

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Fachbereich Sozialpädagogik

**„Immer nur Kaffee trinken, oder?“ –  
Grundlagen einer effektiven Gremienarbeit zur  
Vernetzung von sozialen Einrichtungen**

**Diplomarbeit**

Tag der Abgabe: 28. Februar 2005

**Haldis J. Meier**

Matrikel-Nr. 1572028

Bleicherstr. 16

22767 Hamburg

Betreuende Prüferin: Prof. Mary Schmoecker

Zweite Prüferin: Prof. Dr. Yolanda Koller-Tejeiro

# GLIEDERUNG

VORWORT.....	3
1. EINLEITUNG.....	4
2. THEORETISCHER TEIL: SOZIALE NETZWERKARBEIT.....	8
2.1 Handlungsleitende Orientierungen.....	9
2.2 Soziale Netzwerke – Einführung in das Thema.....	12
2.2.1 Zur Aktualität von Vernetzungsfragen.....	13
2.2.2 Personenzentrierte soziale Netze.....	16
2.3 Soziale Netze von Organisationen.....	21
2.3.1 Definitionen: Kooperation, Koordination, Vernetzung.....	22
2.3.2 Warum überhaupt Zusammenarbeit? Einige Überlegungen vor dem Hintergrund der Gemeinwesenarbeit.....	23
2.3.3 Verschiedene Ebenen der Zusammenarbeit.....	28
2.3.4 Zu den Strukturen von Zusammenarbeit.....	34
2.3.5 Voraussetzungen für Kooperation und Netzwerkarbeit.....	36
2.3.6 Probleme bei der Zusammenarbeit.....	38
3. PRAXISSTUDIE ZU DEN GRUNDSÄTZEN EFFEKTIVER GREMIENARBEIT.....	42
3.1 Das Untersuchungsinteresse.....	42
3.2 Das Forschungsdesign.....	44
3.2.1 Die Wahl der Methode.....	45
3.2.2 Der Interviewleitfaden.....	47
3.2.3 Die Expertinnen.....	48
3.2.4 Verlauf der Datenerhebung und Auswertung.....	50
3.3 Darstellung der Ergebnisse.....	53
3.3.1 Beschreibung der Gremien.....	54
3.3.2 Funktion der Gremienarbeit für die Befragten.....	59
3.3.3 Prozessfragen: Vertrauensbildung.....	62
3.3.4 Konflikte und Konfliktlösungen.....	67
3.3.5 Anforderungen an die Moderation.....	75
3.3.6 Ziele und Projekte in den Gremien.....	78
3.3.7 Behindernde und fördernde Faktoren.....	84
3.3.8 Eigenschaften von Personen.....	87
4. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE.....	91
5. KONSEQUENZEN FÜR DIE SOZIALE ARBEIT.....	103
LITERATUR UND ANLAGEN.....	106

# VORWORT

Wenn ich Leuten erzählte, dass ich meine Diplomarbeit über Grundsätze einer effektiven Gremienarbeit schreibe, reagierten sie unterschiedliche: „Gremien? Wie schrecklich! Das ist doch nur überflüssiges Gesabbel!“ Aber auch: „Oh, wichtig! Sollten alle Sozialpädagogen lernen, das braucht man dringend in der Praxis!“ Die Frage nach dem „überflüssigen Gesabbel“ setzte ich als provokative These in den Titel: „Immer nur Kaffee trinken, oder?“ In der Arbeit bin ich unter Anderem der Frage nachgegangen, ob das denn stimmt.

Das Thema Gremienarbeit liegt mir schon lange am Herzen. Vom zweiten Semester an vertrat ich als Mitglied in verschiedenen Hochschulgremien die Interessen der Studierenden. Im Praktikum kamen die Erfahrungen aus Stadtteilarbeitskreisen dazu. Diese Tätigkeiten waren für mich vor allem ein Lernfeld: Wie wird argumentiert? Wie verlaufen die Konfliktlinien? Wie funktionieren die Einfluss- und Machtstrukturen? Und wie kann ich dieses Wissen nutzen, um das Beste für meinen Auftrag, also die Belange der Studierenden, zu erreichen?

Trotz der Erkenntnisse, die ich durch meine Beobachtungen und Auswertungen erwarb, blieben viele Fragen offen. Beispielsweise, was wirklich dazu nötig ist, um in Gremien effektiv zu arbeiten. Insbesondere wollte ich gerne herausfinden, wann Konflikte durch strukturelle und prozessuale Bedingungen verursacht werden und welche persönlichen Voraussetzungen ausschlaggebend sein können. Was lag näher, als diese Fragen im Rahmen meiner Diplomarbeit empirisch zu untersuchen? Ich habe mich auf Gremien im Feld der Sozialen Arbeit beschränkt, die Erfahrungen aus der Hochschule bildeten eher den Hintergrund meiner Interessen.

Mein herzlicher Dank geht an Mary Schmoecker, die mich immer wieder geduldig beraten hat, sowie an die Expertinnen, die sich Zeit genommen haben um meine Fragen zu beantworten und durch deren Offenheit ich überhaupt die beschriebenen Erkenntnisse gewinnen konnte. Außerdem danke ich meiner Familie und meinen Freunden und besonders allen Korrekturleserinnen und -lesern!

Haldis J. Meier, am 23. Februar 2005

# 1. EINLEITUNG

Wer heute in die Situation kommt, Unterstützung durch soziale Arbeit zu benötigen – zum Beispiel wegen Alter und Pflegebedürftigkeit, wegen Problemen mit der Erziehung seiner Kinder oder durch Verlust des Arbeitsplatzes und hohe Schulden – der ist mit einer Vielzahl von Organisationen und einer enormen Zersplitterung der Zuständigkeiten konfrontiert, so dass er oft von einer Stelle zur nächsten laufen und überall seine Lage von Neuem schildern muss<sup>1</sup>. Bis tatsächlich Unterstützung zur Verfügung steht, muss er erst einmal alle Informationen über den Verlauf des Hilfeprozesses zusammensammeln, muss viel Zeit und Kraft investieren. Es sei denn, er hat zu Beginn seiner Suche eine umfassende Beratung darüber bekommen, was alles zu tun ist und wer wofür zuständig ist. Dann ist der erste Teil erleichtert, der zweite allerdings noch immer zu bewältigen: Die Organisation und Koordination von unterschiedlichen Hilfsinstanzen. In Anbetracht des Unterstützungsbedarfs, in dem sich der Nutzer zum Zeitpunkt seiner Suche befindet, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit damit überfordert sein. Wendt spricht in dem Zusammenhang sogar von Leistungsmissbrauch und Mehrfachbehandlungen (vgl. Wendt 2002, S.105). Viel sinnvoller wäre es doch, wenn die sozialen Einrichtungen von vorne herein aufeinander abgestimmte Hilfen anbieten würden, die auf die individuellen Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zugeschnitten wären.

Die Lage ist nicht überall so schlimm wie hier dargestellt. Es gibt tatsächlich aufeinander abgestimmte Programme, und Einrichtungen, die gut informiert sind über das Angebot der angrenzenden Hilfeinstanzen und die die Nutzerinnen gut beraten. Aber wie kommt diese Information und Koordination zustande? Warum ist sie noch nicht überall Realität? Warum gibt es überhaupt noch Stadtteile, in denen die Einrichtungen sich nicht kennen und nicht zusammenarbeiten?

Ein Grund für das Nebeneinander der sozialen Dienste generell liegt in der rechtlichen Zersplitterung. Unterschiedliche Gesetze regeln die verschiedenen Hilfeprozesse und unterschiedliche Behörden sind für deren Organisation und Durchführung zuständig. Sie sind gewachsen aus der langen Tradition des deutschen Hilfesystems mit seinen verschiedenen Sozialversicherungen und staatlichen Versorgungsleistungen.

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird unsystematisch abwechselnd das feminine und maskuline Geschlecht verwendet, gelegentlich auch die gemeinsame Form. Die jeweils verwendete Form schließt die des anderen Geschlechts mit ein.

Wenn neue Gesetze entstehen, werden nicht immer die Betroffenen oder Expertinnen in die Planung einbezogen, so dass manchmal die Bürokratie eher auf- als abgebaut wird. Die Entwicklung der Sozialgesetzbücher (SGB) ist in diesem Sinne positiv, denn sie umfassen in jeweils einem großen Buch alle dazugehörigen Regelungen. Die Aufteilung auf Bundes-, Landes- und Kommunalgesetze bleibt aber weiterhin ein zentrales Merkmal der deutschen Sozialgesetzgebung, die daraus folgenden unterschiedlichen Zuständigkeiten der Behörden sind schon alleine ein Faktor, der aus Nutzerperspektive Verwirrung schafft.

Verstärkt wird die Zersplitterung durch den heute vorherrschenden Wirtschaftsdiskurs, der mit der Verknappung der Steuermittel und den Kürzungen der öffentlichen Ausgaben einhergeht. Er fördert die Konkurrenz zwischen den sozialen Einrichtungen, welche zusätzliche Reibungsverluste bringt. Beide, die rechtliche Zersplitterung ebenso wie die Wirtschaftsorientierung, schwächen die Logik der Solidarität, gegenseitiger Verantwortung und Kooperation. Noch weitere Faktoren gehören zur Vielfalt der sozialen Einrichtungen in Deutschland, z.B. die Tradition der unterschiedlichen Wohlfahrtsverbände mit ihren unterschiedlichen Leitbildern. Für diese Arbeit kann aber die Feststellung genügen, dass es eine oftmals verwirrende Pluralität der Behörden, Träger und Einrichtungen gibt. Diese Pluralität kann der Realisierung der Wunsch- und Wahlfreiheit dienen – allerdings nur, wenn ihre negativen Auswirkungen in einer konsequenten Kooperation und Koordination zwischen den Einrichtungen abgefedert werden. Nur so kann ein an der Nutzerin orientierter Hilfeprozess überhaupt zustande kommen und die Unterstützung in bestmöglicher Weise wirken. Über Instanzen solcher Zusammenarbeit kann auch eine Beteiligung der Nutzer bzw. der Fachbasis an der Gesetzgebung organisiert werden, damit der grundlegende Standard der Partizipation der Betroffenen einlösbar wird.

Mit diesen Kooperationen sozialer Einrichtungen beschäftigt sich meine Arbeit. Im Zentrum des Interesses stehen dabei die Gremiensitzungen, also die Treffen der an der Zusammenarbeit beteiligten Akteure. Weil in der konkreten Situation Probleme und Chancen am deutlichsten zutage treten, wird hier auch die Frage greifbar, wie Kooperation tatsächlich funktionieren kann. Denn wenn es so offenkundig Sinn macht, zu kooperieren, aber gleichzeitig an vielen Stellen ein Mangel an Kooperation feststellbar ist, dann stellt sich die Frage nach den Voraussetzungen von Zusammenarbeit. Diese Ar-

beit beschäftigt sich deshalb mit Bedarf, Funktion, Struktur, Voraussetzungen und Problemen von Zusammenarbeit zwischen sozialen Einrichtungen.

Zur konkreten Gremienarbeit fand ich nur sehr wenig Literatur. Die vorhandenen Veröffentlichungen zu Kooperation und Vernetzung zwischen sozialen Einrichtungen sind entweder Praxisberichte über Vernetzungsprojekte, oder sie begründen den Bedarf nach Zusammenarbeit von sozialen Einrichtungen und fordern ihre flächendeckende Einführung, waren aber für mein Vorhaben zu wenig konkret. Deshalb habe ich die Beschreibung des Konzeptes der Netzwerkarbeit zunächst an Veröffentlichungen zu personenzentrierten Netzwerken orientiert, von denen es eine reichhaltige Palette gibt. Manche von ihnen beziehen die Netzwerke von Organisationen in ihre Betrachtungen mit ein, so dass auch hier eine gute Grundlage bestand. Der theoretische zweite Teil dieser Arbeit beschäftigt sich also mit dem Konzept der sozialen Netzwerkarbeit vor dem Hintergrund der Gemeinwesenarbeit. Die Gemeinwesenarbeit stellt für das Thema den Stadtteilbezug her. Denn oftmals versorgen mehrere Einrichtungen in einem Stadtteil dieselben Klientinnen, eine Zusammenarbeit in diesem Bereich ist besonders notwendig und auch am öftesten anzutreffen. Die soziale Netzwerkarbeit ist aber auch meist in der Gemeinwesenarbeit verortet, sie bietet den passenden theoretischen Hintergrund.

Um meinem eigentlichen Interesse, der konkreten Gremienarbeit, näher zu kommen, habe ich Interviews geführt, deren Durchführung und Ergebnisse im dritten Teil dieser Arbeit beschrieben werden. Ich habe vier Frauen als Expertinnen gefragt, wie sich bei ihnen die konkrete Zusammenarbeit gestaltet. Mich interessierte dabei besonders, auf welche Weise Gremienarbeit effektiv sein kann. Denn das Zusammenkommen etlicher Vertreterinnen sozialer Einrichtungen stellt einen hohen Einsatz von Personal- und damit auch finanziellen Ressourcen dar. Dieser kann nur damit gerechtfertigt werden, dass Gremienarbeit überhaupt nützlich für das Erreichen der sozialarbeiterischen Ziele ist. Dabei bin ich von einer strukturellen Perspektive ausgegangen, nämlich von der Annahme, dass die Rahmenbedingungen der Netzwerkarbeit maßgeblichen Einfluss auf die Effektivität haben. Die Untersuchung beschäftigt sich mit Vertrauensbildung und Konfliktlösungen, mit Motivation zur Mitarbeit und Zielerreichung, mit Moderation und informellen Anteilen im Netzwerk.

Mein Untersuchungsinteresse liegt somit bei der Kooperation und Netzwerkarbeit zwischen sozialen Einrichtungen in einem Stadtteil oder einem Themengebiet, und dabei insbesondere bei den Gremien, d.h. den Treffen der VertreterInnen der kooperierenden Einrichtungen. Die Arbeit dieser Gremien kann unterschiedlich organisiert sein (z.B. Informationsfluss, Ort des Treffens, Moderation usw.). Mich interessieren Fragen nach dem Zusammenhang zwischen der Organisation und den Ergebnissen der Gremienarbeit, d.h. nach Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der untersuchten Gremien und deren Voraussetzungen.

Untersuchungsinteresse: Grundsätze einer effektiven Gremienarbeit. Ich definiere Effektivität hier als Erreichung der nutzerbezogenen Ziele, möglichst zeiteffizient und nachhaltig.

Forschungsfrage: Wie müssen Gremien organisiert sein, damit Netzwerkarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele führt?

Zu deren Bearbeitung gliedert sich meine Diplomarbeit in folgende Teile: nach dieser Einleitung als erstem Abschnitt folgt der theoretische zweite Teil, der sich mit der sozialen Netzwerkarbeit beschäftigt. Zunächst werden die Prinzipien beschrieben, die mein Handeln leiten, es folgt eine allgemeine Einführung in soziale Netzwerke und schließlich wird auf die Vernetzung von Organisationen näher eingegangen. Der dritte Teil beschreibt meine Praxisstudie zu den Grundsätzen effektiver Gremienarbeit. Nach der Erörterung des Untersuchungsinteresses und der Methodik werden die Ergebnisse der Interviews ausgeführt. Der vierte Abschnitt fasst die Ergebnisse zusammen und bezieht sie auf das Untersuchungsinteresse und den theoretischen Teil. Im Schlussteil der Arbeit folgt die Bewertung der Ergebnisse bezogen auf die soziale Arbeit. Im Anhang hinter dem Literaturverzeichnis befinden sich der Interviewleitfaden, mit dem ich die Gespräche geführt habe, sowie kurze Zusammenfassungen der Interviews.

## **2. THEORETISCHER TEIL: SOZIALE NETZWERKARBEIT**

In diesem zweiten Teil meiner Diplomarbeit soll es um das Konzept der sozialen Netzwerkarbeit gehen. Dieses bildet die theoretische und analytische Grundlage für die Untersuchung, die im dritten Teil der Arbeit beschrieben wird und die den Kern meiner Frage behandelt. Als erstes stelle ich die Prinzipien vor, die mein Handeln in der sozialen Arbeit leiten und somit die Grundlage für diese Arbeit bilden (2.1). In der Einführung in die sozialen Netze (2.2) beschäftige ich mich mit den gesellschaftlichen Hintergründen für Vernetzungsfragen und mit personenzentrierten sozialen Netzen und deren Funktionen. Der Abschnitt über die Vernetzung von sozialen Einrichtungen (2.3) beginnt mit Definitionen der relevanten Begriffe Kooperation, Koordination und Vernetzung (2.3.1), begründet den Bedarf zur Kooperation zwischen sozialen Einrichtungen vor dem Hintergrund der Gemeinwesenarbeit (2.3.2) und stellt die unterschiedlichen Ebenen dar, in denen zusammengearbeitet werden kann – dadurch werden die verschiedenen Funktionen der Netzwerkarbeit ausdifferenziert (2.3.3). Schließlich wird noch kurz auf die Strukturen von Zusammenarbeit (2.3.4) und auf deren Voraussetzungen (2.3.5) eingegangen, bevor dieser Teil mit einer Zusammenfassung der Probleme bei der Netzwerkarbeit endet, so weit sie in der Literatur beschrieben wurden (2.3.6).

Meine Untersuchung, die im dritten Teil dieser Arbeit beschrieben wird, fragt im Wesentlichen nach Funktionen, Voraussetzungen und Problemen bei der Kooperation zwischen Einrichtungen, so dass diese Themen weitere Vertiefung finden.

## 2.1 Handlungsleitende Orientierungen

Bevor ich mit den inhaltlichen Ausführungen beginne, möchte ich einige Prinzipien nennen und beschreiben, an denen sich mein Handeln orientiert, um dem Leser meinen Standpunkt und Orientierungsrahmen transparent zu machen.

Grundlage meiner Diplomarbeit ebenso wie meines sozialpädagogischen Handelns sind die berufsethischen Prinzipien, die 1997 vom Deutschen Berufsverband für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Heilpädagogik e.V. (DBSH) verabschiedet wurden. Dort sind grundsätzliche Werte, z.B. Respekt vor eigenen Definitionen und Zielen der Adressatinnen und Adressaten sozialer Arbeit, und die Grundsätze von Diskriminierungsfreiheit und Menschenwürde ausdifferenziert und als Maßstäbe für sozialarbeiterisches Handeln ausgearbeitet.

Metatheoretisch orientiere ich mich an den Ausführungen von Silvia Staub-Bernasconi (1998), die ihren Handlungsansatz systemtheoretisch fundiert. Sie legt dar, dass die Welt aus Systemen und Subsystemen besteht, die fortwährend in Prozessen entstehen, sich entwickeln und wieder auflösen. Soziale Probleme erklärt sie durch Ausstattungs-, Austausch-, Macht- und Werteungleichgewichte, in denen manche Menschen ihre Wünsche durchsetzen können und dadurch die Erfüllung der Bedürfnisse von anderen einschränken. Soziale Probleme sind Staub-Bernasconi zufolge Gegenstand sozialer Arbeit. „Die Ziele einer solchermaßen konzipierten SA/SP [Sozialarbeit / Sozialpädagogik; d. Verf.] verbinden individuelle wie soziale Werte, nämlich: a) individuelle Bedürfnis- und Wunscherfüllung im Zusammenhang mit der Erweiterung des Wissens- und Handlungsspektrums als auch der verfügbaren sozio-materiellen und kulturellen Ressourcen, und b) fairer Ausgleich von Pflichten und Rechten zwischen Menschen und sozialen Gruppen, ferner Regeln der Machtbegrenzung wie der gerechten Machtverteilung als Bedingung für sozialen (familiären, organisationellen, gesellschaftlichen) Frieden“ (Staub-Bernasconi 2000, S.738). Die systemische Perspektive bedeutet für mich unter anderem, die untersuchten Gremien nicht unter z.B. gruppenpsychologischen oder motivationstheoretischen Aspekten zu betrachten, sondern die strukturelle Dimension in die Analyse von Problemen mit einzubeziehen.

Meine Diplomarbeit ist im Gebiet der Gemeinwesenarbeit (GWA) angesiedelt. Dieses Arbeitsprinzip (nach Boulet / Krauss / Oelschlägel 1980) bietet in der sozialen Arbeit einen integrativen Handlungsansatz, der auf verschiedenen Ebenen der Intervention ansetzt. Es umfasst die „klassischen Methoden“ der sozialen Arbeit, Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und Stadtteilarbeit. Das Gemeinwesen bzw. der Sozialraum wird als der Ort gesehen, an dem sich Menschen mit den Bedingungen ihres Alltags auseinandersetzen und an dem soziale Arbeit wirken soll. „Gemeinwesenorientierung bei der Bearbeitung sozialer Probleme bedeutet also im weitreichendsten Sinne, den Wechselbezug von größtmöglicher Nutzung sozialer und struktureller Ressourcen des Stadtteils durch benachteiligte Bewohner und gleichzeitiger aktiver Gestaltung und Einflussnahme auf dieses Gemeinwesen voranzutreiben“ (vgl. Hubberts 1984, S.68). Die grundlegenden Standards der Gemeinwesenarbeit sind aktuell und verständlich bei Hinte / Lüttringhaus / Oelschlägel (2001) zusammengefasst, alle anderen relevanten Veröffentlichungen datieren aus den 1980er Jahren, als die Gemeinwesenarbeit in Deutschland breit diskutiert wurde (z.B. Hubberts 1984, Ebbe / Friese 1989). Sie haben aber zum größten Teil nicht an Aktualität verloren: Die dort beschriebenen Methoden und Techniken sind bei weitem noch nicht umgesetzt, die Probleme nicht gelöst.

Drei Ansätze aus dem Gebiet der GWA möchte ich hier noch präzisieren, weil sie für mein Thema eine besondere Rolle schreiben. Im Kapitel 2.3.2 wird darauf zurückgegriffen. Zu einem normativen Standard moderner sozialer Arbeit ist in den letzten 15 Jahren das Empowerment geworden: AdressatInnen sozialer Arbeit sollen darin unterstützt werden, sich selbst mehr Handlungsspielräume anzueignen. Herriger (1996) unterscheidet zwei Arten des Empowerment: lebensweltlich-individuell oder politisch-kollektiv. Bei der ersteren Form geht es darum, mittels sozialer Arbeit oder Trainings das Individuum zu befähigen, in seinen aktuellen Lebensbedingungen mehr Fähigkeiten und ein besseres Selbstbewusstsein zu entwickeln, um dadurch von der Hilfe anderer unabhängiger zu werden. In der zweiten, politischen Definition geht es dagegen stärker um eine Umverteilung von Macht zugunsten der vorher Benachteiligten (zum Beispiel mit Methoden des Community Organizing, vgl. Alinsky 1999) und um den gemeinsamen Einsatz für besseren Zugang zu Ressourcen. Empowermentstrategien setzen auf allen Ebenen an: bei Individuen für mehr Kompetenzen und bessere soziale Einbindung, bei Gruppen im Stiften von sozialen Netzen, bei Institutionen um mehr Beteiligungsmöglichkeiten für Nutzerinnen und Nutzer zu schaffen, und auf Gemeinde-

ebene durch Förderung von Selbstorganisation und Einflussnahme. Vor allem aber beinhaltet das Empowermentkonzept, dass Professionelle der sozialen Arbeit ihr Klientinnenbild ändern, weg von einer Defizitorientierung und hin zu einer Ressourcen- und Kompetenzperspektive: „Empowerment ist also zuvorderst eine bestimmte professionelle Haltung gegenüber dem Klienten, denn dieser soll nicht vom professionellen Helfer abhängig gemacht und abhängig gehalten werden, sondern in und durch die Unterstützung von ihm und seiner Hilfeleistungen (sic!) unabhängig werden, also sich auf seine eigenen Ressourcen verlassen können“ (Bullinger / Nowak 1998, S. 148).

Der zweite Ansatz, der in diesem Zusammenhang erwähnt werden soll, ist die Partizipation. Sie wird als grundlegender Standard der sozialen Arbeit bei Staub-Bernasconi (z.B. 1998) und in den berufsethischen Prinzipien des DBSH genannt. In gewisser Weise kann man die Überlegungen und Methoden der Partizipation als Konkretisierung des politischen Empowerment verstehen, denn es geht vor allem um die Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer sozialer Arbeit – Beteiligung an Entscheidungen, Mitgestaltung des Angebotes oder des Hilfeprozesses. Ebenso wird aber auch die kommunalpolitische Dimension der Einflussnahme diskutiert. Partizipation in der sozialen Arbeit ist vor allem von Maria Lüttringhaus (2000) gründlich untersucht worden. Sie umfasst folgende, aufeinander aufbauende Stufen: Informieren – Mitwirken – Mitentscheiden – Selbstverwalten (vgl. Lüttringhaus 2001, S.90). Keinesfalls kann Partizipation die professionelle soziale Arbeit ersetzen, sondern ihre Stärken liegen genau in den Bereichen, die von Hauptamtlichen nicht übernommen werden können (vgl. Selle 1991). Selbstverwaltung, also das wirkliche „Überflüssig werden“ der Sozialarbeiterinnen, wird äußerst selten erreicht. Leider bleibt der Standard einer umfassenden Partizipation der Betroffenen an Dienstleistungen und kommunalen Entscheidungen oft unerfüllt, vor allem weil er aufwändig ist und viel Zeit kostet. Die Notwendigkeit bleibt daher weiterhin bestehen, nach handhabbaren Beteiligungsformen und -techniken zu suchen.

Der dritte Standard aus der Gemeinwesenarbeit ist das Networking. Es besagt, dass zum einen die sozialen Kontakte der Nutzerinnen und Nutzer sozialer Arbeit vermehrt und gestärkt werden und zum anderen die Professionellen der verschiedenen Institutionen und Arbeitsfelder zusammenarbeiten sollen. Da dieses Thema im Mittelpunkt meiner Arbeit steht, werde ich es hier nicht weiter ausführen. Als Teil meines beruflichen Selbstverständnisses sollte es hier lediglich Erwähnung finden.

## 2.2 Soziale Netzwerke – Einführung in das Thema

„Netzwerke‘ und ‚Netzwerkarbeit‘ scheinen Modeworte des ausgehenden 20. und des beginnenden 21. Jahrhunderts zu sein“, konstatieren Bassarak und Genosko (2001) zu Beginn ihres Artikels in *Social Management*. In der Tat ist es kaum noch möglich, die Menge der Veröffentlichungen zu diesen Themen zu überblicken. Mit einigen historischen Gründen für die aktuelle Attraktivität des Themas beschäftigt sich das folgende Kapitel (2.2.1).

Doch was sind eigentlich „soziale Netze“ und worin liegt ihre Bedeutung?

Das Netzwerkkonzept stammt aus der Sozialanthropologie und „ist im Grunde von ‚bemerkenswerter Schlichtheit‘ (Keupp 1987, S.11). Veranschaulicht am Beispiel von unregelmäßig geknüpften Fischernetzen (Barnes 1954) wird lediglich, dass zwischen einer bestimmten Anzahl von Personen oder Gruppen (den Knotenpunkten) eine bestimmte Anzahl von Verbindungen und Verknüpfungen (dem Garn) existiert. Den Sozialwissenschaftler interessiert die hier veranschaulichte Qualität dieser Verbindungen und die Tatsache, dass diese Verknüpfungen im einzelnen oder als Muster dazu dienen können, Erleben und Verhalten des oder der Verknüpften zu interpretieren (Mitchell 1969)“ (Nestmann 1991, S.31).

Soziale Netzwerke sind also ein Bild, eine Darstellungsweise für Beziehungen zwischen Menschen. „Zwischenmenschliche Beziehungen sind dynamisch zu begreifen und zu definieren als ein ständiger Fluss von Kommunikation materiellen und immateriellen Inhalts zwischen Partnern in einem Netzwerk“ (Skov Jensen 1989, S.76). Die Popularität des Netzwerkbegriffes liegt primär in seiner Anschaulichkeit und in seiner vielseitigen theoretischen wie praktischen Nutzbarkeit für ganz unterschiedliche wissenschaftliche Felder wie z.B. Soziologie, Psychologie, Informatik, Betriebs- und Volkswirtschaft sowie Soziale Arbeit.

Vielfach zitiert und diskutiert wurden vor allem die Forschungsergebnisse aus der Sozialpsychologie. Hier gab es zahlreiche Untersuchungen über die Beziehungen von Einzelpersonen im Hinblick auf ihr Potential zur Unterstützung bei sozialen Problemen und Krisen. In diesem Zusammenhang ist das Netzwerkkonzept auch in der sozialen Arbeit in hohem Maße relevant (siehe Kapitel 2.2.2).

Analytisch lassen sich drei Typen von Netzwerken unterscheiden, die Typisierungen und Begrifflichkeiten differieren jedoch bei den unterschiedlichen Autoren. Straus (1990, S.498) beschreibt primäre Netzwerke als die persönlichen Beziehungen im Freundes- und Bekanntenkreis sowie der Familie, also im Mikrobereich. Die sekundären Netzwerke sind nach seiner Definition überwiegend in der Freizeit angesiedelt und in irgendeiner Weise organisiert oder institutionalisiert, z.B. in Form von Freizeit- oder Selbsthilfegruppen oder auch Sport- oder sonstigen Vereinen. Tertiäre Netzwerke sind nach Straus die professionellen Hilfen des gemeinnützigen oder auch marktwirtschaftlichen Sektors wie z.B. Beratungsstellen, Gewerkschaften, Umweltschutzverbände, aber auch Ärzte, Anwälte, Apotheker. Bullinger/Nowak (1998, S.70 ff.) definieren die primären Netze ebenso wie Straus als persönliche mikrosoziale Beziehungen, bezeichnen aber als sekundäre Netzwerke die global-gesellschaftlichen Institutionen wie Schule, Arbeitsstelle, Dienstleistungsbetriebe und als tertiäre Netzwerke die intermediären oder vermittelnden Instanzen wie z.B. Selbsthilfegruppen, intermediäre professionelle Dienstleistungen (Anwälte, Makler sowie Sozialarbeiter und Seelsorger) oder Nichtregierungsorganisationen (NGO's).

Bei einer solchen Darstellung darf aber nicht übersehen werden, dass es sich bei sozialen Netzen nicht um soziale Wirklichkeit handelt, sondern um eine Methode zur Erfassung von Beziehungen (vgl. Fuchs 1997, S.40), also um eine Analysekategorie. Sie macht es möglich, nicht nur die Beziehungen von Einzelpersonen, die sog. personenzentrierten Netzwerke, zu untersuchen, sondern auch das totale Netzwerk aller Personen in einem abgegrenzten Sozialraum. Auch eine Institution und ihre Kooperationen kann im Zentrum des Interesses stehen, oder Beziehungen zwischen unterschiedlichen Institutionen. Auf letzteren liegt in dieser Arbeit der Hauptfokus.

### **2.2.1 Zur Aktualität von Vernetzungsfragen**

Dieses Kapitel geht aus soziologischer Perspektive auf die gesellschaftlichen Entwicklungen ein, die zur Popularität des Netzwerkkonzeptes geführt haben.

Das 19. und 20. Jahrhundert waren von grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen geprägt. Die Entwicklungen, die mit den Schlagworten Industrialisierung, damit einhergehend Urbanisierung und Bildungsexpansion, mit Globalisierung und Individua-

lisierung bezeichnet werden, haben zu einer Erosion der traditionellen Lebensentwürfe und Beziehungsmuster geführt. Zwischenmenschliche Kontakte haben einiges von ihrer Selbstverständlichkeit eingebüßt und ihre Untersuchung gewann allgemeines Interesse. Diese Entwicklungen möchte ich hier kurz skizzieren.

Am nachhaltigsten war der gesellschaftliche Wandel, den Bullinger / Nowak als „industrielle Revolution“ (1998, S.28) bezeichnen: Arbeit und Wohnen, Produktion und Reproduktion (Familienleben, Erholung) wurden getrennt und damit die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern geschärft. Viele Familien zogen in die städtischen Ballungsgebiete. „Die Agglomeration von Produktion und Menschen in Städten – oben als ‚Urbanisierung‘ bezeichnet – vollzog sich im letzten Jahrhundert unter unvorstellbarem sozialem Elend: Die Arbeiterwohnquartiere mit ihren kleinen und unhygienischen Wohnungen machten die Menschen krank, kranke Arbeiter hatten kein Einkommen, Armut verschlechterte den Lebensstandard weiter – ein Teufelskreis“ (Bullinger / Nowak 1998, S.31). Die hier als „soziale Frage“ bezeichnete Problematik führte zur Solidarisierung der Arbeiterklasse und zur Durchsetzung der sozialen Sicherungssysteme. Die allgemeine Schulpflicht wurde eingeführt, der Bildungsstandard stieg, die „Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung (konnte sich) eine Existenzbasis (sichern), die nicht mehr von Not und Elend bestimmt ist“ (Keupp 1987, S.37). Keupp macht aber darauf aufmerksam, dass dadurch die soziale Ungleichheit nicht abgebaut wurde, sondern lediglich auf einem höheren Niveau fortgeführt wird.

Nach dem zweiten Weltkrieg schlossen sich als Reaktion auf den Faschismus die Europäischen Staaten stärker zusammen, das Bündnis wurde durch den Kalten Krieg ausgedehnt und seit dessen Ende breitet es sich langsam über die ganze Welt aus. Die sog. Globalisierung, also die zunehmende Kommunikation und der Handel über die Grenzen der Nationalstaaten hinweg, begann bereits in den vorigen Jahrhunderten mit dem Kolonialismus und Imperialismus. Dazu kommen heute die globalen ökologischen Risiken, die stark angestiegene Mobilität von Menschen und die Verbreitung von Informationen in einer historisch einzigartigen Geschwindigkeit, die den neuen technologischen Möglichkeiten v. A. von Telefon und Internet und deren Verbreitung geschuldet ist.

Seit den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts ist in den westlichen Industrienationen zunehmend das Phänomen der Individualisierung beobachtbar. Ulrich Beck (1986) beschreibt sie als Erosion der traditionellen Lebensentwürfe und Rollenmuster, gepaart

mit der individuellen Freisetzung aus den Zwängen von Familienverpflichtungen und der Kontrolle der engen sozialen Beziehungen des Stadtviertels oder Dorfes. Individualisierung ist gekennzeichnet durch eine Veränderung der Werthaltungen, durch neue biographische Möglichkeiten und Herausforderungen.

Voraussetzungen für diesen Freisetzungsprozess waren die wohlfahrtsstaatliche Absicherung der Individuen und ein Lebensstandard, der den Entfaltungsspielraum des Einzelnen vergrößerte und zugleich die Notwendigkeit der unmittelbaren, persönlichen Solidargemeinschaft in Familie und Nachbarschaft abbaute (vgl. Keupp 1987, S.37). Der Individualisierungsschub wurde begünstigt durch die Bildungsexpansion, durch die große Informationsverbreitung und durch den raschen technischen Fortschritt, der hochspezialisierte Berufe und damit einhergehende Notwendigkeit zur Mobilität hervorbrachte. Heute stehen wir in der Wahlfreiheit, zwischen einer enormen Fülle an möglichen Berufen, Lebensformen und auch Familienvarianten zu wählen. Der individualisierte Lebensstil ist charakterisiert durch große Freiheit des Einzelnen, aber auch durch große Unsicherheit, und ist dabei keinesfalls wählbar: „Daher muss in der individualisierten Gesellschaft (...) der einzelne (...) bei Strafe seiner permanenten Benachteiligung lernen, sich selbst als Handlungszentrum, als Planungsbüro in Bezug auf seinen eigenen Lebenslauf (...) zu begreifen“ (Beck 1986, S.217).

In den traditionellen Gesellschaften waren die Menschen zum physischen Überleben auf ihr kleines soziales Netz, meist ihre Familie, angewiesen. Dieses Netz war oft der Familienbetrieb, somit Wirtschaftsgemeinschaft und Einkommensquelle und gleichzeitig die einzige Absicherung bei Unfällen, Krankheiten und im Alter. Der heutige Sozialstaat hat (noch) den Anspruch, seine Bürgerinnen und Bürger durch die Institutionen der sozialen Sicherung individuell gegen diese Risiken abzusichern. Damit sind die sozialen Beziehungen für das physische Überleben nicht mehr notwendig, laut Skov Jensen sind sie entleert von Funktion und zum Selbstzweck geworden, deshalb können sie so leicht geschwächt werden (vgl. Skov Jensen 1989, S.80). Aber warum überhaupt soziale Beziehungen? „Warum können Personen, die kein Netzwerk haben, nicht einfach ‚ohne‘ bleiben? Der Grund dafür ist, dass der Mensch ein soziales Wesen, und Kontakt zu anderen Menschen von entscheidender Bedeutung ist für die psychische und physische Gesundheit, wie auch für die materiellen Lebensbedingungen“ (ebd., S.78).

Soziale Beziehungen sind also weiterhin von fundamentaler Bedeutung für die Individuen, auch wenn sich in den historischen Entwicklungen der Industrialisierung, Globalisierung und als dessen Folge der Individualisierung die traditionellen und selbstverständlichen Einbindungen der Menschen in ihre Familie und die Stadtteil- oder Dorfgemeinschaft gelockert haben. Dadurch entsteht oftmals eine Diskrepanz zwischen dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten und ihrer Realisierung. Diese Diskrepanz äußert sich in individuellem Leid oder auch in den grundlegenden Fragen nach den Funktionen und dem Funktionieren von Beziehungen, die sich wiederum in der Beschäftigung der Sozialwissenschaften mit dem Thema widerspiegeln.

Lange Zeit gab es eine gewisse Arbeitsteilung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Ein Teil hat sich mit der Analyse der gesellschaftlichen Entwicklungen beschäftigt, ein anderer Teil hat die Individuen, ihre Bedürfnisse und ihr Verhalten untersucht. Es herrschte ein großer Mangel an theoretischen Modellen zur Verbindung dieser beiden Felder (dazu z. B. Tillmann 1989). Es hat den Anschein, als würde das Konzept der sozialen Netzwerke diesem Mangel abhelfen, denn es ist in der Lage zu untersuchen, wie sich gesellschaftliche Entwicklungen in Inhalt und Struktur der sozialen Beziehungen von Individuen auswirken: „Das Netzwerkkonzept schließt hier bisherige Lücken zwischen primären Bezugspersonen, unmittelbarer Umwelt und größeren gesellschaftlichen Strukturen mit ihren Entwicklungseinflüssen und verweist neben der reaktiven auf die aktive Seite der Auseinandersetzung mit sozialer und natürlicher Umwelt und deren Aneignung wie Gestaltung“ (Nestmann 1991, S.38).

### **2.2.2 Personenzentrierte soziale Netze**

Dieses Kapitel geht aus sozialpsychologischer Perspektive darauf ein, welche Funktionen soziale Netzwerke für Individuen haben, welche Voraussetzungen Menschen brauchen, um ein soziales Netz aufzubauen und zu pflegen, und wie soziale Arbeit die Entstehung und Pflege von Netzwerken fördern kann.

Im vorigen Kapitel wurde dargestellt, dass durch die Individualisierung Menschen aus ihren traditionellen Beziehungen freigesetzt werden. Durch die beruflich geforderte

Mobilität oder durch großstädtische Sanierungsmaßnahmen wurden die über Generationen gewachsenen Beziehungen in Dörfern und Stadtvierteln aufgelöst. Die Familie als kleinste soziale Bezugseinheit ist oftmals damit überfordert, alle Belastungen aufzufangen, die früher die ganze Dorfgemeinschaft trug. Die laufend ansteigenden Scheidungsraten sind dafür ein deutlicher Indikator. Trotzdem sind Menschen weiterhin auf soziale Kontakte angewiesen, jedoch nicht mehr primär zum Überleben, sondern um physisch und psychisch gesund zu bleiben. Die damit angesprochenen Funktionen sozialer Netze sollen hier zunächst ein wenig erweitert beschrieben werden.

Sozialwissenschaftliche Forschungen haben gezeigt, dass Menschen ohne soziale Kontakte vorübergehende oder gar bleibende Schäden im Identitätserlebnis und der generellen psychischen Konstitution entwickeln.

„Der Kontakt mit anderen Menschen hat eine wesentliche Bedeutung bei der Erhaltung von Identität und psychischer Gesundheit, weil wir in der Kommunikation mit anderen unsere Gedanken und Erlebnisse in Worten (oder Zeichen) formulieren, präzisieren und erklären müssen. Hierdurch werden wir bewusster über uns selbst. Wir können unsere eigene Lebenssituation besser beherrschen, kontrollieren und beeinflussen, wenn sie uns bewusst ist. Dies geschieht nur, wenn wir in irgendeiner Form Kontakt haben und in wechselseitigen Relationen zu anderen Menschen stehen“ (Skov Jensen 1989, S.79).

