Exit-Strategie im Integrierten Handlungskonzept sehr frühzeitig eingeführt wurde und das Quartiersmanagement viele Kapazitäten in die Netzwerkarbeit investiert hat, wird die Umsetzung einer Verstetigungsstrategie im Arbeitsalltag als Herausforderung wahrgenommen. Hinzu kommt eine seit 2007 zunehmende Ermüdung aller Netzwerksakteure. Insbesondere neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Institutionen und Einrichtungen fällt eine Orientierung im Netzwerk schwer. Die intensive Netzwerkzusammenarbeit, die über Jahre auf einem sehr hohen Niveau geleistet wurde, ließ – wie es ein Ehrenamtlicher darstellte – das Bild einer auf dem Kopf stehenden Pyramide entstehen (vgl. Abb. 1). Auf den Ehrenamtlichen – so die Bildinterpretation, laste zu viel Arbeit und zu hohe Erwartungen. Oder, wie es ein anderer Ehrenamtlicher 2009 ausdrückte: „Ich habe mittlerweile ein Ablagefach, in das ich ungelesen die ganzen Anfragen reinlege, weil ich es nicht mehr schaffe.“

Diese Hintergründe führten dazu, dass 2009 ein Projekt zur Stärkung des lokalen Netzwerkes initiiert wurde. Dabei galt es zum einen, Überlastungen zu verringern sowie neue Energie ins Netzwerk zu speisen. Zum anderen ging es darum, Strukturen zu etablieren, die die Netzwerkarbeit trotz rückläufiger Fördermittel zukunftsfähig machen sollten. Ein durchaus ambitioniertes Unterfangen!

Aber worauf genau muss eigentlich geachtet werden, wenn es darum geht, ein lokales Netzwerk zu stärken? Das stellte sich als gute Frage heraus, denn obwohl seit 2012

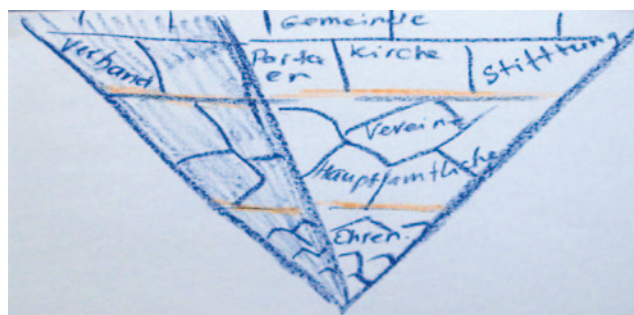


Abb. 1 „Die kopfstehende Pyramide“, Bild eines Ehrenamtlichen zur Situation des Netzwerkes im Jahr 2009. (Foto: Wilhelm 2009)

eine umfassende Studie des BBSR zur Verstetigung von Strukturen des Programms „Soziale Stadt“ vorliegt und auch Akteursnetzwerke darin Erwähnung finden, fehlen konkrete Ausführungen zum Netzwerkverständnis (vgl. BBSR 2012). Auch Anders et al. (2011, S. 283) führen im Rückgriff auf die Studie zwar an, dass es in Rosenheim für eine Verstetigung zum Ende der Förderphase wichtig war, eine Netzwerkanalyse und Workshops durchzuführen, die Autoren lassen jedoch offen, welchem Theoriekonzept, welchen Methoden und Designs die Netzwerkanalyse und die Workshops folgten.

Das lokale Netzwerk aus systemischer Perspektive

Ein lokales Netzwerk kann als soziales System verstanden werden, das sich – ähnlich wie Organisationen – von innen heraus neuen Situationen stetig anpasst und dadurch weiterentwickelt. Dabei setzt sich das Netzwerk aus ganz verschiedenen Akteuren zusammen, die jeweils nach unterschiedlichen formellen und informellen Regeln (Akteurslogiken) funktionieren und somit jeweils eine ganz bestimmte Perspektive (Sicht auf die Dinge) in das Netzwerk hineinbringen (vgl. Wilhelm 2012; Rolfes und Wilhelm 2012) (Abb. 2).

