

# **Lokale Netzwerke, erforderliche Standards und Strukturen am Beispiel von Netzwerken für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie**

Von Dr. Karl Birkhölzer, Interdisziplinäre Forschungsgruppe Lokale Ökonomie an der Technischen Universität Berlin

## **Vorbemerkung**

Entsprechend dem Wunsch der Teilnehmer/innen nach einem mehr praxisorientierten Erfahrungsaustausch habe ich kurzfristig das Konzept meiner Präsentation geändert und unsere praktischen Erfahrungen mit dem Modellprojekt „Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie / BEST“ in den Mittelpunkt von Vortrag und Diskussion gestellt. Das Projekt selbst muss hier nicht noch einmal vorgestellt werden, da es bereits ausführlich auf der E&C-Zielgruppenkonferenz „Lokale Ökonomie als Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten“ vom 9.-10.12.2004 vorgestellt und diskutiert wurde (Stiftung SPI 2005, S. 17-26 und 47-49). Informationen über den aktuellen Stand sind unter: [www.soziale-oekonomie.de](http://www.soziale-oekonomie.de) zu finden. Auf diesem Hintergrund fasst der folgende Text den ursprünglich vorbereiteten mehr generalisierenden Beitrag zum Thema Lokale Netzwerke zusammen (vgl. auch: Birkhölzer/Lorenz/Schillat 2001 und Hentrich/Hoß 2002).

## **Lokale Netzwerke und Lokale Ökonomie**

Die Beantwortung der Frage nach erforderlichen Standards und beispielhaften Strukturen lokaler Netzwerke setzt voraus, dass wir uns kurz die Bedeutung lokaler Netzwerke für die Entwicklung benachteiligter Stadtteile in Erinnerung rufen: Ausgangspunkt ist ein Prozess der sozialen Segregation, d.h. ein Prozess der ungleichen Verteilung von Lebenschancen und Ressourcen, der in Verbindung mit innerstädtischen Wanderungsbewegungen eine Polarisierung der Stadtgebiete in prosperierende und zurückbleibende Stadtviertel und Gemeinwesen hervorbringt. Obwohl es sich dabei sicher nicht um einen eindimensionalen Prozess handelt, kann kein Zweifel daran bestehen, dass die ökonomische Entwicklung im Allgemeinen und der Mangel an existenz-sichernden sinn-stiftenden Arbeitsplätzen im Besonderen einen erheblichen Anteil daran hat. Das bedeutet, dass die Entwicklungsstrategien für solche Stadtteile notwendigerweise die Rekonstruktion bzw. Revitalisierung der lokalen Ökonomien und dabei vorrangig die Schaffung von Arbeit und Einkommen am Ort zum Ziel haben müssen. Das Bund-Länder-Programm Soziale Stadt trägt dieser Erkenntnis insofern Rechnung, als die Förderung der „Lokalen Ökonomie“ ausdrücklich in das Aktionsprogramm aufgenommen wurde. Allerdings sind wir der Auffassung, dass diese Aufgabenstellung nicht allein und quasi nebenbei von den Quartiersmanager/innen bewältigt werden kann. Dazu bedarf es nach unserer Meinung eines zusätzlichen Angebots (nicht etwa der Konkurrenz) professioneller Hilfe durch spezialisierte Entwicklungsagenturen wie z.B. BEST (s.o.) .

Die Interdisziplinäre Forschungsgruppe Lokale Ökonomie hat sich seit vielen Jahren intensiv mit der Erforschung lokaler Strategien in Krisenregionen beschäftigt (vgl. IFG Lokale Ökonomie 1994; Birkhölzer 2000). Dabei wissen wir aus einer Vielzahl von erfolgreichen wie missglückten Fallbeispielen, dass die Wiederbelebung von Stadtteilökonomien die Pflege, den Erhalt und ggf. die Wiederherstellung funktionierender Gemeinwesenstrukturen voraussetzt. Wir betrachten insofern Quartiersmanagement im Sinne der Gemeinwesenarbeit als notwendigen (aber nicht unbedingt hinreichenden) Baustein für die ökonomische Entwicklung der Gemeinwesen. Dem Aufbau und der Förderung lokaler Netzwerke kommt dabei – wie es

das Thema dieser Tagung nahelegt – eine zentrale Bedeutung zu. „Networking“ ist heute in aller Munde und wird als Heilmittel für alle möglichen Probleme und Konflikte angeboten. „Lokale Netzwerke“ unterscheiden sich von anderen Seilschaften oder Interessengruppen dadurch, dass sie ihre Mitglieder in erster Linie aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einem geografisch abgegrenzten Gebiet (Dorf, Stadt, Stadtteil) miteinander in Beziehung setzen, gegründet auf das gemeinsame Interesse aller Beteiligten, den jeweiligen Ort als Arbeits- und/oder Lebensmittelpunkt zu erhalten, zu entwickeln oder zu verbessern. Lokale Netzwerke richten sich insofern tendenziell an alle Mitglieder der „local community“, wozu – nach angelsächsischer Tradition, aus der die Begriffe stammen – neben den Bewohnern auch alle anderen „Stakeholder“ gehören, d.h. alle Personengruppen, Organisationen und Einrichtungen, die an der Gestaltung und Entwicklung des lokalen Gemeinwesens ein berechtigtes Interesse oder Anteil (=Stake) haben. Die Reichweite und Qualität lokaler Netzwerke könnte deshalb nicht zuletzt danach beurteilt werden, ob und wie diese „Stakeholder“ in einem solchen Netzwerk vertreten und eingebunden sind. Ähnliches gilt für die Qualität und Reichweite lokaler Ökonomien: Sie hängt entscheidend ab von der Mobilisierung und dem Zusammenwirken eben dieser Stakeholder. Dementsprechend ist der „Stakeholder-Ansatz“ in den strategischen Konzepten lokalökonomischer Entwicklung von zentraler Bedeutung (vgl. das „Modell einer lokalökonomischen Infrastruktur“ in IFG Lokale Ökonomie 1994, S.18 f).