Viele Veröffentlichungen zum Thema haben die Unterstützungsfunktion sozialer Netzwerke untersucht: „Das Netzwerk wird als Puffer gegen erfahrene Belastungen oder als Schutzschild gegenüber drohenden Krisen und Problemen gefasst. Es kann der Eindruck entstehen, als ginge es in der Netzwerkforschung um das Aufspüren von unsichtbaren Stützkonstruktionen, von Balken und Mauern, die es Menschen ermöglichen, auch den größten Druck und die tiefsten Widersprüche noch einigermaßen unbeschadet zu überstehen“ (Keupp 1987, S.29f.). Tatsächlich gibt es eindrucksvolle Befunde darüber, wie Menschen mit Krisen und Belastungen besser fertig werden, wenn sie von ihrer Umgebung Unterstützung erfahren, z.B. bei schweren Krankheiten oder Tod eines nahen Angehörigen (siehe z.B. Keupp 1987, Nestmann 1991). Dabei übernehmen die sozialen Kontakte präventive, kurative und rehabilitative Funktionen: Bestimmte Belastungen treten nicht ein, weil z.B. über das soziale Netz Informationen zur Verfügung stehen, die das Eintreten der Belastung verhindern; wenn eine Krise eintritt, wird sie durch die Unterstützung von Freunden und der Familie schneller bewältigt;

wenn eine Schädigung eingetreten ist, ist Hilfe für den Neuanfang verfügbar (vgl. Gerhardter 1998, S.56). Das Zitat von Skov Jensen (s.o.) macht aber bereits deutlich, dass die Hoffnung auf soziale Unterstützung nicht das einzige Motiv ist, warum Menschen soziale Kontakte suchen und pflegen. Bei Fuchs sind die Funktionen sozialer Netzwerke weiter ausdifferenziert: „Emotionale Unterstützung; Hilfe bei Alltagsbelastungen, Krisensituationen; Erleben von Wertschätzung, Ermöglichung positiver Erlebnisse; Vermittlung von Informationen; Erfahrung neuer Kontakte; Entwicklung sozialer Unterstützung; Aufrechterhaltung sozialer Identität; Bestätigung des Gefühls gegenseitiger Verpflichtung; soziale Regulation und Kontrolle; Vermittlung von Deutungsmustern für Ereignisse der gemeinsamen Lebenswelt“ (Fuchs 1997, S.43). Zur Funktion der Informationsvermittlung ist noch zu ergänzen, dass zwar heute mehr Informationen als je zuvor über gedruckte Medien, Filme und Fernsehen sowie das Internet verfügbar sind, doch kann man sich ihrer Validität nicht immer sicher sein. Deshalb ziehen viele Menschen eher ihre sozialen Kontakte zurate, wenn sie verlässliche Informationen suchen. Diese sind in der heutigen Informationsgesellschaft von größter Bedeutung.

Nicht nur die Funktionen von sozialen Netzwerken sind erforscht worden, auch strukturelle Merkmale lassen sich mit Hilfe der Netzwerkarbeit erfassen. Strukturelle Analysen fragen dabei nach quantitativen Daten, u. A. nach Größe, Dichte, Stabilität, Offenheit, Hierarchien, Zentralität des Netzwerkes. Die inhaltlichen Analysen sind dagegen eher in der Lage, qualitative Aspekte einzufangen. Gefragt wurde dabei zum Beispiel nach Inhalten der Kommunikation, Reziprozität, Dauerhaftigkeit, Intensität, Multiplexität, Angemessenheit und Rollen.

Bei der näheren Analyse ist festgestellt worden, dass es Zusammenhänge gibt zwischen der Struktur von Netzwerken und ihren Funktionen – nicht alle Netze erfüllen alle Funktionen in gleichem Maße. Zum Beispiel beschreibt Gerhardter (1998, S.55) die Charakteristika von starken bzw. schwachen Beziehungen. „Starke Beziehungen sind dauerhaft, reziprok, intim und intensiv und beinhalten eine relativ große Interaktionsfrequenz. Personengruppen, die durch starke Beziehungen miteinander verbunden sind, zeichnen sich eher durch Homogenität aus“ (Gerhardter 1998, S.55). In starken Beziehungen ist die soziale Unterstützung hoch, die Kontrolle auch. „In schwachen Beziehungen sind einzelne Netzwerkangehörige weniger stark involviert. Sie sind eher heterogen und ermöglichen dadurch einen Zugang zu Ressourcen und Informationen“ (ebd.). Diese beiden Merkmale spielen eine große Rolle bei der Charakteristik eines

Netzwerkes und damit auch der Frage, welche Unterstützung innerhalb des Netzwerkes gewährt wird.

Des Weiteren gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen, welche Art von Netzwerken dort typischerweise anzutreffen sind. Diese sind in hohem Maße abhängig vom Zugang zu materiellen oder immateriellen Ressourcen:

„Je höher der Bildungsstand einer Person ist, desto größer sind ihre Netzwerke, desto mehr sozialen Begleitschutz hat sie, desto vertrauter sind die Beziehungen und desto weiter ist die geographische Reichweite der Beziehungen. Mit dem Einkommen steigt die Zahl der vertrauten Personen, die nicht aus der Verwandtschaft stammen und es wächst auch die Qualität und die Sicherheit der von diesen Personen erwartbaren praktischen und gemeinschaftlichen Unterstützung. (...) Mit dem Alter werden die Netzwerke kleiner, die soziale Unterstützung wird weniger verlässlich, die sozialen Beziehungen sind räumlich stärker beschränkt. (...) Kinder schränken die soziale Vernetzung vor allem ihrer Mütter ein. (...) Frauen haben mehr Verwandtschaftskontakte und vertrauensvollere soziale Beziehungen als Männer“ (Keupp 1987, S.39f).

Generell kann man sagen, dass in der Arbeiterklasse eher „starke Beziehungen“ aufzufinden sind, also kleine, homogene, dichte Netzwerke, die durch schnell mobilisierbare Unterstützung und hohe soziale Kontrolle gekennzeichnet sind. Angehörige der Mittelschicht haben dagegen eher „schwache Beziehungen“, also heterogene, größere Netzwerke, die räumlich weit verstreut sein können und über die ganz unterschiedliche Informationen abgefragt werden können. Jedoch muss mit der Klassifizierung vorsichtig umgegangen werden, da sie nur eine Tendenz ausdrücken. Kinder, Alleinerziehende und alte Menschen sind bei ihren Kontakten sehr stark auf das Nahmilieu angewiesen. Übereinstimmend wird berichtet, dass die meiste Unterstützungsarbeit von Frauen geleistet wird. Mit dem Anstieg der Berufstätigkeit von Frauen bei gleichzeitiger fortbestehender Hauptverantwortung für Kinder und Haushalt ist ihre Ermüdung verständlich. Hiermit erklären sich zum Teil die so oft beklagte Abnahme der Solidarität in unserer Gesellschaft und der Ruf nach der Stärkung des Ehrenamtes.

Es ist ausdrücklich zu betonen, dass soziale Kontakte in der heutigen Gesellschaft nicht mehr von alleine entstehen und erhalten bleiben – auch die Kontakte in Familie und Verwandtschaft können heute gehalten oder fallen gelassen werden, das gilt für Freundschaften in weit höherem Maße – und dass Menschen unterschiedlich gute

Chancen haben, ein ihren Bedürfnissen entsprechendes Netzwerk aufzubauen. Ein wichtiges Prinzip beim Aufbau sozialer Beziehungen ist die Gegenseitigkeit, die Balance der ausgetauschten Werte. Wer wenige ökonomische oder kulturelle Ressourcen oder soziale Fähigkeiten anzubieten hat (bzw. sich ihrer nicht bewusst ist), hat schlechtere Chancen, Kontakte zu knüpfen und somit Gemeinschaft, Bestätigung seiner Identität und Unterstützung bei Problemen zu bekommen. Keupp (1987) bezieht sich bei seiner Darstellung auf Pierre Bourdieu (1983), der von „Sozialkapital“ spricht (S.190), welches durch „unaufhörliche Beziehungsarbeit in Form von ständigen Austauschakten“ (S.193) reproduziert wird. „Bei der Beziehungsarbeit wird Zeit und Geld und damit, direkt oder indirekt, auch ökonomisches Kapital verausgabt“ (ebd.). Durch diese Darstellungsweise wird deutlich, dass sich hinter den neuen sozialen Fragen die klassischen verbergen. Die soziale Ungleichheit wird allerdings noch dadurch verschärft, dass sich die Orientierung und Unterstützung aus den früheren Klassenmilieus im Individualisierungsprozess verlieren. Das Individuum muss alleine seine Orientierung finden, muss persönliche und berufliche Ziele in einer schwieriger werdenden Arbeitsmarktsituation definieren und verfolgen. Die Ressourcen und damit die Realisierungschancen sind ungleichmäßig verteilt. Sicherheit und unproblematische Lebensformen für die Alltagsbewältigung werden zum hochbesetzten Wunsch (vgl. Keupp 1987, S.41).

Da die Adressatinnen und Adressaten sozialer Arbeit in den meisten Fällen an finanziellen und kulturellen Ressourcen eher arm sind, haben sie geringere Chancen, ein unterstützendes soziales Netz auszubilden. Tatsächlich ist ihre Situation häufig von einem Mangel an sozialen Beziehungen geprägt, zusätzlich sind sie öfter durch anstrengende Netzwerkmitglieder belastet als Angehörige der Mittelschicht. Wenn soziale Arbeit im Sinne von Empowerment die Adressatinnen und Adressaten zu einer eigenständigen Bewältigung ihres Alltags befähigen will, muss es dabei u. A. darum gehen, ihr Netzwerk zu vergrößern, die Hilfeleistungen innerhalb des Netzes zu verbessern und ggf. bei der Trennung von belastenden Netzwerkmitgliedern Unterstützung zu leisten. Vor allem mit der Schaffung neuer sozialer Beziehungen hat sich die Gemeinwesenarbeit von Anfang an beschäftigt: Es sind viele Methoden entwickelt worden, wie Bewohnergruppen gegründet und soziale Bezüge im Nahmilieu geschaffen werden können. In den jüngeren Publikationen zur Netzwerkforschung wurden ebenfalls Methoden zur Netzwerkerfassung und -stärkung beschrieben, die praktikabel und vielverspre-

chend klingen. Mehr dazu z.B. bei Straus (1990), Nestmann (1991) und Bullinger / Nowak (1998). Die letztgenannten Autoren weisen allerdings eindringlich darauf hin, dass bei der Arbeit an den persönlichen Netzen der Klientinnen und Klienten mit Transparenz, Fingerspitzengefühl und Respekt vorgegangen werden muss, weil eine Netzwerkanalyse den Sozialarbeiterinnen sehr viel Einfluss und Kontrollmöglichkeiten im Privatleben der Klienten eröffnen, die nicht missbraucht werden dürfen. Entscheidungen über Veränderungen im sozialen Netz müssen deshalb unbedingt bei den Betroffenen selbst liegen.

## **2.3 Soziale Netze von Organisationen**

Nach diesem einführenden Abschnitt über das Konzept der Netzwerkarbeit und seine gesellschaftlichen Voraussetzungen soll nun genauer auf die sozialen Netze von Organisationen geblickt werden.

Im Kapitel 2.2 wurde zwischen primären, sekundären und tertiären Netzwerken unterschieden, die durch unterschiedliche Grade der Institutionalisierung charakterisiert sind. Ausgangspunkt war dabei das einzelne Individuum, welches seine Beziehungen pflegt in der Familie / dem Freundeskreis (primär), in Sportvereinen / Selbsthilfegruppen (sekundär) oder zu professionellen Helfern (tertiär) (Unterscheidung nach Straus 1990, S.498). In diesem Abschnitt wird nun ein Perspektivwechsel vorgenommen und das soziale Netz von Institutionen näher betrachtet. Genauer gesagt: Es geht um Kooperationsbeziehungen zwischen sozialen Einrichtungen in Form von Arbeitskreisen oder anderen Gremien der Netzwerkarbeit. Diese stehen auch im Mittelpunkt des dritten Teils meiner Arbeit, in der Studie über Grundsätze effektiver Gremienarbeit.

Zunächst werden die grundlegenden Begriffe definiert (2.3.1), anschließend folgen einige Gedanken darüber, warum soziale Einrichtungen überhaupt zusammenarbeiten sollten (2.3.2). Des Weiteren werden Funktionen und Strukturen von Kooperation ausgeführt (2.3.3 und 2.3.4) und erläutert, welche Voraussetzungen für das Gelingen der

Gremienarbeit nötig sind (2.3.5). Zum Schluss werden einige Probleme bei der Zusammenarbeit benannt (2.3.6).

### **2.3.1 Definitionen: Kooperation, Koordination, Vernetzung**

Was meinen wir eigentlich, wenn wir über soziale Netze von Organisationen reden? Zunächst einmal geht es um die Kontakte, die eine soziale Einrichtung nach außen hat. Die Begriffe zur Beschreibung dieser Beziehungen, z.B. Vernetzung, Netzwerkarbeit u.A., werden sehr uneinheitlich verwendet, deshalb folgen hier zunächst einige Definitionen.

Schmoecker unterscheidet die Ebenen der Zusammenarbeit nach dem Grad an Verbindlichkeit: „Kooperation ist zu bezeichnen als Form gleichgeordneter, hierarchiefreier Zusammenarbeit zwischen mehreren Kooperationsbeteiligten, die fallweise oder kontinuierlich zur Erledigung sie gemeinsam betreffender Aufgaben auf freiwilliger Basis zusammentreten. Koordination beinhaltet die Abstimmung der Zusammenarbeit. Verschiedene Bestandteile eines Hilfesystems werden aufeinander abgestimmt und gegebenenfalls neu geordnet. Vernetzung ist eine über die Kooperation und Koordination hinausgehende Form der Zusammenarbeit, die durch stärkeres Ineinandergreifen verschiedener Arbeitsformen sowie gegenseitige, auf einem gemeinsamen Problemverständnis aufbauende Verlässlichkeit hergestellt werden kann. Dazu ist ein Kommunikationsprozess der Kooperierenden notwendig, der dem Austausch von Konzepten dient und zum Ziel hat, eine gemeinsame Arbeitsbasis zu schaffen. Der Ausbau der Vernetzung geht davon aus, dass kooperative Konfliktlösungsmuster angestrebt werden und eine schrittweise Reduzierung der Trägerautonomie erfolgt“ (Schmoecker 1995, S.20-21. Hervorhebung: H.M.).

Diese Definition stammt aus dem Arbeitsgebiet der Altenhilfe. Für andere Gebiete der Zusammenarbeit ist der Begriff der Koordination zu erweitern, weil es sich nicht immer im direkten Sinne um ein „Hilfesystem“ handelt. Zum Beispiel finden viele stadtteilbezogene Koordinationen im Bereich der Jugendhilfe zwischen Schulen und unterschiedlichen Trägern von Jugend-Freizeiteinrichtungen sowie Wohneinrichtungen für

Jugendliche statt. Die letzten können dabei durchaus als „Hilfesystem“ verstanden werden, bei Schulen muss dieser Begriff jedoch zumindest mit Vorsicht behandelt werden. Deshalb möchte ich den Begriff Koordination in dieser Arbeit eher als Abstimmung der Zusammenarbeit in Hinblick auf die jeweils eigenen Angebote der beteiligten Organisationen verstehen, welcher Art auch immer diese sein mögen. Bullinger / Nowak definieren Koordination auch eher neutral: „die Aktivitäten und Schwerpunkte der Arbeit sollen aufeinander abgestimmt sein, um Doppelarbeit möglichst zu vermeiden“ (Bullinger / Nowak 1998, S.150).

Bei der genaueren Begriffsklärung ist deutlich geworden, dass Vernetzung eine Steigerung von Kooperation und Koordination darstellt, die bei Weitem nicht immer erreicht und wohl auch oft nicht angestrebt ist. Als Netzwerkarbeit bzw. Networking wird in diesem Zusammenhang die Tätigkeit bezeichnet, die von der Herstellung von Kooperationen und Koordinationen zwischen sozialen Einrichtungen über deren Intensivierung bis hin zur Schaffung von Netzwerken reicht. Ziel ist dabei nicht immer die Vernetzung. Bildlich gesprochen kann man das Networking als Bewegung, als „das Zusammenrücken von mehreren Einrichtungen“ bezeichnen, die ausschließlich die Herstellung einer Kooperation zum Inhalt haben kann.

Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist die Kooperation. Ob es sich auch um Koordination oder sogar um Vernetzung handelt, ist im Einzelfall jeweils zu prüfen.

### **2.3.2 Warum überhaupt Zusammenarbeit? Einige Überlegungen vor dem Hintergrund der Gemeinwesenarbeit**

Die Frage, warum denn überhaupt kooperiert werden soll, mag vor dem Hintergrund der vorausgegangenen Kapitel zunächst befremdlich wirken. Wenn, wie gezeigt, soziale Netze für Individuen notwendig und hilfreich sind, so liegt ja die Annahme nahe, dass sie das für soziale Organisationen auch sind. Dennoch ist die Landschaft der sozialen Einrichtungen von einem Nebeneinander der Dienstleistungen geprägt, selbst Einrichtungen mit gemeinsamer Zielgruppe kommunizieren teilweise nicht miteinander (vgl. Becker 2000). In Anbetracht des ständig steigenden Kostendrucks beschränken sich

viele Einrichtungen auf ihre Kernaufgaben – die Angebote für ihre Zielgruppen – und isolieren sich noch mehr. Vor diesem Hintergrund müssen Überlegungen nach dem Nutzen, aber auch den Kosten von Kooperationen erneut thematisiert werden.

Ausgangspunkt für die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen ist eindeutig die Klientenorientierung. Wenn man von den Bedürfnissen und Anforderungen der Nutzerinnen ausgeht, ist das Nebeneinander der Dienstleistungen nicht nur unsinnig, sondern auch hinderlich. In der Altenhilfe stehen die Angehörigen vor der Situation, von einer Behörde zur anderen, von einer Einrichtung zur nächsten laufen zu müssen. Das kostet viel Zeit und Kraft, außerdem ist es frustrierend, wenn die Mitarbeiter verschiedener Einrichtungen Aussagen machen, die sich gegenseitig widersprechen, wenn sie Einrichtungen empfehlen, die nicht zuständig sind usw.. Von der Fülle der Angebote und Zuständigkeiten sind aber manchmal auch die Mitarbeiterinnen überfordert, wenn sie nicht die Möglichkeit haben, sich über die anderen Einrichtungen zu informieren und die aktuellen Entwicklungen dort zu verfolgen. Um die gegenseitige Information zu ermöglichen, sind Arbeitskreise sinnvoll, bei denen MitarbeiterInnen der verschiedenen Einrichtungen zusammenkommen. In der Jugendhilfe ist ähnliches beobachtbar: In einer Familie sind manchmal fünf bis zehn Instanzen beratend, betreuend oder erziehend tätig – die Schule hat gänzlich andere Vorstellungen als das Jugendamt oder der Mitarbeiter im Jugendzentrum in der Nachbarschaft. Viele Kinder und Jugendliche nutzen geschickt die Unterschiede in den Anforderungen der Beteiligten zu ihrem Vorteil, oder sie geraten in die Mühlen zwischen mehrere Verantwortungs- oder Bezugspersonen. In Erziehungskonferenzen soll Abhilfe geschafft werden, indem die Angebote koordiniert werden und alle Beteiligten an einem Tisch sitzen. Dies ist sicherlich ein guter Schritt in die richtige Richtung. Jedoch hängt es von der Durchführung ab, ob der Zweck auch erreicht wird (vgl. Lüttringhaus 2001).

Aufgrund der Fülle von nebeneinander her existierenden Einrichtungen ist in Deutschland das Case Management populär geworden, ein Konzept aus den USA. Ein Fallmanager (Case Manager) fungiert als Bindeglied zwischen Klienten und Einrichtungen und koordiniert alle notwendigen Hilfen. Über dieses sinnvolle und zukunftsweisende Konzept kann viel gesagt werden, wofür ich hier leider nicht den Raum habe (mehr dazu z.B. bei Wendt 2001 oder Neuffer 2002). Einen Aspekt möchte ich dennoch kurz aufgreifen, weil er mein Thema direkt betrifft: Case Management ist in Deutschland teilweise so eingeführt worden, dass einzelne „schwierige“ Klienten einem Case Mana-

ger übertragen wurden, während die Organisation der Hilfesysteme unverändert blieb. Wendt bezeichnet dies als eine verkürzte Rezeption: Das Konzept beinhaltet nicht nur die Koordination der Unterstützungsleistungen, sondern auch die Notwendigkeit zur Kooperation zwischen den beteiligten Institutionen, um bedarfsgerechte und aufeinander abgestimmte Leistungen überhaupt anzubieten. Es ist ein Prozess der Vernetzung notwendig, der die Autonomie der beteiligten Organisationen zum Teil einschränkt. Case Management hat in diesem Sinne den Anspruch, im Sinne einer Nutzerorientierung das System zu verändern. Hier besteht allerdings noch großer Handlungsbedarf (vgl. Wendt 2001, S. I – XVI).

In eine ähnliche Richtung geht das Empowermentkonzept, das auch auf einer Klientenorientierung basiert. Das politische Empowerment beinhaltet ja nicht nur, bei den Individuen Selbsthilfefähigkeiten, soziale Kontakte und Unterstützung auszubauen, sondern auch, mehr Ressourcen zugänglich zu machen. Benachteiligte Stadtteile sind oft nicht nur von Menschen bewohnt, die mit Armut und anderen sozialen Problemen belastet sind, in diesen Stadtteilen ist oft zusätzlich die Infrastruktur unterentwickelt. Diese gemeinsam zu verbessern ist eine grundlegende Strategie des politischen Empowerment. Aber wie soll das konkret funktionieren? Ein wichtiger Schritt dazu ist die Zusammenarbeit der lokalen Fachbasis, sie sind die Expertinnen für die Bedarfe des Stadtteils. Wenn sich die Professionellen der sozialen Arbeit in einem Stadtteil zusammenschließen, wenn sie Bedarfe erheben, notwendige Maßnahmen entwickeln und veröffentlichen, können durch die Bündelung der Kräfte tatsächliche Verbesserungen in der Versorgungslage erreicht werden. Durch solche Kooperationen kann ein gemeinsames Gefühl der Verantwortung gegenüber den Bewohnern entstehen, die über die eigene Zielgruppe hinausreicht und sich von formalen Zuständigkeiten löst. Innerhalb einer solchen geteilten Verantwortung ist es leichter, sich gegenseitig zu informieren und damit die Fachlichkeit von Entscheidungen zu vertiefen, und solidarisch für die Belange der Klientel zusammenzuarbeiten. Wenn eine solche gemeinsame Verantwortung entsteht, kann im Normalfall von Vernetzung gesprochen werden, sie geht über die einfache Zusammenarbeit hinaus.

Bei den heutigen Entwicklungen, die vor allem von Einschnitten in der sozialen Versorgung geprägt sind, geht es allerdings zuerst um die Aufrechterhaltung des Angebotes für die Klientel. Dabei ist es wichtig, dass nicht jede einzelne Einrichtung versucht, für sich zu überleben, sondern dass gemeinsam die Notwendigkeit aus den Be-

darfen des Stadtteils begründet wird und dass sich die Einrichtungen über die aktuellen Entwicklungen gegenseitig informieren. Denn eine einzelne Organisation kann sich gegen Kürzungen und Schließung wenig wehren im Vergleich dazu, was ein ganzer Stadtteil aufbringen kann. Das Empowerment muss heute die Forderung umfassen, in benachteiligten Stadtteilen nicht Ressourcen abzuziehen, sondern sie weiter auszubauen.

Ein Blick auf die Geschichte der Gemeinwesenarbeit (GWA) bestätigt, dass diese Forderung nach Zusammenarbeit nichts Neues ist. In den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts wurde in der Bundesrepublik breit über GWA diskutiert. Im Mittelpunkt stand die Akkumulation von Problemlagen in benachteiligten Wohnvierteln, zum einen in den randstädtischen Hochhaussiedlungen der 60er und 70er Jahre, zum anderen in renovierungsbedürftigen Altbauquartieren in den Innenstädten. Beide waren gekennzeichnet von einer schlechten Infrastruktur einerseits und von einer Bewohnerschaft andererseits, die geringe Einkommen und viele Probleme hatte. Im Mittelpunkt der GWA-Diskussion standen die Problemlagen der Bewohner und die Frage, wie diese am besten unterstützt werden könnten. Hubberts beschreibt dabei vier Ebenen der Intervention: Unmittelbare Hilfe und Unterstützung, Schaffung von Basisstrukturen, Initiierung kollektiver Interessenvertretung sowie Advokatorische Sozialplanung (vgl. Hubberts 1984). Bei der Initiierung kollektiver Interessenvertretung geht es genau um das politische Empowerment, bei dem sich die Betroffenen zusammenschließen, um sich gemeinsam für die Verbesserung ihrer Situation und für die Erschließung neuer Ressourcen einzusetzen. Der Abschnitt über die Schaffung von Basisstrukturen beschäftigt sich mit Freizeitgruppen u. Ä., in denen Bewohnerinnen neue Kontakte schließen und somit ihr soziales Netzwerk vergrößern können. Die Advokatorische Sozialplanung beschreibt, wie die unterschiedlichen Sozialen Dienste kooperieren, um eine bestmögliche Versorgung für den Stadtteil zu erreichen. Die Zusammenarbeit der Einrichtungen ist also nach Hubberts ein zentraler Bestandteil der Gemeinwesenarbeit.

Gegen Ende der 80er Jahre flaute die Diskussion um die Gemeinwesenarbeit ab, obgleich die Problemlagen weiter bestanden. Die hohen politischen Ansprüche der Aktivisten ließen sich nicht in der erhofften Form durchsetzen, die „Selbstbemächtigung der Ohnmächtigen“ (Alinsky 1999) erwies sich als schwieriger, vor allem als zeitintensiver als gehofft. Die Fachdiskussion wandte sich eher therapeutischen Ansätzen in der sozialen Arbeit zu.

Im letzten Jahrzehnt ist jedoch ein erneuter Boom des Themas Stadtteilarbeit zu verzeichnen, diesmal allerdings unter ökologischen Begrifflichkeiten. Die ökologische Orientierung ist möglicherweise eine Folge der ökologisch-systemischen Theorieansätze in den Sozialwissenschaften (z.B. Bronfenbrenner 1981, Staub-Bernasconi 1998) und den Forderungen nach Ganzheitlichkeit. Ferchhoff kann jedoch nachweisen, dass in den neuen ökologischen Ansätzen viele Prinzipien und Techniken der Gemeinwesenarbeit zu finden sind (vgl. Ferchhoff 1991). Die meisten stadtteilbezogenen Ansätze stehen heute unter der Überschrift Sozialraumorientierung. In diesem Begriff schwingt aber nicht mehr die politisch-utopische Komponente aus dem Begriff Gemeinwesenarbeit mit, also die Befähigung der Benachteiligten zu einem neuen gelingenden Alltag. Sozialraumorientierung verweist dagegen eher auf eine ökonomische Dimension, z.B. in Verbindung mit dem Sozialraumbudget (vgl. Dahme / Wohlfahrt 2002) oder mit Einsparungen durch Synergieeffekte. In diesem Zusammenhang werden auch Arbeitskreise und Kooperationen neu diskutiert, ob sie als Möglichkeit zur Kosteneinsparung dienen können. Alle sozialen Leistungen werden unter dem Stichwort der Qualität beleuchtet, der Rechtfertigungsdruck ist angesichts der Kosteneinsparungen hoch.

Im Zuge der Qualitätsdiskussion wird allerdings die Forderung nach Partizipation der Betroffenen wieder lauter. Ziel sind diesmal nicht primär die Lerneffekte für die Nutzerinnen, die im Partizipationsprozess Selbstbewusstsein gewinnen, sondern es geht um die Qualität von Dienstleistungen oder kommunalen Entscheidungen. Denn wenn z.B. keinerlei Informationen von den Betroffenen an die Planer einer Maßnahme gelangen, besteht ein hohes Risiko an Fehlplanungen und somit an der Entstehung nicht-hilfreicher „Hilfsangebote“, die letztendlich Geld und Kraft, also Ressourcen verschwenden. Aber wie soll diese Partizipation realisiert werden? Die Praxis der Gemeinwesenarbeit hat gezeigt, dass die Initiierung kollektiver Interessenvertretung (Hubberts 1984) viel Aufwand kostet und spezieller Voraussetzungen bedarf. Selle (1991) hat zusammengefasst, welche Prinzipien für ein Partizipationsprojekt zu beachten sind. Er weist u. A. darauf hin, dass Beteiligung eigensinnig ist und dass die Nutzer / Bewohnerinnen hinreichenden Grund zu der Annahme haben müssen, mit ihrer Aktion auch wirklich etwas zu verändern. Diese Aussicht ist bei vielen Anliegen sozialplanerischer Art sehr ungewiss. Über Voraussetzungen und Realisierungschancen von Nutzerbeteiligung ließen sich viele Seiten schreiben. Hier soll lediglich die Aussage Erwähnung finden, dass die spezifischen Voraussetzungen für die Einmischung in sozialpolitische Anliegen

durch die Nutzerinnen oder Stadtteilbewohner nicht immer gegeben sind, dass aber dennoch nicht unbedingt der Anspruch auf Einflussnahme aufgegeben werden muss. Eine Möglichkeit, wie die Belange der Betroffenen in die Sozialplanung mit einfließen können, besteht durch Stadtteilarbeitskreise, die bereits Hubberts (1984) als grundlegenden Teil der Gemeinwesenarbeit beschrieben hat.

Es bleibt festzuhalten: Zwanzig Jahre nach Veröffentlichung von Hubberts Forschungen über den Stand der Gemeinwesenarbeit gibt es noch immer Stadtteile mit erhöhtem Hilfebedarf, deren Probleme keinesfalls gelöst sind. Am von ihm festgestellten Nebeneinander der Dienstleistungen, an den sonstigen Problemen hat sich nicht viel geändert, sie bleiben struktureller Art. Soziale Arbeit muss sich weiterhin für die Verbesserung der Lebensbedingungen ihrer Adressatinnen einsetzen, eine Zusammenarbeit der Einrichtungen bleibt ein sinnvolles Mittel zur fachlichen Verbesserung der Dienste ebenso wie zur Einflussnahme auf kommunalpolitische Entscheidungen. Auch Hinte / Lüttringhaus / Oelschlägel (2001) bezeichnen Kooperation als weiterhin gültigen Standard von Gemeinwesenarbeit. Mutschler benennt Kooperation als eine grundlegende und eigenständige Aufgabe sozialer Arbeit. Sie ist als solche noch nicht allgemein anerkannt und bleibt weiterhin zu fordern.

### **2.3.3 Verschiedene Ebenen der Zusammenarbeit**

Nachdem im vorigen Kapitel dargestellt wurde, warum Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen generell sinnvoll ist, wird jetzt auf die unterschiedlichen Ebenen der Zusammenarbeit näher eingegangen. Die konkreten Funktionen werden am Beispiel von Gremien erläutert, in denen sich Vertreterinnen unterschiedlicher Institutionen regelmäßig treffen, entweder als Stadtteilarbeitskreise oder als Fachgremien, in denen alle relevanten Einrichtungen zu einem bestimmten Thema aus einer größeren Region zusammen arbeiten (wie zum Beispiel der Flüchtlingsrat Hamburg, in dem diejenigen Einrichtungen zusammenarbeiten, die in Hamburg Flüchtlinge unterstützen). Denn zum einen gehen solche Gremien über andere Kooperationsformen, z. B. zwischen zwei

Einrichtungen, hinaus und zum anderen finden sich in ihnen die verschiedenen nachstehend benannten Ebenen der Kooperation in unterschiedlichem Maß.

Welche Funktionen kann also Netzwerkarbeit erfüllen? Die Systematisierung folgt zunächst im groben Bullinger / Nowak (1998, S.149 ff.) und fügt dann einige Aspekte von anderen Autoren hinzu.

Die erste Ebene ist die Information. Hier geht es darum, dass sich die Vertreter gegenseitig über die Planung ihres Programms informieren, sich über gemeinsame Zielgruppen austauschen und allgemein die anderen Einrichtungen und deren Arbeitsweisen kennen lernen – also ein Verknüpfen von Institution und Person. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit geht es auch darum, sich gegenseitig über aktuelle sozialpolitische Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Einrichtungen, die von einer Veränderung direkt betroffen sind, haben meist einen Informationsvorsprung, den sie an die indirekt betroffenen Einrichtungen weitergeben können. Diese können dadurch die langwierige Einarbeitung in neue Gesetze und Regelungen verkürzen. Der Informationsaustausch erhöht die Transparenz zwischen den Einrichtungen, weil jeder dadurch genauer weiß, was im Stadtteil / Fachgebiet passiert, wer wofür zuständig ist und welche Schwierigkeiten bestehen. Das klingt einfach, ist es aber nicht immer. Becker (2000) weist darauf hin, dass immer noch viele Einrichtungen, die im selben Stadtteil und mit derselben Zielgruppe arbeiten, sich nicht gegenseitig kennen und dass auch viele Träger mit ihren Problemen lieber unter sich bleiben. Wenn der erste Kontakt erst in einem Konflikt mit gegensätzlichen Positionen stattfindet, ist eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit sehr viel schwieriger, als wenn man sich schon vorher kennt und positive Erfahrungen der Zusammenarbeit gemacht hat (vgl. Becker 2000, S.23). Bei der Herausbildung von Normen und Arbeitsformen in der Arbeitsgruppe muss deshalb darauf geachtet werden, dass die Teilnehmenden gegenseitig ein „offenes Ohr“ für die Beiträge der anderen und Verständnis für ihre Situation entwickeln und auch, dass Offenheit für neue Mitglieder zur Selbstverständlichkeit wird (vgl. Mutschler 1998, S.51).

Die zweite Ebene ist die Koordination der Angebote. Das beinhaltet z. B., Termine mit den anderen Einrichtungen abzustimmen, aber auch inhaltliche Abstimmung und Abbau von eventuell vorhandenen Doppelangeboten. Notwendig wird hier ein erster Schritt des Abbaus der Souveränität der Träger, es kann die Bereitschaft zum Verzicht auf Angebote notwendig sein, wenn sie von anderen Einrichtungen in besser geeigne-

ter Weise angeboten werden. Sofern dieser Schritt hin zur Gemeinsamkeit von allen akzeptiert wird, bietet er einige Vorteile: durch die o. g. Information und gemeinsame Überprüfung verbessert sich der Zuschnitt der Angebote auf die Zielgruppe, die Qualität des eigenen Angebots wird gesteigert. Außerdem kann eine bessere Öffentlichkeitsarbeit dadurch erreicht werden, dass die anderen Einrichtungen auf die eigenen Angebote verweisen, Handzettel auslegen und ggf. Nutzerinnen persönlich auf das Angebot aufmerksam machen, die sich dafür interessieren könnten. Somit wird die Zielgruppe besser erreicht und kann das Angebot eher wahrnehmen.

Die dritte Ebene ist die Kooperation, also Zusammenarbeit der Einrichtungen. Zunächst wird fallweise zusammengearbeitet, das kann zur Regelmäßigkeit werden und sich somit zur Vernetzung steigern. Kooperiert wird vor allem in zwei Bereichen. Das eine ist das zur Verfügung stellen von Ressourcen der eigenen Einrichtung für die Kooperationspartner, z. B. Räume für Feierlichkeiten, fachliche Expertise oder kurzfristige Betreuungskapazitäten, das zweite ist die Zusammenarbeit an konkreten Projekten. Hier sind zu nennen Stadtteilstefte, gemeinsame Veranstaltungen oder auch Aktionen und Proteste gegen Sozialabbau oder konkret gegen die Schließung einer Einrichtung. Voraussetzung ist hier, zusätzlich zu den bereits genannten, eine Einigung auf Konzept und Durchführung des Projekts, oft müssen zunächst Leitbilder und Normen diskutiert und die Konkurrenz für den konkreten Fall überwunden werden. Es ist also erheblich mehr Aufwand nötig, bis solche Kooperationen durchführbar sind. Auf der anderen Seite entsteht erheblicher Nutzen für die Einrichtungen und vor allem für die Zielgruppen: Durch die Ressourcennutzung können Angebote verbessert oder überhaupt erst möglich werden. Durch die konkrete Zusammenarbeit wird die Durchführung großer Projekte möglich, die eine Einrichtung alleine nicht schaffen könnte, es entsteht also eine bessere Angebotsvielfalt. Stadtteilstefte beispielsweise erhöhen die Identifikation der Bewohnerinnen mit dem Stadtteil und vermitteln Kultur und Spaß, somit verbessern sie die Lebensqualität und die Situation im Stadtteil. Die eigene Einrichtung wird im Stadtteil bekannter und erreicht ihre Nutzer besser. Wenn es um Proteste gegen Sozialabbau geht, wenn alle Einrichtungen und die Bewohner des Stadtteils gemeinsam für den Erhalt eines Angebotes kämpfen und erfolgreich sind, liegt natürlich der größte Nutzen im Erhalt des Angebotes. In solchen kritischen Situationen und gemeinsamen Aktionen entwickeln sich aber auch die Identifikation der Bewohnerinnen mit ihrem Stadtteil und

der Zusammenhalt untereinander, teilweise entstehen neue Sozialkontakte. Durch diese Aspekte wird die Lebensqualität verbessert.

Die vierte Ebene ist nach Mutschler (1998) die Qualifizierung der Mitarbeiter durch die Gremienarbeit. Sie beinhaltet zum einen den Informationsaspekt, der oben beschrieben wurde und durch den sich die Beteiligten gegenseitig fachlich und inhaltlich weiterbilden. Zum anderen nehmen die Mitarbeiterinnen in Arbeitskreisen wenn nötig auch die Expertise ihrer Kolleginnen für fachliche oder methodische Beratungen in Anspruch. Das findet häufig vor oder nach der Sitzung im eher informellen Rahmen statt, kann aber bei größeren Problemen oder, wenn mehrere betroffen sind, auch in großer Runde diskutiert werden. Der informelle Teil insgesamt muss bei solchen Gremien immer mit bedacht werden, weil auch ein großer Teil des Kennenlernens und der Vertrauensbildung in den kleinen Gesprächen am Rande passiert. Sie sind aber vielfach auf die Gelegenheitsstrukturen eines „offiziellen Gremiums“ angewiesen.

Als fünfte Ebene ist die soziale Unterstützung durch die Mitarbeit in den Gremien zu nennen, die vergleichbar ist mit der Unterstützung in einem privaten sozialen Netz. Zu nennen sind insbesondere Rückmeldungen über die eigene Person und Arbeit, Diskussion von Meinungen und Herangehensweisen, Informationsaustausch, Vermittlung eines Zugehörigkeitsempfindens, Stärkung des Selbstwertes und der sozialen und beruflichen Identität (vgl. Herriger 1997). Über die wichtige Funktion von sozialen Netzen zur Bewältigung von Belastungen und Stress ist ja schon einiges gesagt worden (siehe Kapitel 2.2.2), deshalb wird sie hier nicht weiter ausgeführt. Angesichts der aktuellen Kürzungen im sozialen Unterstützungssystem fühlen sich viele Sozialarbeiter gestresst von den hohen Anforderungen und der Ungewissheit, ob die Einrichtung geschlossen wird. Hier kann es hilfreich sein, sich mit anderen zusammenzuschließen, gemeinsam die Situation zu analysieren und Wege zu suchen, wie damit umgegangen werden kann. Die Anerkennung der Kolleginnen kann auch dazu verhelfen, gegenüber Kostenträgern selbstbewusster aufzutreten und die eigene Arbeit sachlich und fachlich besser zu begründen.