Ein Netzwerk funktioniert nicht nach transparenten Gesetzmäßigkeiten, sondern ist als komplexes, selbstreflexives und dynamisches System zu verstehen. Was wir etwa bei einem Netzwerktreffen zu sehen bekommen, ist jeweils nur das Vordergründige, das Manifeste. Das Nichtsichtbare, die Latenzen, Erwartungen, Erfahrungen, Hidden Agendas, Emotionen, Werte und Gewohnheiten beeinflussen die Kooperation im Netzwerk jedoch erheblich. Darüber hinaus darf ein lokales Netzwerk sozial-integrativer Stadtentwicklung nicht als etwas Statisches und klar Abgrenzbares verstanden werden: Die Akteure gehen je nach Thema bzw. Ressort ganz unterschiedliche Kooperationen ein (die Spannweite reicht von enger Projektkooperation bis hin zu informellem Informationsaustausch), neue Akteure kommen hinzu, andere ziehen sich zurück. Aus diesem Bezie-



Abb. 2 Austausch im Netzwerk. (Foto: Wilhelm 2010)

hungsgeflecht „resultiert eine fließende dezentralisierte, also anpassungsfähige Organisationsstruktur der Verhandlung und spontanen Allianzbildung“ (Schubert 2004, S. 181).

Systemischer Projektansatz – mit modularen Workshops die ersten Schritte gehen

Aus systemischer Sicht muss es darum gehen, von innen heraus – also auf Basis der in einem Netzwerk vorhandenen Ressourcen und Kraftfelder – durch eine dosierte externe Anleitung die Akteure selbst Lösungen bzw. Kooperationsstrategien entwickeln zu lassen (Königswieser et al. 2006; von Schlippe und Schweitzer 2007; Rolfes und Wilhelm 2013).

Um dies zu erreichen, ist es wichtig, eben gerade nicht nur die Sachebene zu vertiefen, auf der gefragt wird, welche strategischen Ziele können verfolgt, welche Maßnahmen umgesetzt werden. Stattdessen sollte vielmehr Wert darauf gelegt werden, auch das Nichtsichtbare, das Verunsichernde zu behandeln, Vertrauen zu schaffen und damit den Nährboden für zukünftige Kooperationen zu stärken.

Es kommt darauf an, die Vielfalt der Perspektiven erkennbar zu machen und darüber Möglichkeitsräume zu erweitern, das Festangenommene zu hinterfragen und selbstreflexiv neue Denkweisen einzuführen. Diese ganzheitliche Art, Netzwerkarbeit anzuleiten, haben wir in unserem Vorgehen „Netzwerkarbeit mit Kopf, Hand und Fuß“ genannt.

Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass mit den Akteuren auf ganz unterschiedlichen Ebenen gearbeitet wird. „Kopf“ drückt dabei die kognitive Ebene aus und steht für Definitionen, Strategien und Maßnahmen. „Hand“ verweist auf das Emotionale und schließt Themen wie Vertrauen, die Balance von Nähe und Distanz, stabile persönliche Zonen und Kraftfelder ein. „Fuß“ schließlich steht für



Abb. 3 Übung zur Fremd- und Selbstsicht einzelner Netzwerkakteure (Methodenkategorie „Kopf“) (Foto: Wilhelm 2011)



Abb. 4 Übung zu visuellen Einflüssen in der Kommunikation (Methodenkategorie „Hand“). (Foto: Wilhelm 2011)

Bewegung, Dynamik und Perspektivwechsel. Diese dritte Ebene wurde mit Aufstellungsarbeit, Empathieübungen und Wandelphasen vertieft (vgl. zu den unterschiedlichen Ebenen die Abb. 3, 4 und 5).

