

# **Governance, Kooperationsbeziehungen und Netzwerkarbeit in der Sozialen Stadt. Einige unsystematische Anmerkungen**

Beitrag zur Konferenz „Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ am 12. und 13. Dezember 2005 in Erfurt

## **Vorbemerkung**

Die folgenden Überlegungen sind aus einem Vortrag auf der Konferenz „Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ im Dezember 2005 in Erfurt entstanden. Sie versuchen, den strategischen Ansatz der sozialen Stadt in die aktuelle Situation der Städte einzuordnen und die Voraussetzungen für eine innovative Entwicklungspolitik auf Seiten von lokaler Politik und Verwaltung zu skizzieren. Einige praktische Überlegungen zur Netzwerkarbeit im Rahmen der Umsetzung von Projekten der „Sozialen Stadt“ schließen sich an.

## **Herausforderungen an die Städte in einer Zeit beschleunigten Wandels**

Städte sind Orte, in denen gesellschaftliche Widersprüche und Konflikte besonders deutlich werden. Städte sind aber auch Orte der Innovation und des kreativen Wandels.

Die Städte in Europa haben eine lange und überwiegend erfolgreiche Geschichte der Bewältigung sozialer Probleme und gelingender Integration.

Die Städte sind gegenwärtig besonderen Belastungen und Herausforderungen ausgesetzt.

- Der Übergang von alten Industrien zu neuen Wirtschaftsstrukturen hat zu Arbeitsplatzverlusten, Anpassungsproblemen in lokalen Arbeitsmärkten und hoher Arbeitslosigkeit geführt. Die Städte müssen einen großen Teil der damit verbundenen Kosten über Steuerausfälle und steigende Soziallasten tragen.
- Als Folge von Arbeitslosigkeit bilden sich gerade in den größeren Städten neue Schichten von Menschen mit besonders Risiken der dauerhaften Ausgrenzung heraus – Langzeitarbeitslose, Menschen ohne Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit, Menschen mit komplexen Syndromen individueller und sozialer Benachteiligung.
- Der demographische und soziale Wandel stellt auch die Städte vor erhebliche Herausforderungen. Städte wie Frankfurt am Main, in denen bereits die Mehrheit der Haushalte nur aus einer Person bestehen, sind Vorboten einer Gesellschaft, in der traditionelle Bindungen geringere Bedeutung haben werden, soziale Netzwerke also mehr als bisher aktiv gestaltet werden müssen.
- Die Standortkonkurrenz der Städte und Regionen hat in Zeiten einer zunehmenden Mobilität des Kapitals und der Menschen in den letzten 15 Jahren enorm zugenommen.
- Die hohe Zuwanderung betrifft vor allem die Städte. Stadtteile mit Ausländeranteilen von 50 und mehr Prozent an der Bevölkerung sind inzwischen keine Seltenheit mehr.
- Soziale Probleme ballen sich in benachteiligten Stadtteilen. Die Ausgleichskräfte im Quartier versagen, Nachbarschaften werden überfordert. Konflikte zwischen Kulturen und Bevölkerungsgruppen eskalieren.

- Nicht zuletzt stellt auch die chronische Finanzkrise vieler Städte die Kontinuität des Modells einer „Sozialen Stadt“ in Frage. Nicht nur werden die Mittel für bestehende sozialpolitische Programme knapp. Es entsteht angesichts der zunehmenden Standortkonkurrenz zusätzlich eine nicht zu unterschätzende Budgetkonkurrenz mit anderen Politikfeldern wie Kultur, Sicherheit, Infrastruktur und anderen.

## Städte als Orte von Innovation und Integration

Städte waren und sind in besonderem Maße Orte der sozialen Innovation, Orte an denen Problemlösungen für die Gesellschaft entwickelt und erprobt werden, an denen Formeln für das Zusammenleben unterschiedlichster gesellschaftlicher Gruppen und Milieus gefunden werden müssen. Wilhelm Heitmeyer sprach vor einigen Jahren einmal von der „Integrationsmaschine Stadt“.