Die sechste Dimension schließlich wird von Becker (2000) eingeführt, der auf die Lobby- und Fürsprecherfunktion von Stadtteilarbeitskreisen aufmerksam macht. Dieser Bereich geht über das unmittelbare Angebot der Einrichtungen hinaus und bezieht eine politische Komponente mit ein, die im vorigen Kapitel mit dem politischen Empowerment angesprochen wurde. Stadtteilarbeitskreise haben nicht nur die Möglichkeit, sich

gegenseitig über die vorhandenen Angebote und aktuellen Schwierigkeiten zu informieren, sondern können diese Informationen auch der lokalen Sozialpolitik zukommen lassen und sich somit in kommunalpolitische Entscheidungsprozesse einmischen. Zusätzlich zur Bestandsaufnahme sind dafür die Bedarfe zu nennen, z. B. fehlende Angebote oder sich anbahnende Probleme und dazu passende Lösungsvorschläge. Des Weiteren kann versucht werden, durch Pressearbeit auf Stigmatisierungsprozesse positiv Einfluss zu nehmen, indem aus belasteten Stadtteilen auch positive Meldungen nach außen getragen werden. Dafür sind große Stadtteilstefeste mit Beteiligung von Politikern oder anderen Prominenten ein geeignetes Mittel, die wiederum nur durch die Kooperation vieler Einrichtungen überhaupt möglich zu machen sind. Aber auch die gezielte Ansprache von Multiplikatoren in anderen gesellschaftlichen Bereichen oder die kontinuierliche Zusammenarbeit in anderen Interessensfeldern kann politische Entscheidungen, die den Stadtteil betreffen, positiv beeinflussen. Stadtteilgruppen können sich als Kooperationspartner für die regionale Jugendhilfeplanung / Sozialplanung anbieten, um den Politikern die notwendigen Informationen überhaupt zur Verfügung zu stellen. Wenn ein Stadtteilarbeitskreis diese Lobby- und Fürsprecherfunktion anvisiert, ist allerdings meist ein erheblicher Diskussionsaufwand nötig, um sich über sozialpolitische Wege und Ziele zu verständigen. Ein weitgehender Grad der Vernetzung ist notwendig, damit die verschiedenen Institutionen gemeinsam, als ein Gremium, ein Akteur, auftreten können. Die VertreterInnen der Einrichtungen müssen mit ihren Trägern klären, inwiefern sie eigenständig Presseerklärungen unterschreiben oder andere Meinungsäußerungen vertreten dürfen bzw. welche Themen mit dem Träger vorher abgestimmt werden sollen. Dieser hohe Grad an Vernetzung kann aber andererseits in den heutigen Entwicklungen, bei denen ein Ende der Einsparungen in den Sozialhaushalten nicht in Sicht ist, der einzige Weg sein, wie die Unterstützung für benachteiligte Bevölkerungsgruppen und Stadtteile erhalten bleiben kann.

Bitzan / Struck / Thiersch (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von lokaler Sozialarbeitspolitik als intermediärer Initiative. Sie schlagen vor, dass sich zunächst auf kommunaler Ebene Stadtteilforen bilden, die sich über lokale Sozialarbeitspolitik einigen und auf die dortige Sozialpolitik Einfluss nehmen, die sich jedoch auch überregional und letztendlich bundesweit zusammenschließen sollen, um bezüglich der Sozialpolitik mit Landesregierungen und der Bundesregierung zusammenzuarbeiten und trotzdem über die Netzwerkstrukturen lokal verankert zu sein. Herriger kommt am Ende

seiner Ausführungen über das Empowerment zu dem Schluss, dass es auch Teil der neuen Professionalität der sozialen Arbeit sei, sich „in engagierter Parteilichkeit und jenseits der Schwerkraft institutioneller Loyalitäten auf einen kritischen Umgang mit der Macht einzulassen“ (Herriger 1996, S.300). In Anbetracht der beachtlichen Konkurrenz, die zwischen den Einrichtungen vorfindbar ist, halte ich diesen Anspruch für ein hohes Ziel, das zu erreichen wohl noch eine Weile dauern wird. Im zweiten Teil dieser Arbeit wird darauf näher eingegangen. Bei Maja Heiner (1994) ist allerdings auch eine Strategie beschrieben, wie politischer Einfluss in kleineren Schritten und mit weniger Aufwand erreicht werden kann: indem die Mitarbeiterinnen an unterschiedlichen Arbeitskreisen teilnehmen und bekannt werden und sich dadurch einen Informations-, Autonomie- und Loyalitätsvorsprung erarbeiten, der ihnen erlaubt, im Sinne ihrer Klientel in den politischen Diskussionen und Entscheidungen mitzumischen.

Ein Ansatz, um die Möglichkeiten und den Einfluss in solchen Kooperationen und Netzwerken zu erklären, ist das Konzept der „Stärke der schwachen Beziehungen“ (Granovetter 1973), das in Kapitel 2.2.2 beschrieben wurde. Es besagt, dass über die „schwachen Beziehungen“, also die eher weitverstreuten Bekanntschaften in unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen, ganz unterschiedliche Informationen beschafft werden können und ebenso politischer Einfluss geltend gemacht werden kann. Wenn sich ganz unterschiedliche Einrichtungen zusammenschließen und ihre jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen für die anderen nutzbar machen, können damit bedeutende Effekte erzielt werden. Über die Beziehungen zweiten Grades, also die Bekannten von Bekannten, können Einrichtungen auch für ihre direkte Arbeit Unterstützung bekommen: Man kennt zwar nicht immer selbst einen guten Anwalt, aber vielleicht hat eine andere Einrichtung im Gremium Kontakte und kann jemand empfehlen. Oder vielleicht ist ein Arbeitskollege in einer politischen Partei, über die aus einer nicht-öffentlichen Sitzung ein wichtiges Papier über die geplanten Baumaßnahmen im Stadtteil zugänglich gemacht werden kann (vgl. Heiner 1994). Auf diese Weise kann auch in politische Gremien hinein agiert werden. Dafür müssen sich die Professionellen nur ihrer Potentiale und der ihres direkten Netzwerkes (und eben auch des beruflichen) bewusst werden und die Kontakte gezielt nutzen.

## 2.3.4 Strukturen von Zusammenarbeit

Wenn man die Zusammenarbeit zwischen Organisationen untersucht, sind neben den Funktionen auch die Strukturen von Bedeutung. Sie sollen in diesem Kapitel Erwähnung finden, ohne dass allerdings die Details ausgeführt werden, denn die Analyse der Strukturen spielt hier nur eine kleine Rolle.

Steht im Zentrum des Interesses eine Organisation und ihre Kooperationsbezüge, so lässt sich dieses Netzwerk nach den gleichen Kriterien untersuchen wie personenzentrierte Netzwerke auch (siehe Kapitel 2.2.2). Zu fragen ist nach Größe, Dichte, Bestandsdauer, Erreichbarkeit, Reichweite, Stabilität, Interaktionshäufigkeit, Offenheit, Berufen, Cluster / Cliques und Zentralität (nach Gerhardter 1998, S.51 und Bullinger / Nowak 1998, S.67ff.). Die meisten dieser Kriterien lassen sich auch für die Analyse von Beziehungen innerhalb eines Gremiums oder Organisationen-Netzwerkes verwenden. Von geringerem Interesse ist lediglich die Frage nach der Zentralität des Netzwerkes, die sich durch die prinzipielle Gleichberechtigung der Akteure beantwortet.

Gerhardter beschreibt noch eine weitere Unterscheidung in verschiedene Analyseebenen für das Netzwerk einer Organisation, die sich zunächst in System (interne Organisation) und Umfeld untergliedert. „Die Umwelt besitzt ‚Informationswert‘ für die Organisation und wird (...) in vier Ebenen unterteilt“ (Gerhardter 1998, S.60):

- Aufgabenbezogenes Umfeld: direkte (vorgegebene) lokale / regionale Zusammenarbeit, die unmittelbar durch Adressatinnen bestimmt wird (Organisationen, in denen sich Adressaten aufhalten / häufig Kontakt haben).
- Relevantes Umfeld: geringgradig organisiert (Selbsthilfe- und Freizeitgruppen), höhergradig organisiert / nicht professionell (Vereine und Organisationen mit sozialpädagogischem Angebot, Kultur- und Freizeitvereine) und professionelle soziale Dienste (Beratungsstellen, Sozialinitiativen).
- Umfeld der Interessentinnen: wirkt potentiell direkt auf Organisationsziele ein (Finanzgeber, Trägervereine, Behörden, Gemeinden).
- Metaebene: unkontrollierbare Faktoren, nur über „Einfluss“ erreichbar (Gesellschaftspolitik, Medienstimmung, Wirtschaftslage, Rechtsgestaltung).

Auf diesen unterschiedlichen Ebenen können die Kooperationsbezüge einer Einrichtung angesiedelt sein und dienen zunächst einmal der Erschließung von Ressourcen und Unterstützung für die klientenbezogene Arbeit. Die Kooperation im aufgabenbezogenen Umfeld bezeichnet Gerhardtter als Notwendigkeit, hier sind die meisten Gremien der Zusammenarbeit angesiedelt. „Das relevante Umfeld ist für die sozialen Dienste wichtig, die an einem Ausbau sozialer Vernetzungssysteme in der Region interessiert sind und dies als wesentlichen Bestandteil der Ressourcenbereitstellung für ihre AdressatInnen erkannt haben“ (ebd., S.63). Dem Umfeld der Interessentinnen und der Metaebene sollen durch Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Eine gewisse Analogie zu den primären, sekundären und tertiären Netzwerken der Individuen (siehe Kapitel 2.2) ist feststellbar, da auch hier die Unterscheidung durch unterschiedliche Grade an Institutionalisierung sowie durch die Abstufung vom direkten Kontakt (Mikroebene) bis hin zu großen gesellschaftlichen Strukturen (Makroebene) charakterisiert wird.

Ein weiteres Strukturmerkmal in der Netzwerkarbeit zwischen sozialen Einrichtungen wird in den Praxisberichten deutlich. Beispielsweise schildert Mutschler, dass eine abgestufte Mitgliedschaft sinnvoll sein kann, da es Teilnehmer gibt, die Einladungen und Protokolle lesen und nur dann zu den Treffen kommen, wenn ein für sie relevantes Thema auf der Tagesordnung steht, während andere Akteure jedes Mal anwesend sind und eine Kerngruppe bilden, die das Netzwerk oder die Kooperation tragen (vgl. Mutschler 1998). Ernst, Tröster und Eberle (alle 2003) berichten, dass innerhalb des großen Netzwerkes eine Aufteilung in kleinere Arbeitskreise zu verschiedenen Themen sinnvoll ist, um den Interessen aller Beteiligten gerecht zu werden. Diese Arbeitskreise berichten von ihren Ergebnissen dann in den großen Treffen des ganzen Netzwerkes, so dass alle davon profitieren. Solche Strukturen stellen eine Umsetzung des Prinzips dar, dass die Kooperation für alle Beteiligten nützlich sein muss (siehe: folgendes Kapitel).

### 2.3.5 Voraussetzungen für Kooperation und Netzwerkarbeit

Es klang bereits an, dass bestimmte Grade der Kooperation oder Vernetzung einiger Voraussetzungen bedürfen. Sie werden in diesem Kapitel spezifiziert. Die Veröffentlichungen, auf die ich zurückgreifen kann, sind allerdings Praxisberichte über die Entwicklungen von „Netzwerken“. In dieser Arbeit bildete bis jetzt die Kooperation den Ausgangspunkt, hier wird der Standard also erweitert. Die Voraussetzungen für Kooperationen sind oft ähnlich wie für Netzwerke, nur in geringerem Ausmaß.

Zunächst ist die Vertrauensbildung zu nennen. Vertrauen entsteht im Verlauf der ersten Zusammenarbeit durch Kennenlernen und Informationsaustausch und bildet die Grundlage für weitere Aktivitäten. Ohne Vertrauen in den Willen und die Fähigkeit zur gemeinsamen Arbeit (Mutschler 1998, S.51) sind weitere Schritte kaum möglich. Um gegenseitige Akzeptanz zu erreichen, braucht es zu Beginn der Netzwerkarbeit Zeit und Aufmerksamkeit, da die Vorstellungen von den anderen Beteiligten oftmals durch verzerrte Bilder und Unkenntnis geprägt sind. Konkurrenz erschwert das offene Aufeinanderzugehen noch zusätzlich. Nur wenn ein gewisses Vertrauen in die anderen Personen entsteht, wenn Wertvorstellungen, Arbeitsstil und auch die Restriktionen, denen die anderen in ihrer Arbeit unterliegen, eingeschätzt werden können, werden alle in gemeinsame Aktionen einwilligen, bei denen man sich auf die anderen verlassen muss.

Der zweite Punkt, der Erwähnung finden soll, ist die unmittelbare Nützlichkeit. Zum Beispiel Ernst (2003) und Eberle (2003) nennen als wichtigste Voraussetzung für das Gelingen eines Netzwerkes die Tatsache, dass alle Akteure für sich erkennbaren Nutzen aus der Mitarbeit ziehen können. Das klingt zunächst banal, doch wenn ein neues Kooperationsvorhaben gestartet werden soll, wehren die meisten Professionellen ab mit dem Argument: „Dafür habe ich keine Zeit“. Nur wenn ihnen deutlich gemacht werden kann, wo ihnen die Mitarbeit Vorteile bringt, sind sie bereit, sich die Zeit zur Beteiligung an einem Netzwerk zu nehmen. Das bedeutet auch, dass bei der konkreten Arbeit im Netzwerk die Anliegen der Beteiligten aufgegriffen und bearbeitet werden sollten, damit die Motivation zur Mitarbeit erhalten bleibt (vgl. Obermaier / Vossler 2003, S.9).

Ernst, Tröster, Ebele und Obermaier / Vossler (alle 2003) berichten über die Entwicklung von umfassenden Integrationsnetzwerken der Institutionen, die mit Migrantin-

nen und Migranten arbeiten. Eine bedeutsame Voraussetzung für dieses große Vorhaben war, dass alle integrationsrelevanten Akteure sich beteiligten. Das kann in anderen Netzwerken ähnlich sein, vor allem wenn es von vornherein um die Entwicklung eines Gremiums mit Lobby- und Fürsprecherfunktion und um die Veränderung der Strukturen in einem Sozialraum geht. In den geschilderten Fällen waren die Beteiligung der Migrantenvereine sowie der kommunalen Stellen von besonderer Bedeutung, letztere hatten auch die Nachhaltigkeit der Veränderungen sicherzustellen und übernahmen die Finanzierung von Folgeprojekten. Obermaier / Vossler benennen als einen wichtigen Faktor für die Förderung der Netzwerkarbeit die Legitimation des Gremiums durch entweder einen Auftrag der Kommune („Kommunales Mandat“), die Initiierung durch und Beteiligung von trägerübergreifenden Initiativen („demokratisches Mandat“) oder durch fundierte systematische Bestands- und Bedarfsanalysen („expertokratisches Mandat“) (vgl. Obermaier / Vossler 2003, S.11).

Als vierter Punkt ist zu bedenken, dass die Mischung zwischen Information und Aktion stimmen muss, darauf macht Mutschler aufmerksam. Auf die Dauer kann „nur reden“ eine stabile Netzwerkentwicklung nicht sicherstellen, in Situationen von Verunsicherung z.B. bei der Einführung neuer Gesetze kann aber der Informationsfluss allen das zentrale Anliegen sein. In ruhigeren Zeiten muss die handlungsbezogene Ebene dazukommen, also die Durchführung von Projekten und Aktionen. Als Bedingungen für gemeinsame Aktivitäten gelten erkennbare Handlungsmöglichkeiten, in denen die Beteiligten ihre Fähigkeiten einbringen können, sowie die Aussicht auf Erfolg, die für die weitere Motivation von existenzieller Bedeutung ist (vgl. Mutschler 1998, S. 50f.).

Schließlich verweisen alle Autorinnen und Autoren darauf, dass genügend Ressourcen für die Netzwerkarbeit zur Verfügung stehen müssen. Dabei geht es vor allem um Arbeitszeit der beteiligten Akteure, um gemeinsame Projekte auch außerhalb der Treffen voranzubringen, oder um die Bereitstellung einer Koordinierungsstelle, die die gemeinschaftlichen Aufgaben übernehmen kann. Diese sind z. B. Verschicken der Einladungen, Protokolle schreiben, Projekte organisieren oder die Endredaktion für Veröffentlichungen und Organisation des Drucks. Neben den personellen Ressourcen sind auch finanzielle Mittel für die Sachkosten nötig. In Gremien mit Schwerpunkten auf Information und Koordination können die organisatorischen Aufgaben und Versandkosten für die Protokolle von allen Teilnehmern reihum übernommen werden, aber für die größeren Aufgaben eines Netzwerkes sind mehr Zeit und Geld notwendig. Manche

Mitglieder in Netzwerken sind eher in der Lage zusätzliche Zeit einzubringen, während andere dies nicht können. Diese Unterschiede müssen besprochen und transparent gemacht werden, um Frustrationen auf beiden Seiten zu vermeiden (vgl. Becker 2000, S. 27). Letztendlich sind aber alle Autorinnen und Autoren einig, dass eine Koordinationsstelle mindestens so lange nötig ist, bis ein Netzwerk entstanden ist und sich die Arbeitsabläufe stabilisiert haben: „Ein Netzwerk ‚nebenbei‘ zu etablieren, funktioniert nicht“ (Eberle 2003, S.188).

Dabei ist die Besetzung der Koordinationsstelle nicht unwichtig: „Die Koordinierung des Netzwerkes soll durch einen neutralen und legitimierten Akteur erfolgen“ (ebd.), um bei den relevanten Kooperationspartnern eine möglichst breite Akzeptanz für das Netzwerk zu schaffen und dadurch die Beteiligung aller Institutionen und Gruppen erst zu ermöglichen. In der Anfangszeit ist außerdem von Bedeutung, dass angesehene Fachleute für das Gremium gewonnen werden können sowie „Schlüsselpersonen“, die den Zugang zu schwierig erreichbaren Gruppen erleichtern können – im Fall des Integrationsnetzwerkes z. B. zweisprachige Mitarbeiterinnen in Beratungsstellen, die Kontakt zu Migrant\*innenorganisationen haben. Becker (2000) und Mutschler (1998) weisen darauf hin, dass die Motivation zur Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe oder einem Netzwerk auch durch Erfolge und Bekanntheit des Gremiums gefördert wird: „Ein weiteres Moment der Stabilisierung des Gruppenzusammenhalts ergibt sich aus der Motivation der Teilnehmer heraus, Mitglied einer bedeutsamen Gruppe zu sein: Voraussetzung dafür ist ein gewisser Bekanntheitsgrad der Arbeitsgemeinschaft“ (Mutschler 1998, S.51). Diese Bekanntheit wird durch die Teilnahme von angesehenen Fachleuten unterstützt und durch eine gute Mischung von Information und Aktion weiter gefördert.

### **2.3.6 Probleme bei der Zusammenarbeit**

Einige Probleme bei der Zusammenarbeit wurden ja schon angedeutet: Wenn die in den vorigen Kapiteln geschilderten Voraussetzungen nicht erfüllt sind, gibt es meist Probleme. Für diese müssen Lösungen gefunden werden, sonst besteht die Gefahr, dass sie die Zusammenarbeit zum Erliegen, das Netzwerk zur Auflösung bringen. Das

kann beispielsweise mangelndes Vertrauen sein, der Nutzen aus der Zusammenarbeit wurde nicht erkennbar oder einzelne Teilnehmerinnen oder Träger von Einrichtungen haben gemeinsame Beschlüsse und Aktionen verhindert.

Hier soll auf einige Grundfragen vertieft eingegangen werden, die in vielen Veröffentlichungen als problematisch bezeichnet wurden und für die Strategien entwickelt werden müssen.

Ein Grundproblem in der Netzwerkarbeit ist die Konkurrenz zwischen den beteiligten Einrichtungen. Sie muss für gemeinsame Projekte zumindest in den Hintergrund treten, sonst bringt sie die Vorhaben zum Scheitern: „Einhellig wurde Kooperation als zentrales lokales Thema angesprochen. Die praktischen Erfahrungen sind allerdings sehr heterogen. Die Spanne reicht von ‚zunehmender Qualifizierung‘ durch Kooperation bis zur ‚Entfachlichung politischer Debatten‘ durch Konkurrenz“ (Bitzan / Struck / Thiersch 2002, S.15). Die Konkurrenz wird aktuell durch die Einsparungen in den sozialen Sicherungssystemen und damit verbundenen Existenzängste verstärkt und kann nur dadurch überwunden werden, dass die Nützlichkeit der Zusammenarbeit für alle Beteiligten erfahrbar wird. Dass die aktuellen Kürzungen in den Sozialtats die Grundlagen für Kooperation gefährden wird auch von Bitzan / Struck / Thiersch beschrieben: die notwendigen Ressourcen würden nicht freigegeben und gleichzeitig steige die Arbeitsbelastung an.

Im vorigen Kapitel wurde bereits erwähnt, dass die Beteiligung der Zielgruppen bzw. deren Vertretungen an gremienförmiger Zusammenarbeit schwierig in die Wege zu leiten sei. Viele Gremien, die ihren Schwerpunkt auf Information, Koordination und gemeinsame kleine Projekte legen, verstehen sich eher als Institutionsnetzwerke und beziehen die Interessenvertretungen nicht mit ein. Es geht ihnen primär um den Austausch über die alltägliche soziale Arbeit und deren Verbesserung und weniger um die Lobby- und Fürsprecherfunktion. Wenn es in einem Gremium schwerpunktmäßig um die letztere geht, ist es natürlich sehr viel wichtiger, dass die Interessen der Zielgruppe auch durch ihre eigenen Vertreter innerhalb des Gremiums vertreten werden. Eine solche Beteiligung gestaltet sich aber oft schwierig. Als Gründe nennt Ernst: „Unterschiede in Sprache, Kulturation und Erwartungshaltung sowie ein anderes Grundverständnis von Staat, Demokratie und Recht“ (Ernst 2003, S.177). Als Lösungsansätze schlägt er vor, die spezifischen Potentiale der Migrantinnen ebenso wie die interkulturelle Kompetenz der Verwaltungseinrichtungen gezielt zu fördern, die Ansprache der

Migranten über persönliche Kontakte und nicht als Institution zu organisieren, und Beratungsgespräche und Sprachkurse zur Einbindung zu nutzen (vgl. ebd.).

Schließlich sei an dieser Stelle auf drei Gefahren hingewiesen: Bei Bassarak / Genosko (2001) ist die Warnung zu lesen, dass ein Gremium, das sich in die lokale Sozialpolitik einmischt, auch umgekehrt genutzt werden kann, um unangenehme Entscheidungen im Stadtteil glatt umzusetzen. Konkret könnte man sich vorstellen, eine Stadtteilgruppe bekommt die Entscheidungsbefugnis über ein Sozialraumbudget, aber dieses fällt niedriger aus, als die vorher zur Verfügung stehenden Mittel. Die Gruppe bekommt mehr Autonomie und Entscheidungsbefugnis, muss aber gleichzeitig eine Kürzung in den Ausgaben vornehmen. Dahme / Wohlfahrt schreiben in ihrem Artikel über Sozialraumbudgets: „Kooperation soll zu einem Instrument der ‚Geschäftsprozessoptimierung‘ werden und der Etablierung einer Prozesssteuerung in der Kinder- und Jugendhilfe dienen“ (Dahme / Wohlfahrt 2002, S.270).

Zum zweiten warnen Bullinger / Nowak vor der erhöhten sozialen Kontrolle, wenn sich die Institutionen über gemeinsame Zielgruppen austauschen und ihr Vorgehen absprechen. „Dies muss für die Klienten nicht nur von Vorteil sein“ (Bullinger / Nowak 1998, S.151). Sie weisen drittens auch darauf hin, dass in den sozialen Diensten durch Vernetzungen nur einige MitarbeiterInnen protegirt werden, „wodurch die Kluft zwischen den kompetenten und engagierten ‚VernetzungsexpertInnen‘ und den anderen MitarbeiterInnen wachsen und dadurch ‚Sand ins Getriebe‘“ kommen kann (ebd., S.152).

Bullinger / Nowak stellen abschließend fest, dass zwar von Vernetzung überaus häufig gesprochen wird, dass der Vernetzungsanspruch jedoch noch weit höher ist als die reale Praxis. Sie zitieren deshalb Merchel: „Festzuhalten bleibt, dass Vernetzung einen häufig schwierigen, konfliktbelasteten Prozess der Herstellung trägerübergreifender qualitativer Zusammenarbeit bedeutet und einen Rahmen für die Arbeit schafft, der durch ein Mindestmaß an gegenseitiger Verbindlichkeit geprägt ist“ (Merschel 1989, S.18). Bullinger / Nowak schließen mit der Feststellung: „Die Vernetzung sozialer Projekte und Dienste auf Stadtteil- und regionaler Ebene stellt einen Ansatz dar, synergetische Produktivitätseffekte hervorzubringen, wenngleich unterschiedliche Interessen- und Konkurrenzlagen im sozialarbeiterischen Alltag dies bislang noch stark behindern“ (Bullinger / Nowak 1998, S.153).

Weitere Probleme und konkrete Lösungsansätze werden im zweiten Teil dieser Arbeit deutlich. Dort kommen vier Expertinnen zu Wort, die langjährige Gremienerfahrungen vorzuweisen haben und die sich zu einigen Problemen, Voraussetzungen und Möglichkeiten von Kooperation und Vernetzung äußern, die in diesem ersten Teil benannt wurden.

# 3. PRAXISSTUDIE ZU DEN GRUNDSÄTZEN EFFEKTIVER GREMIENARBEIT

In diesem dritten Abschnitt geht es um die empirische Untersuchung, die ich durchgeführt habe. Die qualitative Studie kann dem Bereich der Handlungsforschung zugeordnet werden, denn es werden Expertinnen zu ihren praktischen Erfahrungen in der Sozialen Arbeit befragt.

Zunächst wird das Untersuchungsinteresse ausgeführt und erläutert (Kapitel 3.1), es folgt eine Darstellung des Untersuchungsdesigns, also der methodischen Fragen (Kapitel 3.2), an die sich die Darstellung der Ergebnisse anschließt (Kapitel 3.3). Diese werden hernach zusammengefasst und auf den theoretischen Teil bezogen (Kapitel 4) und abschließend bewertet (Kapitel 5).

## 3.1 Das Untersuchungsinteresse

In der Einleitung zu dieser Arbeit (Kapitel 1) ist mein Untersuchungsinteresse schon ausführlich begründet und erläutert. Deshalb möchte ich es an dieser Stelle nur noch einmal kurz benennen und die Punkte dazu zusammenfassen, die für diesen dritten Teil wichtig sind.

Untersuchungsinteresse: Grundsätze einer effektiven Gremienarbeit. Ich definiere Effektivität hier als Erreichung der nutzerbezogenen Ziele, möglichst zeiteffizient und nachhaltig.

Forschungsfrage: Wie müssen Gremien organisiert sein, damit Netzwerkarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele führt?

Die Gremien sollen der Kooperation und Vernetzung von sozialen Einrichtungen in einem Stadtteil oder Themengebiet dienen, der Begriff bezeichnet die Treffen der VertreterInnen der Einrichtungen, die an der Zusammenarbeit beteiligt sind.

Im zweiten Teil der Diplomarbeit habe ich das Konzept der Netzwerkarbeit vor dem Hintergrund der Gemeinwesenarbeit auf Literaturbasis dargestellt und bin auf Praxisberichte zu dem Thema eingegangen. Bei meiner eigenen Untersuchung geht es jetzt um die Frage, wie Kooperation konkret funktioniert. Dazu habe ich Expertinnen befragt, die seit längerer Zeit in Gremien tätig sind. Sie haben Erfahrungen in verschiedenen Gremien gemacht, die sie miteinander vergleichen und die Unterschiede kritisch reflektieren können. Mir geht es um die Organisation der Gremienarbeit und den Zusammenhang zwischen Organisation und Ergebnissen der Netzwerkarbeit, d.h. um Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Gremien und deren Voraussetzungen. Zu diesem Zweck habe ich die Forschungsfrage in folgende Kategorien operationalisiert:

- Bedarf für die Zusammenarbeit
- Rahmenbedingungen
- Struktur der Sitzungen / der Zusammenarbeit
- Prozesse in den Sitzungen
- Motivation für die Mitarbeit
- Vertrauensbildung zwischen den Teilnehmenden
- Ziele und Zielerreichung
- Konflikte und Konfliktlösungen
- Persönliche Eigenschaften der Teilnehmenden

Diese Kategorien waren maßgeblich für die Entwicklung des Leitfadens, nach dem ich die Interviews strukturiert habe (siehe Kapitel 3.2.2). Außerdem flossen in den Fragebogen einige Thesen ein, die primär auf meinen eigenen Erfahrungen gründen. Diese Thesen habe ich den Gesprächspartnerinnen vor Beginn des Interviews mitgeteilt, damit sie bei der Beantwortung der Fragen darauf Bezug nehmen können. Die Thesen sind im Einzelnen:

- Netzwerkarbeit kann für soziale Einrichtungen ein Mittel zur besseren Zielerreichung sein (siehe Kapitel 2.3.3).
- Es gibt Menschen, die die persönlichen Fähigkeiten nicht haben, welche für Gremienarbeit notwendig sind.
- Ich gehe jedoch davon aus, dass Menschen zwar prinzipiell unterschiedlich sind und sich insbesondere in Persönlichkeit und Werthaltungen unterscheiden, dass Zusammenarbeit und Vernetzung aber meistens trotzdem möglich sind, wenn be-

stimmte Strukturen und Rahmenbedingungen gegeben sind. Sind diese jedoch ungünstig, kann es zu zahlreichen Konflikten kommen, die manchmal fälschlicherweise den Persönlichkeiten angelastet werden.

- Das Auftreten von Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten im Rahmen von Vernetzungsprozessen ist nicht ungewöhnlich. Wenn sie konstruktiv ausgetragen werden, bringen sie die gemeinsame Arbeit voran. Wenn sie jedoch ungenügend oder gar nicht gelöst werden, stellen sie eine Blockade für die Erreichung gemeinsamer Ziele dar.
- Die Bedingungen der Netzwerkarbeit haben somit großen Einfluss auf die Effektivität und die Zielerreichung überhaupt.

So weit also meine Annahmen. Einige Fragen im Interviewleitfaden gehen gezielt auf diese Vorannahmen ein, andere können nur in der Auswertung erschlossen werden oder sie bleiben als Annahme auch am Ende noch bestehen, weil ihre definitive Bestätigung im Rahmen dieser Arbeit nicht zu erbringen war. Trotzdem sollten sie hier Erwähnung finden, weil sie Einfluss auf die Untersuchung ausgeübt haben.

## **3.2 Das Forschungsdesign**

In diesem Abschnitt wird vor allem gezeigt, welche Methode gewählt und welche Schritte gegangen wurden, um die Forschungsfrage zu beantworten. Die Schilderung soll der Transparenz des Forschungsprozesses dienen, damit die Ergebnisse und ihr Zustandekommen plausibel und nachvollziehbar werden. Zunächst werden die gewählte Methode und ihre wichtigsten Prinzipien dargestellt (3.2.1), anschließend folgen Beschreibungen über die Entstehung des Interviewleitfadens (3.2.2) und die Auswahl der Expertinnen (3.2.3). Schließlich wird noch ein Blick auf den Ablauf der Untersuchung geworfen, welche Schwierigkeiten auftraten und wie mit ihnen umgegangen wurde (3.2.4). Erst im Kapitel 3.3 stehen dann die Ergebnisse der Untersuchung.

### 3.2.1 Die Wahl der Methode

Um meine Forschungsfrage zu bearbeiten habe ich die Methode des problemzentrierten Interviews (Witzel 2000) gewählt. Dabei handelt es sich um eine qualitative Erhebungsmethode, bei der zum einen die subjektive Sicht der Befragten eingefangen werden kann, andererseits werden auch die Vorkenntnisse des Forschers als Rahmen für das Interview nutzbar. Diese kommen durch den Interviewleitfaden und eventuell vorher formulierte Thesen zum Ausdruck. Gleichzeitig ist das Prinzip der Offenheit bestimmend, indem die Befragten zum Erzählen angeregt werden und dabei eigene Schwerpunkte setzen können. Auch die Auswertung folgt diesen beiden Prinzipien der Reflexion der Vorannahmen und gleichzeitiger Offenheit für neue Aspekte, die durch die Interviewpartner gesetzt werden.

Das problemzentrierte Interview grenzt sich ab von der Methode der narrativen Interviews, die nur durch einen minimalen Impuls zu möglichst ausführlichen Erzählungen der Befragten anregen wollen. Stattdessen wird hier vorher ein gesellschaftlich relevanter Problembereich bestimmt, zu dem gezielt Fragen gestellt werden. Auf der anderen Seite sollen Frage-Antwort-Dialoge vermieden werden, die in vielen quantitativ orientierten Studien, z.B. durch Meinungsforschungsinstitute, üblich sind. Damit soll vermieden werden, dass die Befragten nur diejenigen Antworten geben können, die zu den Annahmen des Forschenden passen.

Beim problemzentrierten Interview wird der prozesshafte Charakter betont: Erhebung und Auswertung finden in einem induktiv-deduktiven Wechsel statt. Das bedeutet, dass von den Thesen auf den Einzelfall geschlossen wird, vom Einzelfall wieder verallgemeinert wird usw., Erhebung und Auswertung laufen also in zirkulären Prozessen, bei denen ständig die Abstufung verfeinert und die Methoden abgewechselt werden, um ein möglichst valides Ergebnis zu bekommen. Das problemzentrierte Interview erlaubt der Forscherin, im Verlauf des Interviews Nachfragen zu stellen, um Missverständnisse auszuräumen oder um Gesagtes besser zu präzisieren, hierdurch kommt eine stärkere Gegenstandsorientierung zustande. Eine solche Fokussierung ist außerdem hilfreich, um die Vergleichbarkeit der Interviews miteinander zu gewährleisten (vgl. Witzel 2000).

Viele qualitative Studien in der sozialen Arbeit befragen zu ihrem jeweiligen Erkenntnisinteresse Menschen, die selbst betroffen sind, beziehen ihre subjektiven Schilderungen auf gesellschaftliche Faktoren und entwickeln daraus Typiken des Verhaltens und Erlebens.

In meiner Diplomarbeit dagegen habe ich Expertinnen interviewt, die über berufliche Erfahrungen aus mehreren Gremien oder Arbeitskreisen verfügen und diese miteinander vergleichen können. Im Mittelpunkt meines Interesses stehen nicht die individuellen Verhaltensformen der Befragten und deren Hintergrund, sondern die praktischen Erfahrungen, die sie im Arbeitsfeld Kooperation und Netzwerkarbeit gemacht haben, sowie konkrete Lösungen für Probleme, die sie selbst als solche benennen. Die für problemzentrierte Interviews charakteristische Kombination zwischen Offenheit für die subjektive Sicht der Befragten und der Fokussierung auf eine gesellschaftlich relevante Fragestellung ist hier das geeignete Mittel, um mein Untersuchungsinteresse zu bearbeiten.

In der Auswertung habe ich die Aussagen verglichen, Gemeinsamkeiten dargestellt und die jeweiligen Unterschiede auf die spezifischen Rahmenbedingungen bezogen. Dabei habe ich einige Charakteristika von Gremien und Kooperation herausgearbeitet. Sicherlich sind noch viele andere Formen der Gremienarbeit möglich, leider war es mir im Rahmen des begrenzten Zeitbudgets der Diplomarbeit aber nicht möglich, eine größere Anzahl Experten zu befragen. Der vorläufige Charakter der Ergebnisse bleibt deshalb bestehen. Die Ergebnisse könnten in weiteren Forschungen überprüft und verfeinert werden.

Durch die unterschiedlichen Erfahrungen der Expertinnen in verschiedenen Arbeitsgebieten und Gremien und durch die Themenzentrierung der Interviews scheint mir aber trotzdem gewährleistet, dass typische Grundzüge von Gremienarbeit zum Vorschein kommen und die Ergebnisse somit verallgemeinerbar sind. Eine Bestätigung erhalten sie auch durch die vorhandenen Veröffentlichungen zu Praxisberichten aus der Netzwerkarbeit, mit denen sie in vielen Punkten korrelieren (siehe Teil 2 dieser Arbeit).

### 3.2.2 Der Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden sollte zum einen meinen Vorkenntnissen Rechnung tragen, zum anderen aber auch offen sein für Aspekte, die von den Interviewpartnerinnen als wichtig angesehen wurden. Um die Fragen auf meinen Vorkenntnissen basieren zu können, musste ich zunächst Klarheit über die zentralen Problembereiche bekommen. Die dafür nötige Sortierung und Auswertung meiner eigenen Erfahrungen war eine große Herausforderung. Anhand der veröffentlichten Praxisberichte über Netzwerke von Einrichtungen der Sozialen Arbeit und der darin benannten Schwierigkeiten konnte ich die wesentlichen Punkte herausarbeiten. Das waren u. A. Fragen nach der Moderation und der Eingrenzung ausufernder Beiträge bzw. „nur Kaffee trinken“, die Motivation zur Mitarbeit, Probleme rund um die Bildung von Cliquen oder Klüngeln und schließlich Klarheit über Ziele und Funktionen der Arbeit. Eine besondere Rolle spielte für mich die Frage nach den persönlichen Voraussetzungen, die Teilnehmer mitbringen sollten. Als ich diese Punkte herausgefunden hatte war ich auch in der Lage, das Untersuchungsinteresse zu finden, die Forschungsfrage zu formulieren und in untergeordnete Themenbereiche zu operationalisieren. Nach einer kurzen Rückbesinnung auf die offenen Fragen, die mein Interesse vor Beginn der Arbeit auf diesen Themenbereich gelenkt hatten und die in den Thesen ihren Niederschlag fanden, konnte ich schließlich den Interviewleitfaden formulieren.

Dabei war die nächste Schwierigkeit zu bewältigen, denn die Fragen sollten so offen formuliert sein, dass sie den Befragten Raum gäben für eigene Prioritätensetzungen und eigene Problemdefinitionen, sie sollten nicht auf bestimmte Antworten hingelenkt werden. Außerdem sollten sich die Fragen vor allem auf gelungene Gremienarbeit richten, also nicht nur die Bereiche zur Sprache kommen, die schlecht liefen. Deshalb fragte ich u. A. nach einem Beispiel für die konstruktive Lösung eines Konfliktes. Die geforderte Art der Formulierungen unterscheidet sich von Fragen der Alltagssprache, die häufig in suggestiver Form oder sogar in Aussageform gestellt werden. Schließlich konnten aber Formulierungen gefunden werden, die die nötige Kombination zwischen Offenheit und Vorkenntnissen aufwiesen.

Da der entstandene Leitfaden für Experteninterviews zu lang war, entwarf ich für die Fragen nach der Struktur des Gremiums und den organisatorischen Rahmenbedingun-

gen einen schriftlichen Kurzfragebogen. Der Gesprächsleitfaden wurde auf Fragen nach Prozess- und Ergebnisqualität sowie den Anforderungen an die Moderation und die Persönlichkeit der Teilnehmer beschränkt.

Obwohl ich nach Experten suchte, die Erfahrungen aus mehreren Gremien einbringen konnten, fragte ich gezielt nach dem aktuellen Gremium. Dabei folgte ich einer Annahme aus der qualitativen Forschungsmethode der „Erinnerungsarbeit“ nach Frigga Haug (1990), dass die Beschreibung und Bewertung der Gegenwart durch Erfahrungen und Erinnerungen geprägt ist. Ich nahm an, dass in die Schilderungen über das aktuelle Gremium auch frühere Erfahrungen einfließen würden und erhoffte mir von der Fokussierung auf das aktuelle Gremium vor allem konkrete und plastische Beispiele und Schilderungen. Beides erwies sich weitgehend als richtig.

Der schriftliche Fragebogen und der Interviewleitfaden befinden sich im Anhang dieser Arbeit, ebenso wie meine Zusammenfassung der Gespräche in Stichpunkten.

### **3.2.3 Die Expertinnen**

In meiner Untersuchung geht es um Grundsätze einer effektiven Gremienarbeit zur Vernetzung von sozialen Einrichtungen. Aus diesem Untersuchungsinteresse ergaben sich die Kriterien, nach denen ich Interviewpartner suchte: Sie sollten in einer sozialen Einrichtung oder im Feld der sozialen Arbeit beruflich tätig sein und über Erfahrungen in der Gremienarbeit im Bereich der Netzwerkarbeit verfügen. Ich ging davon aus, dass das konkrete Arbeitsfeld, in dem das Gremium verortet ist, für die Prinzipien der Gremienarbeit keine große Rolle spielt.

Innerhalb dieser Festlegung gestaltete sich die Auswahl nach dem Kriterium der Erreichbarkeit. Die entsprechenden Mitarbeiterinnen sind oft mit Leitungsaufgaben betraut oder arbeiten relativ selbständig in ihrem Arbeitsbereich. Da sie ein sehr knappes Zeitbudget haben, kann es für sie schwierig sein, sich die Zeit für ein solches Gespräch zu nehmen. Ich nutzte deshalb gezielt Empfehlungen, wen ich befragen könnte. Das Vertrauen der Person, die die Empfehlung ausgesprochen hatte, diente mir dabei als „Türöffner“, um bei potentiellen Gesprächspartnerinnen Interesse an meiner Arbeit

zu wecken und Zustimmung für ein Interview zu bekommen. Zum anderen wurden sie durch die Empfehlung als „Expertinnen in Gremienarbeit“ ausgewiesen, so dass ihre Aussagen das nötige Gewicht bekommen. Nur eine Person sprach ich direkt an, da ich ihre Gremientätigkeit aus dem Praktikum kannte und sie durch eine andere Diplomarbeit als Interviewpartnerin empfohlen bekam. Die relative Zufälligkeit meiner Auswahl ist dadurch legitimiert, dass ich Praktiker der Netzwerkarbeit suchte, die keine weiteren Voraussetzungen erfüllen sollten. Generell müssen natürlich die Aussagen kritisch hinterfragt werden, was im Rahmen dieser Arbeit leider nur eingeschränkt möglich ist. Eine datenimmanente Überprüfung findet aber dadurch statt, dass durch den ständigen Wechselbezug der unterschiedlichen Antworten Widersprüche auffallen würden.