Abbildung 6 vermittelt einen Überblick über die Projektarchitektur. Unsere Arbeit mit dem regionalen Netzwerk begann im Herbst 2009 und endete mit einer Evaluation im Frühjahr 2013. Es wurden fünf Module zu fünf unterschiedlichen Schwerpunktthemen bearbeitet. Insgesamt konnten für die Workshops Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 24 Institutionen gewonnen werden. Dabei reichte die Spannweite der beteiligten Institutionen von der Polizei über den Landkreis bis hin zur Universität Osnabrück und zum Seniorenbeirat. Die Projektkonzeption berücksichtigte, dass nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer kontinuierlich an allen Workshops teilnehmen konnten. Darüber hinaus haben wir Wert darauf gelegt, mit den ehrenamtli-



Abb. 5 Beziehungssoziogramm (Methodenkategorie „Fuß“). (Foto: Wilhelm 2010)



Abb. 6 Projektspirale zur Stärkung der Netzwerkarbeit. (Quelle: eigene Darstellung)

chen und hauptamtlichen Akteuren zunächst gleichzeitig, aber voneinander getrennt zu arbeiten. Erst zum Ende des Projektes wurden die gestärkten Gruppen in gemeinsamen Workshops zusammengeführt. Die Umsetzung der Module erfolgte anhand zumeist mehrtägiger Workshops. Zu jedem Modul wurden ausgewählte Leitfragen vertieft.

Modul 1: Netzwerkvision

- Wie definieren wir gute Netzwerkarbeit?

- Wer oder was beeinflusst Erfolg bzw. Misserfolg der Netzwerkarbeit?
- Was läuft gut, wo sind wir aus Erfahrung gut?
- Wo gibt es Optimierungsbedarf?

Modul 2: Netzwerkorganisation

- Welches Beziehungsgeflecht lässt sich erkennen?
- Unter Berücksichtigung welcher Umgangsformen und Regeln der Zusammenarbeit wollen wir kooperieren?
- Lässt sich das Netzwerk in einem Organigramm darstellen?
- Wie lassen sich Netzwerktreffen organisieren?
- Wie erhalten wir eine Struktur, die Entwicklung zulässt?

Modul 3: Perspektiven im Netzwerk

- Welche Fremd- und Selbstsicht gibt es auf die Akteure?
- Wie stellt sich das Netzwerk nach außen dar?
- Wie kommuniziere ich mit geschlossenen Augen?
- Wie lässt sich das Haupt- und Ehrenamt erleben?
- Wie kommunizieren wir Erfahrungen und Erwartungen an die andere Gruppe?

Modul 4: Netzwerkressourcen

- Was gibt und was nimmt uns Kraft in der Zusammenarbeit?
- Welche persönlichen stabilen Zonen helfen im Netzwerk?
- Wie gehen wir gegenseitig mit unseren Stärken und Schwächen um?
- Welche Maßnahmen und Vorgehensweisen sind hilfreich für beide Gruppen?

Modul 5: Netzwerkzukunft

- Wie können wir uns kollegial beraten?
- Wie können wir aus erlebten Highlights und Katastrophen für die Zukunft lernen?
- Welche „Regeln der Zusammenarbeit“ wollen wir etablieren?
- Wo möchten wir in einem Jahr stehen und woran merken wir, dass wir unser Ziel erreicht haben?

Zwischen dem ersten und dem zweiten Modul lag eine Entwicklungsphase von sieben Monaten. In dieser Phase hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Aufgabe, ihr Bewusstsein zu schärfen, wer zum Netzwerk gehört und wer welchen Beitrag leistet. Dabei war zu beobachten, dass nach kurzer Zeit einzelne Akteure ihren Kontaktradius erweiterten, so wurden beispielsweise Kontakte zwischen Seniorenbeirat und Polizei, zwischen Förderschule und Kindertreff, zwischen Kindertreff und Jugendamt oder zwischen Ökumenischer Jugendhilfe und Jugendtreff hergestellt. In einer weiteren Entwicklungsphase von zehn Monaten (zwischen Oktober 2010 und September 2011) wurde in Selbstorganisation ein großes Netzwerktreffen (Mai 2011) durchgeführt. Zur Evaluierung des Projektes und zur Reflexion der aktu-

ellen Netzwerkarbeit führten die Trainer im Frühjahr 2013 mit ausgewählten Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projektes sowie mit dem Ersten Gemeinderat von Belm dann abschließend Interviews durch.