Städte sind, zumindest in der europäischen Geschichte, aber auch Motoren des wirtschaftlichen, technischen und wissenschaftlichen Fortschritts, Generatoren und Katalysatoren wirtschaftlichen Wachstums und daraus erwachsender gesellschaftlicher Dynamik.

Diese beiden Dynamiken, wirtschaftliches Wachstum und wirtschaftlicher Wandel einerseits, soziale Integration und gesellschaftlichen Zusammenhalt andererseits, zu erhalten und produktiv zu nutzen, ist eine zentrale Aufgabe moderner Stadtpolitik.

Damit ist ein Spannungsfeld in der Prioritätensetzung von Stadtpolitik beschrieben. Wirtschaftliche Dynamik setzt soziale Bestände unter Änderungsdruck, schafft Zielkonflikte bei der Bindung von Ressourcen und ist sehr oft auch gekoppelt mit wachsenden sozialen Ungleichheiten.

Die Stadt muss insofern *beides* leisten:

- Wachstum, Innovation und wirtschaftliche Dynamik ermöglichen

und zugleich

- den sozialen Zusammenhalt sichern, das heißt auch denjenigen Schutz geben und faire Teilhabechancen sichern, die das Tempo der Entwicklung nicht immer mithalten können und zu Modernisierungsverlierern zu werden drohen.

## Die soziale Stadt – Grundlage wirtschaftlicher Dynamik

Die „Sozialen Stadt“ kann als notwendige Kompensation für die Nebenfolgen wirtschaftlichen Wandels gesehen werden. Andererseits gibt es durchaus Gründe, darüber hinaus davon auszugehen, dass ausgeprägte wirtschaftliche Dynamik ein gewisses Maß an sozialer Stabilität, Solidarität und Sicherheit voraussetzt. In einem Umfeld, das auch ein gewisses Maß an Sicherheit und Stabilität bietet, das dem Einzelnen deutlich macht, dass er im Notfall auf die Solidarität der Gemeinschaft rechnen kann, sind Menschen möglicherweise eher bereit, Risiken einzugehen, sich flexibel neuen Herausforderungen zu stellen und eigene Traditionen in Frage zu stellen als in einem Umfeld großer Unsicherheit<sup>1</sup>. Die „Soziale Stadt“ könnte man insofern durchaus als notwendiges Gegenstück zur wirtschaftlich dynamischen Stadt als Ort von Veränderung, Innovation und Wettbewerb sehen.

---

<sup>1</sup> Interessanterweise wird dieser Zusammenhang inzwischen auch von Advokaten eines hyperdynamischen Wettbewerbskapitalismus betont. „Risk taker“ als zentrale Treiber von Innovation und Wachstum brauchen auch berechenbare Rahmenbedingungen und, anders als neoliberale Anhänger eines Minimalstaats meinen, auch ein gewisses soziales Netz zur Abfederung existentieller Risiken. Siehe dazu z. B.: Michael J. Mandel: Rational Exuberance. Silencing the Enemies of Growth (and why the future is better than you think). New York 2004: Harper Collins

Die, wie immer auch spannungsreiche, Verknüpfung von Sicherheit und Wandel, von Wettbewerb und Zusammenhalt, von Tradition und Innovation kann man in diesem Sinne als „historische Mission“ von Stadt und zugleich als das zentrale Erfolgsrezept der Stadtentwicklung in Europa betrachten.

Das „Soziale“ der Stadt ist jedoch immer wieder zu gestalten und neu zu erfinden. Hier haben neben traditionellen Formen der Sozialpolitik seit den neunziger Jahren Grundsätze des „aktivierenden Staates“ eine zentrale Bedeutung bekommen. Soziale Sicherheit darf, so dessen Grundannahme, Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Menschen nicht ersticken. Sie sollte vielmehr so ausgestaltet sein, dass Bürger aktiv in die Gestaltung ihrer Lebensverhältnisse eingreifen können und Mitwirkungsmöglichkeiten erhalten. Aktivierung und Beteiligung sind in diesem Sinne notwendige Elemente eines zeitgemäßen Konzepts sozialer Politik. Diese Erkenntnis ist ja auch eine der wesentlichen Grundlagen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“. Sicherheit, Aktivierung und Beteiligung sind in diesem die Grundpfeiler, auf denen Konzepte zur Sozialen Stadt aufbauen.