Im Einzelnen habe ich befragt:

- Frau Kirsten Arthecker, Bereichsleitung Pflege bei der Hamburgischen Brücke e.V., Vertreterin ihres Trägers in einem Vernetzungsvorhaben zwischen drei Kirchengemeinden.
- Frau Ina Achilles, Geschäftsführerin der Hamburger Gesundheitshilfe e.V. und Mitglied im Netzwerk Wandsbek.
- Frau Eva Sage, Beratungsstelle für ältere Menschen und ihre Angehörigen, Mitglied der Koordinierungsgruppe der Pflegekonferenz Hamburg-Nord.
- Frau Yvonne Fietz, Geschäftsführerin im Landesverband Soziokultur e.V. und Koordinatorin des Treffens der Geschäftsführer der Soziokulturellen Zentren in Hamburg.

Aus dieser Aufzählung geht hervor, dass ich ausschließlich Frauen interviewt habe. Das liegt daran, dass mir nur Frauen empfohlen wurden. Wegen der oben geschilderten Schwierigkeit, überhaupt Interviewpartnerinnen zu finden und da ich geschlechtsspezifische Unterschiede nicht gezielt thematisieren wollte, habe ich mich auf die Auswahl eingelassen. Im letzten Interview habe ich diese Tatsache jedoch aufgegriffen und habe Frau Fietz gefragt: „Ist Kooperation weiblich?“ Das verneinte sie entschieden. Stattdessen wies sie darauf hin, dass es geschlechtsspezifische Unterschiede in der Netzwerkarbeit gäbe und dass die meisten Männer, die so arbeiteten, die Tätigkeiten

auch nicht „Networking“ nennen würden. Laut Frau Fietz ergänzen sich die Geschlechter, aber keines von beiden sei in diesen Tätigkeiten besser als das andere.

Hier bleibt insofern festzuhalten, dass die Ergebnisse meiner Untersuchung von Frauen stammen und ihre Übertragung auf spezifische Netzwerkaktiken von Männern kritisch hinterfragt werden muss. In Anbetracht der sich langsam durchsetzenden Erkenntnis, dass Männer und Frauen unterschiedliche Ansichten, Lebenswelten und Arbeitsweisen haben, wäre eine Vereinheitlichung der Ergebnisse bei einer gemischten Untersuchungsgruppe ohnehin zweifelhaft gewesen. Im Zentrum meines Interesses stand aber, wie bereits erläutert, die Frage nach dem Funktionieren der Gremienarbeit und deren Voraussetzungen, und nicht Fragen nach dem individuellen Verhalten und Erleben der Interviewpartnerin. Eine gewisse selbstreflexive Distanz zur eigenen Geschlechtsrolle bei der Bewertung des Gesamtprozesses kann meines Erachtens bei den Expertinnen vorausgesetzt werden, so dass ich die Unterschiede zwischen den Geschlechtern an dieser Stelle für vernachlässigbar halte. Meinen prinzipiellen Anspruch, Grundsätze einer effektiven Gremienarbeit zu finden (und nicht ausschließlich weiblicher Gremienarbeit), sehe ich dadurch nicht in Frage gestellt.

### **3.2.4 Verlauf der Datenerhebung und Auswertung**

Vor Beginn der Ergebnisdarstellung soll noch der Verlauf der Datenerhebung und der Auswertung transparent gemacht werden:

Ich habe zu den Expertinnen telefonisch Kontakt aufgenommen und mich mit der Empfehlung und meinem Anliegen vorgestellt. Die Interviews fanden am jeweiligen Arbeitsplatz der Befragten in freundlicher Atmosphäre statt und wurden nicht unterbrochen. Die Gespräche wurden auf Band aufgezeichnet und dauerten etwa anderthalb Stunden, davon entfiel eine halbe Stunde auf das Ausfüllen des schriftlichen Fragebogens und etwa eine Stunde auf das Gespräch.

Das erste Interview mit Frau Arthecker war als Probeinterview geplant, um den Fragebogen zu überprüfen und anschließend zu überarbeiten. Jedoch war ihr Feedback positiv und Modifikationen waren nur in einigen Formulierungen nötig, deshalb konnte

das Interview komplett verwendet werden. Beim zweiten Interview mit Frau Sage ergab sich eine etwas unsichere Situation, weil ich leider den Gebrauch des Aufnahmegerätes nicht genügend erklärt hatte – ich war davon ausgegangen, dass das Wissen bei Experteninterviews vorausgesetzt werden kann. Dieser Irrtum klärte sich, als Frau Sage nachfragte, so konnte ich die Erklärung nachholen. Jedoch blieb ein wenig Unsicherheit bestehen, die eventuell einen Einfluss auf das Gespräch gehabt haben könnte. Das wird später zu beurteilen sein. Frau Sage ergänzte das Ausfüllen des schriftlichen Bogens mündlich um einige Aspekte, die ich aufzeichnete und später in Notizen zusammenfasste. Beim dritten Interview mit Frau Achilles hatte ich aus meinem Fehler mit dem Aufnahmegerät gelernt und das Gespräch lief gut. An dem vierten Interview mit Frau Fietz nahmen noch eine Praktikantin des Landesverbandes sowie ein neuer Mitarbeiter teil, die von Frau Fietz teilweise in das Gespräch mit einbezogen wurden. Das störte aber den Verlauf des Interviews nicht. Sie zog es vor, die Fragen des schriftlichen Bogens lieber mündlich zu beantworten, auch diese Antworten zeichnete ich auf und fasste sie hinterher zusammen. Dieses Gespräch wurde dadurch etwas länger als die vorherigen. Die Situation der Interviews beschrieb ich jeweils einen Tag danach in einem Postskriptum.

Die Transkription der Aufnahmen erwies sich als schwieriger als gedacht, weil ich für die ersten drei Interviews ein kleines Diktiergerät verwendet hatte, dessen Tonqualität sehr schlecht. Teilweise war es nötig, Textstellen oft hintereinander anzuhören, bis alle Worte genau zu verstehen waren, dieser Arbeitsschritt dauerte deshalb sehr lange. Die fertigen Transkripte wurden den Befragten jeweils vorgelegt, alle waren mit der Verwendung einverstanden. Nur eine Interviewpartnerin gab direkt im Anschluss an das Gespräch mit ihrer Unterschrift die Daten frei. Teil der Vereinbarung war eine Versicherung meinerseits, genannte Namen generell und Einrichtungen so weit wie möglich zu anonymisieren, um Rückschlüsse auf andere Teilnehmer zu vermeiden. Andere Einrichtungen sollten nur genannt werden, soweit dies zur Darstellung des Inhalts von entscheidender Bedeutung wäre. Eine vollständige Anonymisierung ist in diesem Zusammenhang natürlich nicht möglich, weil die Expertinnen und Gremien bekannt sind. Die nachträgliche Durchsicht durch die Befragten hatte daher einen hohen Stellenwert.

Die Auswertung gestaltete sich in folgenden Schritten: Zunächst fasste ich die zentralen Aussagen jedes Interviews in Notizen zusammen, um einen Überblick über die Unterschiede zu bekommen. Die Zusammenfassungen befinden sich im Anhang. Der

Überblick wurde dann durch eine Gesamtschau allen Materials wieder erweitert und erste Eindrücke schriftlich festgehalten. Anschließend sortierte ich die Interviews mit Hilfe eines Computerprogramms zur qualitativen Daten-Auswertung (MaxQDA). Die Auswertungskategorien erstellte ich anhand des Interviewleitfadens und ordnete ihnen dann den Text zu. Durch von den Expertinnen genannte Aspekte entstanden die Unterkategorien. Alle Textstellen, die nicht relevant erschienen, wurden in diesem Arbeitsschritt aussortiert, somit fand eine Reduktion der Daten statt (vgl. Moser 1995, S.178).

Der sortierte Text bildete die Grundlage für die weitere Auswertung, in deren Verlauf ich Aussagen aus den Interviews miteinander verglich und ihre Unterschiede und Charakteristika jeweils auf die Strukturen des Gremiums bezog und erklärte. Zentrale Aussagen wurden wörtlich zitiert, das meiste jedoch mit eigenen Worten beschrieben. Die Zitate wurden mit Absatznummern gekennzeichnet, Aussagen aus dem schriftlichen Fragebogen bekamen den Vermerk: s. F. (schriftlicher Fragebogen). Während dieser Auswertungsphase stand die subjektive Sicht der Befragten im Vordergrund, mit Interpretationen ging ich möglichst sparsam um.

Am Ende fasste ich alle Ergebnisse zusammen und bezog sie auf das Untersuchungsinteresse und auf den theoretischen Teil. Hier erfolgte primär der Rückgriff auf meine eigenen Vorkenntnisse. Die Stellungnahme behandelt schließlich die Konsequenzen, die sich aus den Ergebnissen für die soziale Arbeit ergeben.

### 3.3 Darstellung der Ergebnisse

Im ersten Überblick über die Ergebnisse lässt sich sagen, dass die Befragten in vielen Punkten meine Vorannahmen und Erfahrungen bestätigt haben. In manchen Bereichen bekam ich deutlichen Widerspruch, das kann der Tatsache geschuldet sein, dass ich meine Gremienerfahrungen in einem anderen Feld gesammelt habe. Meine leicht provokante These vom „Immer nur Kaffee trinken“ wurde nicht bestätigt. Im Gegenteil, die Befragten verweisen entschieden darauf, dass man sich überflüssige Diskussionen nicht leisten könne, weil die individuelle Arbeitsbelastung und damit der zeitliche Druck der Beteiligten sehr groß sei. Auch auf meine Frage nach dem Stellenwert des informellen Teils bzw. des geselligen Beisammenseins, werden diese beiden Punkte deutlich unterschieden. Geselligkeit finde da nicht statt; die informelle Kommunikation am Rande der Treffen habe einen Stellenwert, aber in sehr begrenztem Rahmen.

In manchen Interviews tauchen Bezüge zu anderen Gremien auf, in denen die Interviewten gleichzeitig arbeiten oder früher gearbeitet haben und an denen positive oder negative Faktoren erläutert werden. Der größte Teil der Interviews bezieht sich aber auf das aktuelle Gremium, dadurch bekam ich sehr anschauliche und konkrete Schilderungen.

Ein weiterer Punkt fällt beim Überblick über die Interviews auf: Die Befragten haben bei einigen Fragen vor allem diejenigen Aspekte beschrieben oder betont, die in der aktuellen Situation des Gremiums Aufmerksamkeit erfordern, also die Punkte, die nicht einfach selbstverständlich funktionieren. Dabei werden an manchen Stellen Lösungsansätze genannt, an anderen scheinen die noch nicht in Sicht zu sein. Diese Tendenz fällt vor allem bei den Fragen auf, die nach allgemeinen Bedingungen oder förderlichen Faktoren fragen, also die über die konkrete, aktuelle Situation hinausgehen, ist aber als Tendenz in den anderen Antworten genauso präsent. Diese Punkte haben sich in der momentanen Situation als wichtig herausgestellt und werden als solche benannt. Weitere Aspekte werden teilweise mit dem Argument abgewehrt, sie seien Selbstverständlichkeiten: *Ich meine, das sind so einfache Dinge, die da noch dazuzählen, aber... Nein, also da fällt mir sonst nichts mehr zu ein. Wäre zu banal (Sage A.147).*

Bei der Betrachtung der Ergebnisse muss deshalb berücksichtigt werden, dass eventuell manche Aspekte nur deshalb keine Erwähnung finden, weil sie ihre Wirkung so günstig entfalten, dass sie nicht auffallen – dass sie also mindestens genau so wichtig für das Gelingen der Gremienarbeit sind wie die genannten Punkte. Eine Arbeit über das zu schreiben, was die Interviewpartnerinnen evtl. *nicht* gesagt haben, geht am Ziel meiner Arbeit vorbei. Deshalb soll hier nur betont werden, dass auf den Anspruch der Vollständigkeit der Ergebnisse leider verzichtet werden muss.

### 3.3.1 Beschreibung der Gremien

Als Rahmen für die Ergebnisse der Untersuchung stelle ich hier zunächst die vier Gremien vor, in denen die befragten Expertinnen tätig sind und nenne deren wichtigste Strukturmerkmale. Die Gremien sind sehr unterschiedlich, dadurch haben die Interviews verschiedene Schwerpunkte. Am Ende dieses Kapitels werden die zentralen Aspekte zusammengefasst.

**Frau Sage** gehört zur **Koordinierungsgruppe der Pflegekonferenz Hamburg Nord**, die seit Oktober 2000 besteht. Die Pflegekonferenz Hamburg Nord ist ein großer Vernetzungszusammenhang mit den Zielen: verbesserte Zusammenarbeit in der Altenhilfe des Bezirks, mehr Transparenz und Qualitätssicherung in der Pflege. Alle Akteure der Altenhilfe in der Region (ca. 600) wurden eingeladen, verschiedene themen- oder stadtteilbezogene Arbeitskreise haben sich gebildet. Grundlage der Pflegekonferenz ist eine politische Entscheidung im Bezirk Hamburg-Nord und eine Vereinbarung zwischen der Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales (heute: Behörde für Soziales und Familie) sowie dem Bezirksamt. Das bedeutet, die Vernetzung entstand nicht aus einer Initiative von lokalen Akteuren, sondern wurde durch die politischen Instanzen angeordnet. Die Durchführung übernahm das Bezirksamt.

In der Zeit seit der Entstehung sind die meisten Arbeitskreise wieder eingeschlafen, weil die Mitglieder fernblieben. Heute besteht die Pflegekonferenz aus großen Treffen, die vier- bis fünfmal im Jahr mit 50 bis 100 Teilnehmern stattfinden, bei denen unter-

schiedliche aktuelle Themen bearbeitet werden. Diese Treffen werden vorbereitet und koordiniert vom letzten übrig gebliebenen Arbeitskreis, der außerdem einmal im Jahr den Seniorentag vorbereitet. Zu diesem Arbeitskreis gehört Frau Sage, er hat 10 – 15 Mitglieder, die sich alle 4 – 6 Wochen im Bezirksamt treffen. Seitdem 2003 die Finanzierung ausgelaufen ist, wird die Arbeit lediglich durch eine Verwaltungskraft aus dem Bezirksamt unterstützt, die die anfallenden praktischen Tätigkeiten übernimmt: Sie schreibt die Protokolle, verschickt Einladungen und kümmert sich um sonstige Druck-erzeugnisse, außerdem ist sie für die Moderation zuständig.

Thema des Interviews ist vor allem das Wechselverhältnis zwischen der Pflegekonferenz und der Koordinierungsgruppe sowie die Prozesse in beiden Gremien.

**Frau Achilles** ist Mitglied im **Netzwerk Wandsbek**, das seit Beginn der 90er Jahre besteht und ca. 20 Mitglieder hat, davon 15 aktive. Ziel war und ist es, die bis dahin isoliert arbeitenden Einrichtungen der Altenhilfe im Stadtteil Wandsbek zusammenzubringen und zu vernetzen, um durch Information und Kooperation die Situation der Altenhilfe im Stadtteil zu verbessern. Zwischenzeitlich bestand auch ein Koordinierungsbüro mit zwei hauptamtlichen MitarbeiterInnen, die die anfallenden Aufgaben übernahmen. Insbesondere in dieser Zeit sind mehrere größere Projekte erfolgreich durchgeführt worden. Das Netzwerk Wandsbek kann durch eine relativ hohe Professionalisierung und Transparenz in den Strukturen und Abläufen, durch klare Zielsetzungen und Erfolge charakterisiert werden. Die Sitzungen finden alle 6 Wochen reihum in den Einrichtungen statt, soweit ihnen das räumlich möglich ist; die dortige Mitarbeiterin moderiert, der nächste Gastgeber schreibt Protokoll und verschickt vor dem nächsten Treffen die Einladung. Gelegentlich hat das Netzwerk eine Sprecherin oder einen Sprecher, die oder der dann die Moderation übernimmt. Zurzeit ist das aber nicht der Fall. Die Sitzungen haben einen festen Ablauf, der sich bewährt hat.

Aktuelles Thema ist die Entstehung einer großen Pflegekonferenz in Wandsbek, bei der alle Altenhilfe-Instanzen im Bezirk eingeladen wurden, das waren mehrere hundert. Die Durchführung übernahm die Heimaufsicht im Bezirksamt, welches für diese Aufgabe aber keine zusätzlichen Mittel bekam. Die ersten Arbeitsgruppen befinden sich im Entstehungsprozess, und die Mitglieder des Netzwerks Wandsbek haben darüber diskutiert, ob die Gruppe sich auflöst oder von der Pflegekonferenz distanziert. Beides

ginge für ihr Verständnis nicht, berichtet Frau Achilles. Deshalb hat sich das Netzwerk entschieden, eine Arbeitsgruppe der Pflegekonferenz zu werden und ein bestimmtes Thema zu übernehmen. In dem Zusammenhang wurden auch einige neue Mitglieder aufgenommen. Nach einiger Zeit soll überprüft werden, wie es weiter gehen soll. Diese Umstrukturierung und deren Konsequenzen ist das wichtigste Thema des Interviews.

**Frau Arthecker** berichtet über ein relativ junges Gremium mit 9 Mitgliedern, das seit einem dreiviertel Jahr besteht. Es handelt sich um ein **Vernetzungsvorhaben zwischen drei Kirchengemeinden**. Durch die geringeren Kirchensteuer-Einnahmen können es sich diese drei Gemeinden nicht mehr leisten, jeweils eigene Altenarbeit und Altenprojekte anzubieten und wollen neue Wege überlegen. Deshalb treffen sich die Pastoren der Gemeinden und einige tragende Gemeindemitglieder mit dem Ziel, gemeinsame und ergänzende Angebote für ältere Menschen zu entwickeln. Frau Arthecker vertritt in diesem Gremium einen Träger von sozialer Arbeit, die „Hamburgische Brücke e.V.“, des Weiteren nimmt noch die Leiterin einer Altentagesstätte desselben Trägers teil, die eng mit einer der Gemeinden zusammenarbeitet. Eine Besonderheit dieses Gremiums liegt darin, dass Hauptberufliche (Pfarrer und Sozialarbeiterinnen) und Ehrenamtliche (Gemeindemitglieder) an der Arbeit beteiligt sind. Durch ihre langjährige Mitgliedschaft in der Gemeinde und durch die Verantwortlichkeit für die Altenarbeit können die Ehrenamtlichen hier als Expertinnen eingeschätzt werden. Trotzdem ist ihre Teilnahme von einer größeren Freiwilligkeit geprägt als die der Mitglieder, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit an dem Gremium teilnehmen.

Die Treffen finden ca. alle 6 Wochen reihum in den Gemeinden statt und werden durch eine Pastorin moderiert, die auch Einladung und Protokolle übernimmt. Durch die kurze Dauer sind noch keine Erfolge vorzuweisen und die Prozesse sind noch nicht sehr ausdifferenziert.

Das Gremium ist noch sehr stark geteilt durch die drei Gemeinden, deren jeweiliger innerer Zusammenhalt sehr groß ist. Die Gemeindemitglieder sind zum Teil seit 30, 40 Jahren in ihrer Kirchengemeinde aktiv und die Identifikation ist entsprechend hoch. Es stellt eine große Herausforderung für einzelne Beteiligte dar, zu akzeptieren, dass ihre Gemeinde so nicht mehr existieren können. Die Grenzen zwischen diesen Gruppen langsam aufzuweichen, indem sich die Mitglieder kennen lernen und erste Projekte

zusammen planen und durchführen, ist zurzeit die zentrale Aufgabe der Arbeit. Die Vertrauensbildung sowie das Finden des gemeinsamen Auftrages und der Arbeitsweise sind insofern Hauptthemen in diesem Interview.

Frau Arthecker lässt außerdem ihre Erfahrungen aus dem Netzwerk Wandsbek in das Gespräch einfließen sowie ihre Eindrücke aus Kontakten mit der Pflegekonferenz Hamburg Nord.

**Frau Fietz** berichtet vom **Treffen der Geschäftsführer der soziokulturellen Zentren in Hamburg**, das sie vom **Landesverband Soziokultur** aus leitet. Beide wurden Ende der 70er Jahre gegründet. Der Landesverband, der früher Arbeitsgemeinschaft Stadtteilkultur hieß, war ein Zusammenschluss von kulturpolitisch aktiven Hamburgern, die den Gedanken der Soziokultur fördern wollten. Die Soziokulturzentren sind eigenständig, entstanden aus lokalen Initiativen in den Stadtteilen, die sich zum sog. Zentrentreff zusammenschlossen, um gemeinsam mehr zu erreichen. Der Landesverband Soziokultur ist ein Verein mit ehrenamtlichem Vorstand, in dem u. A. die Kulturzentren Mitglieder sind. Der Verein beschäftigt inzwischen zwei Hauptamtliche. Die Ziele des Landesverbandes wurden gemeinsam mit Mitarbeitern aus den Einrichtungen und der Kulturbehörde erarbeitet und in eine Globalrichtlinie gefasst, an der sich die Abläufe in den soziokulturellen Zentren in Hamburg seither orientieren. Frau Fietz erzählt, dass diese Globalrichtlinie für die Stadtteil- und Soziokultur bundesweit vorbildlich ist.

Die Arbeit des Gremiums kann als professionell charakterisiert werden, sie ist durch klare Strukturen, Ziele und Erfolge gekennzeichnet. Die ca. 25 Mitglieder treffen sich einmal im Monat in den Räumen des Landesverbandes. Frau Fietz, als dortige Geschäftsführerin, moderiert das Treffen und übernimmt die organisatorischen Aufgaben. Das Gremium ist in sieben Untergruppen gegliedert, die durch die Einrichtungen jedes Bezirkes gebildet werden. Jede dieser Gruppen wird von der Geschäftsführung einer Einrichtung geleitet: *...es gibt so territoriale, das heißt, so bezirksbezogen, da spreche ich auch immer gerne von Landesfürsten. Das sind nämlich immer sozusagen die Leiter der Cliques. Also, die Landesfürsten sind diejenigen, die in ihrem Bezirk das Sagen haben (Fietz, A.35).* Den Kern des Geschäftsführer-Treffs bilden insofern die sieben „Landesfürsten“, in manchen Bezirken gibt es noch eine weitere sehr starke Einrichtung, so dass es eine Kerngruppe von zehn „hochaktiven“ Mitgliedern gibt. Eine Beson-

derheit in dieser Gremienarbeit besteht darin, dass viele Themen parallel bearbeitet werden. Üblicherweise wird nach einem Einblick in das Thema in einer kurzen Diskussion ein Meinungsbild erstellt, die vertiefte Arbeit wird anschließend in kleineren Arbeitskreisen fortgeführt oder in anderen Gremien des Landesverbandes wie z. B. dem Veranstalter-Treff weiter bearbeitet.

Die Entwicklung der Soziokultur in Hamburg wird vom Geschäftsführer-Treff maßgeblich mitgestaltet, die Zentren bezeichnet Fietz als das Rückgrat, das Herz und die Power der Soziokultur in Hamburg. Im Geschäftsführer-Treff geht es vor allem um den fachlichen Austausch und die gegenseitige Unterstützung, es werden dort aber auch gemeinsame Aktionen entwickelt oder jedenfalls die grobe Richtung festgelegt. Ziel des Landesverbandes ist der Einsatz für die Soziokultur in Politik und Gesellschaft. Im Geschäftsführer-Treff stehen die konkrete Situation in den Zentren und gemeinsame Projekte im Vordergrund. Die Motivation der Teilnehmer ist hoch, weil gemeinsam schon einige Erfolge erzielt werden konnten.

In unserem Gespräch mischen sich zum Teil Ziele und Erfolge von Landesverband und Geschäftsführer-Treff, die in den meisten Fällen auch miteinander verknüpft sind. Aktuelles Thema ist die Umstrukturierung aufgrund einer Organisationsentwicklung, die durch einen Personalwechsel in der Geschäftsführung ausgelöst wurde. Frau Fietz hat im Zuge dessen die Leitung des Geschäftsführer-Treffs übernommen. Zentral sind in unserem Gespräch deshalb die erneute Vertrauensbildung zwischen der Gruppe und ihr als neuer Moderatorin sowie die Umgestaltung der Gremienarbeit.

Zum Schluss sind hier noch einmal die wichtigsten Punkte in Notizen gefasst:

- Frau **Sage**, Koordinationsgruppe der Pflegekonferenz Hamburg Nord: Entwicklung und Wechselverhältnis der beiden Gremien sowie die Gestaltung der Prozesse stehen im Mittelpunkt des Gespräches.
- Frau **Achilles**, Netzwerk Wandsbek: ein Gremium mit Tradition. Klare Abläufe und Strukturen. Aktuelles Thema ist die Umstrukturierung im Zuge der gerade entstehenden Pflegekonferenz Wandsbek.

- Frau **Arthecker**, Arbeitskreis der Kirchengemeinden: ein junges Gremium. Im Zentrum stehen die Vertrauensbildung und die Suche nach einer gemeinsamen Perspektive. Erfahrungen aus dem Netzwerk Wandsbek.
- Frau **Fietz**, Geschäftsführer-Treff der soziokulturellen Zentren: Doppelstruktur mit dem Landesverband Soziokultur, langjähriges Bestehen. Zentrales Thema ist die Umstrukturierung nach einer Organisationsentwicklung.

### 3.3.2 Funktion der Gremienarbeit für die Befragten

Um meine These zu überprüfen, dass gremienförmige Kooperation nützlich ist und eine sinnvolle Möglichkeit zur Erreichung der Ziele der Einrichtung darstellt, habe ich die Interviewpartnerinnen nach ihrer Motivation für die Mitarbeit im Gremium und dem spezifischen Nutzen dieser Tätigkeit gefragt. Ihre Antworten werden zunächst im Einzelnen dargestellt und am Ende zusammengefasst.

Im Vordergrund für die Motivation zur Gremienarbeit stehen bei allen Befragten die Anforderungen, die sich aus dem Profil des Arbeitsplatzes ergeben. Zum Teil ist der Anspruch der Kooperation fest im Konzept der Einrichtung verankert. Vor allem wird die Gremienarbeit als Mittel gesehen, um die Ziele der Arbeit zu erreichen. Dabei steht im Mittelpunkt die Zielgruppenperspektive: *Also, es ist natürlich so, dass ich einen gemeinnützigen Verein verrete, und der hat als ideelles Ziel die Verbesserung der Situation der Pflegebedürftigen, und von daher ist es schon immer ein Motiv gewesen, in Stadtteilgremien mitzuarbeiten, um überhaupt die Situation zu kennen und um darauf auch einzuwirken, wie die sich entwickelt (Achilles, A.4).*

Als weiterer Aspekt wird genannt, die Qualität der Angebote zu überprüfen und zu verbessern, indem gemeinsam Ziele und Veränderungspotentiale in allen Institutionen diskutiert werden. Frau Achilles bezeichnet als eine Voraussetzung für diese Qualitätsverbesserung den Überblick über die angrenzenden Angebote der umliegenden Einrichtungen, der auch für eine politische Stärkung wichtig ist. Der Einfluss auf Politik und Öffentlichkeit durch die Bündelung der Kräfte spielt auch im Landesverband Soziokultur als Ziel der Gremienarbeit eine große Rolle, während Frau Sage als Ausgangslage

stärker die Perspektive einer Einrichtung hat. Sie betont den Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit für die Beratungsstelle, also die Möglichkeit, die Einrichtung nach außen zu präsentieren und bekannter zu machen.

Manche Gremien, für Frau Arthecker beispielsweise die Pflegekonferenz Nord, werden auch dazu genutzt, um berufliche Kontakte zu knüpfen oder zu pflegen, um die Kolleginnen persönlich kennen zu lernen und um aktuelle, teilweise informelle Informationen auszutauschen. Um allerdings weitergehende Projekte und gemeinsame Aktionen zu organisieren, ist laut Frau Sage ein großer Zeitaufwand nötig: *Weil es sehr viel Energie kostet, im Einzelfall auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen, alle auf dem Informationsstand zu halten, den man vielleicht auch selber hat, so dass man dann vielleicht auch gemeinsam etwas bewirken kann. Das kostet sehr viel Zeit und Energie. [...] Die Zeit hat man nicht immer (Sage, A.97).* Trotzdem betont sie, dass ein solches Gremium eine gute Möglichkeit darstellt, um auf bestimmte Themen vertieft einzugehen.

Im Zuge der Gremienarbeit entstehen auch Gelegenheiten, vor oder nach der Sitzung mit Kollegen einzelne Probleme zu besprechen, oder eine kleine Beratung bei den Fachleuten in Anspruch zu nehmen, die auf das Feld spezialisiert sind. Allerdings gibt es dafür natürlich auch andere Möglichkeiten: *Da nutzen wir die Gelegenheit manchmal kurz uns abzustimmen, auch was es für Veränderungen gab, damit wir eben beide an einem Strang ziehen können. Das ist von Vorteil natürlich, aber - das könnte ich natürlich auch anders machen, ne? Es gibt auch andere Möglichkeiten, sich mit den Kollegen kurzzuschließen. Das ist zwar ne ganz gute Begleiterscheinung, aber ich muss deshalb nicht zur Arbeitsgruppe gehen (Sage, A.79).* Dieser informelle Teil sollte also nicht überbewertet werden.

Auf meine Frage, welchen Stellenwert das gesellige Beisammensein hätte, bekomme ich ausschließlich Antworten, dass das nicht Sinn des Treffens sei: *Also, gesellig ist das nicht. Wir treffen uns ja nicht abends irgendwie am Stammtisch, sondern wir treffen uns vormittags in einer Einrichtung der Altenhilfe, das kann man eigentlich nicht als gesellig bezeichnen. Also, wenn es Kaffee gibt, dann ist das schon das Größte eigentlich (Achilles, A.88).* Hier wird also sehr deutlich, dass mein leicht provokanter Titel und das zugrunde liegende Vorurteil nicht der Realität der befragten Gremien entsprechen.

Auf die direkte Frage nach der persönlichen Motivation zur Teilnahme am Gremium sind die Antworten gemischt: Frau Achilles berichtet, dass es ihr gelegentlich schwer fällt, sich zu motivieren. In manchen Phasen hat sie die Sitzungen auch schon abgesagt, wenn sie das Gefühl hatte, dort nicht viel gestalten zu können. Generell hält sie aber die Gremienarbeit für eine wichtige Möglichkeit der Verbesserung der Arbeit. Bei Frau Arthecker dagegen ist die persönliche Motivation für die aktuelle Gremienarbeit hoch, weil es sie wieder stärker mit der Zielgruppe ihrer Arbeit in Verbindung bringt und ihre ursprüngliche Berufsmotivation anspricht: *...das ist für mich auch so ein Stück Sozialarbeit (Arthecker A.72)*. Ihre sonstige Arbeit ist hauptsächlich im Management angesiedelt, die Lebenslagen der älteren Menschen beschäftigen sie sonst in sehr abstrakter und quantifizierter Form. Hier dient die Gremienarbeit als Ausgleich, weil sie eine direkte Verbindung zu den älteren Menschen herstellt. Die persönliche Motivation wird also durch die aktuelle berufliche Situation verständlich.

Als wesentliche Motivation werden aber auch gemeinsame Erfolge genannt: *Im Grunde ist es einfach so, dass der Erfolg der Stadtteil- und Soziokultur in Hamburg insgesamt auch dafür gesorgt hat, dass die Leute Sinn darin gesehen haben, sich hier in der AG Stadtteilkultur oder im Landesverband Soziokultur zusammen zu schließen (Fietz, A.74)*.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass Gremienarbeit als eine sinnvolle Möglichkeit zur Erreichung der Ziele gesehen wird, meine These wurde also bestätigt. In den meisten Fällen ist der Auftrag zur Kooperation im Selbstverständnis des Trägers oder der Einrichtung enthalten. Als nützliche Funktionen werden genannt: Zugang zu Informationen, Überblick über die angrenzenden Angebote, Chance zur Qualitätsverbesserung der Angebote für die Zielgruppe, Einfluss auf Politik und Öffentlichkeit, berufliche Kontakte, Absprachen oder fachliche Beratungen vor oder nach der Sitzung. Dazu kommen Faktoren, die die persönliche Motivation fördern: Gestaltungsmöglichkeiten, gemeinsame Erfolge und konkrete Beschäftigung mit der Zielgruppe.

### 3.3.3 Prozessfragen: Vertrauensbildung

Um einen Einblick in einige Prozesse der jeweiligen Gremien zu bekommen, habe ich danach gefragt, was unternommen wurde, um zwischen den Mitgliedern eine Vertrauensbasis herzustellen. Dabei ging es um die Gründungsphase des Gremiums ebenso wie um die Aufnahme neuer Mitglieder. Im nächsten Kapitel (3.4.4) werden weitere Prozessfragen behandelt, indem Konflikte und Konfliktlösungen beschrieben werden, und im Anschluss werden die Anforderungen an die Moderation benannt, die in der Verantwortung für die Abläufe eine herausgehobene Rolle spielt (3.4.5).

Die Aussagen zur Vertrauensbildung beziehen sich sehr stark auf die jeweilige Struktur und Situation des Gremiums. Deshalb werden die Ergebnisse hier nach den Gremien getrennt ausgeführt und vergleichend auf die Strukturen bezogen.

Frau Arthecker bezeichnet die aktuelle Situation im Treffen der Kirchengemeinden als Kennenlernphase, in der die Vertrauensbildung im Vordergrund steht. In zwei Jahren könne man beurteilen, wie sich die Zusammenarbeit entwickelt hat. Um die Menschen und Orte kennen zu lernen, finden die Sitzungen reihum in den Gemeinden statt. Dort nehmen die jeweils aktiven Gemeindemitglieder teil, die für die Altenarbeit vor Ort verantwortlich sind, und stellen ihre Aktivitäten vor. Frau Arthecker bezeichnet diesen Prozess als Ablegen des Fremdseins: *Also immer das, was man sieht, oder was man spricht, wenn das ein Gesicht bekommt, eine Gestalt hat, dann ist das mitunter auch nicht mehr so ängstigend oder so fremd (Arthecker, A.62).*

Vor allem unter Berücksichtigung der hohen Emotionalität der Gemeindemitglieder, die der langjährigen Identifikation mit ihren Gemeinden geschuldet ist, muss der Vertrauensbildung große Bedeutung für das Gelingen des Vernetzungsvorhabens beigemessen werden.

Zu Beginn der Zusammenarbeit herrschten unterschiedliche Auffassungen darüber, was am dringlichsten besprochen werden sollte. Darüber brach ein Streit aus, der zu einer Aussprache der Positionen führte. Die Klärung der Ziele durch den Konflikt bezeichnet Frau Arthecker als wichtig und positiv für die gemeinsame Basis.

Aus dem Netzwerk Wandsbek berichtet Frau Arthecker, wie sie als Praktikantin im Koordinierungsbüro neu in das Netzwerk aufgenommen wurde, und wie sie mit ihren Ideen aus dem Studium die gewohnten Abläufe des Gremiums ein wenig durcheinander brachte, so dass sie ihre Mitgliedschaft zunächst als „Störung“ bezeichnet, die aber durch die vorherigen Mitglieder akzeptiert wurde. Als hilfreich benennt sie dabei die Unterstützung von Mary Schmoecker, die als Gründungsmitglied hohen Respekt genoss. Dadurch bekam sie einen Vertrauensvorschuss für ihren Einstieg in die Gruppe. Sie verallgemeinert diese Erfahrung dahingehend, dass man manchmal einen Paten oder eine Patin brauche. Generell kann somit die Unterstützung eines Mitgliedes als sehr hilfreich gelten, um neu in ein bestehendes Gremium einzusteigen.

Frau Achilles beschreibt die langjährige Zusammenarbeit des Netzwerks Wandsbek, die auf einem gut gepflegten Vertrauensverhältnis basiert. Neue Mitglieder werden eine Zeitlang beobachtet, ob man ihnen vertrauen kann, es gibt einen festen Ablauf, wie Einrichtungen als Mitglieder in das Netzwerk aufgenommen werden. Hintergrund ist die Tatsache, dass in diesem Netzwerk unterschiedliche Träger und Einrichtungen zusammenarbeiten, die teilweise in starker Konkurrenz zueinander stehen. Die Entscheidung eines Trägers, z. B. auf Ausweitung seiner Tätigkeit und Einrichtung eines ambulanten Pflegedienstes, hat unmittelbare (auch finanzielle) Auswirkungen auf die anderen ambulanten Pflegedienste im Stadtteil. Neid, Ärger und Probleme bei der vertrauensvollen Zusammenarbeit bleiben laut Frau Achilles nicht aus, jedoch müsse man sich mit manchen Dingen einfach arrangieren, denn jeder Träger habe ein Eigenleben und träge Entscheidungen, die das Interesse der anderen oder des Gremiums tangieren könnten. Ein Ziel dabei ist es, *...dass man so eine Art kontrolliertes Wachstum betreibt, also dass man zumindest weiß, was tun die anderen und wie kann ich mich dazu verhalten, ohne dass irgendwie einer alle anderen überrollt, sondern dass man eben auch versucht, nebeneinander her zu wachsen (Achilles, A.22).*

Im Netzwerk Wandsbek informieren sich die Mitglieder teilweise auch über interne Entwicklungen. Die anderen Einrichtungen können sich darauf rechtzeitig einstellen und müssen nicht im Nachhinein reagieren. Diese Informationen sind natürlich informell und haben unbedingt zur Voraussetzung, dass sie nicht aus dem Netzwerk heraus in die Öffentlichkeit getragen werden, und dass keine der anwesenden Einrichtungen sie zum eigenen Vorteil ausnutzt. Deshalb wird stets geprüft, ob neue Mitglieder wirklich das

gemeinsame Ziel der bestmöglichen Arbeit für die Zielgruppen mittragen. Wenn daran Zweifel bestehen, behalten die Mitglieder ihre internen Vorhaben für sich. Jedoch sagt Frau Achilles, man könne sehr schnell merken, ob ein Mitglied nur aus Eigennutz da sei oder ob es auch andere Einrichtungen bei ihren Vorhaben unterstütze, daraus entstünde dann eben auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Im Zuge der Veränderung durch die Entstehung der Pflegekonferenz Wandsbek müssen einige neue Mitglieder aufgenommen werden. Die Gruppe hat sich jedoch vorbehalten, evtl. später aus der Pflegekonferenz wieder auszusteigen und, falls nötig, neue Mitglieder auch wieder auszuschießen. Zurzeit läuft insofern so etwas wie eine Probezeit, für die neuen Mitglieder ebenso wie für die Pflegekonferenz.

Wenn neue Teilnehmer im Gremium auftauchen, hält Frau Achilles eine fundierte Vorstellungsrunde für sehr wichtig, bei der nicht nur der Name genannt, sondern auch der Informationsstand abgefragt wird: ob derjenige eine Einarbeitung und Information über das Gremium bekommen hat, ob er als Vertretung oder neues ständiges Mitglied anwesend ist, ob er seine Aufgaben und Funktion im Gremium kennt. Nur so bekäme man eine verlässliche Runde, in der man offen sprechen könne: *...denn wenn da jemand sitzt, von dem keiner weiß, wer er ist und was er da eigentlich tut, dann werden auch alle sehr vorsichtig sein, irgendwie sich zu äußern (Achilles, A.130).*

Die große Bedeutung des Vertrauens ist eine Besonderheit in dieser Art Gremium, in dem Einrichtungen von ganz unterschiedlichen Trägern zusammen arbeiten und wo zwischen vielen ein ökonomisches Konkurrenzverhältnis besteht. In den anderen Gremien wird zwar auch von Konkurrenz gesprochen, jedoch handelt es sich dort teilweise um Rivalitäten auf der persönlichen Ebene, die beruflich und finanziell nicht so unmittelbare Auswirkungen haben. Trotz allem ist auch Rivalität zwischen Mitgliedern eines Gremiums ein Faktor, der sorgfältig bedacht werden muss. Zwischen diesen beiden muss aber unterschieden werden.

Im Geschäftsführer-Treff der soziokulturellen Zentren beispielsweise ist die Konkurrenz um Zielgruppen eher gering, weil diese jeweils aus einem relativ klar abgegrenzten Sozialraum kommen. Da sich der Anspruch der Soziokultur darauf richtet, für die direkte Nachbarschaft kulturelle Angebote zu machen, sind Überschneidungen eher selten. Es gibt allerdings Konkurrenz gegenüber dem Geldgeber, also der Kulturbehör-

de, und die Sorge um den Erhalt der Einrichtungen. Das führt zu einer Rivalität der Mitglieder in der Durchführung der besten Projekte und ihrer Darstellung. Eine so dominante Rolle wie im Netzwerk Wandsbek spielen Konkurrenz und Vertrauen hier jedoch nicht. Das wird unter anderem daran erkennbar, dass neue Mitglieder nicht gleich vorgestellt werden, sondern erst wenn sich mehrere Neue eingefunden haben. Die meisten neuen Mitglieder kommen durch einen Personalwechsel innerhalb der Einrichtung in den Geschäftsführer-Treff. Sie sind dann per Amt im Verteiler und bekommen alle laufenden Informationen zugeschickt. Durch die Globalrichtlinie Stadtteilkultur sind die Unterschiede zwischen den Kulturzentren nicht so groß wie zwischen den Einrichtungen im Netzwerk Wandsbek, obwohl die Zentren keinen gemeinsamen Träger haben, sondern jede Einrichtung in eigenständiger Trägerschaft ist (meist in Form eines eingetragenen Vereins).