### **Lokale Netzwerke als sozialer Prozess**

Es gehört zu den Besonderheiten benachteiligter Stadtquartiere, dass in ihnen funktionierende lokale Netzwerke nicht einfach vorausgesetzt werden können. Vielmehr sind der soziale Zusammenhalt und die Bindung an das Quartier – je nach dem Grad der vorausgegangenen Krisenentwicklung – erheblich beeinträchtigt, weshalb die Umkehrung dieses Prozesses vermutlich zu den schwierigsten Aufgaben überhaupt gehört. Das gilt vor allem, wenn wir davon ausgehen, dass auch die am meisten benachteiligten Zielgruppen, wie z.B. Langzeitarbeitslose, Sozialhilfeempfänger/innen, Migranten, Alleinerziehende usw. erreicht werden sollen. Es wäre nach unserer Erfahrung falsch, davon auszugehen, dass diese Personengruppen über weniger Bereitschaft oder geringere Fähigkeiten zum Engagement verfügen. Im Gegenteil verbirgt sich in diesen Personengruppen nach unserer Erfahrung ein weitgehend unerschlossenes Potential an Fähigkeiten und Kenntnissen, das für lokalökonomische Entwicklungsstrategien mobilisiert werden kann. Allerdings sollte hier niemand kurzfristige Erfolge erwarten, da im Verlauf der krisenhaften Entwicklungen bei den Betroffenen vor allem das Vertrauen sowohl in die eigenen Fähigkeiten als auch in die Verlässlichkeit sozialer Beziehungen beeinträchtigt oder gar verloren gegangen ist. Dies äußert sich nicht zuletzt darin, dass die Betroffenen auf Angebote und Maßnahmen aus der Verwaltungsebene, aber auch von Hilfsorganisationen skeptisch bis ablehnend reagieren. Die Wiederherstellung von Vertrauen bedarf deshalb nicht nur Zeit und Geduld, sondern vor allem niederschwelliger Angebote durch unabhängige intermediäre Einrichtungen. Dabei geht es zu allererst um die Schaffung „unverdächtiger“ Frei-Räume als Anlaufstelle, Treff- und Ausgangspunkt für gemeinsame Aktivitäten. Vorgefertigte Aktionsprogramme sind geradezu kontraproduktiv, es kommt vielmehr darauf an, dass die Betroffenen die Erfahrung machen, dass ihre eigenen Vorschläge und Ideen wirklich erwünscht sind und sich entfalten dürfen. Der Satz, dass nicht „für“, sondern „mit“ den Betroffenen gearbeitet werden muß, scheint zwar inzwischen eine Selbstverständlichkeit zu sein, wird aber gleichwohl in der Praxis immer wieder übersehen.

Andererseits muss hier auch das Rad nicht immer neu erfunden werden. Es empfiehlt sich daher, vor Beginn entsprechender Aktivitäten eine sorgfältige Analyse der Sozialstruktur wie

der vorhandenen Infrastruktur vorzunehmen. Dabei sind die brachliegenden Ressourcen von besonderem Interesse: leer stehende oder wenig genutzte Gewerberäume, Fabriketagen, Freizeiteinrichtungen, Gemeindehäuser, Bildungsstätten und andere öffentliche wie private Einrichtungen, deren Wiederbelebung und Instandsetzung gleichzeitig ein Symbol für den beabsichtigten Entwicklungsprozess im Quartier werden kann.

## **Mobilisierung und Empowerment**

Der Aufbau lokaler Netzwerke ist, wie gesagt, ein sowohl zeitraubender wie komplexer Prozess. Mindestens ebenso wichtig wie die Suche nach einem geeignetem Ort oder Ausgangspunkt ist die Frage nach der Motivation zum gemeinschaftlichen Handeln. Sich für das lokale Gemeinwesen zu engagieren, ist – anders als bei klassischen Interessengruppen – zunächst einmal kein primäres, sondern ein abgeleitetes Motiv. Es ergibt sich in der Regel erst, wenn eine konkrete Verbindung zu den primären Interessen oder Bedürfnissen hergestellt werden kann. Ausgangspunkt sind dabei in der Regel unbefriedigte Bedürfnisse oder ungelöste Konflikte, die allerdings erst dann zu gemeinschaftlichem Handeln im Gemeinwesen führen, wenn klar ist, dass es keine individuellen Auswege gibt. Dabei haben wir gute Erfahrungen mit dem Instrument der „Defizit- und Ressourcenanalyse“ gemacht, wobei die potentiellen Interessenten in einem gemeinschaftlichen Brainstorming zuerst eine Liste derjenigen Güter und Dienstleistungen erstellen, die sie dringend benötigen würden, zu denen sie aber keinen Zugang haben. Dies sollte auch unbewältigte Konflikte und übermäßige Belastungen einschließen. Dieser Liste werden die am Ort verfügbaren Ressourcen, wie Fähigkeiten und Kenntnisse, Organisationen und Einrichtungen, Räume, Werkzeuge, Infrastruktur etc. gegenübergestellt. In einem dritten Schritt werden konkrete Handlungsmöglichkeiten für einen ersten lokalen Aktionsplan in denjenigen Bereichen identifiziert, in denen sich eine Übereinstimmung von Defiziten und Ressourcen herstellen läßt. Viele Teilnehmer/innen machen dabei zum ersten Mal die Erfahrung, dass ihre Meinungen, Ideen und Vorschläge tatsächlich gefragt sind.