## **Governance und neue Steuerung auf lokaler Ebene – Etappen der Modernisierungsdiskussion**

Zum Thema „Governance“ hat sich in den letzten Jahren eine differenzierte Diskussion der Steuerung und Kontrolle von Organisationen und sozialen Prozessen im privaten und öffentlichen Bereich entwickelt. Auf örtlicher Ebene ist dabei vor allem die Entwicklung von Leitbildern und Konzepten des politischen und des Verwaltungshandelns von Kommunen von Bedeutung. Dabei gab es eine Reihe von Etappen auf dem Weg von der traditionellen hoheitlichen Verwaltung hin zu einem neuen Typ von Verwaltungshandeln, wie er dem Leitbild des aktivierenden und beteiligungsoffenen Staates entspricht.

Es handelt sich hierbei um einen sehr komplexen und noch keineswegs abgeschlossenen Prozess. Dazu an dieser Stelle nur einige Stichworte:

Die erste Welle der Verwaltungsreform in den Kommunen Anfang bis Mitte der neunziger Jahre orientierte sich sehr stark an privatwirtschaftlichen Organisationsmodellen und der Idee, gute Dienstleistungen für den Bürger als deren „Kunden“ zu erstellen und zu liefern. Um eine höhere Ressourceneffizienz zu erzielen, sollte das bürokratische Modell der Verwaltung durch das eines „neuen öffentlichen Managements“ ersetzt werden.

Die Grenzen eines solchen Modells waren jedoch nicht zu übersehen. Weder entspricht die Stellung des Bürgers zur Verwaltung der eines (souveränen) Konsumenten, noch lässt sich Verwaltung als Unternehmen verstehen, das ausschließlich nach Kosten und Nutzen, Kapitaleinsatz und Ertrag arbeitet. Dennoch hat dieser Ansatz in den Kommunalverwaltungen durchaus produktiv gewirkt, insofern betriebswirtschaftliche Überlegungen und die Frage des Nutzens des Verwaltungshandelns für den Bürger als Kunden und Träger von berechtigten Qualitätsansprüchen damit erstmals an zentraler Stelle in das Selbstverständnis von Verwaltung eingegangen sind.

Weitere Entwicklungsetappen versuchten, das eher auf die Binnenmodernisierung der Verwaltung gerichtete „new public management“ im Sinne von Aktivierung und Teilhabe als Modell der „Bürgerkommune“ (Gerhard Banner) zu öffnen. Nicht nur effektive Abläufe, sondern Dialogorientierung, Transparenz und Rechenschaftslegung gegenüber den Bürgern waren darin die zentralen Entwicklungsziele. Es geht nicht mehr nur um effektives Management, sondern um „good governance“ auf lokaler Ebene – ein Leitbild für das Handeln von lokaler Politik und Verwaltung, das gerade für Programme wie das der „Sozialen Stadt“ wichtig zu