Zum Thema Vertrauensbildung geht es in unserem Gespräch hauptsächlich um die Umstrukturierung im Landesverband aufgrund der Organisationsentwicklung, durch die Frau Fietz die Geschäftsführung und die Moderation des Geschäftsführer-Treffs übernommen hat. Ein neuer Prozess der Vertrauensbildung zwischen ihr und den Mitgliedern des Gremiums wird dadurch notwendig. Ein gewisses Grundvertrauen ist durch ihre langjährige erfolgreiche Arbeit im Landesverband vorhanden, welches aber in ihrer neuen Funktion ein anderes Niveau erreichen soll. Um das zu erreichen hat sie sich vorgenommen, die „Landesfürsten“ in ihren Einrichtungen zu besuchen und sich ihre Fragen, Probleme und Visionen anzuhören.

In der Zusammenarbeit möchte sie eine höhere Effektivität erreichen und hat einige Umstrukturierungen geplant. Beispielsweise war es vor ihrer Zeit üblich, bei den Sitzungen gemeinsam zu frühstücken. In der Organisationsentwicklung wurden sie jedoch dahingehend beraten, die Arbeit vom informellen Teil stärker zu trennen und gemeinsame Nahrungsaufnahme und Geselligkeit auf besondere Anlässe wie z. B. eine Weihnachtsfeier zu beschränken. Das Vertrauen in ihre Person würde mit der Zeit entstehen: *Letztlich muss ich mich bewähren. Als Geschäftsführerin dieses Landesverbandes. Und ich muss denen zeigen, dass ich meinen Job bringe. So. Das ist die einzige Chance, die ich hab. Und das wird sich an den einzelnen Themen und Aufgabenstellungen des Verbandes zeigen. Und wenn ich das bring, denn ist gut. Dann vertrauen sie mir. Und wenn ich das nicht bringe, dann nicht (Fietz, A.78).*

Frau Sage schildert die Vertrauensbildung in der Kooperationsgruppe der Pflegekonferenz Nord als unkompliziert. Durch das gemeinsame Planen und Durchführen von Veranstaltungen wie z. B. dem Seniorentag haben sie sich kennen gelernt und festgestellt, mit wem sie gut arbeiten können: *All dieses hat ja auch zur Folge, dass man einfach auch weiß, auf wen man sich verlassen kann, und mit wem man gut letztendlich zusammen arbeiten kann (Sage, A.36)*. Schwierigkeiten hätte es keine gegeben, die Grundstimmung sei wohlwollend und Streitereien gäbe es auch nicht, berichtet Frau Sage. Zwar stünden manche der teilnehmenden Einrichtungen in einem Konkurrenzverhältnis, aber das würde nicht offen ausgetragen. Thema seien die Zielgruppe und deren Probleme, sowie die Planung der Angebote, und das verbinde miteinander. Neue Mitglieder habe es wenige gegeben, die seien freundlich aufgenommen worden. Auf meine Nachfrage, auf welche Weise die neuen Mitglieder informiert worden seien, antwortet sie, es seien ja fast alle von Anfang an dabei, jetzt sei quasi noch eine Kerngruppe übrig geblieben: *Also, es ist nicht so, dass da ständig neue Leute dazu kommen. Ganz bestimmt nicht (Sage, A.47)*. Es bleibt also erst einmal unklar, wie die Information der neuen Mitglieder vonstatten geht, und auch ein Stück weit, was unternommen wurde, um Vertrauen herzustellen.

In Anbetracht dessen, dass sich in der Pflegekonferenz Nord so viele Arbeitsgruppen aufgelöst haben, dass so viele Mitglieder ferngeblieben sind, muss kritisch gefragt werden, ob hier nicht die Aussage von Frau Arthecker Geltung hätte: es sei gut, wenn es am Anfang Streit gäbe, wenn dadurch die unterschiedlichen Positionen klar werden und man eine gemeinsame Basis finden könne. Dabei dürfen aber die Arbeitsgruppen natürlich nicht verwechselt werden: die Koordinationsgruppe, zu der Frau Sage gehört, hat sich ja nicht aufgelöst, sondern zusammen weitergearbeitet. Hier ist eine Vertrauensbildung geglückt. Jedoch sagt Frau Sage, sie habe herausgefunden, mit wem sie gut zusammenarbeiten kann (s.o.). Was mit denen war, mit denen sie nicht gut zusammenarbeiten konnte, sagt sie nicht. Mit den hier aufgeworfenen Fragen beschäftigt sich auch das folgende Kapitel, in dem es um Konflikte und Konfliktlösungen geht.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass im Netzwerk Wandsbek das Vertrauen für die normale Zusammenarbeit im Gremium eine wichtige Rolle spielt, da das Verhältnis zwischen den Einrichtungen von deutlicher Konkurrenz geprägt ist. Die Ver-

trauensbildungsprozesse sind demzufolge klar geordnet und transparent und besitzen einen hohen Stellenwert.

Der Arbeitskreis der Kirchengemeinden befindet sich zurzeit in der Phase der Vertrauensbildung, die durch die emotionale Verbundenheit der Mitglieder mit ihren Gemeinden einen hohen Stellenwert hat. Die Sitzungen finden deshalb reihum in den Gemeinden statt. Ein Streit zu Beginn hat die Positionen geklärt und war für die Vertrauensbildung hilfreich.

Im Geschäftsführer-Treffen der soziokulturellen Zentren steht die Umstrukturierung im Vordergrund. Die erneute Vertrauensbildung zwischen der Moderatorin und dem restlichen Gremium erfordern neue Maßnahmen und sollen die Basis bilden für die Veränderung einiger Abläufe in der Gremienarbeit. Grundlage des Vertrauens sind hier die gemeinsamen Erfolge der Zentren und Landesverbandes.

Im Vorbereitungskreis der Pflegekonferenz Hamburg-Nord ist das Vertrauen durch die gemeinsame Vorbereitung von Veranstaltungen entstanden. Dabei wurde festgestellt, wer mit wem gut arbeiten kann und auf wen genug Verlass ist. Konflikte traten nicht auf. Die Konkurrenz, die teilweise zwischen den Einrichtungen herrscht, wird durch eine gemeinsame Zielorientierung überwunden.

### **3.3.4 Konflikte und Konfliktlösungen**

In diesem Kapitel soll es um Konflikte und deren Lösung gehen. Diese Frage soll vor allem der Überprüfung der These dienen, dass das Auftreten von Konflikten in Gremien nicht unüblich ist und dass deren konstruktive Lösung zum Gelingen des Vorhabens beiträgt. Vertiefend lässt sich sagen, dass der Blick auf Konflikte etwas über förderliche oder behindernde Strukturen aussagt ebenso wie über den Nutzen bestimmter Prozesse. Denn an behindernden Strukturen können sich Konflikte ebenso entzünden wie bei der Etablierung oder Veränderung von Prozessen zum Erreichen der Ziele. Einige Aspekte wurden im vorangegangenen Kapitel bereits angeschnitten, hier soll das Thema erweitert und vertieft werden.

Im Arbeitskreis der Kirchengemeinden trat bereits nach wenigen Sitzungen ein Konflikt auf, der sich an der Intention der Mitglieder zu der Gremienarbeit entzündete. Denn die ersten drei Treffen vergingen mit Diskussionen über die Frage, ob sie nun ein Arbeitskreis oder eine Arbeitsgruppe seien. Hintergrund war die Überlegung der Moderatorin, wie unabhängig das Gremium von der Kirchenleitung sei. Es gelang ihr jedoch nicht, diese Überlegungen für die anderen Mitglieder transparent zu machen. Die institutionsgebundenen Mitglieder hatten noch ein gewisses Verständnis für diese Diskussion um Formalismen, die ehrenamtlichen Gemeindemitglieder ärgerten sich jedoch zunehmend, weil sie ihr Ziel, gemeinsame Angebote für ältere Menschen zu schaffen, nicht verfolgt sahen: *Die Gemeindemitglieder, die aus der Altenarbeit kommen, sagen: „das ist mir hier zu dämlich!“ Die haben es wirklich auch so gesagt: „Ich weiß nicht, warum ich hier sitze“. So, und das ist jetzt denn natürlich ein Konfliktpotential (Arthecker, A.40).* Der Streit, der darüber ausbrach, führte zur Aussprache der unterschiedlichen Positionen und darüber zum Verständnis für die andere Seite. Vertrauen in die anderen Teilnehmer wurde gewonnen und die Ziele der Arbeit präzisiert. Frau Arthecker nennt in diesem Zusammenhang als Anforderung an die Moderation die Fähigkeit, alle miteinander zu verbinden oder den „gemeinsamen Nenner“ herzustellen. In diesem Fall wurde der Konflikt zufriedenstellend gelöst und kein Mitglied hat deswegen das Gremium verlassen.

Bei einem anderen Problem im selben Gremium ist eine Lösung nicht so schnell möglich, hier geht es um die Überwindung der Konkurrenz, bzw. hier eher der Rivalität zwischen den einzelnen Kirchengemeinden. Bei der Sitzung wurde lange über den Vorschlag diskutiert, dass die einzelnen Gemeinden in ihr Programm diejenigen Angebote der anderen aufnehmen, die das eigene Angebot ergänzen. Am Ende gelang es, darüber allgemeine Zustimmung herzustellen. Bei der nächsten Sitzung zeigte sich jedoch, dass eine der Gemeinden ein neues eigenes Angebot entwickelt hatte, was dem der anderen entsprach. Hier wurde also eine neue Konkurrenz geschaffen, statt die vorhandene abzubauen. Frau Arthecker äußert die Einschätzung, dass es noch eine Weile dauern wird, bis sich die Loyalität gegenüber der eigenen Gemeinde zu einer Loyalität gegenüber dem Dreierverbund entwickeln kann. Im Moment ist das Selbstverständnis noch sehr getrennt, mit den ersten gemeinsamen Erfolgen würden die Grenzen aber langsam abgebaut und die Gemeinsamkeiten gestärkt. Es sei sinnvoll, in zwei Jahren das Gremium diesbezüglich noch einmal zu betrachten. Frau Arthecker bezeichnet die

geschilderte Entwicklung als äußerst typisch für ein sich neu formierendes Gremium dieser Art.

Im Netzwerk Wandsbek gibt es mehrere Konfliktlinien. Zum einen treten immer wieder Konflikte auf, wenn ein Träger etwas verändert, was die anderen tangiert. Ein Beispiel war damals die Einrichtung des Koordinationsbüros durch einen Träger, die bei einigen anderen Mitgliedern Neid auslöste. Ein anderes Beispiel ist die neue Einrichtung eines ambulanten Pflegedienstes bei einem Träger, welche Auswirkungen auf die anderen Pflegedienste im Stadtteil hat. Bei solchen Entwicklungen versuchen die Beteiligten, sich abzusprechen und eine kooperative Lösung zu finden.

Ein größerer Konflikt im Netzwerk entstand nach Einführung der Pflegeversicherung 1995 zwischen dem Kostenträger, der damaligen Altenhilfe, und Leistungserbringern, vor allem den ambulanten Pflegediensten. Die Auseinandersetzungen über nicht bewilligte Leistungen wurden auch im Gremium geführt. Die Altenhilmefmitarbeiterin wurde teilweise massiv angegriffen als Verantwortliche für die Leistungskürzungen, die die Pflegeversicherung mit sich brachte. Frau Achilles äußert aus heutiger Sicht Verständnis für die Situation der Mitarbeiterin: *So im Nachhinein kann ich das auch ganz gut verstehen, sie hatte natürlich ihre Aufgaben auch innerhalb des Amtes, und fühlte sich da ständig mit dem Rücken an der Wand. Und wurde natürlich dann auch geballt von den ambulanten Einrichtungen kritisiert (Achilles, A.53).* Andererseits weist sie auf die Handlungsspielräume hin, die in der Leistungsbewilligung vorhanden sind. Je nachdem, ob die Mitarbeiterin ihren Auftrag als konstruktiven oder restriktiven begreife, träten eher die Gemeinsamkeiten oder eher die unterschiedlichen Interessen in den Vordergrund. Frau Achilles bezeichnet als wichtigsten Auftrag der Altenhilfe, die heute bezirkliche Seniorenvertretung heißt, die Versorgung der älteren Menschen im Stadtteil. Dieser Auftrag sei auch die Basis ihrer Beteiligung am Netzwerk, und wenn er im Vordergrund der Arbeit stünde, bestehe ein geringeres Konfliktpotential. Wenn jedoch die Arbeit von einer Prüfung der Ansprüche und einer eher restriktiven Ausführung des Auftrages mit vielen Ablehnungen bestimmt sei, dann träten zahlreiche Konflikte auf.

Infolge der Probleme gab die Mitarbeiterin der Altenhilfe nach einer Weile ihre Mitarbeit im Gremium auf. Einige Versuche, sie wieder zur Teilnahme zu überreden, schlugen fehl. Im Zuge der Entstehung der Pflegekonferenz Wandsbek hat sie ihre Be-

teiligung wieder aufgenommen, weil dort der Anspruch besteht, dass auch die bezirkliche Seniorenvertretung an der Vernetzung teilnimmt.

Wie groß oder klein der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiterin tatsächlich war und wie strenge Vorgaben sie zu erfüllen hatte, lässt sich aus meiner jetzigen Perspektive nicht feststellen. Sicher ist, dass der Konflikt aufgetreten ist, dass er in der Struktur der bezirklichen Seniorenvertretung prinzipiell angelegt ist und sich mit den Kürzungen der Sozial- und Gesundheitsetats im Laufe des letzten Jahrzehnts zugespitzt hat. Die MitarbeiterInnen der bezirklichen Seniorenvertretung haben den beruflichen Auftrag, die Ansprüche zu prüfen, und entweder zu bewilligen oder abzulehnen. Dass Einschnitte in der Finanzierung zu mehr Ablehnungen führen können, und dass diese wiederum Unmut hervorrufen, liegt auf der Hand. Frau Achilles weist aber darauf hin, dass die Mitarbeiterin ihren Auftrag und ihre Rahmenbedingungen hätte transparenter machen können, um ihre Entscheidungen verständlich zu machen. Inwiefern eine solche Transparenz mit ihrer Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber vereinbar gewesen wäre, ist aus meiner aktuellen Perspektive nicht zu beurteilen. Der Anspruch des Netzwerkes Wandsbek, auch Kostenträger an der Vernetzung zu beteiligen, führt auf jeden Fall dazu, dass das Gremium zum Schauplatz solcher sozialpolitisch geprägten Konflikte werden kann.

Die aktuellste Auseinandersetzung im Netzwerk Wandsbek wurde geführt über die Frage, ob die Mitgliedschaft ausschließlich auf gemeinnützige Organisationen beschränkt ist oder ob gewerbliche Anbieter in das Gremium aufgenommen werden können. Allerdings gibt es bereits seit einigen Jahren mehrere Teilnehmer, die gewinnorientiert arbeiten, z.B. private Pflegedienste und Sanitätshäuser. Seit der Öffnung zur Pflegekonferenz Wandsbek gab es jedoch auch Interessenten, die eng mit großen Firmen zusammenarbeiten, z.B. ein Gesundheitszentrum. Die generelle Frage an neue Mitglieder, ob sie das gemeinsame ideelle Ziel der bestmöglichen Versorgung der älteren Menschen mittragen oder primär an eigenen Vorteilen interessiert sind, stellt sich hier in verschärfter Form. Jedoch ist die Gruppe nach längeren Diskussionen übereingekommen, die aktuellen Entwicklungen als Probezeit zu begreifen und später zu entscheiden.

Hier haben also die Diskussionen zu einer Lösung geführt, die das Vertagen der Entscheidung und eine vorgeschaltete Informations- und Beobachtungsphase beinhaltet, bis sich alle ein konkretes Bild gemacht haben.

Im Landesverband Soziokultur und dem Geschäftsführer-Treff sind Konflikte aufgetreten, als sich die Strukturen und Prozesse stark verändert haben, beispielsweise im Zuge der Organisationsentwicklung im letzten Jahr. Allerdings beschreibt Frau Fietz nicht die konkreten Konflikte in dem Zusammenhang, sondern schildert lediglich die Veränderungen.

Plastischer ist ihre Beschreibung einer Konfliktlinie, die entlang der sozialpolitischen Überzeugung der Mitglieder läuft und die sich aktuell an der Frage nach den Hartz IV-Reformen und den sog. „Ein-Euro-Jobs“ entzündet. Die soziokulturellen Zentren sind in den sozialen Bewegungen der 70er Jahre entstanden und verfolgten deren ideellen Ziele. Einige Einrichtungen sind dieser Linie bis heute treu geblieben, andere vertreten eher den Standpunkt, dass sich die Gesellschaft weiterentwickelt hat und dass man sich aktuellen Entwicklungen nicht verschließen kann, sondern sie lieber mitmachen und mitgestalten soll. Aus diesen beiden Standpunkten ergeben sich unterschiedliche Positionen beispielsweise zur Akzeptanz der „Ein-Euro-Jobs“. Die einen sagen, sie lehnten die ganze Hartz IV-Reform ab und hielten die Verpflichtung der Arbeitslosen, für 1 € Stundenlohn zusätzlich zum Arbeitslosengeld II „irgendeinen Job“ annehmen zu müssen, für Ausbeutung. Mit der Beschäftigung solcher Arbeitskräfte würde das System noch unterstützt. Die anderen vertreten die Meinung, dass man die Entwicklung nicht aufhalten könne und dass die soziokulturellen Zentren den Arbeitslosen eine interessante Beschäftigungsmöglichkeit böten, wenn diese freiwillig kämen. Es solle niemand zwangsverpflichtet werden, aber jemand, der ohnehin eine solche Beschäftigung annehmen müsse, könne die Einrichtungen gut unterstützen. Die Konfliktlinie hat mit der Entwicklung der Soziokultur und mit deren Wurzeln zu tun: *...es ist irgendwie interessanterweise auch so, wenn man über diese sozialpolitischen Essentials der Soziokultur diskutiert, oder noch mal anfängt irgendwie, „Begriff Soziokultur, was ist denn das überhaupt?“ Dann wird das nie ergebnisorientiert (Fietz, A.97).* Bei diesen Diskussionen würden häufig Vorstellungen und Wünsche formuliert und teilweise persönliche Rivalitäten ausgetragen, sachliche Lösungen seien nicht in Sicht. Aus diesem Grund lässt Frau Fietz bei solchen Themen diejenigen zu Wort kommen, die ein kurzes Statement abgeben wollen und vertagt das Thema dann, um es in einen weiteren Arbeitskreis zu behandeln. Zu diesem finden sich nur wenige Personen ein, die dann normalerweise gut zusammen arbeiten können. Falls sie sich bei der Steuerung oder Vermei-

dung einer solchen Grundsatzdiskussion nicht durchsetzen kann, wird sie von zwei Geschäftsführern unterstützt, die im Vorstand des Landesverbandes sind und an der Organisationsentwicklung beteiligt waren.

Die Arbeit im Gremium, durch das eine Konfliktlinie verläuft, die unterschiedlichen sozialpolitischen Positionen geschuldet ist und sich momentan nicht lösen lässt, wird also durch klare Prozesse und eine relativ strenge Moderation so gelenkt, dass trotzdem gemeinsame Projekte erfolgreich verwirklicht werden können.

Es hat allerdings auch schon Konflikte im Geschäftsführertreff gegeben, bei denen sich ein oder mehrere Mitglieder mit ihrer Meinung nicht durchsetzen konnten. Diese sind dann aus dem Kreis der Hochaktiven in die zweite Reihe gewechselt oder sind eine Zeitlang ganz ausgestiegen. Frau Fietz vertritt die Meinung, dass keine Einrichtung die Entwicklungen dominieren darf, deshalb hält sie im Endeffekt Mehrheitsentscheidungen für akzeptabel, wenn ein Konsens nicht zustande kommt.

Eine Schwierigkeit, von der aktuell alle soziokulturellen Zentren betroffen sind, ist die knappe Finanzlage. Zwar ist es so, dass die Zentren von den großen Einsparungen und Einrichtungsschließungen bislang verschont geblieben sind, jedoch ist seit etlichen Jahren das Budget eingefroren, während in den Einrichtungen die Ausgaben für Miete und Personal steigen. Einen ausgeglichenen Haushalt zuwege zu bringen wird für die meisten dadurch immer schwieriger. Hier schildert Frau Fietz, dass manche Einrichtungen Entscheidungen treffen, die zwar die jeweilige Notlage beheben, jedoch strukturell nichts verändern, beispielsweise eine neue Stelle ein paar Monate vakant zu halten, um mit dem eingesparten Gehalt einen ausgeglichenen Haushalt zu ermöglichen. Diese Entwicklung beobachtet Frau Fietz mit Besorgnis. Sie legt den Zentren nahe, sich um langfristige Vernetzung und Kontakte in die relevanten politischen Strukturen hinein zu kümmern, um ggf. dort Einfluss nehmen zu können. Aktuell ist in Hamburg das Thema Kinder- und Jugendkultur erfolgreich, hier werden Projekte finanziert und unterstützt. Diese Entwicklung hat sich nicht zufällig ergeben, sondern sie ist durch die langfristige Arbeit des Landesverbandes vorbereitet worden. Jetzt können die Früchte der Bemühungen geerntet werden. Solche langfristigen Überlegungen und einen entsprechenden Einsatz der Arbeitskräfte wünscht sich Frau Fietz bei allen Einrichtungen, damit sie sich von den aktuellen Entwicklungen nicht abkoppeln und weiter positiv auf die Kulturpolitik einwirken können. Natürlich sind die Möglichkeiten zur Vernetzung und politischen Arbeit bei kleinen Einrichtungen eingeschränkter als in großen. Wichtig ist

aber, dass vorhandene Möglichkeiten genutzt werden und eine langfristige und strukturelle Perspektive auch in den Einrichtungen vorhanden ist.

Die Koordinierungsgruppe der Pflegekonferenz Nord hat laut Frau Sage keine größeren Konflikte. Es gebe zwar manchmal Meinungsverschiedenheiten, aber das seien Kleinigkeiten, die schnell ausgeräumt werden könnten: beispielsweise die Frage, wie viele Stühle im Raum stehen sollten. Auch die Einigung auf neue Themen für Veranstaltungen sei unkompliziert, da gebe es einen regen Austausch und leichte Diskussionen, jedoch einige man sich friedlich und demokratisch. Das Problem sei eher, nicht zu viel zu machen, da müsste sich die Gruppe bremsen. Für die inhaltlichen Ziele werde deshalb in einem Jahresplan festgelegt, welche Themen wann bearbeitet werden sollen. Dadurch nimmt alles seinen geordneten Lauf. Auch mit der Konkurrenz gebe es keine Probleme, die würde mit einer klaren Orientierung auf die Zielgruppe der älteren und pflegebedürftigen Menschen überwunden, so Frau Sage. Manchmal sei es schwierig, dass die Moderation oft nicht stringent durchgeführt würde. Aber man fände immer einen Weg, um dann trotzdem die Punkte nacheinander abzuarbeiten, vor allem weil Sachzwänge eine Erledigung notwendig machen. Konflikte gebe es dabei nicht: *Also, es gab da keine Streitereien, überhaupt nicht, und die Grundstimmung ist eigentlich sehr wohlwollend (Sage, A.40).*

Eine so friedliche und konfliktfreie Zusammenarbeit stimmt nachdenklich. Frau Sage beurteilt allerdings den Gesamtprozess der Pflegekonferenz kritisch: *Das was man ursprünglich andachte, in die Realität umzusetzen, ist nicht gelungen. Im Grunde genommen ist diese Pflegekonferenz sehr geschrumpft auf ein Machbares. Es gab viele Arbeitskreise, die viel diskutiert haben und die Ergebnisse waren letztendlich nicht sehr fruchtbar. Also die stetige, aktive Einbindung von vielen Mitarbeitern ist nicht erreicht worden (Sage, A.63).* Ich habe Frau Sage gefragt, warum sich so viele Arbeitsgruppen aufgelöst haben. Sie konnte mir nichts Genaues sagen, weil sie ursprünglich in der Arbeitsgruppe Veranstaltungen war, die größtenteils bestehen blieb und nur irgendwann mit der Koordinationsgruppe zusammengelegt wurde. Allerdings äußerte sie die Vermutung, dass die Ziele mancher Gruppen so allgemein formuliert waren, dass sie so nicht umsetzbar waren, z.B. Qualitätsverbesserung. Jedoch sei eventuell bei manchen Mitgliedern auch zu wenig Motivation vorhanden gewesen, zusätzliche Zeit für gemeinsame Projekte einzusetzen. Die aktivsten Mitglieder, die Energie investiert hatten um

ihre Ziele umzusetzen, seien am Ende übrig geblieben und dann auch in die Vorbereitungsgruppe gewechselt.

Die Frage nach den Konflikten in der Koordinationsgruppe und auch die Unklarheit darüber, durch welche Maßnahmen im Gremium Vertrauen entstanden ist (siehe voriges Kapitel), bleibt also noch offen. Dazu ein Kommentar von Frau Arthecker: *Bei dieser Pflegekonferenz Nord bin ich sehr skeptisch. Weil das nun auch noch ein Gremium ist, das ja von der Behörde gewollt war und installiert worden ist, wo auch gegen viel Widerstand gearbeitet wurde am Anfang. Und inzwischen hat sich da so ein Haufen zusammengebildet, die können so ganz gut miteinander (Arthecker, A.6).*

Hieraus ebenso wie aus den vorsichtigen Aussagen von Frau Sage lässt sich die Vermutung formulieren, dass in der Koordinierungsgruppe schließlich diejenigen Teilnehmer der Pflegekonferenz zusammengefunden haben, die eine ähnliche Grundeinstellung zur Arbeit in solchen Gremien besitzen, die sich durch ähnliche Arbeitsweise und Engagement auszeichnen. Die Abwesenheit von Konflikten und die problemlose Vertrauensbildung könnten also daher rühren, dass sie sich in den grundsätzlichen Fragen einig sind, und dass alle Teilnehmer mit einer anderen Auffassung über die Pflegekonferenz die Arbeitsgruppen verlassen haben. Diese Vermutung müsste allerdings näher untersucht werden, bevor man sie als Tatsache feststellen könnte.

Hier kann lediglich festgehalten werden, dass einige Prozesse in diesem Gremium für mich unklar geblieben sind, zum Beispiel das Verfahren der Information neuer Mitglieder. Diese Unklarheit kann durchaus an der Situation unseres Gespräches gelegen haben, aber ebenso gut auch an der mangelnden Transparenz in den Prozessen des Gremiums.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass verschiedene Ziele und Vorgehensweisen Konflikte auslösen können, wenn die jeweilige Intention nicht klar wird. An Konkurrenz oder Rivalitäten entstehen Konflikte vor allem in der Phase der Vertrauensbildung, oder wenn die Entscheidung einer Einrichtung die Arbeit der anderen Mitglieder beeinflusst. Ein Konflikt wie im Netzwerk Wandsbek, zwischen Kostenträger und Leistungserbringern in Verbindung mit Einsparungen in den Sozialbudgets, ist strukturell bedingt und auf der Ebene des Gremiums kaum zu lösen. Nur mit viel Transparenz und Vertrauen kann hier eine gemeinsame Linie gefunden werden. Diskussionen über die

Vertrauenswürdigkeit von neuen Mitgliedern kann durch eine Informationsphase abgemildert werden, um eine solide Basis für die Entscheidung zu bekommen. Auch die Konfliktlinie im Landesverband Soziokultur ist kaum lösbar, weil schließlich jeder seine eigene politische Meinung haben darf. Durch klare Prozesse und strukturierte Moderation kann trotzdem sachlich und erfolgreich gearbeitet werden. Es kann passieren, dass Mitglieder ein Gremium verlassen, wenn sie sich mit ihrer Position nicht durchsetzen können. Diese Art der Gremienarbeit ist von einem hohen Maß an Freiwilligkeit geprägt, Ausstiege von Mitgliedern sind deshalb in den meisten Fällen problemlos möglich. Um langfristig die finanziellen Rahmenbedingungen der Arbeit abzusichern kann es notwendig sein, politische Kontakte und Vernetzungen zu pflegen, um ggf. Einfluss nehmen zu können. Auch eine gemeinsame Zielorientierung und Arbeitsweise können hilfreich für die Vorbeugung von Konflikten sein.

### **3.3.5 Anforderungen an die Moderation**

Eine wichtige Rolle für die Vermeidung oder Lösung von Konflikten und für das Erreichen der Ziele hat die Moderatorin, die stärker als die anderen Mitglieder des Gremiums für Prozesse verantwortlich ist. Gleichzeitig muss natürlich auch die Gruppe gemeinsam für bestimmte Abläufe sorgen. Um die Möglichkeiten und Grenzen der Verantwortung genauer zu fassen, habe ich gefragt, welche Anforderungen an die Moderation gestellt werden. Da die Anforderungen in allen Gremien ähnlich sind und zum Teil explizit gesagt wird, dass man die Standards doch nicht extra aufzählen müsse, fasse ich hier die Aussagen zusammen und weise nur bei spezifischen Details auf die Rahmenbedingungen des Gremiums hin. Bei dieser Frage kam es mir so vor, als würden diejenigen Aspekte, die problemlos funktionieren, nicht erwähnt. Deshalb ist hier besonders mit der Unvollständigkeit der Aufzählung zu rechnen.

Als wichtige Aufgaben der Moderation werden erwähnt:

- das gemeinsame Interesse, den gemeinsamen Auftrag finden und benennen;
- die Positionen bündeln, aber auch gegensätzliche Meinungen auf den Punkt bringen und stehen lassen, wenn die sich nicht zusammen bringen lassen;

- ausufernde Gesprächsbeiträge begrenzen, die Teilnehmer zum Thema zurück bitten;
- die Tagesordnung abarbeiten und die Themen nach und nach ansprechen, dabei die Zielorientierung und die Zeitvorgaben im Blick behalten;
- Offenheit für die Anliegen und Bedürfnisse der Mitglieder und für neue Teilnehmer;
- die Schaffung eines Klimas, in dem man nicht die Einrichtung und Arbeit der anderen kritisiert, sondern sachliche Fragen im Vordergrund stehen;
- die Ziele konkretisieren und auf ihre Umsetzung hinarbeiten, damit durch Erfolge und gemeinsame Highlights die Motivation bestehen bleibt.

In allen befragten Gremien ist die Moderatorin auch die Person, welche die organisatorischen Aufgaben übernimmt: Einladungen versenden, Protokolle schreiben und die nächste Tagesordnung vorbereiten. Dabei hat nur das Netzwerk Wandsbek eine rotierende Moderation, entsprechend der wechselnden Sitzungsorte: jeweils die Mitarbeiterin der Einrichtung, in der das Treffen stattfindet, moderiert und verschickt vorher die Einladungen. Das Protokoll wird vom nächsten Gastgeber geschrieben und mit der Einladung verschickt. Im Geschäftsführer-Treff der soziokulturellen Zentren moderiert Frau Fietz als Geschäftsführerin des Landesverbandes Soziokultur, der Arbeitskreis der Kirchengemeinden wird durch eine Pastorin moderiert und in der Koordinationsgruppe der Pflegekonferenz Nord werden die moderierenden und organisierenden Tätigkeiten von einer Verwaltungsmitarbeiterin des Bezirksamtes wahrgenommen.

Frau Achilles schildert, dass die Moderatorin auch unterstützt wird, wenn sie ihren Auftrag nicht erfüllt, dass aber in der Gruppe mittlerweile viele Teilnehmer unter Zeitdruck stehen, so dass Ausschweifungen seltener vorkommen. Diese unkomplizierte Unterstützung der Moderation wird dadurch erleichtert, dass jeder mal die Moderation übernimmt, dass die Rollen nicht so klar abgegrenzt sind. Als wichtigen Auftrag der Moderation benennt Frau Achilles außerdem, eine fundierte Vorstellung der neuen Mitglieder einzufordern, um die vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Frau Fietz erläutert, dass sie ausufernde Diskussionen in eine kleinere Arbeitsgruppe verlagert, so dass die normale Sitzung fortgesetzt werden kann.

Frau Sage weist darauf hin, dass es hilfreich sei, wenn die Moderatorin Erfahrung in dem Fachgebiet oder in Gremienarbeit hätte. Die Verwaltungskraft, die ihnen vom Bezirksamt unterstützend zur Verfügung gestellt wird, habe keinen fachlichen Hintergrund

und ihre Aufgaben seien nicht genau festgelegt. Die Gruppe legt zunächst gemeinsam fest, welche Tagesordnungspunkte besprochen werden sollen, *...und dann versuchen die Moderatorin, also die Verwaltungsangestellte und die Teilnehmer gemeinsam, die Themen nach und nach zu besprechen. Also, es ist manchmal nicht so leicht (sie lacht). Aber es ist schon eine eingespielte Gruppe. Inzwischen geht es ganz gut (Sage, A.17).* Die Wahl der Formulierungen deutet darauf hin, dass die Moderation nicht ganz nach Wunsch gelingt. Frau Sage erwähnt auch, dass die Moderation oft nicht stringent durchgeführt würde. Jedoch sei die Gruppe sehr froh, dass sie überhaupt eine Verwaltungsmitarbeiterin zur Unterstützung bekämen, um die organisatorischen Tätigkeiten zu erledigen, denn sonst könnten sie die Arbeit kaum schaffen. Eine Verwaltungskraft mit fachlichem Know-how bekämen sie vom Bezirksamt nicht, die Mittel seien nicht da. Die Mitarbeiterin habe sich aber inzwischen gut eingearbeitet und würde von den Fachkollegen gut unterstützt.

Ich halte fachliche Kompetenz, im Sinne von Kenntnissen über Moderation und Gruppenprozesse, für eine wesentliche Anforderung, die aber m. E. erst in den Blickpunkt gerät, wenn sie nicht gegeben ist und dadurch Schwierigkeiten entstehen. Denn ohne fachliche Kompetenz sind die oben genannten Anforderungen kaum zu erfüllen, speziell was das Hinführen auf das gemeinsame Interesse und den gemeinsamen Nenner anbelangt. Jedoch können solche Schwierigkeiten auch auftreten, wenn die Fachkompetenz im Prinzip vorausgesetzt werden kann, wie der Konflikt aus dem Arbeitskreis der Kirchengemeinden zeigt.

Frau Arthecker schildert, dass nach den ersten Sitzungen ein Konflikt auftrat, weil die Moderatorin ein Interesse verfolgte, das weit entfernt war vom Interesse der anderen Mitglieder. Moderatorin sei: *...eine Pastorin, die unglaublich formalistisch ist. Da gingen die ersten drei Sitzungen darüber: sind wir eine Arbeitsgruppe oder sind wir ein Arbeitskreis? [...] So, und ich denke - das ist nicht mein Thema! Das ist mir so egal, ob das wiederum in dem großen Verbund Kirche eine Rolle spielt oder nicht. Weil mir geht es ja darum, dass die Arbeit dieser drei Gemeinden im Bereich Altenarbeit vernetzt wird. Und ob man das Arbeitskreis, Arbeitsgruppe oder weiß der Teufel nennt, ist mir egal (Arthecker, A.16-18).*

Die Fähigkeit, den gemeinsamen Nenner zu erkennen und in die entsprechende Richtung zu arbeiten, benennt Frau Arthecker folglich als wichtige Anforderung an die Moderation. Sie äußert die Vermutung, dass vielleicht aus Unsicherheit an Formalitäten

festgehalten wurde oder eine gewisse Unkenntnis vorhanden war, wie man die Gruppe zusammen bringen und gemeinsame Erfolge erzielen kann. Die Erfolge bezeichnet sie als grundlegenden Faktor für die Motivation zur Teilnahme. Auch hier erscheint also die fachliche Qualifikation in gewisser Weise unzulänglich zu sein, vielleicht bestand aber auch nur in einem Punkt Unklarheit oder eine persönliche Unsicherheit, die durch den Konflikt geklärt wurde und im Prozess der Vertrauensbildung aufgelöst wird. Denn Gremienarbeit und auch Moderation können ja als Lernfeld aufgefasst werden, in dem durch die Veränderung von Strukturen und Prozessen die Kompetenzen und Erfahrungen der Beteiligten erweitert werden.

Aus den obigen Ausführungen kann man zusammenfassen, dass die Moderatorin oder der Moderator über bestimmte Kompetenzen verfügen sollte. Wenn Sitzungen nicht angemessen moderiert werden, können sich daran Konflikte entzünden, beispielsweise wenn die Intention der Teilnehmenden missachtet wird. Jedoch kann eine Gruppe durch klare Ziele, Abläufe und Strukturen gemeinsam die Verantwortung für die Prozesse übernehmen und für den geordneten Verlauf der Sitzung sorgen. Dann ist die Moderatorin in gewisser Weise von der Verantwortung entlastet und kann die Diskussionen leichter steuern. Umgekehrt kann in einem konfliktträchtigen Gremium eine strenge Moderation dem Ausbruch von Konflikten vorbeugen. Die Qualität der Moderation oder der gemeinsam getragenen Prozesse leistet insofern einen wichtigen Beitrag zur effektiven Gremienarbeit.

### **3.3.6 Ziele und Projekte in den Gremien**

Es klang bereits an, dass die Motivation der Befragten zur Gremienarbeit unter anderem durch die gemeinsamen Erfolge bestimmt wird. Das bedeutet, dass das Erreichen von Zielen, die gemeinsame Durchführung von Projekten von großer Bedeutung für die Motivation und letztendlich das Fortbestehen des Gremiums ist. Deshalb habe ich die Interviewpartnerinnen gefragt, was das Gremium erreicht hat, an welchen Themen aktuell gearbeitet wird und was für die Zukunft ansteht.

Die Vernetzung der Kirchengemeinden hat noch nicht viele Erfolge vorzuweisen, weil sich das Gremium noch in der Kennenlernphase befindet. Ein gemeinsam geplantes Projekt ist gescheitert, das nach Einschätzung von Frau Arthecker einen guten Effekt auf die gemeinsame Identitätsfindung gehabt hätte: eine „Reise ohne Koffer“ mit Mitgliedern aus allen drei Gemeinden. Geplant war, fünf Tage lang an einen Ort außerhalb Hamburgs zu fahren und dort zusammen den Tag zu verbringen, aber immer zuhause zu übernachten. Der Vorteil des Projektes wäre laut Frau Arthecker gewesen, dass es nicht an eine Gemeinde gebunden war, sondern gemeinsam nach außen gegangen werden sollte. Es wäre eine Möglichkeit des Kennenlernens und der Vertrauensbildung auch zwischen den Gemeindemitgliedern gewesen, die nicht an der Zusammenarbeit beteiligt sind. Die potentiellen Teilnehmerinnen haben den Vorschlag jedoch nicht angenommen. Erfolgreich war hingegen die Einrichtung eines gemeinsamen Gottesdienstes für Demenzerkrankte. Diese Gruppe der Älteren kann laut Frau Arthecker von vielen Altenhilfe-Projekten nicht profitieren. Hier sieht sie auch in Zukunft ein Ziel: die besonderen Bedarfe der Demenzerkrankten im Blick zu behalten und die Angebote so zu planen, dass sie auch für diese Zielgruppe sinnvoll nutzbar werden: *...wir vergessen das Alltagsgeschehen häufig, und müssen einfach gucken, wie wir auch dementen Menschen wieder ein Stück Alltag - wenn auch unter besonderen Bedingungen - wieder anbieten. Das ist also das, was mich eigentlich mit am meisten motiviert. Also immer darauf zu gucken, wer kann von diesen besonderen Aktivitäten – oder könnte auch profitieren, wenn wir nur das Angebot etwas anders schnitzen würden. So. (Arthecker, A.34).*

Das Netzwerk Wandsbek hat am meisten erreicht in der Zeit, als das Koordinationsbüro bestand. In dieser Periode wurde ein Überleitungsbogen entwickelt, der den Wechsel zwischen unterschiedlichen Pflegeinstanzen erleichterte und der noch immer im Umlauf ist. Außerdem wurde ein Forderungskatalog an Politiker überreicht, dem zum Teil auch stattgegeben wurde, und ein gemeinsamer Nacht- und Notdienst im Verbund der ambulanten Pflegeeinrichtungen eingerichtet. Dieser wurde jedoch nach einer Weile wieder aufgegeben. Frau Achilles war zu der Zeit im Gremium nicht sehr aktiv und konnte mir deshalb zu den Gründen keine genauen Angaben machen. Heute liegt der Haupteffekt der Gremienarbeit auf der gegenseitigen Information über Neuerungen, große Erfolge seien nicht zu verzeichnen:

*Ich meine, so viel bewegt so ein Gremium nicht, wenn sich das alle sechs Wochen trifft, ne? Es hält im Grunde so einen Status an Vertrautheit und an Informationen für Hilfesuchende vor. Man weiß ganz einfach, wer ist wofür zuständig, man kriegt so was vielleicht im Vorfeld mit, dass da eben eine Altenhilfe dann nicht mehr Altenhilfe heißt, sondern bezirkliche Seniorenvertretung. Das würde einen ansonsten auf ganz anderem Wege ereilen und würde einen viel unvorbereiteter treffen. Das ist schon dieser Informationsfluss. Aber, also dass ich nun sagen würde, das Netzwerk hat irgendwie gravierende Umwälzungen erreicht - das kann man wirklich nicht, also, nicht im Ansatz behaupten (Achilles, A.94).*

Das Ziel des Netzwerks Wandsbek ist nicht primär die Organisation von gemeinsamen Projekten, wie sie im Arbeitskreis der Kirchengemeinden eher im Vordergrund steht, sondern die Informationsbeschaffung zur Qualitätsverbesserung der eigenen Arbeit. Um gemeinsame Aktionen zu realisieren, müsste das Netzwerk Wandsbek, mit den vielen unterschiedlichen Trägern und Arbeitsweisen, vermutlich einen erheblich größeren Diskussionsaufwand einkalkulieren und sich somit öfter treffen, was vielen Mitgliedern nicht ohne weiteres möglich ist.