Reflexion – was haben die Module gebracht?

Die Evaluation zeigte, dass der ganzheitliche Projektansatz sehr positiv wahrgenommen wurde. Insbesondere die Methoden der Ebene „Hand“ und „Fuß“ werden als „so noch nicht erlebt“ (Interview 2013) und als wunderbare Ergänzung zur kognitiven Auseinandersetzung mit dem Netzwerk und der alltäglichen Arbeit gewertet. Drei positive Veränderungen des Netzwerkes wurden deutlich:

Erstens stellt sich das Netzwerk heute strukturell gefestigter dar. Zurzeit finden zwei Mal jährlich selbstorganisierte große Netzwerktreffen statt. Reihum übernimmt eine Institution die Verantwortung und lädt alle anderen Akteure zu sich in die Einrichtung ein. Die Resonanz sei sehr positiv. Darüber hinaus wurde aus dem Netzwerk heraus ein Logo (Abb. 7) entworfen und ein Flyer entwickelt. Dies helfe, das Netzwerk nach außen sichtbarer zu machen. Gleichzeitig fördert es den Zusammenhalt und die Identität. Um eine gute Erreichbarkeit zu gewährleisten, wurde ein E-Mail-Account „Sozial-Vernetzt@Belm.de“ für alle Netzwerkmitglieder und für Interessierte eingerichtet.

Zweitens sind die Akteure näher zusammengedrückt und haben die Projektzusammenarbeit ausgedehnt. Das bessere Verständnis der Arbeit und der Arbeitsfelder der jeweils anderen mündete in eine größere gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung. „Die Auflösung der Schwierigkeiten zwischen den Einrichtungen wäre ohne die Workshops nicht möglich gewesen“ (Interview 2013). Die Workshops und daran anschließende Aktionen – etwa die gemeinsame Erstel-

lung des Logos und Flyers – hätten den Zusammenhalt noch einmal gestärkt und das Gefühl von Konkurrenz verringert.

Drittens legten die gefestigten Netzwerkstrukturen und die gestiegene Wertschätzung die Basis für gemeinsame Aktionen und die Nutzung von Synergien. Dazu zählt zum einen die verbesserte Abstimmung von Aktivitäten – beispielsweise der Unterstützungsdienstleistungen für Quartiersbewohner – und zum anderen die Neuintiierung von Projekten. „Wir nehmen uns wieder Zeit, gemeinsame Dinge zu erarbeiten, auf den Weg zu bringen, das gibt Energie“ (Interview 2013).

Strohfeuer oder Beitrag zur Verstetigung?

Ohne Zweifel führte das Projekt, mit dem das Netzwerk im Belm gestärkt werden sollte, zu wichtigen Impulsen und Veränderungen. Aus der Sicht der Kommunalverwaltung ist das Netzwerk zurzeit gut aufgestellt und die sozialen Institutionen haben alle wichtigen Zielgruppen im Blick. Die Evaluation ergab jedoch auch, dass sich die Netzwerkakteure derzeit mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert sehen. Dazu zählt nach wie vor die Kooperation zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen. Zurzeit findet ein Generationenwechsel innerhalb der Gruppe der Ehrenamtlichen statt. Die Mobilisierung neuer Ehrenamtlicher sowie die Übergabe der Aufgaben an eine nachwachsende Generation von Ehrenamtlichen stellt sich, wie bundesweit zu beobachten, auch in Belm als sehr schwierig dar. So warnt auch Kamp-Murböck (2006, S. 50) davor, die zivilgesellschaftlichen Kräfte und deren Einsatz zu überfordern oder gar als Ersatz für kommunales Handeln zu missbrauchen.