Das Verfahren hat den Nachteil, dass die potentiellen lokalen Akteure erst einmal zur Teilnahme an einer entsprechenden Gemeinschaftsveranstaltung bewegt werden müssen. Die Kontaktaufnahme kann zwar über regelmäßige Sprechstunden, Beratungsangebote und Öffentlichkeitsarbeit erfolgen, was aber oft nicht ausreicht, weil auf diesem Wege nur der ohnehin aktivere Teil erreicht wird. Das in Großbritannien entwickelte Verfahren „Planning for Real“ (Schwarz/Tigges 2000; Technologie-Netzwerk 2001) geht einen anderen Weg: Die Initiatoren begeben sich mit einem groben dreidimensionalen Modell der Nachbarschaft oder des Quartiers unmittelbar in den öffentlichen Raum, auf die Straße, den Marktplatz oder andere Orte, welche häufig besucht werden. Das geschieht nicht einmalig, sondern über einen längeren Zeitraum, wodurch sich alle Beteiligten mit dem Vorhaben vertraut machen können. Alle haben Gelegenheit, sich anhand des Modells über den Zustand der Nachbarschaft oder des Quartiers zu äußern und Vorschläge zur Veränderung oder Verbesserung zu machen. Das geschieht in erster Linie non-verbal, wozu vorgefertigte Piktogramme oder frei zu beschriftende Kärtchen benutzt werden können. Alle Ideen und Vorschläge werden akzeptiert, festgehalten und nach Abschluss der Präsentationsphase in einem Tableau zusammengefasst. Erst danach werden die Ergebnisse in öffentlichen Veranstaltungen der Allgemeinheit vorgestellt und zur Diskussion über Übereinstimmungen und Widersprüche aufgefordert. Dabei ergeben sich in der Regel Schwerpunkte oder Brennpunkte, die zum Handeln herausfordern. Nach unseren Erfahrungen erreicht diese Methode überdurchschnittlich viele, die sonst an keiner öffentlichen Aktion oder Veranstaltung teilnehmen würden. Der Erfolg des Verfahrens beruht neben der Zeitdauer auf der Qualität der Moderation, wobei es darauf ankommt, dass in der folgenden Aushandlungs- und Planungsphase die Fülle möglicher

Vorhaben nach ihrer zeitlichen Machbarkeit (sofort-bald-später) sortiert und erste unmittelbar umsetzbare Vorhaben ausgewählt und in Angriff genommen werden. (Näheres unter: [www.planning-for-real.de](http://www.planning-for-real.de)).

## **Lokale Foren**

In der Regel werden bei den genannten Verfahren Problem- und Handlungsfelder identifiziert, die ein längerfristiges Engagement erfordern. In der Mobilisierungsphase kommt es ohne Zweifel darauf an, dass die neu gewonnenen Akteure auch die Erfahrung machen, dass sie etwas bewegen können und dass ihr Engagement Früchte trägt. Gleichzeitig wird – nicht zuletzt durch die Aktionen selbst – die Einsicht wachsen, dass die Situation in der Nachbarschaft oder im Quartier mit einzelnen Aktionen noch nicht grundsätzlich verändert wird, sondern intensiverer Anstrengungen bedarf. Der Mobilisierung und dem Empowerment muss folglich eine Phase der Institutionalisierung und Professionalisierung folgen. Dabei kann nicht oft genug betont werden, dass auch dieser Prozess seine Zeit sowie Übergangsformen und Zwischenstufen braucht. Ein solcher Zwischenschritt ist der Aufbau lokaler Foren. Sie können aus den Arbeitsgemeinschaften hervorgehen, die sich in der Mobilisierungsphase um bestimmte Problem- und Handlungsfelder, wie z.B. Situation von Kindern und Jugendlichen, von älteren Menschen, wohnortnahe Dienste, Umwelt und Gesundheit etc. (vgl. SenStadt 2004) gebildet haben. Für die Entwicklung einer längerfristigen Strategie ist es aber erforderlich, dass sich die Akteure systematisch um andere „Stakeholder“ aus dem jeweiligen Handlungsfeld verstärken. Wichtigste Aufgabe beim Aufbau eines solchen lokalen Forums ist daher die sorgfältige Ermittlung aller Personengruppen, Organisationen und Einrichtungen, die mit dem jeweiligen Problem oder Gebiet befasst oder von ihm betroffen sind. Als Orientierungshilfe empfiehlt es sich zu unterscheiden zwischen Stakeholdern:

- auf horizontaler Ebene,
- in vertikaler Linie,
- innerhalb und
- außerhalb des Quartiers.

Dabei geht es nicht nur darum, die relevanten Probleme in öffentlichen Veranstaltungen (den „Foren“) zu thematisieren, sondern auch darum, die für Problemlösungen erforderlichen Akteure an einen Tisch zu bringen. Die Organisationsform solcher Foren kann je nach Bedarf variieren: von einer Veranstaltungsreihe oder informellen Arbeitsgemeinschaft bis zu dauerhaften Einrichtungen (z.B. das Kommunale Forum Wedding).