Aktuelle Themen im Netzwerk Wandsbek sind zum einen die derzeitigen Veränderungen in der Gesundheitsversorgung, beispielsweise über das neue System der DRG's (Diagnosis Related Groups). Die Krankenkassen rechnen mit den Krankenhäusern nicht mehr nach der Dauer des Aufenthaltes ab, sondern nach Diagnose-Fallpauschalen. Hier waren die Mitarbeiter der flankierenden Altenhilfe-Angebote besorgt, ob der medizinische Betreuungsaufwand erheblich ansteigt, weil die Patienten früher das Krankenhaus verlassen. Die praktische Umsetzung wird von den Krankenhäusern unterschiedlich gehandhabt, und viele Einrichtungen müssen sich diesbezüglich auf informelle Informationen verlassen, um ihre Dienste zu planen. Zum anderen beschäftigt sich das Netzwerk Wandsbek aktuell mit dem Thema Armut, dieses haben sie als Arbeitsgruppe der Pflegekonferenz übernommen. Hier geht es vor allem um Überlegungen zum Verhältnis zwischen individueller und öffentlicher Verantwortung, und bei der letzteren vor allem um die Bürokratie. Denn trotz der anders lautenden Beteuerungen von Seiten der Politik sind laut Frau Achilles die bürokratischen Hürden durch das Gesundheitsreformgesetz teilweise noch höher geworden: *...es kann nicht sein, dass man einen sechzehnseitigen Fragebogen abgeben muss, um ein bestimmtes Hilfsmittel zu kriegen, oder, dass man erst mal nach Hause entlassen werden*

*muss, wo dann ein Gutachten erstellt wird, obwohl man eben nicht nach Hause entlassen werden kann, weil das Hilfsmittel nicht da ist. Also dass einfach durch vielerlei Restriktionen, die da beschlossen wurden, ganz unsinnige Situationen für die Menschen entstehen. Da muss man eben gucken, dass man die aufzeigt (Achilles, A.119).*

Das Gremium hat sich zum Ziel gesetzt, Bereiche zu suchen, wo beispielsweise Informationen von mehreren Instanzen genutzt werden können um die Patientinnen und Patienten zu entlasten.

Frau Sage bezieht sich nicht gleich auf die Koordinationsgruppe der Pflegekonferenz Nord, sondern betont als erstes den positiven Effekt für die eigene Einrichtung: *...aus Sicht unserer Einrichtung bessere Kooperation mit den anderen Einrichtungen, auf jeden Fall, das ist also eine sehr starke Seite. Vieles geht sehr viel einfacher, insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt Hamburg- Nord hat sich verbessert und intensiviert. Die Beratungsstelle ist noch bekannter geworden (Sage, A.81).*

Die Pflegekonferenz Nord als Ganzes hat den Bürgerinnen und Bürgern viele Themen in Vorträgen zugänglich gemacht. Frau Sage nennt als Stichworte: Pflegeversicherung, Fragen zur Vorsorge, Betreuungsverfügung, Vorsorgevollmachten, aber auch bestimmte Krankheitsbilder, Alterskrankheiten, Schlaganfall, Depression im Alter und demenzielle Erkrankungen, des Weiteren gesetzliche Grundlagen, beispielsweise das Gesundheitsreformgesetz und die Auswirkungen des Gesetzes für alte Menschen. Sie schränkt zwar zunächst ein, dass die Messbarkeit von Öffentlichkeitsarbeit schwierig sei, berichtet jedoch anschließend auch, dass Politiker zur Rede gestellt und auf Defizite aufmerksam gemacht wurden, so dass auf Seiten der Behörde auch genauer nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht wurde. Als weiteren Effekt der Pflegekonferenz nennt Frau Sage auch die verbesserte Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Altenhilfe-Einrichtungen generell, sowie die bessere Kenntnis der Institutionen voneinander. Als Möglichkeit für die Zukunft könnte Frau Sage sich vorstellen, gemeinsame Projekte und Aktionen zu planen und durchzuführen, zum Beispiel zum Thema Alternativen zur stationären Pflege von Demenzkranken.

Frau Fietz bezeichnet als wesentliche Ziele der Arbeit des Geschäftsführer-Treffs der soziokulturellen Zentren: Vernetzung, Austausch und Kooperation, in gewisser Weise auch Beratung beim Prozess der Institutionalisierung. Vor allem aber gehe es darum, sich gemeinsam für die Förderung der Soziokultur in Hamburg einzusetzen. Im Rahmen der Zuwendungsvereinbarung mit der Kulturbehörde setzen sich die Geschäftsführer ihre Ziele selbst, sie entwickeln gemeinsame Projekte oder zumindest die Grundlagen dafür, die dann vertieft in kleineren Arbeitskreis bearbeitet werden. Die Arbeit orientiert sich an dem Stichwort: *...Stadtentwicklung durch Kultur. [...] Das heißt, wir suchen kulturelle Organisations-, Veranstaltungs-, Beteiligungsformen, um die Lebensqualität im Stadtteil zu verbessern. Und das ist je nach Stadtteil eben sehr unterschiedlich. Also, „wir“ im Sinne von: die Soziokultur in Hamburg (Fietz A.198).*

Auf meine Frage nach Erfolgen des Gremiums antwortet Frau Fietz in Zahlen: *Wir haben jetzt über vier Millionen Euro institutionelle Förderung der Stadtteil- und Soziokultur in Hamburg - ist zwar seit Jahren eingefroren, aber immerhin - und wir haben 256.000 Euro Stadtteil- und Soziokultur- Projektförderung in den sieben Bezirken. Das jetzt mal so in Zahlen. Und das ist, denke ich, ein wesentlicher Verdienst auch dieses Vernetzungszusammenhanges (Fietz, A.141).* Außerdem sind einige Aktionen erfolgreich gelaufen, zuletzt beispielsweise die Kampagne „Soziokultur WOW“. Schließlich kann man auch die gute Zusammenarbeit mit der Kulturbehörde auf den Vernetzungszusammenhang zurückführen, weil durch diesen Professionalität und Kontakte gefördert und ausgetauscht, und Energien gebündelt wurden. Als Stichwort dafür nennt sie „Kompetenz-Transfer“: manche Einrichtungen entwickeln sich schneller, probieren innovative Wege und geben diese Erfahrungen im Gremium an die anderen Geschäftsführer weiter, die dadurch wiederum ihre Arbeit verbessern können. Als Beispiel nennt sie die Altonale, ein Hamburgweit bekanntes Stadtteilstfest in Altona, welche der Geschäftsführer einer großen Einrichtung mit einem neuartigen Konzept entwickelt hat. Dieses Konzept hat eine Geschäftsführerin in Billstedt auf ihren Stadtteil übertragen und angepasst und hat daraus die Billevue entwickelt. Die kleineren Einrichtungen machen ihre Stadtteilstfeste auch ein wenig größer und wirkungsmächtiger, so dass eine generelle Professionalisierung durch das Gremium erreicht wird.

Aktuelle Themen sind die Förderung der Kinder- und Jugendkultur durch die Kulturbehörde und das Thema „Soziokultur macht Schule“, also die Zusammenarbeit zwischen den Zentren und den Schulen; außerdem ein neues Kulturportal im Internet, wo

die Einrichtungen ihre Veranstaltungen direkt selbst veröffentlichen können, das längerfristig auch für die Theater der Stadt geöffnet werden soll, und eine Veranstaltungsreihe „Kulturdialoge“. Auch ein Angebot für eine Werbekampagne um „Ein-Euro-Jobber“ auf die Beschäftigungsmöglichkeiten in den Kulturzentren hinzuweisen wird diskutiert und schließlich die problematische ökonomische Situation in den Einrichtungen.

Es wird deutlich, dass der Geschäftsführer-Treff und der Landesverband an vielen großen Themen parallel arbeiten, was erst ermöglicht wird durch die zwei hauptamtlichen Kräfte des Landesverbandes und durch die personellen Kapazitäten in den Zentren. Dadurch kann die Arbeit auf viele Schultern verteilt werden – im Unterschied zu den anderen Einrichtungen, die oben vorgestellt wurden.

Generell kann der Schluss gezogen werden, dass wirkliche Erfolge nur erzielt werden können, wenn sich die Mitglieder des Gremiums eine Zeitlang kennen, und wenn eine personelle Ausstattung vorhanden ist, die Projekte überhaupt möglich macht. Sie kann entweder aus Hauptamtlichen bestehen, die für das Gremium tätig sind, oder die Mitglieder müssen neben der Sitzungszeit noch weitere Zeit einbringen können, um die anfallenden Aufgaben zu übernehmen. Die hauptamtlichen Kräfte sollten einen fachlichen Hintergrund haben und ihr Zeitbudget muss über das Schreiben der Protokolle und das Verschicken der Einladungen hinausgehen.

### 3.3.7 Behindernde und fördernde Faktoren

Nach den bereits beschriebenen konkreten Themen habe ich noch einmal allgemein gefragt, welche Faktoren die Gremienarbeit fördern und welche sie behindern, um den Gesprächspartnerinnen die Möglichkeit zu geben, auf bislang unerwähnte Aspekte einzugehen und um zusammenfassend zu bewerten. Auch hier entstand bei mir der Eindruck, dass insbesondere diejenigen Themen Erwähnung fanden, die in der aktuellen Situation des jeweiligen Gremiums nicht selbstverständlich sind oder in einem früheren Gremium nicht selbstverständlich waren. Die Aspekte sind insgesamt so allgemeiner Natur, dass sie hier wiederum gemeinsam vorgestellt werden.

Ein wichtiger Aspekt ist laut Frau Arthecker, dass in der gemeinsamen Arbeit die eigenen Ziele und die eigene Motivation berücksichtigt werden. Außerdem sollten gemeinsame Erfolge erzielt werden, um die Motivation auch lebendig zu halten. Frau Sage fügt hinzu, dass genügend gemeinsame Themen und verbindende Aktivitäten überhaupt vorhanden sein müssen, dass man diese jedoch auch konkret genug fassen muss. Die gemeinsamen Aktivitäten führten zwar auch zu Verpflichtungen, weil jeder dann auch Zeit einbringen müsse um die Sache voranzutreiben, aber das sei auch nötig um Gemeinsamkeit zu schaffen. Zeit ist generell ein wichtiger Faktor: zunächst braucht es genügend Zeit, um die Gruppe zu formieren und genügend Vertrauen herzustellen, dass sie arbeitsfähig wird, Frau Arthecker spricht von mindestens zwei Jahren. Frau Achilles macht weiter darauf aufmerksam, dass auch zumindest einige Mitglieder in der Lage sein müssen, zwischen den Sitzungen Zeit einzubringen – zumindest, so lange es kein Koordinierungsbüro gibt, welches die anfallenden Aufgaben übernehmen könne. Frau Fietz ist von den zeitlichen Aspekten vor allen Dingen die Pünktlichkeit wichtig, damit nicht manche Teilnehmer herumsitzen und ihre Zeit verschwenden, weil andere zu jeder Sitzung verspätet erscheinen und man deshalb nicht pünktlich anfangen kann.

Ein weiterer Aspekt, der genannt wird, ist eine verbindliche Teilnahme: *Ja, also ich glaube schon, eine persönliche Kontinuität ist da ganz wichtig. Also, [...] auch wenn man eine Einrichtung vertritt, kann man aber dennoch nicht immer sagen, „ach, das kann ja jeder machen“, und mal ist es dann eine Pflegedienstleitung und mal ein Sozialpädagoge und mal ist es eine Verwaltungskraft. Das muss eine Person auch sein, die*

*die Einrichtung vertritt, und dadurch eben auch so eine Kontinuität hergestellt werden, und auch eine Verbindlichkeit (Achilles, A.129).* Die personelle Kontinuität steht hier vor allem im Zusammenhang mit der wichtigen Vertrauensbildung im Netzwerk Wandsbek, da Vertrauen sehr personenabhängig ist. Aber auch Frau Sage erwähnt die Kontinuität als wichtige Voraussetzung für gelungene Gremienarbeit, bzw. Unzuverlässigkeit als einen hindernden Faktor: nicht mehr hinzugehen, nicht dabeizubleiben kann zur Auflösung der Arbeitsgruppe beitragen, wie in der Pflegekonferenz Nord deutlich wurde. Sie nennt als wichtige Voraussetzung für das Gelingen vor allem das Vorhandensein von engagierten Personen, die bereit sind, Verantwortung für die gemeinsame Sache zu übernehmen. Außerdem sei Geduld nötig, bis sich die Zusammenarbeit einspielt.

Wichtige Faktoren sind auch Arbeitsstrukturen, in denen die Trennung von formellem und informellem Teil strukturiert und geregelt werden, sowie die Klarheit der Ziele: *Also, dass man, wenn man vor allem mit unterschiedlichen Kooperationspartnern zusammen kommt, dass man schon in den Anfängen genau festlegt die Zielsetzung. Dann weiß man, woran man ist. Das ist auch ganz oft so, dass man: „Ja, lass uns mal was zusammen machen!“ und so, und dann, irgendwie, nach einem Jahr stellt man fest, leider wollte man was ganz anderes (sie lacht). Das ist dann sehr uneffektiv, man hat ein Jahr auf irgendwelchen Treffen zugebracht. Sondern, das von vorne herein festzulegen. Und wenn es dann knallt und einer aussteigt, dann ist es eben so (Fietz, A.202).*

Schließlich nennt Frau Sage als förderlichen Faktor noch das Einkalkulieren von Sitzungszeit für aktuelle Themen, um am Puls der Zeit zu bleiben, und die Bereitschaft, sich als Gruppe auch zu verändern, also gelegentlich auf die Zusammenarbeit zu blicken und zu überlegen, ob die Rahmenbedingungen noch stimmen oder ob beispielsweise die Räumlichkeiten oder die Form der Einladung verändert werden müssen. Sie findet es besonders hinderlich, wenn das Gremium genutzt wird, um andere Einrichtungen und deren Arbeit zu kritisieren. Solche Kritik sollte auf anderem Weg geäußert werden. Wichtig sei also eine Orientierung auf den Inhalt, dafür müsse durch die Moderation das Klima geschaffen werden.

Frau Arthecker weist auch an dieser Stelle wieder auf die tragende Funktion des Vertrauens hin: *Ja, also, ich behaupte, wenn das gegenseitige Vertrauen nicht vorhanden ist, also dann kannst du es gleich eigentlich knicken. Also, ich muss allen vertrauen (Arthecker, A.84).* Denn diese Art von Gremienarbeit sei vor allem ein informelles Zu-

sammenkommen, das auf Freiwilligkeit beruhe und das sich auflöst, wenn das Vertrauen nicht entsteht.

Der inoffizielle Charakter der Gremien ist einzig im Geschäftsführer-Treff des Landesverbandes Soziokultur etwas eingeschränkt, weil die Mitarbeit sehr stark mit dem beruflichen Posten der Teilnehmer zusammen hängt, aber auch hier besteht ja die Möglichkeit, auszusteigen, so dass der von Frau Arthecker genannte Aspekt bei allen gelten kann.

Gezielt habe ich nach der Rolle der Träger gefragt, ob diese einen Einfluss auf das Gelingen oder Scheitern hätten. Ich ging davon aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig Möglichkeit hätten, an Gremien teilzunehmen, wenn der Arbeitgeber dem nicht zustimmt. Zu meiner Überraschung antworteten fast alle, dass der Träger darauf keinen Einfluss hätte. Frau Fietz formuliert das am klarsten: *Also, die Träger, das ist ein Verein, und der Verein wird repräsentiert durch den Vorstand und die Mitgliederversammlung, und die haben null Einfluss darauf (Fietz, A.205)*. Einzig Frau Achilles führt die Rolle des Trägers genauer aus. Sie stellt fest, dass die Träger den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Raum für die Gremienarbeit lassen müssen. Das betrifft den wirklichen Raum, um sich irgendwo zu treffen, aber auch die zeitliche Möglichkeit, damit die Teilnahme überhaupt realisierbar ist, und schließlich auch die Ausstattung, die für die Gremienarbeit nötig ist. Ein paar Mitglieder könne man immer dabei haben, die das nicht aufbringen können, aber wenn sich immer mehr Träger aus der Verantwortung zurückzögen, werde es schwierig. Besser sei natürlich eine Koordinationsstelle für die anfallenden Arbeiten.

Daraus, dass die anderen den Einfluss des Trägers vollständig verneinen, ist zu schließen, dass sie so selbständig arbeiten, dass die Träger ihren Einfluss nicht geltend machen (können). Ich bin weiterhin der Meinung, dass ein wichtiger Faktor für die Mitarbeit in Gremien auch die Zustimmung des Trägers ist, aber diese Voraussetzung scheint dem Bewusstsein zu entfallen, wenn die Zustimmung als selbstverständlich angenommen werden kann.

Weiterhin werden in diesem Zusammenhang auch Persönlichkeitsfaktoren genannt, die jedoch im nächsten Kapitel gesondert behandelt werden.

Förderliche Faktoren für Gremienarbeit allgemein sind: Die Berücksichtigung der Motivation der Mitglieder, Austausch über Aktuelles, gemeinsame Aktivitäten und Erfol-

ge sowie genügend Zeit, um diese auch voranzutreiben, personelle Kontinuität und Verbindlichkeit der Teilnahme, eine klare gemeinsame Zielsetzung, Arbeitsstrukturen, die die sachliche Arbeit möglich machen, und schließlich das Entstehen von Vertrauen zwischen den Mitgliedern. Die Träger müssen den Mitarbeitern genügend Zeit und Raum lassen für die Gremienarbeit, das fällt aber nicht ins Gewicht, wenn die Träger generell keinen starken Einfluss auf die Arbeit haben.

### 3.3.8 Eigenschaften von Personen

Meine letzte Frage in den Interviews bezog sich auf persönliche Eigenschaften, die förderlich oder hinderlich in der Netzwerkarbeit sind. Diese Frage bezog sich auf die vorher aufgestellte These, dass es zwar Menschen gibt, die der Kooperation nicht fähig sind, aber dass die meisten Konflikte eher auf hinderliche Strukturen oder Prozesse zurückgehen. Deshalb wollte ich von meinen Gesprächspartnerinnen wissen, welche Persönlichkeitsmerkmale eine positive oder negative Rolle in der Zusammenarbeit spielen.

Die Reaktionen auf diese Frage sind unterschiedlich. Frau Sage und Frau Fietz beschreiben nach kurzem Nachdenken eine Reihe von förderlichen Eigenschaften. Frau Arthecker dagegen ist skeptischer: *Ich finde es nicht einfach zu beantworten, so ohne dass es dann tatsächlich auch idealtypisch klingt. Und ich finde, Ideale haben immer nur eigentlich die Aufgabe, mich ein Stück weit zu orientieren und gleichzeitig weiß man, die Realität und das Ideal - da sind Welten zwischen (Arthecker, A.90).* Deshalb nennt sie nur eine wichtige Eigenschaft: ein Netzwerker sollte integer sein, also eine Person, die sich nach allen Seiten um Vertrauen bemüht und nicht ihre eigenen Interessen oder die ihrer Institution im Vordergrund sieht, die natürlich auch immer mit vorhanden sind; eine Person, die nötigenfalls bereit ist, nachzugeben um der gemeinsamen Sache willen.

Frau Sage dagegen hat gleich eine Person vor Augen, die sie beschreibt: *Ein typischer Netzwerker... Doch, jetzt fällt mir jemand ein! Kommunikativ, strukturiert, sehr strukturiert. Offen, freundlich, immer überall bei Veranstaltungen, die zum Thema pas-*

sen, auch präsent sein, bekannt sein, in der Szene und überhaupt, Organisationstalent natürlich... Ja, ich glaube, das war es (Sage, A.139). Hier ist eine Person beschrieben, die nicht nur wichtige Eigenschaften wie z. B. Offenheit hat, sondern auch genügend Zeit, um präsent zu sein, Kontakte zu knüpfen und sich zu informieren. An anderer Stelle beschreibt Frau Sage die Mitglieder, die bei der Auflösung der Pflegekonferenz-Arbeitsgruppen übrig geblieben sind und die dann in die Koordinationsgruppe gewechselt sind. Diese Kollegen nennt sie besonders engagiert und bereit, sich auch aktiv zu beteiligen. Das seien Menschen, die sich Ziele gesetzt und diese verfolgt und umgesetzt hätten, die für ihre Ziele auch effektiv mitgearbeitet hätten. Allerdings schränkt sie ein, dass sie in den Arbeitsgruppen nicht anwesend war und deshalb nicht genau beurteilen könnte, ob ihre Einschätzung richtig sei.

Auch Frau Fietz nennt eine Reihe von persönlichen Eigenschaften, die förderlich für die Zusammenarbeit seien: Kommunikative Kompetenz, Moderationsfähigkeiten, konzeptionelles Denken und Reflexionsfähigkeit. Wichtig sei auch, die Ziele im Blick zu behalten: *...was ich auch wichtig finde, ist so eine Zielstrebigkeit. Also, es gibt Menschen, denen so die Zielstrebigkeit fehlt. Die nicht das Ziel, sozusagen, sich setzen und dann auch verfolgen. Und das ist auch wichtig für Networker. Weil sonst zerfasert man sich auch. Dann networkert man ganz toll, und kommt aber irgendwie nicht vorwärts (Fietz, A.211).*

Außerdem fügt sie hinzu, dass ein fachlicher Hintergrund vorteilhaft sei. Dieser müsse nicht unbedingt genau im Studienfach liegen, sollte aber das Thema betreffen. Als Beispiel schildert sie, wie ihre eigene literaturwissenschaftliche Magisterarbeit über die Konstruktion von Kindheit Erkenntnisse brachte, die mit dem soziokulturellen Diskurs über Kinderkultur deckungsgleich waren, nämlich dass Kinder Kindheit ganz anders erleben als Erwachsene sich das denken. Insofern hatte sie einen fachlichen Hintergrund in Sachen Kinderkultur, ohne Kulturpädagogik studiert zu haben.

Frau Arthecker nennt ebenfalls fachliche Kompetenz als eine wichtige Eigenschaft für Netzwerker. Dabei erzählt sie von ihren Erfahrungen als Praktikantin im Netzwerk Wandsbek, wo sie voller Theorie und Verbesserungsvorschläge von der Hochschule kam und von den Netzwerkmitgliedern zwar als kompetent, aber zu theoriebehaftet eingeschätzt wurde. Frau Arthecker beschreibt somit den Unterschied zwischen theoretischer Kompetenz und praktischen Erfahrungen, die auch gesammelt werden müssen.

Frau Achilles unterscheidet in ihrer Antwort zwischen unterschiedlichen Rollen innerhalb eines Gremiums: *Also, ein brillanter Netzwerker ist ein Zugpferd. Der wirklich irgendwie was bewegen will, und der auch die Ziele und Visionen hat. [...] Auch transportieren kann und daran interessiert ist, diese in die Gruppe zu tragen. Und er kann die ganze Gruppe ungeheuer anfeuern. Das ist aber glaube ich gar nicht der typische Netzwerker, davon braucht man im Ideal einen oder zwei mindestens in jedem Netzwerk [...] Der typische Netzwerker ist dann meines Erachtens jemand, der mit viel Idealismus und mit immer wieder ganz verschiedenen Herangehen dann auch regelmäßig an den Sitzungen teilnimmt und auch Aufgaben übernimmt, und eine gewisse Stabilität hat (Achilles, A.140).*

Hier deutet sich an, dass es evtl. gar nicht ein Profil des typischen Netzwerklers gibt, sondern dass Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften zusammen kommen müssen, um gute Kooperation zu bewerkstelligen. In der Antwort von Frau Arthecker, die ganz oben zitiert wurde, deutet sich eine ähnliche Meinung an: einen typischen Netzwerker gibt es nicht. Bestimmte Eigenschaften werden jedoch als förderlich bewertet.

Auf meine Frage, welche Eigenschaften die Zusammenarbeit erschweren, nennen die meisten Befragten ein Problem, das sich gut mit den Worten von Frau Achilles beschreiben lässt: *...wenn man nur einen Rahmen sucht für eine Werbeveranstaltung, also wenn es eher darum geht, so eine Selbstdarstellungsplattform zu haben. Das erschwert sehr die Zusammenarbeit, weil es ungeheuer stört in so einem Gremium (Achilles, A.141).* Auf meine Nachfrage hin bestätigt sie, dass dann auch nicht mehr von sachlicher Arbeit gesprochen werden könne. Frau Fietz benutzt bei ihrer Beschreibung sogar den Begriff Profilneurose: wenn jemand sich selbst zu wichtig nehme bzw. nur um der Gesellschaft willen die Netzwerke pflege; wenn jemand für sein Ego brauche, in bestimmten Machtstrukturen drin zu sein und diese nur für sich selber nutze und nicht, um die gemeinsame Sache voranzubringen. Diese Eitelkeit sei sehr erschwerend für die Arbeit. Frau Arthecker nennt als schlimmsten Fall die Instrumentalisierung eines Gremiums, also wenn jemand versuche, nur das Beste für sich oder die eigene Institution herauszuholen. Diesen Personen gegenüber entstünde ein tiefes Misstrauen, sie persönlich würde immer versuchen, deren Teilnahme in neuen Gremien zu verhindern, um nicht noch einmal zu erleben wie eine Gruppe instrumentalisiert wird.

Einzig Frau Sage nennt eine andere Eigenschaft als sehr hinderlich für die Zusammenarbeit, nämlich wenn jemand sehr unstrukturiert ist und häufig abschweift, so dass man das Gespräch immer wieder auf das Thema zurückführen muss. Das sei sehr anstrengend, aber eine gute Moderatorin oder ein guter Moderator müsse das können.

Zusammenfassend können also folgende Merkmale als förderlich für die Zusammenarbeit genannt werden: eine integere Person, die kommunikativ, strukturiert, offen und freundlich ist, die bei Veranstaltungen präsent, also überall bekannt ist und gut organisieren kann. Sie sollte zielstrebig sein und bereit, sich für die Ziele auch aktiv einzusetzen, sollte Visionen haben und die anderen auch dafür begeistern können. Dazu kommen Moderationsfähigkeiten, konzeptionelles Denken und Reflexionsfähigkeit, ein fachlicher Hintergrund und eine stabile und zuverlässige Teilnahme an den Sitzungen mit der Bereitschaft, Aufgaben zu übernehmen.

Bei dieser Aufzählung muss berücksichtigt werden, dass es sich hier nicht um eine Person handelt, die alle diese Eigenschaften auf sich vereinigen soll, sondern um förderliche Persönlichkeitsmerkmale, die die Zusammenarbeit unterstützen und die reale Networker in unterschiedlichem Maße auszeichnen.

Als negative Persönlichkeitsmerkmale lassen sich generell die gegensätzlichen Eigenschaften annehmen, z.B. eine unkommunikative oder unstrukturierte Person, dazu kommt als zentrales Merkmal die übertriebene Selbstdarstellung, die bis zur Profilneurose oder zur Instrumentalisierung eines Gremiums für die eigenen Zwecke gehen kann.

Ganz verkürzt kann man vielleicht sagen: wer nicht im Sinne der gemeinsamen Ziele arbeitet und wer nicht die Interessen der anderen genauso respektiert wie seine eigenen, sollte sich lieber andere Arbeitsgebiete suchen.

## 4. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Was habe ich nun herausgefunden? Welche meiner Vorannahmen wurden bestätigt, welche revidiert und welche konnten nicht beantwortet werden? Welche Faktoren können als Grundsätze einer effektiven Gremienarbeit zur Vernetzung von sozialen Einrichtungen gelten? Effektivität hatte ich definiert als Erreichung der nutzerbezogenen Ziele, möglichst zeiteffizient und nachhaltig. In der Einleitung zu dieser Arbeit hatte ich die Notwendigkeit zur Kooperation zwischen sozialen Einrichtungen aus Nutzerperspektive aufgezeigt und die Frage aufgeworfen, warum Zusammenarbeit nicht überall realisiert wird, wenn sie doch so offensichtlich sinnvoll ist?

Darauf zunächst eine knappe Antwort aus den Ergebnissen meiner Untersuchung: Weil Kooperation und Netzwerkarbeit Zeit und Geld kosten, damit sie etwas bringen. Bei den aktuellen Kürzungen in der sozialen Versorgung wird oft an Kooperationsvorhaben gespart.

Jedoch sind alle befragten Expertinnen der Meinung, dass Gremienarbeit ein geeignetes Mittel ist, um die Ziele der Arbeit zu erreichen, besonders die Qualität der Angebote wird gesteigert. Der Effekt kommt direkt oder indirekt den Nutzerinnen und Nutzern zugute und entsteht durch die gegenseitige Information, Kooperation und Lobbyarbeit. Diese Wirkung wäre in einem solchen Maß durch eine Einrichtung alleine nicht zu bewerkstelligen. Netzwerkarbeit steht insofern im aktuellen gesellschaftlichen Spannungsfeld zwischen Qualitätsanforderungen und Kosteneinsparungen.

Um nun aber näher auf die Ergebnisse einzugehen zunächst ein Rückgriff auf die Untersuchungsfrage: **Wie müssen Gremien organisiert sein, damit Netzwerkarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele führt?**

Gleichermaßen sollen meine Thesen hier noch einmal Erwähnung finden, und weiter unten durch die Ergebnisse bestätigt oder verworfen werden:

1. Netzwerkarbeit kann für soziale Einrichtungen ein Mittel zur besseren Zielerreichung sein.
2. Es gibt Menschen, die die persönlichen Fähigkeiten nicht haben, welche für Gremienarbeit notwendig sind.

3. Ich gehe davon aus, dass Menschen zwar prinzipiell unterschiedlich sind und sich insbesondere in Persönlichkeit und Werthaltungen unterscheiden, dass Zusammenarbeit und Vernetzung aber meistens trotzdem möglich sind, wenn bestimmte Strukturen und Rahmenbedingungen gegeben sind. Sind diese jedoch ungünstig, kann es zu zahlreichen Konflikten kommen, die manchmal fälschlicherweise den Persönlichkeiten angelastet werden.
4. Das Auftreten von Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten im Rahmen von Vernetzungsprozessen ist nicht ungewöhnlich. Wenn sie konstruktiv ausgetragen werden, bringen sie die gemeinsame Arbeit voran. Wenn sie jedoch ungenügend oder gar nicht gelöst werden, stellen sie eine Blockade für die Erreichung gemeinsamer Ziele dar.
5. Die Bedingungen der Netzwerkarbeit haben somit großen Einfluss auf die Effektivität und die Zielerreichung überhaupt.

Im Folgenden werde ich die Untersuchungsfrage beantworten und dabei die Ergebnisse zusammenfassen. Soweit dabei eine der Thesen bestätigt wird, findet das unmittelbar Erwähnung. Hernach werfe ich auf alle Thesen noch einen kurzen Blick, um sie zu bestätigen oder zu verwerfen. Und schließlich beziehe ich die Ergebnisse auf einige zentrale Aspekte des theoretischen Teils.

Wie müssen Gremien organisiert sein, damit Netzwerkarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele führt?

Zunächst braucht ein Gremium Menschen, die motiviert sind mitzuarbeiten. Die Motivation der Mitglieder ist den Untersuchungsergebnissen zufolge davon abhängig, dass die gemeinsame Arbeit ihnen Gestaltungsmöglichkeiten bietet und dass sich gemeinsame Erfolge einstellen. In der Forschungsfrage sind die gemeinsamen Ziele vorausgesetzt, in der realen Gremienarbeit kann es jedoch zunächst notwendig sein, sich auf die genauen Ziele überhaupt zu einigen.

Wenn nun Menschen vorhanden sind, wenn sie sich auf gemeinsame Ziele geeinigt haben und zur Mitarbeit motiviert sind, müssen die strukturellen Voraussetzungen betrachtet werden: zunächst brauchen sie Räumlichkeiten, in denen sie sich treffen können, dann Zeit, um an den Sitzungen teilzunehmen und um darüber hinaus Aufgaben

übernehmen zu können, und schließlich eine gewisse Ausstattung an Sachmitteln, beispielsweise für Protokollversand usw. oder weitergehend für die Verwirklichung von Projekten, für Öffentlichkeitsarbeit oder was auch immer im Rahmen der gemeinsamen Aktionen anfällt.

Diese drei Ressourcen müssen entweder durch die Träger der beteiligten Einrichtungen bereitgestellt werden, oder es gibt eine Koordinationsstelle und MitarbeiterInnen, welche Zeit und Sachmittel für die anfallenden Aufgaben zur Verfügung haben. Das Vorhandensein eines Koordinationsbüros ist nach Meinung der Expertinnen eine wichtige Voraussetzung, um größere Vorhaben oder die Bildung eines „Netzwerkes“ überhaupt realisieren zu können. Das wird auch bei den befragten Gremien deutlich: Zurzeit kann nur der Geschäftsführer-Treff der soziokulturellen Zentren einige größere Aktionen gemeinsam auf die Beine stellen, da er auf die personelle und finanzielle Ausstattung des Landesverbandes Soziokultur und der beteiligten Einrichtungen zurückgreifen kann. Die großen Veranstaltungen der Pflegekonferenz Nord werden durch das Bezirksamt und die Arbeitskraft der an der Vorbereitung beteiligten Einrichtungen ermöglicht, wobei auf die Begrenzung der Kapazitäten hingewiesen wird. Der Arbeitskreis der Kirchengemeinden kann auf das Engagement der ehrenamtlichen Gemeindeglieder sowie die Arbeitszeit der Pastoren rechnen. Das Netzwerk Wandsbek schließlich erreichte seine größeren Erfolge in der Zeit, in der das Koordinationsbüro bestand. Inzwischen liegt der Effekt primär in der gegenseitigen Information der Mitglieder über aktuelle Entwicklungen ihres Arbeitsgebietes. Hier wird deutlich, dass ohne die zeitlichen Kapazitäten ein gewisses Niveau der Kooperation nicht überschritten wird. Das soll allerdings nicht bedeuten, dass die gegenseitige Information und die Koordination der Arbeit nicht wichtig wären. Auch sie sind sehr viel wert. Jedoch wurde in mehreren Interviews deutlich, dass gemeinsame Erfolge wichtig für die Motivation seien. Diese Erfolge sind leichter zu erkennen und zu würdigen, wenn es sich um die Realisierung von gemeinsamen Projekten handelt. Es ist anzunehmen, dass in der Anfangszeit eines Gremiums die erfolgreiche Realisierung von gemeinsamen Projekten notwendig ist, um die Kooperationsstrukturen zu etablieren, und dass später die Zusammenarbeit auf geringerem Niveau fortgesetzt werden kann, wenn allen der Nutzen dieser Strukturen vor Augen geführt wurde.

Wenn nun also die motivierten Menschen mit den gemeinsamen Zielen und genügend Zeit, Räumen und finanzieller Ausstattung zusammengefunden haben, muss das

Vorgehen geklärt werden. Zuständig für die Prozesse ist zunächst einmal die Moderatorin, die in der Lage sein sollte, den „gemeinsamen Nenner“ wahrzunehmen und die Diskussion so zu lenken, dass auf die Umsetzung der Ziele hingearbeitet wird. Von ihr wird erwartet, die Tagesordnung abzuarbeiten und dabei auf die Zeit zu achten, ausufernde Gesprächsteilnehmer zum Thema zurück zu bitten und für ein Klima zu sorgen, in dem sachlich gearbeitet werden kann und nicht die Kritik an der Arbeit der anderen im Vordergrund steht. Sie soll die Debatte strukturieren, Positionen zusammenfassen und ggf. Mitglieder mit konträren Meinungen an der Austragung von Konflikten soweit hindern, dass die Gruppe arbeitsfähig bleibt. Die o. g. Gestaltungsmöglichkeiten der Teilnehmer in der Zusammenarbeit liegen auch in der Verantwortung der Moderation.

In der Untersuchung stellte es sich als unwesentlich heraus, ob stets dieselbe Person moderiert oder ob die Moderation rotiert. Als wichtig wurde dagegen der fachliche Hintergrund der Person eingeschätzt, also dass sie die Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, die zum moderieren notwendig sind. Sie trägt große Verantwortung für die Qualität der Prozesse. Jedoch ist es auch möglich, dass die Gruppe ihre Prozesse so weit miteinander abstimmt und regelt, dass alle gemeinsam für die Abläufe sorgen. Dann verbleibt die Leitung der einzelnen Sitzung mit Reihenfolge der Tagesordnungspunkte usw. in der Verantwortung der Moderation.

Auch die Regelung von Konflikten muss von der Moderation oder der Gruppe getragen werden. Sie entzündet sich beispielsweise an unterschiedlichen Zielen der Zusammenarbeit, oder wenn die Diskussion in eine Richtung moderiert wird, die den Zielen einzelner Teilnehmer entgegenläuft. Auch an verschiedenen politischen Auffassungen entstehen Konflikte, vor allem wenn es um gemeinsame Stellungnahmen oder Projekte geht. Ein weiteres Konfliktfeld ist die Konkurrenz zwischen beteiligten Einrichtungen, vor allem wenn Entscheidungen eines Trägers die Arbeit der anderen beeinflussen. Dieses Konfliktfeld kann durch eine klare gemeinsame Zielorientierung im Gremium überwunden werden, beispielsweise wenn alle für die Zielgruppe das Beste wollen und in dem Sinne arbeiten (wenn sie sich einig werden, was für die Zielgruppe das Beste ist). Unterschiedliche Logiken oder Ziele in der Arbeit der beteiligten Einrichtungen können auch zu Konflikten führen, die teilweise durch die gesetzlichen Aufträge bedingt sind. Das wurde deutlich am Konflikt im Netzwerk Wandsbek zwischen der Vertreterin des Kostenträgers und den Leistungserbringern, die über die Ablehnung von Förderanträgen uneinig waren. Wenn der Kostenträger Einsparungen vornehmen muss und

wenn gleichzeitig die Leistungserbringer versuchen, für ihre Klienten jeweils die bestmögliche Förderung zu erreichen, dann können die Positionen unvereinbar sein.

Zur Lösung von Konflikten kann eine Transparenz in den Vorgaben und Zielen der jeweiligen Arbeit eine entscheidende Rolle spielen, ebenso wie die o. g. gemeinsame Zielorientierung in der Zusammenarbeit. Konflikte können aber auch durch strenge Moderation in Schach gehalten werden. Hilfreich ist in jedem Fall ein Verhältnis von Vertrauen und Respekt zwischen den Mitgliedern. Wenn die Auseinandersetzungen konstruktiv gelöst werden, können sie die gemeinsame Arbeit voran bringen. Dadurch wird die These (Nr.4) bestätigt, in der ich die konstruktive Lösung von Konflikten als förderlichen Faktor für Gremienarbeit annahm.