Des Weiteren besteht eine Herausforderung in den Fragmentierungstendenzen im Netzwerk. So gliedert sich das Netzwerk in ein großes und viele kleine Netzwerke. Besonders eng wird in den kleinen Netzwerken entlang von Themen und Freundschaften zusammengearbeitet. Langfristig könnte das große Netzwerk dadurch geschwächt werden. Darüber hinaus wird bemängelt, dass sich noch nicht in allen beteiligten Institutionen ein Bewusstsein für die Bedeutung und den sozialen Mehrwert der Netzwerktreffen entwickelt hat. So wird die Arbeitszeit während der Netzwerktreffen noch nicht bei allen freien Trägern angerechnet. Schließlich wurde in den Evaluationsgesprächen noch erwähnt, dass eine stärkere Präsenz des Netzwerkes im Bewusstsein der Bürgerinnen und Bürger wünschenswert wäre, auch um eventuell mehr Personen für eine Mitarbeit im Ehrenamt zu gewinnen.

Schafft es das Netzwerk nun von innen heraus, mit diesen Herausforderungen umzugehen? Zum Teil schon. Betrachtet man etwa die gewünschte stärkere Präsenz bei den Bürgern, so stellen die regen Netzwerktreffen in Verbindung mit einer guten Öffentlichkeitsarbeit sowie einer guten Mund-zu-Mund-Werbung einen sehr guten ersten – selbst-



Abb. 7 Eigeninitiiertes neues Logo des Netzwerkes. (Quelle: Quartiermanagement Belm-Powe 2013)

organisierten – Schritt dar. Und auch das Bewusstsein für den Wert der Netzwerktreffen kann sich von innen heraus von Netzwerktreffen zu Netzwerkstreifen erhöhen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass bestimmte Herausforderungen ohne Vermittler von außen unbehandelt bleiben könnten. Beispiele für derartige Herausforderungen stellen Spannungen zwischen Netzwerkmitgliedern, zunehmende Kleingruppenbildung oder verstärkter Wettbewerbsdruck zwischen den Netzwerkmitgliedern dar. Die Interviewpartnerinnen und -partner dachten daran, einen Coach oder einen Supervisor, der beispielsweise einmal im Jahr mit den Akteuren zur Dynamik des Netzwerks arbeiten könnte hinzuzuziehen. Anders et al. (2011, S. 283) sind der Auffassung, dass sich im Sinne einer Nachsorge externe Unterstützung als sehr sinnvoll erweisen kann. Welche Form der Unterstützung nötig ist, richtet sich dabei nach den Bedarfen des jeweiligen Stadtteils und dessen Strukturen. Leider ist in Belm zurzeit eine Finanzierung einer solchen Unterstützung nicht möglich. Deshalb wünscht sich die Verwaltung flankierende Programme, um den Prozess der Verstetigung begleiten zu können. Mit dieser Erwartung steht die Verwaltung nicht allein. Denn „als Achillesferse der Verstetigung gilt insbesondere die Bereitschaft der Kommunalen- oder Landespolitik, dauerhaft Verantwortung für jene Gebiete zu übernehmen, in denen die Förderung ausläuft, aber weitere Unterstützungs- und Finanzierungsbedarfe bestehen“ (Anders et al. 2011, S. 284). So oder so braucht die Zukunft des Netzwerkes einen Motor und „es braucht Leute, die Motor sein wollen“, so ein Interviewpartner. Auch wenn wir viele Impulsgeber (Motoren) im Netzwerk sehen, so erfüllt zurzeit immer noch das Quartiersmanagement eine wichtige – wenngleich reduzierte – Motorfunktion. Das Quartiersmanagement hilft, das Begegnungsfest zu organisieren, steht als Ansprechpartner für die Organisation der Netzwerktreffen zur Verfügung, verwaltet die Kontaktdaten der Netzwerkpartner und akquiriert Fördermittel. Wie wird sich das Netzwerk entwickeln, wenn diese Impulse eines Tages ausblieben? Werden andere Leute einspringen, die Motor sein wollen? Das bleibt schwer abzuschätzen. Ein Interviewpartner äußert sich hinsichtlich der Bedeutung eines externen Motors folgendermaßen: „Wenn wir kein Quartiersmanagement mehr haben, wird es vermutlich fünf Jahre gehen, dann kommen wir zum kritischen Punkt, dann besteht die Gefahr der schlechten inneren Wahrnehmung und des Auseinanderbrechens.“

Resümierend sehen wir in dem Projekt einen wichtigen Beitrag, um neuen Schwung in der Kooperation zwischen den Akteuren zu initiieren und ein Wir-Gefühl zu stärken. Gleichzeitig deutet sich aber auch an, dass ohne zusätzliche finanzielle und ideelle Unterstützung weitere Schritte der Verstetigung nicht nur in der kleinen Kommune Belm schwer gelingen werden.