## **Lokale Partnerschaften**

Eine spezifische Form der Weiterentwicklung solcher Ansätze ist der Aufbau lokaler Partnerschaften. Dabei handelt es sich um ein Phänomen, welches in vielen europäischen Ländern nahezu unabhängig voneinander als neues Instrument sowohl kommunalpolitischer wie lokalökonomischer Entwicklung entstanden ist (vgl. Geddes/Benington 2001; Kodré/Roggenkamp/Roth/Scheffelt 2005). Ihre Besonderheit gegenüber anderen Formen lokaler Netzwerke oder Bündnisse liegt darin, dass sie einen sowohl multisektoralen als auch multidimensionalen Ansatz verfolgen. In einem transnationalen Forschungsprojekt im Auftrag der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin, wurde dazu folgende Arbeitsdefinition entwickelt:

„Lokale Partnerschaften basieren auf einer formalen Organisationsstruktur für vielfältige Maßnahmen in einem Gebiet:

- Sie mobilisieren eine Interessenskoalition und das Engagement unterschiedlicher Partner (Multisektoralität)

- für eine gemeinsame Zielsetzung und für multidimensionale Aktionsprogramme (Multidimensionalität)
- zur Bekämpfung sozialer Ausgliederung und Förderung sozialen Zusammenhalts.“ (Birkhölzer/Lorenz 1997, S. 1)

Die Prinzipien der Mehrsektoralität und Mehrdimensionalität folgen der Einsicht, dass die Umkehrung des eingangs beschriebenen Prozesses der sozialen Segregation sowohl das Zusammenwirken der lokalen Akteure als auch eine Integration der im traditionellen Verwaltungshandeln zumeist immer noch getrennten Politikbereiche erfordert. Leider unterliegt der Partnerschafts-Begriff ebenso wie der Netzwerk-Begriff einem inflationären Gebrauch, weshalb es aus unserer Sicht notwendig erscheint, den Begriff der „Lokalen Partnerschaft“ schärfer abzugrenzen. So verstehen wir z.B. unter Multisektoralität – anders als in der sog. „public-private-partnership“ – die gleichberechtigte Beteiligung von zumindest drei Wirtschaftssektoren, d.h. neben dem privatwirtschaftlichen, gewinnorientierten Sektor und dem öffentlichen, staatlich verfassten Sektor in jedem Fall auch den zivilgesellschaftlichen, gemeinwirtschaftlichen oder Dritten Sektor (vgl. Birkhölzer/Kistler/Mutz 2004; Birkhölzer/Klein/Priller/Zimmer 2005). Obwohl die gesamtwirtschaftliche Bedeutung dieses Sektors – trotz eines Gesamtumfangs von nahezu 2 Millionen Vollzeit Arbeitsplätzen in Deutschland – immer noch als eher marginal angesehen wird, kann dessen Bedeutung für die lokalökonomische Entwicklung von Krisengebieten kaum überschätzt werden, da die sozialökonomische Wirtschaftsweise wie kaum eine andere geeignet ist, soziales Kapital zu mobilisieren und damit den in solchen Krisengebieten chronischen Mangel an physischem und Finanzkapital zumindest teilweise zu kompensieren. Zentrale Kategorie zur Charakterisierung sozialen Kapitals ist nach Robert Putnam (Putnam 1993) „Vertrauen“, d.h. derselbe Stoff, der zum Aufbau funktionsfähiger Gemeinwesenstrukturen erforderlich ist (s.o.). Unter diesem Aspekt wäre die Qualität und Reichweite lokaler Partnerschaften daran zu messen, inwiefern sie in der Lage sind, soziales Kapital zu mobilisieren, zu generieren und produktiv einzusetzen. (Zur Frage der Messbarkeit von sozialem Kapital vgl. CONSCISE 2003).

Andererseits kann der Aufbau von lokalen Netzwerken im Allgemeinen und von lokalen Partnerschaften im Besonderen selbst als ein Prozess der Mobilisierung und Generierung von sozialem Kapital aufgefasst werden. Welche Standards, Strukturen und Handlungsempfehlungen dabei zu beachten sind, war schließlich Gegenstand einer vertiefenden nationalen Studie im Anschluss an das bereits erwähnte transnationale Forschungsprojekt. Die Ergebnisse sind in einem Handbuch zusammengefasst (Birkhölzer/Lorenz/Schillat 2001). Da diese Ergebnisse und Empfehlungen sich – mit entsprechenden Abstrichen – für das Thema lokale Netzwerke insgesamt verallgemeinern lassen, füge ich diesem Beitrag einen Auszug aus dem Handbuch als Anhang bei.

### **Lokale Netzwerke für Soziale Unternehmen**

Bei aller Begeisterung für die Bedeutung gut funktionierender lokaler Netzwerke und lokaler Partnerschaften für die Förderung des sozialen Zusammenhalts sollten wir nicht aus den Augen verlieren, dass es in den von Krisenentwicklungen betroffenen Stadtquartieren nicht zuletzt um die Schaffung zusätzlicher Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten und damit notwendigerweise auch um Unternehmensneugründungen geht. Wir haben in der Vergangenheit immer wieder darauf hingewiesen, dass individuelle Existenzgründungen nach klassischem Muster, die unter anderen sozialen und ökonomischen Bedingungen bzw. an anderen Orten durchaus erfolgreich sein können, für die genannten Stadtquartiere wenig geeignet sind und für die potentiellen Gründer/innen ein unverhältnismäßig hohes Risiko