Schließlich passiert es auch immer wieder, dass in Konflikten Mitglieder das Gremium verlassen, weil sie sich mit ihrer Position nicht durchsetzen können. In dem hier untersuchten Arbeitsfeld nehmen die meisten Mitglieder freiwillig an der Zusammenarbeit teil, ein Ausstieg ist normalerweise ohne weiteres möglich. Inwieweit dabei von einer konstruktiven Konfliktlösung die Rede sein kann, muss im Einzelfall genauer betrachtet werden. Manchmal kann ein solcher Ausstieg aber hilfreich sein, um für den Rest des Gremiums die effektive Arbeit wieder zu ermöglichen. Im Sinne von Frau Fietz: *Also, eine Einrichtung darf einfach nicht auf ihre Art und Weise so radikal die Richtung des Landesverbandes bestimmen. Das ist einfach dann doch eine Konsensentscheidung. Und deshalb denke ich, ist es auch OK, dass nicht jeder Konflikt in dem Sinne gelöst wird, dass alle zufrieden sind. So diese Konsensbildung wie in der Roten Flora haben wir nicht, sondern dann geht es irgendwann auch um Mehrheitsentscheidungen (Fietz, A.99).*

Wenn ein Ausstieg für die betroffenen Mitglieder nicht möglich ist, gewinnen die oben genannten Aspekte zur Lösung von Konflikten eine noch größere Bedeutung.

Grundlage für die Zusammenarbeit ist ein gewisses Maß an Vertrauen, das die Mitglieder untereinander haben. Das Vertrauen entsteht durch ein Kennenlernen der Mitglieder untereinander, beispielsweise dadurch, dass die Sitzungen reihum in den Einrichtungen stattfinden. Außerdem wächst Vertrauen durch Erfahrungen in der Zusammenarbeit, wer zuverlässig die übernommenen Aufgaben erledigt. In Gremien, die sich entweder gerade neu bilden oder die von starker Konkurrenz geprägt sind, ist die Entstehung einer vertrauensvollen Basis besonders wichtig. Eine Voraussetzung dafür ist

die Kontinuität der Teilnahme der Personen, die ihre Einrichtung vertreten, denn Vertrauen ist sehr personenabhängig. Zur Sicherung des Vertrauens kann auch nötig sein, dass jedes neue Mitglied sofort und ausführlich vorgestellt wird. In Gremien, in denen die Rolle des Vertrauens nicht ganz so prekär ist, ist das nicht unbedingt nötig.

Prozesse, die in einem Gremium beachtet und geregelt werden müssen, sind also Zielfindung, Vertrauensbildung, Konfliktlösung sowie die Steuerung der Diskussionen auf die Ziele hin. Notwendig ist dafür die Herstellung von Transparenz, Verbindlichkeit sowie Kontinuität der Teilnahme. Diese Prozesse liegen vor allem in den Händen der Moderatorin oder des Moderators, können aber auch durch die Gruppe getragen werden. Sie müssen den Mitgliedern Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen und zu gemeinsamen Erfolgen führen.

Schließlich ist noch zu beachten, dass nicht jede Person über die Fähigkeiten verfügt, die zur konstruktiven Kooperation nötig sind. Als hindernd gilt insbesondere der Versuch, das Gremium für die eigenen Zwecke zu instrumentalisieren oder es als Selbstdarstellungsplattform zu benutzen. Beidem liegt ein Mangel an Verantwortung für die gemeinsame Sache, für die gemeinsamen Ziele zugrunde. Das ist für die anderen Teilnehmer anstrengend oder führt zu Konflikten. Hiermit wurde die zweite These bestätigt.

Als angenehme Kooperationspartner gelten dagegen Menschen, die integer, offen, freundlich und konstruktiv sind, die andere für ihre Ziele und Visionen begeistern und die gemeinsame Arbeit strukturieren und voranbringen können. Sie sollten zielstrebig und zuverlässig sein, konzeptionell denken können und sich aktiv für die gemeinsamen Projekte einsetzen.

So kann der Schluss gezogen werden, dass Netzwerkarbeit nicht „mal eben“ initiiert werden kann, sondern dass für ihren Erfolg bestimmte Voraussetzungen nötig sind. Zu nennen sind hier neben den Fähigkeiten der Teilnehmer vor allem die strukturellen Voraussetzungen an Zeit und Geld sowie die gezielte und gekonnte Steuerung der Prozesse durch eine Moderation, die über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen muss. Nur dann führt Netzwerkarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele, nur dann ist eine effektive Gremienarbeit zur Vernetzung von sozialen Einrichtungen möglich.

Noch ein Blick auf die Thesen, deren Bestätigung hier nur vorläufig sein kann, weil der Umfang der Untersuchung die definitive Verifizierung nicht zulässt:

1. Die Interviews haben bestätigt, dass die Expertinnen Netzwerkarbeit als ein Mittel zur besseren Zielerreichung sehen.

2. Es gibt persönliche Eigenschaften, die die Zusammenarbeit schwer oder unmöglich machen. Insofern kann auch die zweite These im Rahmen dieser Untersuchung als bestätigt gelten.

3. Dass Menschen prinzipiell unterschiedlich sind und sich in Persönlichkeit und Werthaltungen unterscheiden, ist hier nicht erforscht worden. Es ist jedoch von der Richtigkeit dieser Aussage auszugehen, weil sie der alltäglichen Erfahrung entspricht. Bestätigt wurde hingegen der zweite Teil der dritten These: Zusammenarbeit und Vernetzung sind trotzdem möglich, wenn bestimmte Strukturen und Rahmenbedingungen gegeben sind und dass sich Konflikte an ungünstigen Strukturen entzünden können. Ob diese manchmal fälschlicherweise den Persönlichkeiten angelastet werden, ist in dieser Form nicht verifiziert worden.

4. Die vierte These wiederum fand Bestätigung in den Untersuchungsergebnissen: Das Auftreten von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten im Rahmen von Vernetzungsprozessen ist nicht ungewöhnlich. Ihre konstruktive Austragung bringt die gemeinsame Arbeit voran. Was jedoch passiert, wenn Konflikte ungenügend oder gar nicht gelöst werden, konnte hier nicht beantwortet werden. Dafür müsste z. B. jemand aus einer der aufgelösten Arbeitsgruppen der Pflegekonferenz Nord befragt werden, was mir aus zeitlichen Gründen nicht möglich war.

5. Dass die Bedingungen der Netzwerkarbeit großen Einfluss auf die Effektivität und die Zielerreichung haben, kann als Ergebnis der Untersuchung angenommen werden.

Ein bislang unerwähntes Ergebnis der Untersuchung soll hier noch genannt werden: Die regionalen Besonderheiten spielen keine große Rolle für die Befragten. Ich wollte auch meine Praxisstudie in der Gemeinwesenarbeit verorten und habe nach regionalen Besonderheiten, nach Ressourcen und Restriktionen des jeweiligen Sozialraums gefragt. Einigen Interviewpartnerinnen musste ich die Frage zunächst erläutern, weil sie in diesem Bereich über wenige Vorkenntnisse verfügten. Die meisten Antworten waren jedoch so vage, dass ich mich entschied, sie für die Auswertung nicht zu verwenden.

Allein diese Tatsache ist als Ergebnis durchaus bemerkenswert: sie öffnet den Blick darauf, dass Gremienarbeit nicht unbedingt in der Gemeinwesenarbeit angesiedelt ist, oder könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Sozialraumperspektive sich so bekannt ist wie vermutet. Diese Fragen könnten Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.

Um die Untersuchungsergebnisse mit dem theoretischen Teil zu verbinden, werden nachfolgend einige Stichworte herausgegriffen und die Ergebnisse darauf bezogen: Im zweiten Teil (Kapitel 2.3.3) wurden die verschiedenen Ebenen beschrieben, auf denen in Gremien gearbeitet werden kann:

- Information über Einrichtung, Angebote und Zielgruppen.
- Koordination der Angebote.
- Kooperation: gegenseitiges zur Verfügung stellen von Ressourcen sowie gemeinsame Projekte.
- Qualifizierung der Mitglieder durch gegenseitige Beratung.
- Soziale Unterstützung.
- Lobby- und Fürsprecherfunktion, Einmischung in kommunale Entscheidungsprozesse.

Nach meinen Untersuchungen habe ich den Eindruck, dass der Arbeitskreis der Kirchengemeinden zurzeit vor allem Informationen austauscht, Angebote koordiniert und beginnt erste gemeinsame Projekte zu planen und durchzuführen.

Der Vorbereitungskreis der Pflegekonferenz Nord beschäftigt sich weniger mit den eigenen Angeboten und deren Koordination, sondern ist primär damit befasst, gemeinsame Projekte zu planen. Er arbeitet also hauptsächlich auf der Ebene der Kooperation. Der Austausch von Informationen über die Zielgruppen ist diesen Aktivitäten untergeordnet, er bildet die Basis für die Veranstaltungsplanung.

Das Netzwerk Wandsbek hat während des Existierens der Koordinationsstelle auf allen Ebenen gearbeitet, soweit sich das aus meiner heutigen Perspektive feststellen lässt. Inzwischen konzentriert sich ihre Arbeit auf die Informationsebene und die Koordination ihrer Arbeit. Kooperation an gemeinsamen Projekten findet im Rahmen der Pflegekonferenz Wandsbek wieder stärker statt.

Einzig der Geschäftsführer-Treff der soziokulturellen Zentren erreicht die Ebene der Lobby- und Fürsprecherfunktion, denn wesentliche Ziele des Gremiums sind die Bündelung der soziokulturellen Kräfte und die Interessenvertretung gegenüber der Politik. Grundlage dieser Arbeit ist die Kooperation an unterschiedlichen Projekten. Auch der Austausch von Informationen und die gegenseitige Qualifikation spielen eine wesentliche Rolle. Die Koordination der Angebote tritt dagegen in den Hintergrund.

Wie weit in allen Gremien die soziale Unterstützung geleistet wird, ist in der Untersuchung nicht deutlich geworden.

Im Kapitel 2.3.2 ist zu lesen, dass Stadtteilarbeitskreise und andere Gremien ein wichtiges Element des politischen Empowerment darstellen können, indem die lokale Fachbasis sich zusammenschließt und ihr Wissen um die Bedarfe des Stadtteils oder des Arbeitsfeldes bündelt. Dieses gesammelte Wissen kann dann in die Sozialplanung eingebracht werden, es kann vielleicht einen Beitrag dazu leisten, die Infrastruktur im Stadtteil zu verbessern oder zumindest Verschlechterungen zu verhindern. Ebenso wurde darauf hingewiesen, dass dies ein Weg sein kann, um Partizipation an kommunalen Entscheidungsprozessen zu ermöglichen.

Anhand der Untersuchungsergebnisse zeigt sich, dass dieser Anspruch einen hohen Grad an Vernetzung voraussetzt, der nicht einfach zu erreichen ist. Denn bereits die Zusammenarbeit an konkreten Projekten erfordert erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen, beispielsweise zur Planung und Durchführung von Veranstaltungen wie im Vorbereitungskreis der Pflegekonferenz Nord. Um den oben beschriebenen Einfluss auf die Sozialplanung zu nehmen, muss ein Gremium so eng und gut zusammenarbeiten, dass das Stadium der Lobby- und Fürsprecherfunktion erreicht wird. Wie oben gezeigt kann nur der Geschäftsführer-Treff der soziokulturellen Zentren hier eingeordnet werden, der von allen die beste personelle Ausstattung aufweist. Frau Fietz hat als einen Effekt der Netzwerkarbeit geschildert, dass über einen langen Zeitraum die heutige „soziokulturelle Infrastruktur“ erreicht wurde und dass große Finanzkürzungen bei den Zentren bislang weitgehend verhindert werden konnten, auch wenn die finanziellen Probleme überall deutlich sind. Vielleicht kann hier von der Umsetzung eines politischen Empowerment gesprochen werden. In Ansätzen ist eine Partizipation an politischen Entscheidungsprozessen auch in der Vorbereitungsgruppe der Pflegekonferenz

Nord sichtbar: In den großen Veranstaltungen wurden immer wieder Probleme und Bedarfe der Zielgruppen aufgezeigt und veröffentlicht, durch die teilweise die Politik zu Veränderungen bewegt wurden. Dieser Effekt ist nicht direkt, aber indirekt auf die Arbeit des Gremiums zurückzuführen. Das Netzwerk Wandsbek hat früher im Sinne der politischen Partizipation gearbeitet, bei der aktuellen finanziellen und zeitlichen Ausstattung ist dies jedoch nicht mehr möglich. Hier wird die Grenze deutlich, Gremienarbeit im Sinne des politischen Empowerment erfordert Ressourcen. Damit ein gewisses Niveau der Zusammenarbeit erreicht werden kann, muss sie von Seiten der Politik oder der Träger gewollt, unterstützt und finanziert werden.

Im Kapitel 2.3.3 wurde auch der Vorschlag von Bitzan / Struck / Thiersch (2002) referiert, lokale Zusammenschlüsse einzurichten, die sich wiederum untereinander vernetzen könnten. So würde auf Bundesebene ein Organ entstehen, welches die nationale Sozialgesetzgebung mitgestalten könnte und gleichzeitig lokal verankert sei. Dort hatte ich vermutet, dass eine solche Entwicklung an der starken Konkurrenz zwischen den Einrichtungen scheitern könnte. Nach Auswertung der Ergebnisse hat sich meine Einschätzung dahingehend verändert, ein Scheitern aufgrund fehlender Ressourcen anzunehmen. Denn es hat sich gezeigt, dass mit den oben genannten Voraussetzungen Konkurrenz zwischen Einrichtungen in einem Gremium durchaus überwunden werden kann oder zumindest soweit in den Hintergrund tritt, dass die Kooperation nur unwesentlich behindert wird.

Abgesehen davon stellt sich die Frage, ob ein solcher Zusammenschluss überhaupt noch lokal verankert sein kann, oder ob nicht ein bürokratischer Verwaltungsapparat entstünde. Diese Frage könnte Gegenstand weiterer Forschung sein.

Ein weiterer erwähnenswerter Aspekt stammt aus dem Kapitel über die personenzentrierten Netzwerke (Kapitel 2.2.2): ein Grundsatz sozialer Beziehungen stellt die Balance der ausgetauschten Werte dar. Diese Prämisse lässt sich in den Untersuchungsergebnissen wieder finden, denn die Interviewpartnerinnen haben als hinderlich dargestellt, wenn eine Person versucht, das Gremium für die eigenen Zwecke zu instrumentalisieren. Ein solches Ausnutzen der Kooperation stört die Balance und wird von den Teilnehmenden entschieden abgelehnt.

Die im Kapitel 2.3.5 genannten Voraussetzungen von Gremienarbeit sind teilweise bestätigt worden. Dort wurden genannt: Vertrauen, Nützlichkeit der Zusammenarbeit für alle Beteiligten, Beteiligung aller relevanten Akteure, Mischung zwischen Information und Aktion, Motivation durch Erfolge und Bekanntheit des Gremiums, genügend Ressourcen wie Zeit und Geld sowie die Besetzung der Koordinationsstelle durch einen neutralen und legitimierte Akteur.

Die Notwendigkeit, dass die Zusammenarbeit allen Beteiligten nützen müsse, fand als solche keine Erwähnung. Es kann aber angenommen werden, dass diese Tatsache als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt wurde, denn alle Befragten konnten formulieren, was ihnen die Gremienarbeit bringt. Die Mischung zwischen Information und Aktion klang darin an, dass alle den Stellenwert von Erfolgen hervorhoben. Diese müssen aber nicht unbedingt in Aktionen liegen: Im Netzwerk Wandsbek geht es aktuell um das Thema Armut, welches eher in Gesprächen als in praktischen Aktionen erschlossen wird. Die Beteiligung aller relevanten Akteure findet sich in den Bemühungen des Netzwerks Wandsbek, die Vertreterin des Kostenträgers wieder zur Teilnahme zu bewegen. Ansonsten ist dies eher eine Forderung für Netzwerke, die den Anspruch verfolgen, alle Einrichtungen zu einem Thema in der Region zu umfassen. Da nicht alle Gremien in meiner Untersuchung als solche Netzwerke eingestuft werden können, spielt der Anspruch der Beteiligung aller relevanten Akteure eine geringe Rolle, ebenso wie die Besetzung der Koordinationsstelle in den meisten Gremien nicht zur Debatte steht. Jedoch wurde die Forderung nach Neutralität auch in Verbindung mit der Moderation erhoben, insbesondere in Gremien mit stark konkurrierenden Mitgliedseinrichtungen.

Schließlich muss Bullinger / Nowak Recht gegeben werden, wenn sie konstatieren, dass der Anspruch an Vernetzung in der Theorie oft höher sei als deren Realisierung in der Praxis (Kapitel 2.3.6, vgl. Bullinger / Nowak 1998, S.153). Ich hatte nicht den Anspruch, ausschließlich Netzwerke zu befragen (im Sinne der Definition von Vernetzung, Kapitel 2.3.1), sondern es ging mir um die Voraussetzungen für Kooperation. Auch in diesem Feld müssen einige Bedingungen erfüllt sein, um effektiv arbeiten zu können. Für Vernetzung gilt das in weit höherem Maße.

Kooperation und Netzwerkarbeit erfordern spezifische Schlüsselkompetenzen, die mit generellen Anforderungen an Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter korrelieren

(dazu Bullinger / Nowak 1998, S.138). Die Gruppenprozesse zwischen den Mitgliedern eines Gremiums ähneln den Prozessen in anderen Gruppen. Ihre Moderation bedarf der sorgfältigen Pflege und Steuerung, sonst ist das Risiko des Scheiterns groß. Insofern ist Mutschler (vgl. 1998, Seite 49 ff) zuzustimmen, der zu dem Schluss kommt dass Kooperation eine eigenständige Aufgabe sozialer Arbeit ist.

## 5. KONSEQUENZEN FÜR DIE SOZIALE ARBEIT

Wie bereits im Rahmen der Methodenkapitel erwähnt, müssen die Ergebnisse der Untersuchung relativiert werden, sie können keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Denn die Zahl der Expertinnen war zu klein, um repräsentativ zu sein, die Auswahl war zufällig und geschlechtsspezifische Unterschiede fanden keine Beachtung. Sicherlich gibt es z. B. zahlreiche weitere Konfliktlinien und Lösungsstrategien als hier gezeigt. Die dargestellten Charakteristika und Bedingungen von Gremienarbeit müssten daher in weiteren Forschungen überprüft und konkretisiert werden, um als allgemeingültig gelten zu können. Trotzdem wurden in der Arbeit einige Aspekte erhellt und zusammengeführt, die in der Literatur der letzten Jahre m. E. teilweise unklar blieben. Ich hoffe, dass durch die Arbeit die Aufmerksamkeit des Lesers auf bestimmte Fragestellungen gelenkt werden, die ihm bei der nächsten Teilnahme an einer Gremiensitzung nützen können.

Es wurde gezeigt, dass Netzwerkarbeit eine Möglichkeit der Umsetzung grundlegender normativer Standards wie z.B. Partizipation und Empowerment sein kann, die allzu oft unerfüllt bleiben. Als solche hat Kooperation einen hohen Stellenwert und muss weiterhin und zunehmend ermöglicht werden.

Es wurde aber auch gezeigt, dass qualitative Netzwerkarbeit Voraussetzungen erfordert, die unter Anderem finanzieller Art sind. Der von politischer und wirtschaftlicher Seite häufig aufgestellten These, dass trotz Kosteneinsparungen Qualitätssteigerungen zu erreichen seien, muss für dieses Feld also widersprochen werden. Netzwerkarbeit kostet Geld und erfordert Zeit: für Vertrauensbildung, Zielfindung und Konfliktlösung. Nur so können die Ziele der Zusammenarbeit erreicht werden. Sonst verläuft die Initiative im Sande und stellt letztendlich eine Verschwendung der eingesetzten Ressourcen dar.

Schließlich wurde deutlich, dass die persönliche und fachliche Qualifikation der Beteiligten eine Rolle spielt. Den abwertenden Behauptungen, Soziale Arbeit erfordere keine Fachleute, sie könne auch durch ehrenamtliche Tätigkeit von z. B. Hausfrauen und Müttern ersetzt werden, muss widersprochen werden. Diese Diplomarbeit versucht einen Beitrag dazu zu leisten, das Profil der Professionellen in der Sozialen Arbeit zu

schärfen und zu ihrer Qualifikation beizutragen. Insgesamt kann die Arbeit auch als Plädoyer für ein Fortbestehen der Gemeinwesenarbeit in der heutigen Zeit, für die Wiederaufnahme der Sozialraumperspektive in der sozialen Arbeit und für ihren politischen Auftrag verstanden werden.

Einschränkend muss gesagt werden, dass es bei solchen Kooperationsformen, wenn überhaupt, um Partizipation der Professionellen an politischen Entscheidungsprozessen geht. Die Betroffenen selbst sind selten in dieser Art Gremien vertreten, da es sich um eine relativ „hochschwellige“ Arbeit mit vielen Formalitäten handelt, die oft einen langen Atem und hohe Frustrationstoleranz erfordert. In Ansätzen wird das in den Schilderungen von Frau Arthecker über den Ärger der ehrenamtlichen Gemeindemitglieder deutlich und gilt für die typische Klientel der Sozialen Arbeit in weit höherem Maße. Wenn man Hubberts' Einteilung der Gemeinwesenarbeit in vier Felder betrachtet (vgl. Hubberts 1984, Kapitel 2.3.2), so bewegt sich die Gremienarbeit im Feld der advokatorischen Sozialplanung. Die Initiierung kollektiver Interessenvertretung – die direkte Interessenartikulation der Betroffenen und ihre Partizipation an Entscheidungsprozessen – darf damit nicht ersetzt werden. Vielmehr setzt die Beteiligung der Professionellen an politischen Entscheidungsprozessen voraus, dass die Betroffenen wiederum an den Entscheidungen der jeweiligen Einrichtungen beteiligt sind. Nur so können die wirklichen Interessen und Bedarfe der Nutzerinnen und Nutzer in die Sozialplanung einfließen, nur dann kann wirklich von Empowerment und von Partizipation gesprochen werden. Sonst besteht die große Gefahr der Bevormundung durch die Professionellen. Hier muss die Frage gestellt werden, wer überhaupt die Bedarfe definiert. Gremienarbeit birgt auch das Risiko, die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter weiter von der Basis zu entfernen, weil Personen, die in Gremien sitzen, weniger Zeit für direkte Zielgruppenarbeit haben. Außerdem ist noch einmal auf die Gefahr aufmerksam zu machen, dass durch eine gelungene Kooperation innerhalb eines Stadtteils die totale Kontrolle über ihre Klientel entstehen kann – dann bliebe den Nutzerinnen und Nutzern wenig Lebenswelt übrig, die nicht sozialpädagogisch kontrolliert und kommentiert wird.

Gremienarbeit allgemein unterliegt kaum einer Kontrolle außer der gegenseitigen Überprüfung durch die Mitglieder. Ein eventueller gemeinsamer Klüngel der Gremienmitglieder (man könnte auch sagen: eine „Sozial-Mafia“), kann für Außenstehende lange unsichtbar bleiben. Ob eine Gruppe tatsächlich an Projekten arbeitet, die den Ad-

ressatinnen und Adressaten der sozialen Arbeit zugute kommen, liegt in ihrer eigenen Verantwortung. Wie viel „nur Kaffee trinken“ und Geselligkeit im Rahmen der Gremienarbeit stattfinden, ist von außen nicht zu steuern. Alle von mir befragten Expertinnen haben darauf hingewiesen, dass in ihrer Zusammenarbeit der Kaffee eine Nebensache sei und dass es nicht um Geselligkeit ginge. Da ich weiterhin davon ausgehe, dass die Expertinnen ihre Arbeit reflektieren, u. A. da sie mir kritische Punkte in der Arbeit offen erklärt haben, nehme ich die Richtigkeit ihrer Aussagen an.

Hinweisen möchte ich mit diesen allgemeinen Überlegungen in Bezug auf die Gremienarbeit vor allem auf eine Tatsache. Sie ist ein Bereich, in dem die Verantwortung der Mitglieder eine besonders große Rolle spielt:

die Verantwortung gegenüber den Zielgruppen – in ihrem Sinne und zu ihrem Besten zu arbeiten und ihre Interessen und Anliegen möglichst direkt in die Arbeit einfließen zu lassen,

die Verantwortung gegenüber den Geldgebern (was in letzter Instanz die Steuerzahlerinnen und -zahler des Landes sind) – die Arbeitszeit und die finanziellen Ressourcen auch tatsächlich für effektive Arbeit zu nutzen, und

die Verantwortung gegenüber den anderen Mitgliedern des Gremiums – ihre Ziele, ihre Meinung und ihr knappes Zeitbudget zu respektieren und sich nicht mit persönlichen Geltungswünschen in den Vordergrund zu spielen oder für die eigene Einrichtung Vorteile herauszuschlagen.

Wird Gremienarbeit in diesem Sinne verstanden und praktiziert, bleibt sie ein wichtiges Feld in der Sozialen Arbeit. In diesem Sinne kann eine effektive Gremienarbeit zur Vernetzung sozialer Einrichtungen beitragen und die Qualität der Sozialen Arbeit verbessern.

# LITERATURVERZEICHNIS

- Alinsky, Saul D. 1999: Anleitung zum Mächtigen. Ausgewählte Schriften. Hg.: Forum für Community Organizing (FOCO). 2. Auflage. Göttingen, Lamuv Verlag.
- Barnes, John 1954: Class and communities in a Norwegian island parish. Human Relations, 7, 39-58. Zit. in Nestmann, Frank 1991: Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung. In: Dewe, Bernd / Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Netzwerkförderung und soziale Arbeit. Empirische Analysen in ausgewählten Handlungs- und Politikfeldern. Bielefeld, Kleine Verlag.
- Bassarak, Herbert / Genosko, Joachim 2001: Netzwerke. Ressourcen nutzen. Social Management Nr. 3, 2001.
- Beck, Ulrich 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt / M.
- Becker, Gerd 2000: Kooperation statt Konkurrenz. Die Chancen von Stadtteilarbeitskreisen für die Entwicklung und Vernetzung Sozialer Arbeit. Seite 21-27, Sozialmagazin Nr. 4, Jg.25 / 2000.
- Bitzan, Maria / Struck, Norbert / Thiersch, Hans 2002: Lokale Sozialarbeitspolitik als intermediäre Initiative. Vorschläge zur Anregung kommunaler Aktivitäten. Sozialextra, Oktober 2002.
- Boulet, Jaak / Krauss, E. Jürgen / Oelschlägel, Dieter 1980: Gemeinwesenarbeit. Eine Grundlegung. Bielefeld, o. Verl..
- Bourdieu, Pierre 1983: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hg.): Soziale Ungleichheit. Göttingen, Schwarz Verlag.
- Bronfenbrenner 1989, zit. in Tillmann, Klaus-Jürgen: Sozialisationstheorien. Eine Einführung in den Zusammenhang von Gesellschaft, Institution und Subjektwerdung. Reinbek, Rowohlt Verlag.
- Bronfenbrenner, Urie 1981: Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Hg: Kurt Lüscher. Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.
- Bullinger, Hermann / Nowak, Jürgen 1998: Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau, Lambertus Verlag.
- Dahme, Hans-Jürgen / Wohlfahrt, Norbert 2002: Sozialraumorientierung und Sozialraumbudgetierung: Sparprogramm oder Innovationsimpuls? Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit Nr. 4 / 2002. Seite 268 – 274.
- DBSH: Berufsethische Prinzipien im November 1997
- Dewe, Bernd / Wohlfahrt, Norbert (Hg.) 1991: Netzwerkförderung und soziale Arbeit. Empirische Analysen in ausgewählten Handlungs- und Politikfeldern. Bielefeld, Kleine Verlag.
- Döhner, Hanneli / Mutschler, Roland / Schmoecker, Mary (Hg.) 1995: Kooperation, Koordination und Vernetzung in der Altenarbeit. Dokumentation des Experten-Workshops am 17. November 1994 in Hamburg. Hamburg, Institut für Medizin-Soziologie der Universität Hamburg.
- Ebbe, Kirsten / Friese, Peter 1989: Milieuarbeit. Stuttgart, Enke-Verlag.
- Eberle, Benjamin 2003: Das Interkulturelle Netzwerk der Jugendsozialarbeit („INJ“) im Sozialraum. Kottbusser Tor der Arbeiterwohlfahrt Landesverband Berlin e.V.. Jugend, Beruf, Gesellschaft Nr. 3 / 2003, Jg. 54. Seite 186 – 188.
- Ernst, Jörg 2003: Netzwerke. Basis für eine wirkungsvolle Integrationsarbeit. Jugend, Beruf, Gesellschaft Nr. 3 / 2003, Jg. 54. Seite 176 – 179.

- Ferchhoff, Wilfried 1991: Der ökologische Ansatz und das neue berufliche Selbstverständnis von sozialer Arbeit am Beispiel der Netzwerkorientierten Gemeinwesenarbeit. In: Dewe, Bernd / Wohlfahrt, Norbert (Hg.): *Netzwerkförderung und soziale Arbeit. Empirische Analysen in ausgewählten Handlungs- und Politikfeldern*. Bielefeld, Kleine Verlag. Seite 209 – 226.
- Fuchs, Dieter 1997: Soziale Netzwerke als Akteure? Definitionen, Fragen und Aspekte zu sozialen Netzwerkanalysen. *Sozialmagazin*, 22.Jg. 1997, H.10.
- Gerhardter, Gabriele 1998: Netzwerkorientierung in der Sozialarbeit. Eine überblicksartige Zusammenstellung zu „Soziale Netzwerke“ und „Organisationsnetzwerke“. Aus: Pantucek, Peter / Viplouzit, Monika (Hg.): *Theorie und Praxis Lebensweltorientierter Sozialarbeit*. St. Pölten, Sozial Aktiv e.V.
- Haug, Frigga 1990: *Erinnerungsarbeit*. Hamburg, Argument Verlag.
- Heiner, Maja 1994: Aufbau und Pflege politischer Netzwerke in der Gemeinwesenarbeit. In: Bitzan, Maria / Klöck, Tilo (Hg.): *Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 5, AG SPAK Bücher M 122*. München, AG SPAK, Seite 90 – 117.
- Herriger, Norbert 1996: Empowerment und Engagement. In: *Soziale Arbeit* 9/10, 1996.
- Herriger, Norbert 1997: Empowerment in der Sozialen Arbeit. Stuttgart, Kohlhammer Verlag. Seite 136 – 140.
- Hinte, Wolfgang / Karas, Fritz 1989: *Studienbuch Gruppen- und Gemeinwesenarbeit. Eine Einführung für Ausbildung und Praxis*. Neuwied u.A., Luchterhand Verlag.
- Hinte, Wolfgang / Lüttringhaus, Maria / Oelschlägel, Dieter 2001: *Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Reader*. Münster, Votum Verlag.
- Hubberts, Karl-Peter 1984: *Gemeinwesenarbeit in Neubaugebieten*. Münster, Lit-Verlag.
- Keupp, Heiner 1987: Soziale Netzwerke. Eine Metapher des gesellschaftlichen Umbruchs? In: Keupp, Heiner / Röhrle, Bernd (Hg.): *Soziale Netzwerke*. Frankfurt / M.; New York: Campus Verlag. Seite 11 – 53.
- Keupp, Heiner / Röhrle, Bernd (Hg.) 1987: *Soziale Netzwerke*. Frankfurt / M.; New York: Campus Verlag.
- Lüttringhaus, Maria 2000: *Stadtentwicklung und Partizipation (Diss.)*. Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten Bd. 17. Bonn, Stiftung Mitarbeit.
- Lüttringhaus, Maria 2001: Wer beteiligt hier eigentlich wen? *Soziale Arbeit zwischen Bürokratie und Bürgerinteressen*. Standpunkt : sozial Nr. 3, 2001. Hamburg.
- Merchel, Joachim 1989: Vernetzung der sozialen Dienste. Probleme der Kooperation zwischen behördlichen Trägern, verbandlichen Trägern, Initiativ- und Selbsthilfegruppen. In: *Soziale Arbeit* 1, 1989, Seite 17 – 22. Zit. in: Bullinger, Hermann / Nowak, Jürgen 1998: *Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau, Lambertus Verlag.
- Mitchell, J. Clyde (Ed.) 1969: *Social networks in urban situations*. Manchester. Zit. in: Nestmann, Frank 1991: Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung. In: Dewe, Bernd / Wohlfahrt, Norbert (Hg.): *Netzwerkförderung und soziale Arbeit. Empirische Analysen in ausgewählten Handlungs- und Politikfeldern*. Bielefeld, Kleine Verlag.
- Moser, Heinz 1995: *Grundlagen der Praxisforschung*. Freiburg im Breisgau, Lambertus Verlag.
- Muschler, Roland 1998: Kooperation ist eine Aufgabe sozialer Arbeit. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege – Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit*. Heft 3+4 1998, Seite 49 – 52.
- Neuffer, Manfred 2002: *Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien*. Weinheim u.A., Juventa Verlag.

- Nestmann, Frank 1991: Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung. In: Dewe, Bernd / Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Netzwerkförderung und soziale Arbeit. Empirische Analysen in ausgewählten Handlungs- und Politikfeldern. Bielefeld, Kleine Verlag.
- Obermaier, Andrea / Vossler, Andreas 2003: „Zur Öffnung eines Jugendgemeinschaftswerkes gehört noch viel mehr als den Betrieb zu gewährleisten...“. Erfahrungen aus dem Bundesmodellprogramm „Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum“. Jugend, Beruf, Gesellschaft. Zeitschrift für Jugendsozialarbeit und Integration, Nr. 1 / 2003, 54.Jg. Seite 7 – 17.
- Tillmann, Klaus-Jürgen 1989: Sozialisationstheorien. Eine Einführung in den Zusammenhang von Gesellschaft, Institution und Subjektwerdung. Reinbek, Rowohlt Verlag.
- Tröster, Beate 2003: Netzwerk – Nutzen für alle Nationalitäten. Erfahrungen und Ergebnisse des Erfurter Netzwerkes für Integration für SpätaussiedlerInnen und MigrantInnen in der Landeshauptstadt. In: Jugend, Beruf, Gesellschaft Nr. 3, Jg. 54 / 2003. Seite 180-186.
- Schmoecker, Mary 1995: Einführung. In: Döhner, Hanneli / Mutschler, Roland / Schmoecker, Mary (Hg.): Kooperation, Koordination und Vernetzung in der Altenarbeit. Dokumentation des Experten-Workshops am 17. November 1994 in Hamburg. Hamburg, Institut für Medizin-Soziologie der Universität Hamburg. Seite 17 – 22.
- Schmoecker, Mary / Mutschler, Roland 1995: Kooperation im Aufwind. Standpunkt: sozial Nr. 1, 1995. Hamburg, Fachhochschule, Fachbereich Sozialpädagogik.
- Selle, Klaus 1991: Mit den Bewohnern die Stadt erneuern. Der Beitrag intermediärer Organisationen zur Entwicklung städtischer Quartiere. Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Wohnbund – Verlag für wissenschaftliche Publikationen.
- Skov Jensen, Birgit 1989: Soziale Netzwerke. In: Ebbe, Kirsten / Friese, Peter: Milieuarbeit. Stuttgart, Enke-Verlag.
- Staub-Bernasconi, Silvia 1998: Soziale Probleme – Soziale Berufe – Soziale Praxis. In: ... .. 4. Auflage. Freiburg im Breisgau, Lambertus Verlag.
- Staub-Bernasconi, Silvia 2000: Systemische Soziale Arbeit. In Stimmer, Franz: Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. 4., völlig überarb. und erw. Aufl. München, Wien, R. Oldenbourg Verlag. Seite 737 – 740.
- Stimmer, Franz 2000: Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. 4., völlig überarb. und erw. Aufl. München, Wien, R. Oldenbourg Verlag.
- Straus, Florian 1990: Netzwerkarbeit. Die Netzwerkperspektive in der Praxis. In: Textor, Martin: Hilfen für Familien. Ein Handbuch für psychosoziale Berufe. Fischer Taschenbuch Verlag. Seite 496 – 520.
- Wendt, Wolf Rainer 2001: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. 3. ergänzte Auflage (1. Aufl 1997). Freiburg i.Br., Lambertus-Verlag.
- Wend, Wolf Rainer 2002: Sozialwirtschaftslehre. Grundlagen und Perspektiven. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft.
- Witzel, Andreas 2000: Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (On-line Journal) Volume 1, No.1, Januar 2000. <http://qualitative-research.net/fqs> [26 Absätze].

# **Anlage 1: Schriftlicher Fragebogen und Interviewleitfaden**

## **Angaben zur Person:**

Name: .....

Berufsabschluss: ..... Seit wann: .....

Aktuelle Tätigkeit: ..... Seit wann: .....

Anstellungsträger: .....

In welchen Gremien haben Sie gearbeitet und wie lange (ca.)? .....

## **Schriftlicher Fragebogen (1): Struktur des Gremiums**

### **1. Entstehung / Inhalt**

1.1 Wie heißt das Gremium / die Kooperation? .....

1.2 Warum gibt es das Gremium? (Auf welchen Bedarf hat die Entstehung reagiert?)  
.....

1.3 Welche Ziele werden mit der Gremienarbeit verfolgt? .....

1.4 Gibt es einen bindenden Auftrag seitens der Politik oder Träger? *Ja / Nein*

1.5 Falls ja, stimmen alle Mitglieder diesem Auftrag zu? *Ja / Nein*

### **2. Entwicklung / Dauer**

2.1 Wie lange besteht die Kooperation insgesamt? (in seiner jetzigen Form?)  
.....

2.2 Gab es größere Veränderungen seit der Entstehung? *Ja / Nein*  
Welcher Art? .....

### **3. Mitgliederstruktur**

3.1 Würden Sie ihre Zusammenarbeit als Netzwerk bezeichnen? *Ja / Nein*

3.2 Wie viele Mitglieder hat das Gremium zurzeit? (aktive bzw. passive) .....

3.3 Welche Einrichtungen und Einzelmitglieder nehmen an der Kooperation teil?  
(nicht Namen von Personen, sondern ihre Funktion) .....

3.3.1 Gibt es Einrichtungen im Stadtteil / im Themengebiet, die nicht dabei sind?

*Ja / Nein* Welche? Weshalb? .....

3.3.2 Gibt es Untergruppen oder Cliquen innerhalb des Gremiums? *Ja / Nein*

Welcher Art? .....

3.4 Werden die StadtteilbewohnerInnen / die Zielgruppe direkt in die Arbeit des Gremiums einbezogen? *Ja / Nein* In welcher Form? .....

#### 4. Organisation

4.1 Gibt es eine/n bezahlte/n KoordinatorIn (mindestens in Teilzeit)? *Ja / Nein*  
Was sind dessen / deren Aufgaben? .....

4.2 Wie oft gibt es Treffen des Gremiums? .....

4.3 Gibt es Zusammenarbeit der Mitglieder ausserhalb der Treffen? *Ja / Nein*  
In welcher Form? .....

4.4 Wie verlaufen die Informationswege? *Telefon / E-Mail / Post / Sonstige* .....

4.5 Kennen alle Mitglieder die anderen Einrichtungen im groben? *Ja / Nein*

4.6 Organisation der Treffen:

4.6.1 Welche Inhalte werden bearbeitet?

4.6.1.1 Gegenseitige Information über Zielgruppe und geplante Maßnahmen:  
*Ja / Nein*

4.6.1.2 Koordination der Angebote der einzelnen Einrichtungen: *Ja / Nein*

4.6.1.3 Gemeinsame Planung und Durchführung von Festen, Aktionen: *Ja / Nein*

4.6.1.4 Politische Arbeit bzw. Öffentlichkeitsarbeit, z.B. Stellungnahmen zu Kürzungen, im Stadtteil oder auf ganz Hamburg bezogen: *Ja / Nein*

4.6.1.5 Zusammenarbeit mit anderen Arbeitskreisen im Stadtteil / Hamburg / bundesweit: *Ja / Nein*

4.6.2 Wer lädt ein? .....

4.6.3 Orte der Sitzungen? .....

Warum gerade so? .....

4.6.4 Protokolle? *Ja / Nein* – Wer schreibt die? .....

4.6.5 Wer moderiert? .....

Welche Aufgaben hat die Moderation? .....

4.6.6 Wie und wann entsteht die Tagesordnung? .....

4.6.7 Gibt es einen typischen Sitzungsablauf? Wie sieht der aus? .....

4.6.8 Gibt es ausschließlich die Sitzungen mit sachlicher Arbeit oder auch einen informellen Teil zum Kennenlernen und Klönen? *Nur sachlich / auch informell*

4.7 Gibt es im Stadtteil / Themengebiet noch andere Koordinations- oder Kooperationsgremien? *Ja / Nein*

4.8 Wird mit denen zusammengearbeitet? *Ja / Nein*  
Wie? .....

## **Interview- Leitfaden (2): Qualitative Aspekte von Prozess & Ergebnis**

### **1) Motivation**

- 1.1 Was ist Ihre persönliche Motivation, im Gremium mitzuarbeiten? Was „bringt“ Ihnen die Gremienarbeit?
- 1.2 Was ist die Motivation Ihres Trägers?