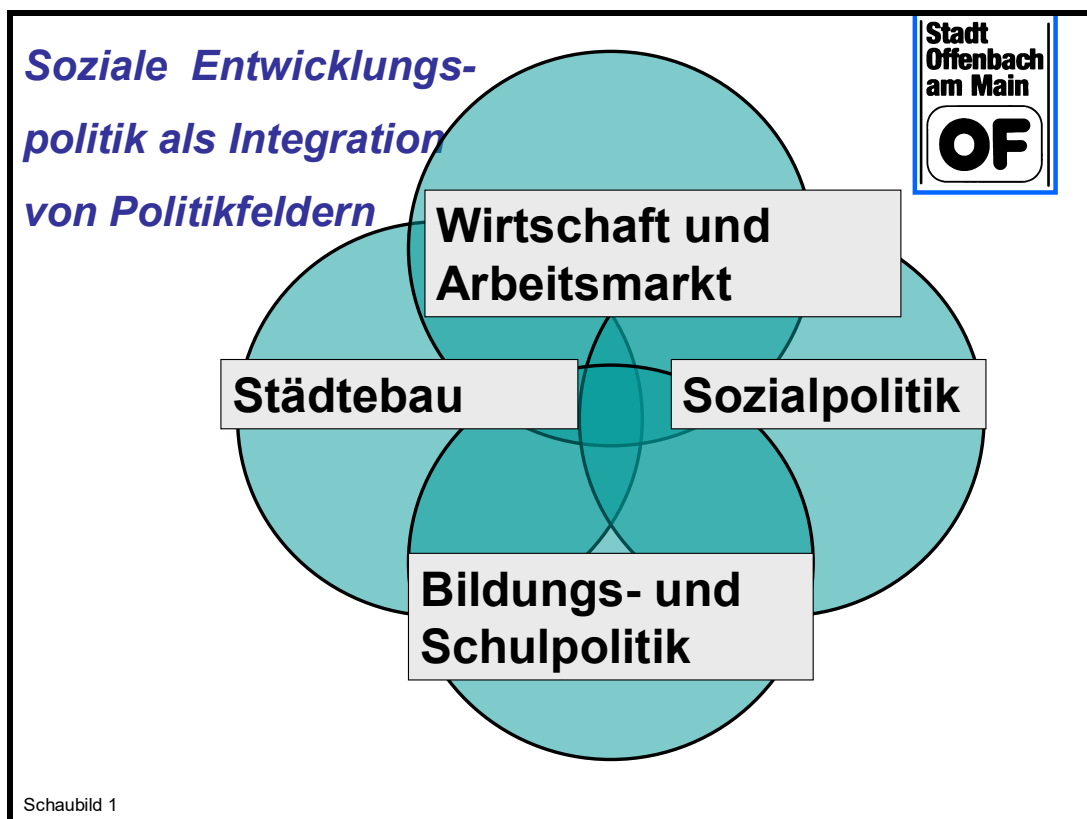
sein scheint. „Good governance“ umfasst, recht verstanden, sowohl ein gutes und effizientes Funktionieren der Verwaltung, ständige Optimierung und Weiterentwicklung der Produkte von Verwaltung, die Transparenz von Politik und Verwaltung, demokratische Verfahren und die Einbeziehung der Bürger als Ko-Akteure und Ko-Produzenten der Wohlfahrt des Gemeinwesens.

Der Bürger ist dabei eben gerade nicht nur der Kunde für öffentliche Dienstleistungen, nicht nur der „bourgeois“, sondern der „citoyen“, der an der Entwicklung seines Gemeinwesens teilhat, aber auch gefordert ist, sich aktiv für dessen Weiterentwicklung einzusetzen.

## Wege zur sozialen Entwicklungspolitik auf lokaler Ebene

Das Programm „Die Soziale Stadt“ setzt einen starken Akzent bei der interdisziplinären und ressortübergreifenden Bearbeitung der Situation von Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf. Es geht um einen erweiterten Begriff von Stadtentwicklung, nicht mehr nur um die bauliche Entwicklung, sondern um eine möglichst stark integrierte, in sich abgestimmte gesamthafte Entwicklungspolitik für Quartiere. Damit werden die Grenzen der traditionell eher ressortsegmentierten Problembearbeitung überschritten.

Eine soziale Entwicklungspolitik für benachteiligte Quartiere muss eine Vielzahl von kommunalen Politikbereichen einbeziehen, natürlich den Städtebau, aber auch die Wirtschaftsförderung, die lokale Arbeitsmarktpolitik, die Sozialpolitik und die lokale Bildungspolitik.



Die integrierte Stadtentwicklung der „sozialen Stadt“ findet, wenn man so will, im Schnittbereich der verschiedenen Politikfelder statt.

Diese Verknüpfung von Politikfeldern wird ergänzt durch eine Verknüpfung von Verfahren, die die inhaltliche Ausrichtung des Konzepts mit der Idee der „good governance“ verbindet.