darstellen. Und zwar weitgehend aus den gleichen Gründen, die eine traditionelle Gewerbe- oder Industrieansiedlung sowie den Zufluss privater Investitionen von außen behindern, d.h. vor allem das Fehlen profitabler Märkte aufgrund fehlender Kaufkraft, hoher Fluktuation und geschwächter Infrastruktur. Hinzu kommt, dass den potentiellen Gründer/innen aus dem Quartier die erforderliche Kapitalausstattung (oder der Zugang dazu) fehlt, um die genannten Handicaps zu überwinden. Dazu bedarf es anderer, innovativer Wirtschaftsformen, die wir unter dem Begriff der „Sozialen Unternehmen“ (Technologie-Netzwerk Berlin 1997; Borzaga/Defourny 2001; Birkhölzer 2002; Pearce 2003; Castelli 2005) zusammenfassen. Dabei handelt es sich um kollektive Existenzgründungen, die das Risiko auf viele Schultern verteilen und dabei neben den Gründungsmitgliedern und/oder Beschäftigten auch Teile der Nachbarschaft, des Gemeinwesens und nicht zuletzt der öffentlichen Einrichtungen mit einbeziehen. Letzteres erfordert einen gemeinnützigen Unternehmensstatus im Sinne des Verzichts auf private Gewinnaneignung (was leider nicht identisch ist mit dem Gemeinnützigkeitsverständnis der Finanzämter). Andererseits eröffnet das Prinzip der gemeinwirtschaftlichen Gewinnverwendung Handlungsspielräume, die ein wirtschaftlich effizientes Handeln auch in nicht-profitablen Geschäftsfeldern erlauben.

Da Soziale Unternehmen dem Prinzip des „stakeholder value“ folgen, entspricht ihre Struktur in vieler Hinsicht dem Aufbau und der Zusammensetzung lokaler Netzwerke und/oder lokaler Partnerschaften. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl Sozialer Unternehmen aus solchen lokalen Netzwerken und/oder Partnerschaften hervorgegangen ist. Obwohl letztere, wie gesagt, eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen erfüllen, können sie folglich auch als eines der wirkungsvollsten Instrumente zum Aufbau Sozialer Unternehmen angesehen werden. Daneben gibt es lokale Netzwerke, die von vornherein mit der Absicht ins Leben gerufen werden, eine oder mehrere kollektive Existenzgründungen vorzubereiten. Solche Ansätze kennzeichnen eine Reihe von Besonderheiten, z.B. in der Auswahl der Stakeholder: Sollen die im Rahmen einer Defizit- und Ressourcenanalyse, eines Planning for Real oder ähnlichen Verfahrens identifizierten Handlungsfelder gleichzeitig die Geschäftsfelder eines zu gründenden Unternehmens sein, so empfiehlt es sich, für jedes Geschäftsfeld oder künftigen Betriebsteil ein eigenes Netzwerk (als Untergruppe oder Arbeitsgemeinschaft) zu etablieren, welches drei spezifische Gruppen von Stakeholdern repräsentiert:

- die Gruppe der künftigen Produzenten oder Dienstleister,
- die Gruppe der Kunden, Klienten, Nutzer oder Auftraggeber sowie
- die Gruppe der externen Unterstützer (Experten, Geldgeber, Verwaltung, Politik etc.).

Sinn dieses Verfahrens ist die Vorbereitung eines spezifischen Unternehmensplans („social enterprise plan“), der sich von traditionellen „business plans“ dadurch unterscheidet, dass er sich nicht auf Prognosen über einen letztlich „anonymen“ Markt gründet, sondern nach den Prinzipien des „sozialen marketings“ die Produkte oder Dienstleistungen zusammen mit den Kunden, Nutzern, Klienten oder Auftraggebern so gestaltet, dass sie nach Quantität, Qualität und Preis an die tatsächlich vorhandenen Bedürfnisse angepasst und schließlich refinanziert werden können. In solchen „Multi-Stakeholder-Unternehmen“ können unvermeidlich auftretende Schwierigkeiten, z.B. finanzielle oder andere Engpässe leichter überwunden werden, da sich das Interesse der Beteiligten nicht allein auf ein monetäres Kalkül reduziert und/oder der Erhalt des Unternehmens Vorrang hat. Nicht zuletzt wird die Frage der Kreditwürdigkeit von der einseitig monetären Betrachtungsweise der Banken verlagert auf das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft (das „Soziale Kapital“) der Mitglieder des Unternehmens.

Netzförmig verfasste „Multi-Stakeholder-Unternehmen“ sind noch aus einem anderen Grund für benachteiligte Stadtquartiere bedeutsam: Es geht um kollektive Existenzgründungen von

und mit Personengruppen, denen klassisches Unternehmertum fremd ist und wirtschaftliche Selbstständigkeit eine ungewohnte Erfahrung. Unter diesen Bedingungen kann sich tragfähiges unternehmerisches Handeln nur in einem zumindest teilweise geschützten Raum entfalten. Die Grundidee ist keineswegs originell, sondern findet auch in der klassischen Förderung von Klein- und Mittelbetrieben in Form von Gründerzentren, „managed workspace“ oder „business incubators“ Anwendung. Für die Neugründung Sozialer Unternehmen empfehlen wir die Form eines integrierten Stadtteilunternehmens oder einer „Stadtteil-Holding“ als Gemeinschaftsunternehmen für eine Reihe teil-selbstständiger Sozialer Unternehmen und/oder Betriebsteile, in dem die Funktionen der Verwaltung und Servicedienstleistung für bereits vorhandene Unternehmen, die Hilfestellung bei der Entwicklung und Initiierung neuer Geschäftsfelder sowie der Ausgleich von überschussproduzierenden und defizitären Betriebsteilen zusammengefasst sind. Allerdings gibt es für diesen Typus in der Praxis der Bundesrepublik Deutschland noch kaum Vorbilder. Erfolgreiche Beispiele kennen wir bislang nur aus den angelsächsischen Ländern in Form von „community development trusts“ oder „community development cooperations“ (z.B. Pearce 1993; Community Development Foundation 1998) oder aus den „consortia“ der italienischen sozialen Kooperativen auf kommunaler und regionaler Ebene (z.B. Mattioni/Tranquilli 1998). Die Vorteile und Synergieeffekte solcher Unternehmensnetzwerke machen sich die großen Wirtschaftsunternehmen weltweit zunutze. Es wäre an der Zeit, dass auch in Deutschland auf lokaler und kommunaler Ebene entsprechende gemeinnützige Unternehmensnetzwerke entstehen. Für die Steuerung und Entwicklung solcher Stadtteilunternehmen oder Stadtteil-Holdings wäre die Form der lokalen Partnerschaft nach unserer Meinung bestens geeignet.