Literatur

- Anders S, Fritsche N, Güntner S, Kreutz S, Krüger T, Röhr L, Stotz P (2011) Verstetigung ist Überzeugungsarbeit. Ansätze aus der kommunalen Praxis zur Sicherung der Erfolge des Förderprogramms Soziale Stadt. Forum Wohnen und Stadtentwicklung 6:282–288
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2012) Sicherung tragfähiger Strukturen für die Quartiersentwicklung im Programm Soziale Stadt. Forschungen Heft 153, Berlin
- Jahnke K, Stelmacher K (2007) Handlungsempfehlungen zur Verstetigung des Programms Soziale Stadt. Erfahrungen aus dem Gebiet Helmholtzplatz. Gefördert durch das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ beauftragt durch S.T.E.R.N.
- Kamp-Murböck M (2006) Kontinuität in der Sozialen Stadt – Erste Erkenntnisse aus Nordrhein-Westfalen. In: Regiestelle E & C der Stiftung SPI (Hrsg/ed) „Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche – Perspektiven von Quartiersentwicklung und Lokalem Aktionsplan in E & C-Gebieten“. Dokumentation der E & C-Zielgruppenkonferenz der Quartiersmanager/innen vom 26. und 27. April 2006, Berlin, 49–53
- Königswieser R, Sonuc E, Gebhardt H, Hillebrand M (Hrsg) (2006) Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- MWEBVW – Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2011) Verstetigung integrierter Quartiersentwicklung in benachteiligten Stadtteilen in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf
- Sauter M, Ruiz M (2007) Die Verstetigung der Sozialen Stadt. Soziale Stadt info 21:2–5
- Schubert H (2004) Netzwerkmanagement-Planung und Steuerung von Vernetzung zur Erzeugung raumgebundenen Sozialkapitals. In: Müller B, Löh S, Zimmermann K (Hrsg) Steuerung und Planung im Wandel, 1. Aufl. VS Verlag, Wiesbaden, S. 177–200
- von Schlippe A, Schweitzer J (2007) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 10. Aufl. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Rolfes M, Wilhelm Jan L (2013) Gemeinsam für mehr Lebensqualität in Wilhelmshaven. Forum Kriminalprävention 1:22–31, ISSN: 1618–4912
- Wilhelm Jan L (2012) Wozu Evaluation? Organisationssysteme bewerten Stadtteilerforderung mit Kalkül. Universitätsverlag, Potsdam

Dagmar Bode, Dipl. Geogr., Jg. 1963. Wissenschaftliche Mitarbeiterin von 2000 bis 2004 an der Universität Osnabrück, seit 2004 freie Projektmitarbeiterin an der Universität Potsdam, seit 2009 selbstständig im Bereich kommunale und regionale Beratung. Sie studierte Sozialgeographie, Psychologie und Jura an der Universität Osnabrück. 2008 absolvierte sie erfolgreich die Zusatzqualifikation „Mediation und Konfliktcoaching“ an der Fachhochschule Potsdam. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der konzeptionellen Beratung und Begleitung von sozialen Prozessen in Kommunen und sozialen Institutionen. Außerdem verfügt sie über langjährige Berufserfahrung im Bereich des Stadtteilmanagements und der Fördermittelberatung.

Dr. Jan Lorenz Wilhelm, Jg. 1976. Seit 2004 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Potsdam. Er studierte Geographie, Politikwissenschaften, Soziologie und Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Hannover und Osnabrück. Im Jahr 2010 absolvierte er eine Langzeitqualifizierung zum Komplementärberater bei der systemischen Organisationsberatung Königswieser & Network in Wien. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Stadt- und Regionalentwicklung, Organisationskalküle, Systemische Ansätze, Mediation und Evaluation.