Das Quartiersmanagement ist ein zentraler Bezugspunkt von Beteiligungsformen und Netzwerkarbeit im Stadtteil. Es stellt eine feste Ankerinstitution außerhalb der Verwaltung dar, vermittelt zwischen Verwaltung und Bürgern, sorgt für Kontinuität der Bürgeraktivierung und bringt die Anliegen der verschiedenen Interessengruppen in eine dialogfähige Form.

## Netzwerkstrategien in der „Sozialen Stadt“

Bei Ausführungen zu Netzwerken, Netzwerkpolitik, Netzwerkmanagement oder Netzwerkstrategien ist man inzwischen versucht, mit einer kritischen Vorbemerkung zu beginnen: Netzwerke sind in den neunziger Jahren zu einem „hype“ in den Diskursen vieler Politikbereiche, von der Sozialpolitik über die Wirtschaftspolitik bis hin zur Stadtentwicklung, geworden. Alles ist irgendwie vernetzt und vor allem – je mehr Vernetzung, desto besser. Netzwerkbildung quasi als Patentrezept, als Ausweg aus den Sackgassen von Markt und Staat, in denen sich, so schien es, vieles verrannt hatte.

Dagegen ist dein nüchterner Blick auf die Praxis sozialer Netzwerke angezeigt. Vernetzung ist kein Selbstzweck, Netzwerke sind zwar ubiquitär aber keineswegs und unter allen Umständen immer einer positiven Entwicklung dienlich. Und nicht zuletzt - der Grat zwischen den „guten“ Netzwerken und dem „schlechten“ Filz in Politik und Gesellschaft ist schmal.

Zudem wird durch Netzwerkkonzepte allzu schnell auch die Frage von Interessen und Konflikten als natürlichen Bestandteilen von sozialer Stadtentwicklung ausgeblendet.

Wenn man über Netzwerkpolitik im Kontext des Programms der „Sozialen Stadt“ spricht, ist es deshalb sinnvoll, sich zunächst einmal klar zu machen, in welcher „Arena“ die Entwicklung von benachteiligten Stadtteilen stattfindet und welche Akteure dort legitime Ansprüche auf Beteiligung und Mitgestaltung erheben.

Vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen mit einem innerstädtischen Entwicklungsgebiet im Programm wären in dieser Hinsicht unter anderem zu nennen:

- Bewohner des Gebiets
- Gewerbetreibende im Gebiet
- Kunden, Besucher (nicht zuletzt auch Parkplätze suchende....)
- Vereine, Initiativen
- Öffentliche Einrichtungen, Jugendzentren usw.
- Die Stadtverwaltung
- Nicht zuletzt auch die übrigen Stadtgebiete, die ja von der Entwicklung im Gebiet betroffen sein können (durch Verdrängungseffekte bei Problemgruppen, durch Lenkung knapper Ressourcen in das Entwicklungsgebiet, durch einen verschärften Wettbewerb von Geschäfts- und Wohnstandorten oder durch positive „spill over“-Effekte bei einer guten Entwicklung des Gebiets)

Der Ansatz einer aktivierenden und beteiligungsorientierten Stadtentwicklung zielt ja gerade auf die Herausbildung und Stärkung neuer kollektiver Akteure in Form von Bewohnerinitiativen, Initiativen von Gebäudeeigentümern, Gewerbevereine, thematische Initiativen (die etwa im Rahmen der Mikroprojekte des Programms L.O.S. gefördert werden) und andere. Damit entstehen auch potentielle Konfliktlinien – etwa zwischen Gewerbe- und Bewohnerinteressen, Eigentümer- und Mieterinteressen u. a. m.