Fazit: Lokale Netzwerke sind machbare und effiziente Instrumente zur Rekonstruktion lokaler Ökonomien in benachteiligten Stadtquartieren. Andererseits ist das mögliche Potential solcher „Multi-Stakeholder-Ansätze“ noch keineswegs ausgeschöpft. Lassen Sie uns also nicht auf halbem Weg stehen bleiben!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

## Literatur

- Birkhölzer, K. (2000): Formen und Reichweite Lokaler Ökonomien. In: Ihmig, H. (Hg.): Wochenmarkt und Weltmarkt. Kommunale Alternativen zum globalen Kapital. Bielefeld, S. 56-88
- Birkhölzer, K. (2002): Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Sozialwirtschaft. In: Enquete-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements, Deutscher Bundestag (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. Opladen
- Birkhölzer, K./Kistler, E./ Mutz, G. (Hg.) (2004): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Wiesbaden
- Birkhölzer, K./Klein, A./Priller, E./Zimmer, A. (Hg.) (2005): Dritter Sektor / Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden
- Birkhölzer, K./Lorenz, G. (1997): Die Rolle von Partnerschaften bei der Förderung sozialen Zusammenhalts. Lokale Partnerschaften zur Bekämpfung sozialer Ausgrenzung und zur Förderung sozialer Kohäsion in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin
- Birkhölzer, K./Lorenz, G./Schillat, M. (2001): Lokale Partnerschaften zur Förderung Sozialen Zusammenhalts. Verfahren und Instrumente erfolgreicher Partnerschaftsentwicklung. Handbuch. Berlin
- Borzaga, C./Defourny, J. (2001): The Emergence of Social Enterprise. Andover
- Castelli, L. (2005): European Social Entrepreneurs – looking for a better way to produce and to live. Ancona

- Community Development Foundation (Hg.) (1998): Community Economic Development. Rhetoric or Reality? London
- CONSCISE (2003): The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe. Final Report. London ([www.conscise.info](http://www.conscise.info))
- Geddes, M./Benington, J. (Hg.) (2001): Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union. New forms of local social governance? London/New York
- Hentrich, J./Hoß, D. (Hg.) (2002): Arbeiten und Lernen in Netzwerken. Eine Zwischenbilanz zu neuen Formen sozialer und wirtschaftlicher Kooperationen. Eschborn
- IFG (Interdisziplinäre Forschungsgruppe) Lokale Ökonomie (Hg.) (1994): Lokale Ökonomie. Beschäftigungs- und Strukturpolitik in Krisenregionen. Berlin
- Kodré, P./Roggenkamp, M./Roth, Ch./Scheffelt, E. (Hg.) (2005): Lokale Beschäftigungsbündnisse. Europäische Perspektiven in Forschung und Praxis. Berlin
- Mattioni, F./Tranquilli, D. (1998): Social Entrepreneurs. The Italian Case. Rom
- Pearce, J. (1993): At the Heart of the Community Economy. Community Enterprise in a Changing World. London
- Pearce, J. (2003): Social Enterprise in Anytown. London
- Putnam, R. (1993): Making Democracy Work. Civic traditions in modern Italy. Princeton / N.J.
- Schwarz, C./Tigges, A. (2000): Planning for Real. Theorie und Anleitung zum Handeln. Berlin
- SenStadt (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Referat Soziale Stadt) (Hg.) (2004): BEST: Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie. Ergebnispräsentation. Berlin
- Technologie-Netzwerk Berlin (Hg.) (1997): Ökonomische Gemeinwesenentwicklung und Soziale Unternehmen. Erfahrungen, Instrumentarien und Empfehlungen. Berlin
- Technologie-Netzwerk Berlin (Hg.) (2001): Planning for Real. Das Arbeitspaket. Didaktisches Material. Berlin

## Anhang

Auszug aus: Birkhölzer, K./Lorenz, G./Schillat, M. (2001): Lokale Partnerschaften zur Förderung sozialen Zusammenhalts. Verfahren und Instrumente erfolgreicher Partnerschaftsentwicklung. Berlin, S. 56-62

Die Komplexität der Problemlagen vor Ort erfordert multisektorale und multidimensionale gebietsbezogene Lösungsansätze. Ein entsprechendes Instrument ist die Bildung Lokaler Partnerschaften. Deren Effektivität und Effizienz wird bestimmt von folgenden Faktoren:

1. Initiierung
2. Agendabildung
3. Aktionsbereiche und Aktivitäten
4. Repräsentanz und Struktur
5. Moderation und Kommunikation
6. Organisation des sozialen Prozesses
7. Evaluierung