### **2) Prozess**

- 2.1 Ggf. Nachfragen zur Struktur und zu der Organisation der Gremienarbeit, je nach schriftlichem Fragebogen. Dabei insbesondere Fragen nach Begründungen für bestimmte Lösungen.
- 2.2 Wie verlief der Prozess der Vertrauensbildung unter den Trägern und deren MitarbeiterInnen? Welche Schwierigkeiten traten auf, welche Lösungen wurden gefunden?
- 2.3 Hat es in der letzten Zeit neue Mitglieder gegeben? Wie wurden die aufgenommen und informiert?
- 2.4 An welchen Punkten / Linien entstehen bei Ihrer Zusammenarbeit Konflikte?
  - 2.4.1 Können Sie ein Beispiel erzählen, auf welche Weise ein Konflikt gelöst wurde?
  - 2.4.2 Kam es schon einmal vor, dass Mitglieder / Partner das Gremium verlassen haben wegen eines Konfliktes? Was ist da passiert?
- 2.5 Welche Anforderungen haben Sie an die Moderation von Sitzungen? (Werden die normalerweise eingelöst?)
- 2.6 Gibt es Untergruppen / Cliques / Klüngel innerhalb des Gremiums? (Was für Auswirkungen hat das?)
- 2.7 Wie wird mit Konkurrenz zwischen Einrichtungen umgegangen?
- 2.8 Was ist aktuell das größte interne Problem? (auf Zusammenarbeit bezogen, nicht persönlich)
  - 2.8.1 Gibt es schon Ansätze, um es zu lösen? Wie sehen die aus?
- 2.9 Welche Rolle spielt der informelle Teil, das gesellige Beisammensein für Sie?

### **3) Ergebnis**

- 3.1 Was haben Sie als Gremium bislang erreicht? (Für Zielgruppe, Stadtteil, Einrichtungen ...)
  - 3.1.1 Was hat sich durch die Netzwerkarbeit insgesamt im Stadtteil / Arbeitsfeld verändert?
- 3.2 Was beschäftigt Sie zurzeit?
- 3.3 Welche Ziele / Aufgaben müssen Ihrer Ansicht nach noch bearbeitet werden?

- 3.4 Welche Besonderheiten (Ressourcen sowie Restriktionen) liegen in Ihrem Stadtteil vor und wie wurde in der Netzwerkarbeit darauf Bezug genommen?
- 3.5 Gibt es Mitglieder, die den Zielen, die in der Satzung / im Konzept / Zielkatalog festgehalten sind, nicht zustimmen?
- 3.6 Welche Auswirkungen hat das?
  
- 3.7 Welche Faktoren fördern Kooperationsarbeit nach Ihrer Erfahrung?
- 3.8 Welche Faktoren behindern oder verhindern Kooperation?
  - 3.8.1 (Welche Rolle spielen dabei die Einrichtungsträger?)

#### **4) Voraussetzungen:**

- 4.1 Welche persönlichen Fähigkeiten / Eigenschaften sollten Menschen mitbringen, die Netzwerkarbeit leisten? Anders gefragt: Können Sie mir die Merkmale eines „typischen Netzwerkers“ beschreiben?
- 4.2 Welche persönlichen Eigenschaften erschweren die Zusammenarbeit?

## **Anlage 2: Zusammenfassungen der Interviews**

Die vollständigen Transkripte der Interviews sind auf Anfrage einsehbar.

Hier folgen die Zusammenfassungen der Interviews, sie basieren auf den Transkripten und geben die zentralen Themenbereiche wieder.

### **Frau Kirsten Arthecker, Arbeitskreis der Kirchengemeinden:**

Frau Arthecker hat in drei verschiedenen Gremien mitgearbeitet und entscheidet sich für das Interview, über das aktuellste zu sprechen.

- Netzwerk Wandsbek, (zu lange her um darüber aktuell berichten zu können),
- Pflegekonferenz Hamburg-Nord, (zu groß und sie hat keinen richtigen Kontakt bekommen),
- Vernetzung dreier Kirchengemeinden mit ihren Altenhilfe-Angeboten. Darin vertritt sie ihren Träger, die Hamburgische Brücke e.V., (steht im Zentrum des Gesprächs).

Das aktuelle Problem im Gremium ist, dass die Moderation nicht alle Teilnehmer miteinander verbinden kann. Drei Sitzungen wurde über das Thema diskutiert: sind wir eine Arbeitsgruppe oder ein Arbeitskreis? Darauf hatten die meisten Teilnehmer keine Lust. Der Bedarf zur Kooperation liegt darin, dass die Kirchen immer weniger Einnahmen haben, jede Gemeinde für sich hat fast keine Chance zu überleben. Die Gemeindeglieder sind noch skeptisch, aber lernen langsam durch gemeinsame Aktionen die Vorteile kennen. Die Motivation von Frau Arthecker, in dem Gremium mitzuarbeiten, die Perspektive der Begegnungsstätte und der Sozialstation ihres Trägers in der Region: die Angebote zu überprüfen und neue BesucherInnen oder KlientInnen zu gewinnen. Besonders wichtig ist ihr, für Demenzkranke Angebote zu schaffen, deren Belange stets besondere Berücksichtigung erfordern. Generell geht es um die qualitative Verbesserung der Angebote. Eine Konfliktlinie liegt zurzeit darin, den gemeinsamen Auftrag zu finden. Durch die Diskussion um Formalitäten (Arbeitsgruppe oder Arbeitskreis) sind der eigentliche Auftrag und die Zielperspektive im Gremium in den Hintergrund getreten. Eine Lösung gab es dadurch, dass bei der vorigen Sitzung ein Streit entstand, bei dem die unterschiedlichen Positionen ausgesprochen wurden und die Perspektive der anderen verständlich wurde. Frau Arthecker kommentierte, dass es besser sei, sich am Anfang auseinander zu setzen, als später.

Als wichtige Anforderungen an die Moderation nannte sie die Fähigkeit, Gesprächsbeiträge bündeln zu können, nicht zu polarisieren, sondern die Differenzen am Ende auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Organisatorisch sei es gut, wenn sich die Gruppe verbindlich erkläre, vor allem in Bezug auf Protokolle und Abstimmungen, ob mehrheitlich oder einstimmig. Am Anfang sei es optimal, eine Einstimmigkeit zu erreichen, zumindest bei so lockeren und freiwilligen Verbänden. Untergruppen seien in dem Gremium dadurch gegeben, dass drei unterschiedliche Gemeinden beteiligt seien, die jeweils einen starken inneren Zusammenhalt hätten. Sie sei keiner der Gemeinden zuzurechnen und beteilige sich als Einzelperson in dem Gremium. Die Auswirkung dieser Gruppenbildung läge darin, dass die Konkurrenz und das Wir-Gefühl jeweils noch

sehr groß seien, die Grenzen zwischen den Gemeinden würden noch sehr deutlich gesehen. Berührungängste seien aber normal in der Anfangszeit, meinte Frau Arthecker. Meine Nachfrage nach der Konkurrenz ergab, dass die im Moment noch nicht überwunden sei, dass die Konkurrenz das Gemeinsame noch überwiege. Gleichzeitig besteht aber der Zwang, näher rücken zu müssen. Die Vertrauensbildung ist im Gang, sie treffen sich reihum in den jeweiligen Gemeinden, dort werden die vorhandenen Angebote präsentiert.

Das größte aktuelle Problem besteht darin, den gemeinsamen Auftrag zu erkennen. Das wird sich aber hoffentlich nach und nach durch gemeinsame Projekte lösen. Leider ist ein Projekt gescheitert, eine „Reise ohne Koffer“. „Das Interesse, in einer solchen Gruppe mitzuarbeiten, sind die gemeinsamen Erfolge“. Jetzt wird das Entscheidende sein, den gemeinsamen Auftrag zu erkennen, die ersten gemeinsamen Erfolge zu haben und damit auch die Motivation zum Weitermachen zu gewinnen. In diesem Arbeitskreis hat der informelle Teil für Frau Arthecker einen eher geringen Stellenwert, weil er für ihre eigentliche Arbeit eine periphere Rolle spielt. In der Pflegekonferenz Nord ist dieser Teil für sie wichtiger: „bestimmte Leute zu sehen und einfach zu schwatzen, ist unglaublich wichtig“. Der Arbeitskreis der Kirchengemeinden hat noch keine Ergebnisse vorzuweisen, es geht zunächst darum, sich zu finden. Auf die Frage nach den regionalen Besonderheiten antwortet Frau Arthecker nur, dass die Mitglieder ihren Gemeinden sehr stark verbunden seien, es bestehe eine hohe Identifizierung, von der sich zu lösen schwierig sei.

Ein allgemein förderlicher Faktor für Gremienarbeit sei, ein Mitglied im Gremium zu haben, das die Kontakte hält. Vor allem für die schwierige Aufgabe, in einer Situation starken Konkurrenzkampfes alle Parteien an einen Tisch zu bringen, sei eine Person notwendig, der alle vertrauten, sowie ein neutraler Ort: „...darf nicht der Anschein sein, dass irgendjemand davon besonders im Vorteil, oder, einen Vorteil hat“ (Arthecker, A.82). Diese Person müsse für Transparenz, Neutralität und Harmonie sorgen und Kompetenz ausstrahlen. In ihrem aktuellen Kirchenkreis sei die Neutralität nicht ganz so wichtig, Kompetenz und Vertrauen wären aber auch hier sinnvoll und Transparenz notwendig. Als hindernden Faktor nennt sie mangelndes Vertrauen innerhalb des Gremiums.

Auf die Frage nach persönlichen Eigenschaften, die die Arbeit erschweren, erwähnt Frau Arthecker vor allem die Instrumentalisierung eines Gremiums, das freiwillig zusammenkommt, um einen Vorteil für sich oder die Einrichtung herauszuholen. Denn dann ginge der gemeinsame Auftrag verloren. Solchen Menschen gegenüber entwickle sie nachhaltiges Misstrauen, so dass sie noch Jahre später versuchen würde, die Teilnahme dieser Menschen an z.B. der Pflegekonferenz Nord zu verhindern. Ein förderliches Merkmal sei schwierig zu benennen, weil solche Charakterisierungen sehr idealtypisch seien. Es müsse aber auf jeden Fall eine integere Person sein: die sich um Vertrauen bemüht, eigene Interessen nicht in den Vordergrund stellt, die auch nachgeben kann. Außerdem sei fachliche Kompetenz wichtig, und zwar nicht nur in der Theorie, sondern auch praktische Erfahrung. Um in ein bestehendes Gremium einzusteigen, sei ein Pate oder eine Patin hilfreich, welche in der Runde Vertrauen genießt. Auf jeden Fall sei es schwierig, das auf drei, vier, fünf Kriterien zu reduzieren, deshalb bleiben sie sehr oberflächlich in dieser Beschreibung.

## **Frau Eva Sage, Koordinierungsgruppe der Pflegekonferenz Hamburg-Nord:**

Struktur des Gremiums ist eine Doppelstruktur: Die Koordinierungsgruppe hat 10 – 15 Mitglieder, die Pflegekonferenz-Treffen, die 4 – 5 mal im Jahr stattfinden, haben ca. 80 Teilnehmer. „Ziel [der Pflegekonferenz] ist eine verbesserte Zusammenarbeit der an der Pflege beteiligten Einrichtungen sowie Transparenz und Qualitätssicherung in der Pflege bezogen auf ein regional begrenztes Gebiet“. Ziel der Arbeitsgruppe ist die Organisation und Koordination der Pflegekonferenz-Treffen und des Seniorentages. Entstanden ist eine verbesserte Kooperation zwischen den Teilnehmern.

Die Motivation zur Mitarbeit liegt für Frau Sage vor allem in der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und mit dem Bezirksamt, Informationen zu bekommen und Öffentlichkeitsarbeit für die Einrichtung zu betreiben, also die Einrichtung nach außen zu präsentieren. Vertrauen in der Gruppe hätte sich dadurch gebildet, dass die Teilnehmer durch die Zusammenarbeit in der Durchführung von Projekten und Maßnahmen die Erfahrung gemacht hätten, auf wen man sich genügend verlassen könne. Die Grundstimmung sei sehr wohlwollend und Streitereien gäbe es keine. Neue Mitglieder habe es wenige gegeben, die seien freundlich aufgenommen worden. Man habe etwas vernachlässigt, neue Mitglieder zu finden. Viele Kollegen hätten wenig Zeit. Eine besondere Einführung für die Neuen habe es nicht gegeben. Nach längerer Vakanz hätten sie eine neue Moderation bekommen, das sei eine Verwaltungskraft vom Bezirksamt, die keine Erfahrung in der Gremienarbeit hatte. Ein Problem sei, dass die Moderation nicht stringent durchgeführt werde. Es sei aber positiv, dass es überhaupt eine Ansprechperson gäbe, die sich um Verwaltungsaufgaben kümmere.

Konflikte hätten sie eigentlich keine, nur kleine Meinungsverschiedenheiten über praktische Kleinigkeiten, aber keine größeren Debatten. Um die gemeinsamen Ziele festzulegen, werde ein Jahresplan erstellt, das liefere problemlos. Schwierig sei eher der Gesamtprozess der Pflegekonferenz gewesen: was ursprünglich angedacht war, sei nicht umgesetzt worden, die Pflegekonferenz sei auf ein Machbares geschrumpft. Als Anforderungen an die Moderation sagt Frau Sage, dass ein beruflicher professioneller Hintergrund von Vorteil sei. Hilfreich sei auch die Fähigkeit, Themen auf den Punkt zu bringen, Überblick zu behalten und für Disziplin zu sorgen, sowie Offenheit für neue Interessierte und für die Anliegen und Bedürfnisse der Teilnehmer, diese ernst zu nehmen und aufzugreifen. Aber das seien Selbstverständlichkeiten. Konkurrenz sei sicher auch irgendwo vorhanden, aber das würde nicht offen ausgetragen und vor allem durch die Fokussierung auf die Zielgruppe und die Planung der Angebote überwunden. Gefragt nach dem Stellenwert des informellen Teils oder auch der Geselligkeit antwortet Frau Sage, gesellig könne man das nicht nennen. Manchmal gäbe es Absprachen am Rande, z.B. über gemeinsame Fälle, aber die könnte man sonst auch anders machen. Diese Möglichkeit sei aber eine gute Begleiterscheinung der Gremienarbeit.

Durch die Pflegekonferenz sei für die Beratungsstelle bessere Kooperation mit anderen Einrichtungen entstanden, durch die großen Treffen außerdem Öffentlichkeitsarbeit: in Veranstaltungen seien die Bürger informiert worden zu vielen aktuellen Themen, z.B. Gesetze, Krankheitsbilder, Altersvorsorge u.A.. Die beteiligten Einrichtungen hätten mehr Informationen über die anderen Institutionen bekommen und die Bereitschaft zur Kooperation sei gestiegen. Aktuell würde die Gruppe an der Vorbereitung des nächsten Seniorentages arbeiten, und für die Zukunft könne man weiterhin die Möglichkeit durch die Pflegekonferenz nutzen, Themen aufzugreifen. Allerdings sei das auch viel Arbeit, alle auf dem eigenen Informationsstand zu halten, der für gemeinsame Aktionen nötig sei. Insofern sei diese Art Öffentlichkeit zu schaffen eine gute Möglichkeit, jedoch nicht

immer leistbar. Abgesehen vom Arbeitsaufwand kann Frau Sage sich vorstellen, innovative Projekte durchzuführen beispielsweise zum Thema: Alternativen zur stationären Pflege für Demenzkranke.

Regionale Besonderheiten im Bezirk Nord seien die großen Distanzen und die Verteilung über das große Gebiet, ein geringer Zusammenhalt und wenig Identifikation mit dem ganzen Bezirk. In der Gremienarbeit seien sie nicht gezielt darauf eingegangen, eher könne man an der Entwicklung der Pflegekonferenz Nord sehen, dass es ein großer Bezirk ist. Ob sie eine Idee habe, warum die Arbeitsgruppen der Pflegekonferenz so geschrumpft seien? Nur Vermutungen: Es habe zu wenig konkrete gemeinsame Themen gegeben, die die Mitglieder verbunden hätten. Außerdem wären viele mit Arbeit überlastet und hätten zu wenig Zeit, aber das sei nicht der einzige Grund. Verbindende Elemente und Aktivitäten könnten gefehlt haben. Die gemeinsame Planung von Maßnahmen habe eben Verpflichtungen zur Folge, andererseits verbinde sie auch. Man habe nicht die richtige Arbeitsweise gefunden, das sei vielleicht auch personenabhängig. Die jetzt noch dabei sind, seien besonders engagierte Personen, die sich aktiv beteiligten, die das, was sie wollten, auch umgesetzt hätten. Sie wären auch bereit gewesen, effektiv mitzuarbeiten. Eventuell seien aber auch die Ziele zu allgemein gefasst gewesen, z.B. Qualitätsverbesserung. Das sei schwer, so umzusetzen. Gut seien immer eine konkrete Sache und gemeinsame Aktivitäten. Deshalb habe sie sich die Arbeitsgruppe Veranstaltungen ausgesucht, die auch noch immer existiere – nur fusioniert sei mit Koordinationsgruppe. Ich solle lieber jemand aus einer der anderen Gruppen fragen.

Als fördernde Faktoren bezeichnet Frau Sage vor allem die Anwesenheit von engagierten Menschen, die Verantwortung übernehmen. Dann Geduld, bis die Zusammenarbeit sich einspiele und Zeit für aktuellen Informationstausch. Veränderungsbereitschaft, also gelegentlich ein kritischer Blick auf die Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit sei auch hilfreich. Behindernd seien Schuldzuweisungen: wenn das Gremium benutzt würde, um Kritik an anderen Einrichtungen zu üben. Man solle lieber beim Inhalt bleiben, da sei eben die Moderation wichtig, die sei verantwortlich für die Schaffung eines guten Klimas. Als weitere hinderliche Faktoren nennt Frau Sage noch Unzuverlässigkeit und wenn man nicht dabei bliebe.

Einen typischen Netzwerker beschreibt Frau Sage als kommunikativ, strukturiert, offen, freundlich, präsent, bekannt, Organisationstalent. Erschwerende Eigenschaften seien ein ständiges Abschweifen, und unstrukturiertes Arbeiten. Es sei anstrengend, immer wieder zum Thema zurückzuführen. Ansonsten seien die Eigenschaften so einfache Dinge, zu banal um sie hier aufzuzählen.

## **Frau Ina Achilles, Netzwerk Wandsbek:**

Das Netzwerk Wandsbek besteht seit Beginn der 90er Jahre und besteht aus Vertretern von vielen unterschiedlichen Einrichtungen der Altenhilfe im Stadtteil. Die Motivation von Frau Achilles, am Netzwerk mitzuarbeiten, ist vor allem die Motivation ihres Trägers: dieser habe als Ziel, die Situation der Pflegebedürftigen zu verbessern. Ein Motiv der Mitarbeit in Stadtteilgremien sei deshalb, „die Situation zu kennen und um darauf auch einzuwirken, wie die sich entwickelt“. Vernetzung sei ein geeignetes Mittel zur Erreichung dieses Zieles, denn man bekäme einen Überblick über die Angebote, es diene auch der politischen Stärkung. Persönlich sei sie nicht immer so motiviert, vor allem wenn wenige Gestaltungsmöglichkeiten bestünden. Im Netzwerk Wandsbek ist Frau Achilles von Anfang an dabei. Jetzt geht es um die Gründung der großen Pflegekonferenz im Bezirk Wandsbek, das Netzwerk Wandsbek hat sich entschieden, eine Arbeitsgruppe zu werden. Deshalb müssen sie auch neue Mitglieder zulassen. Zunächst seien sie darüber uneinig gewesen, schildert Frau Achilles, dann habe man sich überlegt, dass die Teilnahme an der Pflegekonferenz Wandsbek nach einer Weile überprüft werden solle und dann entschieden, wie es weiterginge.

Probleme bei der Vertrauensbildung gebe es immer, das sei normal. Als z.B. ein Träger damals die Koordinationsstelle geschaffen habe, wären andere neidisch gewesen. Jedoch meint Frau Achilles, damit müsse man leben, jeder Träger habe ein Eigenleben, das auch die Interessen der anderen berühren könne. Aber ein solches Gremium biete die Chance, „kontrolliertes Wachstum“ zu betreiben – man wisse, was die anderen tun und könne sich dazu verhalten.

Gefragt nach Beispielen für einen Konflikt nennt Frau Achilles noch einmal die Entstehung des Koordinationsbüros. Jedoch sei das auch eine ungeheure Professionalisierung und Arbeitserleichterung für ein Gremium, ab einer bestimmten Größe sollte so ein Gremium eine Geschäftsstelle haben, meint sie. Ein anderer Konflikt sei 1995 zwischen Kostenträger und Leistungserbringern aufgetreten, weil beantragte Leistungen abgelehnt wurden. Wenn der Kostenträger seinen Auftrag nicht konstruktiv, sondern restriktiv begriffe, gäbe es Konflikte, die sich im Gremium fortsetzten. Wie die Lösung aussähe? Der Prozess sei noch nicht zu Ende. Die Vertreterin des Kostenträgers sei eine Zeitlang fern geblieben, jetzt habe sie durch die Entstehung der Pflegekonferenz die Teilnahme wieder aufgenommen. Eine weitere Konfliktlinie sei die Frage, ob gewerbliche, wirtschaftliche Unternehmen ins Netzwerk aufgenommen werden dürften, oder ausschließlich gemeinnützige. Entscheidend sei dabei, mit welcher Motivation jemand in das Gremium käme. Ob ein ideelles Ziel im Vordergrund stünde, oder ob die Ideen „weggeklaut“ werden, Informationen zum eigenen Interesse des Unternehmens gesammelt werden – dann könne keine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen. Zur Aufnahme neuer Mitglieder gebe es einen festen Ablauf: die Anfrage würde zunächst im Kreis besprochen, dann würde derjenige eingeladen und dürfe sich vorstellen. Wenn derjenige definitiv aufgenommen würde, gäbe es eine ausführliche Vorstellungsrunde.

Die Moderation rotiert zurzeit, wenn es eine SprecherIn gibt, hat sie die Moderation inne. Frau Achilles weist darauf hin, dass die ModeratorIn auch unterstützt werde. Inzwischen hätten aber die meisten Terminprobleme und drängten deshalb auf die Zeit. Die Moderatorin sollte Positionen bündeln und klarstellen, ggf. heterogene Positionen auch stehen lassen und für Verständnis werben. Untergruppen gebe es keine wesentlichen. Zwar hätten einige Teilnehmer desselben Trägers öfteren Kontakt, aber das sei nicht störend. Konkurrenz zwischen den Trägern sei vorhanden. Wenn die Entschei-

dung eines Trägers eine Entscheidung trifft, die die anderen tangiert, z.B. eine Ambulantisierung, versucht man das kooperativ zu gestalten und sich nicht gegenseitig die Patienten abzugraben.

Es hätte mal ein Projekt gegeben, das wieder eingeschlafen sei: ein Notdienst im Verbund der ambulanten Dienste. Das hätte vermutlich wegen mangelnden Vertrauens der KlientInnen keinen Bestand gehabt. Aktuell beschäftige sich das Gremium mit der Zusammenarbeit mit der Pflegekonferenz Wandsbek und der Rolle des Netzwerks darin. Als Thema habe man „Armut aufgrund der Gesundheitsreform“ übernommen, 5 neue Teilnehmer seien aufgenommen worden. Dadurch sei eine neue Vertrauensbildung nötig geworden. Skeptisch ist Frau Achilles, weil die Pflegekonferenz ohne neue Finanzierung angeschoben wurde und ohne professionelle Besetzung. Das Bezirksamt sei evtl. zeitlich und qualitativ überfordert. Aber das müsse sich zeigen. Als Maßnahme der Vertrauensbildung träfe man sich bei den neuen Mitgliedern. Es sei interessant, so andere Konzepte kennen zu lernen.

Auch Frau Achilles macht deutlich, dass die Gremienarbeit nichts mit Geselligkeit zu tun habe. Man träfe sich vormittags in einer Einrichtung der Altenhilfe, Kaffee gäbe es auch nicht immer. Der informelle Teil sei das Kommen und Gehen, dabei würden auch mal vertraulichere Sachen mit einzelnen KollegInnen besprochen oder eine kleine Beratung bei den Fachleuten in Anspruch genommen.

Was sie erreicht hätten? Am meisten in der Zeit mit dem Koordinierungsbüro. Damals sei ein Forderungskatalog an Politiker übergeben worden, dem zum Teil auch stattgegeben worden sei und ein Überleitungsbogen für die Pflege wurde entwickelt. Später ging es in der Zusammenarbeit darum, den Status an Vertrautheit und Information zu halten, auf aktuellem Stand zu bleiben und die Zuständigkeiten zu kennen. Gravierende Umwälzungen könne man da nicht erwarten. Aber z.B. könne man sich durch Informationen über das neue Medizinproduktegesetz vor Regressforderungen schützen. Themen seien des Weiteren die neuen Pflegesätze und Fallpauschalen (DRG's) und die neuen Abrechnungsmodalitäten. Wichtig sei, rechtzeitig zu wissen, wie die einzelnen Hilfeinstanzen mit den Neuerungen umgehen, dass sich die anderen darauf einstellen könnten. Dieser Informationstausch sei teilweise informell, manche Mitglieder bekämen Ärger wenn sie Vorhaben ausplauderten, im Netzwerk seien ja nicht immer die Geschäftsführer. Trotzdem sei es kein großes Problem, dass alle Entscheidungen mit dem Träger rückgekoppelt werden müssten, denn zurzeit würden wenig gemeinsame Entscheidungen getroffen, die den Einzelnen tangierten, auch große oder heikle Pressemitteilungen stünden nicht an. Die Entwicklung des Überleitungsbogens damals sei ein langer Prozess gewesen, alle hätten Ergänzungen eingebracht, aber das habe man kooperativ geregelt.

Aktuelles Thema sei „Armut“, das hätten sie als Pflegekonferenz-Arbeitsgruppe übernommen. Es ginge um die Anrechnung von Vermögen, andererseits um Bürokratieabbau, um das Verhältnis der Verantwortung des Bürgers und der öffentlichen Verantwortung. Generell sollten unsinnige Voraussetzungen für Leistungen abgebaut werden, die z.B. durch die Gesundheitsreform mit den Zuzahlungen entstanden seien. Für die Zukunft stünde das Thema Hartz IV an, und dessen Auswirkungen. Regionale Besonderheiten in Wandsbek seien die starken Verkehrsadern, der hohe Anteil an älteren EinwohnerInnen und viele soziale Probleme. Es könnte aber sein, dass in anderen Bezirken dieselben Probleme bestünden, Frau Achilles war sich nicht sicher.

Allgemein förderliche Faktoren für Gremienarbeit sei eine persönliche Kontinuität der Teilnahme sowie Verbindlichkeit, das beinhaltet auch, abzusagen wenn man verhindert sei. Behindernd sei, wenn sich eine Einrichtung durch unterschiedliche Mitarbeiter vertreten lassen und der Moderator bei neuen Gesichtern keine fundierte Vorstellungsrunde einfordere, denn die sei für das Vertrauen notwendig. Die Träger müssen den Raum lassen für die Gremienarbeit, zeitlich und räumlich, außerdem die Ausstattung bereitstellen. Zeit sei auch nötig, um Aufgaben außerhalb der Sitzungen übernehmen zu können, zumindest ein paar Teilnehmer sollten dazu in der Lage sein. Besser sei aber ein Koordinationsbüro oder eine Geschäftsstelle, die könne auch durch alle Träger gemeinsam finanziert werden. Das sei zurzeit jedoch unrealistisch, weil der Erfolg der Arbeit nicht schnell genug messbar sei.

Als persönliche Fähigkeiten, die hilfreich sind, nennt Frau Achilles das Vorhandensein von ein bis zwei Zugpferden, die etwas bewegen wollen, Ziel und Visionen über die Probleme hinaus haben und die Gruppe anfeuern und begeistern können. Ein typischer Netzwerker sei eher jemand, der mit viel Idealismus und immer wieder unterschiedlichem Herangehen regelmäßig teilnimmt und Aufgaben übernimmt, also eine gewisse Stabilität bietet. Erschwerend sei vor allem, „wenn man nur einen Rahmen sucht für eine Werbeveranstaltung“, also ein persönliche Selbstdarstellungsplattform braucht. Ob das unsachlich sei? Ja, irgendwie schon. Solches Verhalten sei nicht mehr sachlich, weil es nicht im Sinne der Gruppe oder des Netzwerkes sei.

## **Frau Yvonne Fietz, Geschäftsführer-Treff der soziokulturellen Zentren:**

Das Gremium wurde gegründet als Zentren-treff Ende der 70er Jahre. Die Kulturzentren wurden gegründet durch lokale Initiativen und dann zunehmend durch die Kulturbehörde finanziert. Der Zentren-treff war der Zusammenschluss der Einrichtungen, um gemeinsam mehr zu erreichen. Der Landesverband Soziokultur wurde zur selben Zeit gegründet durch kulturpolitisch aktive Hamburger, die den Gedanken der Stadtteil- und Soziokultur fördern wollen. Der Landesverband stellt auch den ehrenamtlichen Vorstand. Ziele der Arbeit sind Vernetzung, Austausch, Kooperation, gegenseitig Beratung und gemeinsam mehr zu erreichen. Die Ziele des Gremiums werden durch die Geschäftsführer festgelegt, sie planen die gemeinsamen Aktionen bzw. legen die Grundlagen dafür. Andere Gremien des Landesverbandes, z. B. der Veranstalter-treff der soziokulturellen Zentren, haben andere Perspektiven, in diesem Fall die Projektpraxis. Die Ziele werden mit der Kulturbehörde abgestimmt über die Globalrichtlinie Stadtteilkultur und über den Landesrat für Stadtteilkultur, ein Gremium der Kulturbehörde. Die Globalrichtlinie sei bundesweit vorbildlich, erzählt Frau Fietz. In den 80er Jahren bekam der Landesverband hauptamtliche Mitarbeiter, damals gab es Konflikte über Strukturen, Zuständigkeiten, Verantwortung und wer „das Sagen“ hat. Denn vorher war die ganze Arbeit des Landesverbandes ehrenamtlich organisiert. Ein zweiter Umbruch fand 2003 statt, als nach 13 Jahren der Geschäftsführer aufhörte. Die Neubesetzung der Stelle erwies sich als unpassend. Frau Fietz erklärt, dass sich beide Stellen (Geschäftsführung und die zweite, vorher von Frau Fietz besetzt) sehr personenbezogen entwickelt hätten, deshalb habe es wenig Entwicklungsmöglichkeiten gegeben. Sie regte daraufhin eine Organisationsentwicklung mit dem Vorstand an, in deren Verlauf sie die Geschäftsführung übernahm. Eine solche Orientierungseinheit bezeichnet sie als sehr empfehlenswert für die Entwicklung einer Organisation.

Untergruppen gäbe es laut Frau Fietz durch die 7 Bezirke, in jedem wäre ein „Landesfürst“ Leiter der Clique. Zusammen mit noch ein paar anderen Einrichtungen bestehe die Kerngruppe aus 10 hochaktiven Mitgliedern. Die Sitzungen des Geschäftsführer-Treffs finden im Landesverband statt, vor allem um die Anbindung an den Verband deutlich zu machen. In den Sitzungen würden erst die TOPs besprochen, und danach „Aktuelles aus den Bezirken“. Denn wenn man mit dem Aktuellen anfinge, käme man darüber nicht hinaus. Früher sei der informelle Teil mit dem inhaltlichen stark verwoben gewesen, in den Sitzungen sei groß aufgetischt worden und gemeinsam gefrühstückt. Seit der Organisationsentwicklung gäbe es nur Kaffee, Tee und Kekse, dazu eine strukturierte Moderation und eine klaren Rollenfestlegung (also keine rotierende Moderation). Ziel sei die Straffung der Abläufe. Frau Fietz hat sich vorgenommen, die Arbeit und den informellen Teil stärker zu trennen. Wenn man pünktlich anfinge, wäre am Ende noch eine halbe Stunde übrig für informelle Absprachen. Außerdem sollte zu bestimmten Anlässen, z.B. der Weihnachtsfeier, Anlässe geschaffen werden, bei denen das Informelle „soziokulturell-originell“ gestaltet werden könnte.

Die Frage nach der persönlichen Motivation sei schwierig zu beantworten, meint Frau Fietz. Das sei ja die Frage, warum sie diesen Job mache. Die berufliche Motivation ist in der Arbeitsplatzbeschreibung verankert. Sie könne aber sagen, ihre Motivation sei, den Geschäftsführer-Treff als Arbeitsplattform zu nutzen um die Ziele des Verbandes zu erfüllen. Diese Ziele seien die Bündelung der soziokulturellen Kräfte in Hamburg und mehr Einfluss auf Politik und Öffentlichkeit zu erreichen. Das sei gleichzeitig die Motivation des Trägers.

Eine neue Vertrauensbildung sei laut Frau Fietz durch die Organisationsentwicklung nötig geworden, durch die sie die Geschäftsführung des Landesverbandes und damit auch die Moderation des Geschäftsführer-Treffs übernommen hätte. Um zwischen ihr und den Mitgliedern Vertrauen zu schaffen, wolle sie die „Landesfürsten“ in ihren Einrichtungen besuchen und sich ihre Fragen, Probleme und Visionen anhören. Ein gewisses Grundvertrauen sei schon lange da durch die erfolgreichen Projekte des Landesverbandes. Jetzt müsse sie sich als „Neue“ bewähren. Wenn sie ihre Aufgaben als Geschäftsführerin erfolgreich bewältige, würde das Vertrauen entstehen. Das sei nötig, um die Arbeitsabläufe zu „glätten und optimieren“, dafür müsse man näher zusammenrücken und zielstrebig auf den Punkt kommen, die Ziele klarer fassen und effizienter arbeiten. Die Motivation der Teilnehmer sei durch den Erfolg der Soziokultur gesichert. Neue Arbeitsschwerpunkte seien ein Internet-Veranstaltungskalender und das Thema Kinder- und Jugendkultur. Neue Mitglieder gäbe es durch Personalwechsel in den Einrichtungen, die bekämen dann über den Verteiler alle Informationen. Wenn mehrere Neue da seien, gäbe es auch eine Vorstellungsrunde. Frau Fietz überlegt, einen Flyer zu entwerfen, auf dem sich der Landesverband mit seinen Angeboten, Inhalten und Arbeitskreisen vorstellt.

Konfliktlinie sei vor allem die o.g. sozialpolitische Linie. Ein Teil der Mitglieder / Einrichtungen verfolge noch die Ideologie und Moral aus den sozialen Bewegungen der 70er Jahre, in der die Soziokulturzentren entstanden sind, die sei nicht vereinbar mit manchen Entwicklungen, z.B. den Ein-Euro-Jobs im Zuge der Hartz IV-Reform. Andere seien eher pragmatisch und vertreten die Ansicht, die Welt habe sich weitergedreht, man könne sich neuen Entwicklungen nicht verschließen. Frau Fietz schildert, dass Diskussionen zu den politischen Grundsätzen oder zum Thema: „Soziokultur, was ist das überhaupt?“ nie ergebnisorientiert verliefen. Die Diskussion werde vielmehr auf der persönlichen Ebene geführt. Deshalb verfolge sie die Taktik, das Thema nach kurzen Statements zu beenden und in einen kleineren Arbeitskreis zu vertagen. Ansonsten passiere es auch mal, dass Mitglieder, die sich mit ihrer Position nicht durchsetzen könnten, aus dem Kreis der Hochaktiven in die zweite Reihe wechselten oder ganz aus dem Gremium ausstiegen. Laut Frau Fietz könne nicht immer Konsens hergestellt werden, manchmal müssten eben auch Mehrheitsentscheidungen getroffen werden. Cliques und Blockaden anhand dieser sozialpolitischen Linie gäbe es nicht mehr, aber bestimmte Rollen oder Funktionen. Z.B. eine Person sei das „sozialpolitische Gewissen“, das sich bei bestimmten Themen zu Wort meldet. Wenn die ideologische Diskussion drohe aus dem Ruder zu laufen, bekäme sie Unterstützung von zwei Geschäftsführern, die auch im Vorstand säßen.

Als Anforderungen an die Moderation nennt sie: Das Gespräch strukturieren, die Tagesordnung durchziehen, die Mitglieder dazu anhalten, im Rahmen zu bleiben und ausufernde Redebeiträge einzudämmen. Ob es Konkurrenz gebe? Natürlich! Dabei werde „ein bisschen gerangelt“, jeder würde sich produzieren, alle Mitglieder seien ja Meister der Kommunikation. Es gebe Konkurrenzen, ein Ranking und eine Hierarchie. Aber das seien keine heftigen Konflikte, ein kooperativer Umgang miteinander sei vorherrschend.

Erreicht hätte das Gremium vor allem 4 Mio. institutionelle Förderung der Zentren sowie 256.000 Euro Projektförderung in ganz Hamburg. Die Kooperation mit der Kulturbehörde lief gut, das sei ein Effekt früherer Vernetzungsbemühungen. Dadurch seien relativ wenige Sparmaßnahmen zu verzeichnen. Durch erfolgreiche soziokulturelle Arbeit gebe es auch junge Politiker, die in ihrer Jugend in Kulturzentren Angebote besucht hätten und die den Stellenwert der Arbeit kennen. Ein weiterer Effekt sei der „Kompe-

tenz-Transfer“: manche Einrichtungen seien innovativ und probierten neue Sachen aus, über den Geschäftsführer-Treff erführen andere davon und probierten ähnliches aus. Als Beispiel nennt Frau Fietz die „Altonale“ und die „Billevue“. Man könne also sagen, dass durch den Vernetzungszusammenhang professionellere Arbeit geleistet würde. Aktuelle Themen seien ein Angebot über eine Ein-Euro-Job-Kampagne für die Zentren, die Bezirksverwaltungsreform, das Thema „Soziokultur macht Schule“ und die Veranstaltungsreihe „Kulturdialoge“. Auch die ökonomische Situation in den Einrichtungen sei schwierig, dafür wünscht sich Frau Fietz, dass gemeinsam nach strukturellen Lösungen gesucht würde. Es sei wichtig, langfristig zu denken und Einflussmöglichkeiten zu nutzen und aufzubauen, also Netzwerke zu pflegen. Sie bedauerte, wenn Prioritäten gesetzt würden, die an den aktuellen Entwicklungen vorbei gingen. Für die Zukunft stünde die Weiterentwicklung des Internetportals in Kooperation mit den Theatern an.

Regionale Besonderheiten der Soziokultur in Hamburg seien vor allem das breite Spektrum der Einrichtungen so dicht beieinander und deren starke Gemeinwesen- und Stadtteilorientierung. In Hamburg sei Voraussetzung für die Soziokultur-Förderung, dass das Zentrum auf eine nachbarschaftliche Initiative zurückging. Vielleicht sei der sozialarbeiterische Anteil größer, vor allem gehe es aber um „Stadtentwicklung durch Kultur“. Die Unterschiede zwischen den Stadtteilen seien groß. In anderen Bundesländern gebe es Landesarbeitsgemeinschaften (LAG) Soziokultur, die Veranstaltungszentren seien eher wie die „Fabrik“ in Hamburg, die gar nicht Mitglied des Landesverbandes (Hamburg) ist. Dort werde eher reine Veranstaltungsarbeit gemacht, der soziale Anspruch werde nicht gelebt, sei aber argumentativ viel stärker vorhanden. In Hamburg dagegen sei er praktiziert worden und habe sich dadurch stärker weiterentwickelt, etwas so „modernes“ wie die Kampagne „Soziokultur – WOW“ stoße bei anderen Landesverbänden auf Unverständnis.

Fördernde Faktoren für Gremienarbeit seien Arbeitsstrukturen, die die Trennung von Arbeit und Informellem möglich mache und eine klare Zielsetzung von Anfang an: es sei besser, wenn es anfangs Konflikte gebe und dann das gemeinsame Ziel wirklich klar sei. Behindernde Faktoren seien zunächst einmal die gegenteiligen, außerdem Personen, „mit denen man nicht arbeiten kann“, die die informelle Dimension massiv einforderten. Die Träger hätten keinen Einfluss auf die Gremienarbeit.

Ein „typischer Netzwerker“ zeichne sich aus durch kommunikative Kompetenz, Moderationsfähigkeiten, Zielstrebigkeit, konzeptionelles Denken und Reflexionsfähigkeit, ein fachlicher Hintergrund sei ganz gut sowie Erfahrungen in Gremien- und Gruppenarbeit. Schwer sei vor allem die Zusammenarbeit mit Menschen, die sich selbst zu wichtig nähmen, alles was in die Richtung „Profilneurose“ ginge, die das Informelle liebten um der Gesellschaft willen. Menschen, die Netzwerkarbeit für ihr Ego bräuchten oder eitel seien, seien ebenso anstrengend.

Ob Kooperation weiblich sei? Nein. Frau Fietz fielen auch Männer ein, die gute Gremienarbeit leisteten. Die würden das nur nicht „Networking“ nennen. Die Geschlechter hätten unterschiedliche Arbeitsweisen, das würde sich gut ergänzen, manchmal würde das im Landesverband auch gezielt eingesetzt.