Auch die Entwicklungsziele für Stadtgebiete bergen Konfliktstoff. So gibt es bei bestimmten ethnischen Gruppen durchaus das Ziel der Bildung eigener homogener Milieus und Infrastrukturen, in denen die eigene Kultur möglichst weitgehend erhalten und ausgeübt werden kann, was in der Regel dem Ziel der Integration in die deutsche Gesellschaft zuwiderläuft. Auch die Frage von Problemgruppenkonzentration oder sozialer Durchmischung sind, wie man aus den Erfahrungen der Arbeit in sozialen Brennpunkten weiß, keineswegs konfliktfrei zu lösen. Geschlossene Milieus von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern werden von den Betroffenen zuweilen durchaus als schützend und entlastend empfunden (insbesondere wenn damit auch familiäre Zusammenhänge verbunden sind).

Im Sinne einer nachhaltigen Integration möglichst vieler Menschen ins Erwerbsleben kann es dagegen durchaus sinnvoll sein, solche geschlossenen Milieus aufzubrechen.

Wenn man Stadtteile im Sinne von sozialer Durchmischung auch für einkommensstärkere Gruppen attraktiv machen will, sind damit naturgemäß oft Verdrängungsprozesse verbunden<sup>2</sup>. Diese laufen zwar in der Regel nicht als direkte Verdrängung ab, sondern durch einen allmählichen Austausch als Folge von Fluktuation der Wohnbevölkerung bestimmter Gegenden. Im Ergebnis kann eine Aufwertung von benachteiligten Stadtteilen aber durchaus darauf hinauslaufen, dass weniger sehr einfacher Wohnraum angeboten wird und damit einkommensschwächere Bevölkerungsgruppen dort weniger als zuvor repräsentiert sind.

---

<sup>2</sup> So hat sich die Stadt Offenbach etwa entschieden, einen seit über 40 Jahren bestehenden sozialen Brennpunkt, der über eine Gemeinwesenarbeit und eine Vielzahl sozialer Projekte über Jahre hinweg sehr kostenintensiv gefördert worden war, aber seinen Brennpunkt behalten hatte, auflösen. Die Schlichtwohnung wurden abgerissen und für die Bewohner wurde über das Stadtgebiet verteilt neuer Wohnraum gefunden. So weit man bisher erkennen kann, hat diese Auflösung des Brennpunktes inzwischen mehr für die Integration der Bewohner bewirkt als jahrelange Sozialprogramme.

Für die Organisation von Beteiligung in der Quartiersentwicklung ist es wichtig, möglichst vielen Foren zu bilden, die verschiedene Interessen zusammenführen, Konflikte nicht kaschieren, sondern sichtbar, aber auch konstruktiv bearbeitbar machen.

Stadtteilversammlungen und Bürgerforen sind in diesem Sinne zentrale Instrumente im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“.