### 1. Initiierung

- Voraussetzung sind lokale Verankerung und Verantwortungsbewußtsein bzw. Gemeinwesenbewusstsein und -identität der Akteure.
- Bei der Abgrenzung des Gebiets sollte auf historisch gewachsene zusammengehörige Räume geachtet werden, wobei Kleinräumigkeit von Vorteil zu sein scheint.
- Grundvoraussetzung ist gleichermaßen die Einsicht in die Notwendigkeit von Kooperation über partikulare Interessen und Interessensengsätze hinweg.
- Dazu gehört die möglichst eindeutige Bestimmung aller relevanten "Stakeholder" bzw. deren Rollen und Funktionen in einem Gebiet.
- Das bedeutet insbesondere die horizontale Kooperation von lokalen Akteuren aus dem privatwirtschaftlichen (ersten), dem öffentlichen (zweiten) und dem zivilgesellschaftlichen (dritten) Sektor bzw. System.
- Ebenso relevant ist die vertikale Kooperation nach unten (Bürger, Betroffene, marginalisierte Gruppen) und oben (regionale, nationale und internationale Institutionen bzw. Organisationen).
- Ein Aufbau von unten nach oben ("bottom-up") verstärkt die Nachhaltigkeit, gleichwohl sind - von welcher Ebene auch immer die Initiative ausgeht - organisatorische Anstrengungen in beide Richtungen zu unternehmen.
- So ist der Aufbau einer Lokalen Partnerschaft oft selbst Ergebnis eines mehrstufigen sozialen Prozesses, von der Bildung informeller Bündnisse, Koalitionen, Netzwerke über lokale und regionale Foren zur Gründung formeller Partnerschaften.

### 2. Agendabildung

- Die Erarbeitung einer eigenständigen Agenda ist das zentrale Steuerungsinstrument einer Lokalen Partnerschaft und gleichzeitig wesentlicher Arbeitsgegenstand des Gründungs- bzw. Konstitutierungsprozesses.

- Sie ergibt sich nicht aus der Addition der Einzelinteressen bzw. -vorhaben, sondern aus der möglichst konkreten Vereinbarung über die gemeinsamen und übergeordneten Ziele im Konsens der Partner.
- Sie sollte sich an folgenden Kriterien orientieren:
  - Mehrdimensionalität bzw. projektübergreifende Arbeitsweise,
  - Ganzheitlichkeit des Ansatzes, bezogen auf das Gebiet,
  - Integration der Politikbereiche,
  - Mobilisierung endogener Potentiale,
  - Operationalisierbarkeit der Zielsetzungen,
  - Nachhaltigkeit sowie
  - Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und Partnern.
- Ein mögliches Leitbild ist die Entwicklung einer vielfältigen, nachhaltigen und Beschäftigung fördernden Lokalen Ökonomie mit den Teilzielen:
  - Verbesserung der Grundlagen für eine gemeinwesenbezogene Infrastruktur und den sozialen Zusammenhalt;
  - Entfaltung der endogenen Potentiale;
  - Verbesserung der lokalen / regionalen Wertschöpfung und Entwicklung lokaler / regionaler Wirtschaftskreisläufe;
  - Sicherung der Nachhaltigkeit.
 (s. Beispiellagenda, Kap. 5.2.)

### 3. Aktionsbereiche und Aktivitäten

- Die Agenda bedarf der Konkretisierung durch operationale, regelmäßig anzupassende Arbeits- und Aktionsprogramme.
- Dabei erscheint es sinnvoll zu unterscheiden zwischen
  - Arbeitsbereichen (Hauptaufgaben),
  - Querschnittsfunktionen und
  - sozialräumlichen Aspekten.
- Trotz aller Verschiedenheiten im einzelnen konzentrieren sich Lokale Partnerschaften auf folgende Arbeitsschwerpunkte:
  - die Förderung der sozialen Kohäsion im Gemeinwesen,
  - die Befriedigung unversorgter Bedürfnisse und
  - den Erhalt bzw. die Erweiterung der Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten im Gebiet,
  - insbesondere durch den Aufbau und die Entwicklung neuer Unternehmensformen.
- Darüber hinaus sind folgende Querschnittsfunktionen zu beachten:
  - die Vernetzungsfunktion,
  - die Mobilisierungsfunktion (Empowerment),
  - die Initiierungsfunktion und
  - die Broker-Funktion.
- Die Effektivität der Projektarbeit in der Partnerschaft ist dabei wesentlich abhängig von der Qualität dieser Querschnittsfunktionen.
- Der Aufbau entsprechender Unterstützungsstrukturen und intermediärer Einrichtungen zur Absicherung dieser Querschnittsfähigkeiten ist deshalb von zentraler strategischer Bedeutung.

- Die Vielfalt der praktischen Aktivitäten im einzelnen umfaßt folgende Schwerpunkte:
  - Defizit- und Ressourcenanalysen im Gebiet,
  - Mobilisierende Planungsverfahren,
  - Räume für Gemeinschaftsnutzung,
  - dezentrale Netzwerke,
  - Qualifizierung,
  - Projektentwicklung und Produktinnovation,
  - Soziales Marketing,
  - Neue Unternehmensformen,
  - dezentrale Finanzierungsinstrumente.

Die sozialräumlichen Aspekte (ländlicher Raum, Großstadt, Stadtteile, altindustrialisierte Gebiete, Stadt-Land-Beziehungen) bedingen zwar eine höchst unterschiedliche Praxis auf der konkreten Ebene, führen aber weder strukturell noch strategisch zu grundsätzlich anderen Herangehensweisen. Im Gegenteil sind sowohl Problemanalysen wie Lösungsansätze in vieler Hinsicht vergleichbar und übertragbar.