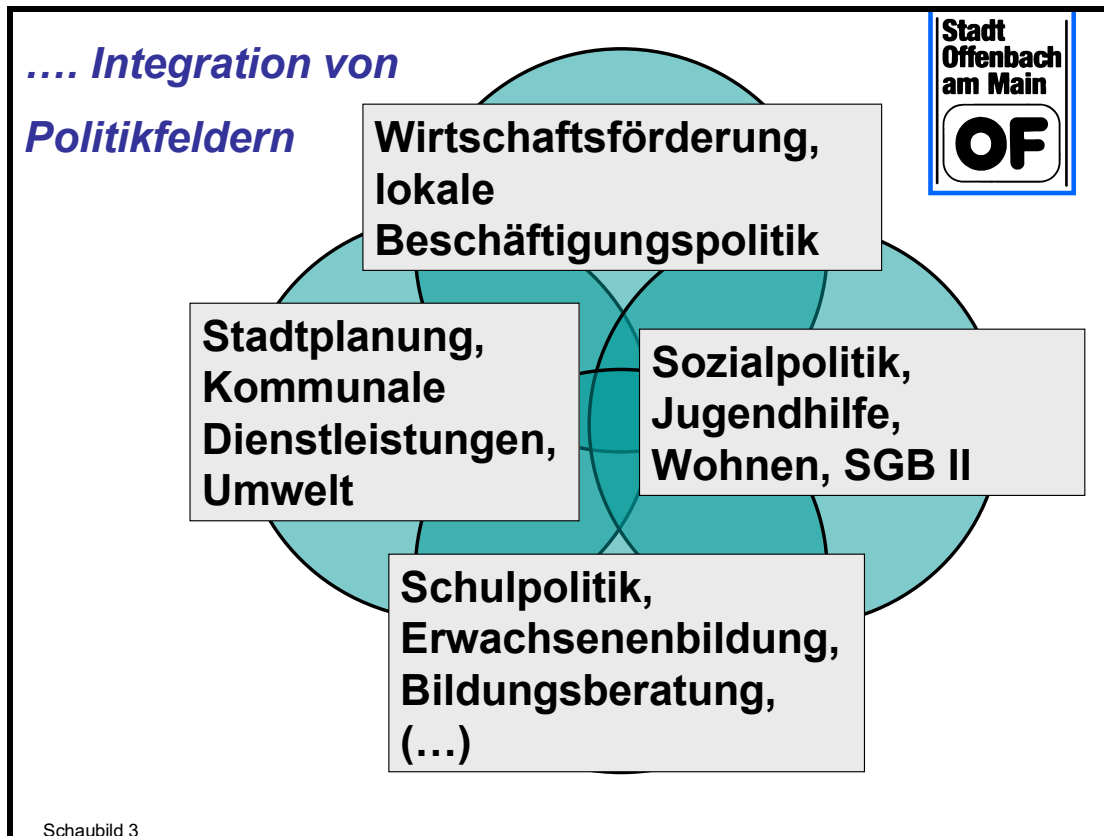
Ein Schwachpunkt ist dabei allerdings oft, dass in diesen Foren artikulationsstarke Gruppen (vulgo: die „üblichen Verdächtigen“) dominieren und artikulationsschwächere Gruppen trotz ambitionierte Handlungsansätzen und hohem Beteiligungsaufwand nicht im eigentlich erforderlichen Umfang zum Zuge kommen.

## **Was können Politik und Verwaltung tun?**

Wie bereits ausgeführt, ist eine der zentralen Herausforderungen des Konzepts der „Sozialen Stadt“ an kommunale Politik und Verwaltung, Einzelressorts und Politikfelder einer ganzheitlichen Entwicklungsperspektive zu unterwerfen, gewissermaßen „systemisch“ zu denken und handeln. Die politische Zielbildung muss dann natürlich aus dem „Tunnelblick“ von Einzelressorts heraustreten und übergreifend eine Zukunftsvision für ein Quartier formulieren.

In der Umsetzung kommt es darauf an, an möglichst vielen Stellen städtebauliche, soziale und wirtschaftliche Maßnahmen eng zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen. Wie die Erfahrungen der Umsetzung des Programms „Soziale Stadt“ an vielen Orten zeigen, setzt dies erhebliche Lernprozesse in Stadtverwaltungen voraus.

Die enge und verbindliche Kooperation mit Initiativen und Interessengruppen aus Quartieren, aber auch die Bewertung von Akteurskonstellation und die Einbeziehung der für das Thema relevanten Akteure ist eine zusätzliche Herausforderung. Netzwerke werden nur dann effektiv zu Problemlösungen beitragen, wenn die Zusammensetzung dem zu lösenden Problem adäquat ist und die entsprechenden Schlüsselakteure tatsächlich auch beteiligt sind. Die Fachkompetenz der Verwaltung muss in diesem Sinne durch Netzwerkkompetenz ergänzt werden.



## Praxisbeispiel Offenbach

Die Stadt Offenbach hat sich in ihrem Entwicklungsgebiet der „Sozialen Stadt“ für einen vergleichsweise „schlanken“ Ansatz der Umsetzung des Programms entschieden. Dessen zentrale Elemente sind:

- Eine ressortübergreifende Steuerungsgruppe innerhalb der Verwaltung (umfasst Bau/Stadtplanung, Arbeit/Wirtschaft, Soziales/Jugend),
- ein interdisziplinär aufgestelltes Quartiersmanagement, das an Dritte vergeben wurde,
- intensive Beteiligungsverfahren in Planungsprozessen
- stadtteilbezogene Bürgerforen (z. B. Bürgerversammlungen mit der politischen Spitze) und thematische Foren (z. B. Arbeitskreise von Eigentümern von Liegenschaften, zur Gestaltung von Hinterhöfen, von Existenzgründern usw.).

Anders als in manchen anderen Städten hat man vermieden, zusätzliche formale Gremien zu schaffen. Zum einen waren in dem Innenstadtquartier bereits unabhängig vom Entwicklungsprogramm viele Gremien aktiv (z. B. zur öffentlichen Sicherheit, zur Jugendpolitik u. a.), zum anderen geht es der Stadt darum, die Quartiersthematik möglichst eng an die Gesamtentwicklung der Innenstadt anzukoppeln und Doppelstrukturen, administrativen Aufwand und die Überlastung von zentralen Akteuren durch einen „Gremien-Overkill“ zu vermeiden.

Ein ganz wichtiger Grund für die intensive Beteiligung der Betroffenen an der Planung von Maßnahmen ist, die Bürger damit ein Stück weit zu „Eigentümern“ der entsprechenden Projekte zu machen, das Wohnumfeld und öffentliche Einrichtungen nicht indifferent zu betrachten, sondern als Teil der eigenen gestaltbaren und zu bewahrenden Lebensumwelt. Ganz profan kann eine gelungene Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Anwohnern etwa an de



Planung eines Spielplatzes einen großen Beitrag dazu leisten, dass Vandalismusschäden gering bleiben und das öffentliche Eigentum pfleglich behandelt wird.

## **Fazit**

Die Gestaltung der „Sozialen Stadt“ ist eine der zentralen Herausforderungen in der aktuellen Situation der wirtschaftlichen Umbruchs und der sozialen Krise.

Städtische Strukturen lassen sich nur langfristig ändern. Inwieweit mit den immer knapperen Finanzmitteln der Kommunen Veränderungsprozesse, die durch globale wirtschaftliche und soziale Entwicklungen verursacht sind, durch kommunale Initiativen gewendet oder auch nur kompensiert werden können, muss allerdings vor dem Hintergrund der Wucht dieser globalen Prozesse und der zugleich im enger werdenden finanziellen Spielräume der Städte in Frage gestellt werden. Das gilt auch für die Entwicklung einzelner Quartiere. Kleinere Entwicklungsprogramme wie das der „Sozialen Stadt“ werden immer nur begrenzte Wirkung haben und „große Trends“, die in die Quartiere hineinwirken, nicht kurzfristig „drehen“ können.

Durch ein intelligentes Design von Programmen lässt sich jedoch der Wirkungsgrad auch begrenzter Finanzmittel erhöhen. Durch Beteiligung und Aktivierung von Bürgern lässt sich die Wirkung der Programme verbreitern. Durch die Einbeziehung der Interessen der „Stakeholder“ in den Quartieren können Anschlussinvestitionen angeregt werden und damit ein ökonomischer Hebel für die Quartiere mobilisiert werden. Eine vernünftige und zielorientierte Netzwerkarbeit kann in diesem Sinne nicht nur die Ressourcen für Entwicklung optimieren, sondern, wichtiger noch, die Nachhaltigkeit der Programme verbessern und sicherstellen.

Dies erfordert neue Steuerungsmodelle in Politik und Verwaltung, insbesondere die Ausbildung spezifischer Kompetenzen zur Entwicklung und Nutzung sozialer Netzwerke.

### **Autor:**

Dr. Matthias Schulze-Böing ist Projektleiter für die Stadtentwicklung „Östliche Innenstadt“ in Offenbach am Main im Rahmen der „Hessischen Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt“ (Hegiss). Daneben ist er Leiter des Amtes für Arbeitsförderung, Statistik und Europaangelegenheiten der Stadt Offenbach und Geschäftsführer der MainArbeit GmbH, der Arbeitsgemeinschaft gem. § 44b SGB II von Stadt Offenbach und Agentur für Arbeit Offenbach.