#### 4. Repräsentanz und Struktur

- Grundsätzlich muß allen Interessenten eine Beteiligungsmöglichkeit in irgendeiner Form eingeräumt werden (Offenheitsprinzip). Andererseits sind arbeitsfähige Entscheidungsstrukturen zu gewährleisten, die gleichwohl alle Partner repräsentieren bzw. von allen akzeptiert werden können (Multi-Stakeholder-Prinzip).
- Bewährt hat sich dabei das Prinzip der horizontalen Repräsentanz aller drei Sektoren bzw. Systeme mit dem Ziel einer Machtbalance zwischen den Beteiligten.
- Die Frage der Machtbalance betrifft allerdings auch das Verhältnis von stärkeren und schwächeren, gut und weniger gut organisierten Partnern, sowie die Beteiligung von Nichtorganisierten, Benachteiligten und / oder Marginalisierten.
- Darüber hinaus ist das Problem der vertikalen Repräsentanz zu beachten, sowohl nach unten zu den Bürgern als auch nach oben zu den regionalen, nationalen und ggfs. internationalen Stakeholdern.
- Zu diesen gehören nicht zuletzt die Gewerkschaften, deren Beteiligung einerseits eingeschränkt wird durch das weitgehende Fehlen örtlicher bzw. gebietsbezogener Organisationsstrukturen. Andererseits müsste die lokale bzw. regionale Ebene stärker als bisher auch als Handlungsfeld originärer gewerkschaftlicher Interessen erkannt werden.
- Zu den schwierigsten Problemen zählt nach wie vor das Einbeziehen benachteiligter und sozial ausgegrenzter Personengruppen, insbesondere der Arbeitslosen und der Ausländer. Hier haben nahezu alle Fallbeispiele noch erhebliche Defizite aufzuweisen.
- Die nächstwichtige Strukturfrage neben der Repräsentanz ist die Rolle des Intermediärs (oder mehrerer intermediärer Organisationen).
- Neben den bereits genannten Querschnittsfunktionen ist der Intermediär vor allem verantwortlich für die Funktionen
  - der Moderation und Kommunikation (nach innen und außen),
  - der Herstellung und Wahrung der Machtbalance
  - und nicht zuletzt der Finanzakquisition.

- Nicht unproblematisch ist hingegen die Rolle des Intermediärs als zentraler Leiter und Organisator der Projektarbeit. Dies mag vordergründig effizient erscheinen, birgt aber die Gefahr einer Machtkonzentration beim Intermediär bzw. des Verlustes von Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit bei den Partnern – und bindet darüber hinaus die (Über-) Lebensfähigkeit der Partnerschaft an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Intermediärs (und seiner Finanzierung).
- Damit würden aber gerade jene wesentlichen Potentiale Lokaler Partnerschaften verschenkt, auf denen die erhofften Synergieeffekte und die Mobilisierung ungenutzter Ressourcen beruhen. In jedem Fall wächst die Leistungsfähigkeit Lokaler Partnerschaften mit dem Grad der politischen und ökonomischen Selbstverpflichtung seiner Partner (soziales Kapital).

## 5. Moderation und Kommunikation

- Damit wird die Effektivität und Effizienz Lokaler Partnerschaften unmittelbar abhängig von der Qualität des Moderations- und Kommunikationsprozesses.
- Voraussetzung ist, daß die Moderationsaufgabe als Organisation eines sozialen Prozesses verstanden wird, bei dem es nicht in erster Linie darum geht, vorab definierte idealisierte Endzustände zu erreichen, sondern möglichst neue und innovative Lösungen im Laufe des Prozesses zu erarbeiten ("We build the road as we travel").
- Daraus lassen sich einige allgemeine Anforderungen für die Moderationsaufgabe ableiten:
  - Gemeinwesenorientierung,
  - Offenheit und Transparenz,
  - Akzeptanzprinzip,
  - Konsensprinzip.
- Darüber hinaus sind für Lokale Partnerschaften unter den gegebenen Umständen spezifische Anforderungen zu beachten:
  - Anpassung der Projektarbeit an die lokalen Gegebenheiten,
  - Sicherung der Nachhaltigkeit der Finanzierung,
  - Verbesserung der Rahmenbedingungen.
- Gerade die zuletzt genannten Faktoren:
  - die Begrenzung der lokalen Ressourcen,
  - die Unsicherheit der Finanzierung und
  - die wenig förderlichen Rahmenbedingungen behindern nicht nur den Erfolg des Moderations- und Kommunikationsprozesses, sondern der Partnerschaft insgesamt.
- Erforderlich wäre deshalb die Möglichkeit einer projektunabhängigen Förderung für die Förderung der Moderation Lokaler Partnerschaften (mit einer Laufzeit von mindesten 5 Jahren).

## 6. Organisation des sozialen Prozesses

- Lokale Partnerschaften sind neue Politikformen, welche das "Expertenwissen" von Politikern und Fachleuten mit dem "Erfahrungswissen" der Menschen vor Ort verbinden ("Us plus Them").
- Dies ist offenbar nur möglich in einem offenen und weitgehend herrschaftsfreien sozialen Prozeß.
- Nur unter solchen Bedingungen entsteht oder wird soziales Kapital verfügbar, d.h. jene zusätzliche Produktivkraft, auf der der Partnerschaftsansatz – insbesondere in

benachteiligten Gebieten – aufbaut, um positive Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen. Ohne solche Potentiale wäre der Ansatz zwangsläufig zum Scheitern verurteilt bzw. ausschließlich von Investitionen von außen abhängig.

- Damit wird die Mobilisierung sozialen Kapitals zur entscheidenden Erfolgsbedingung des Partnerschaftsprozesses.  
Soziales Kapital manifestiert sich im Vorhandensein, dem Ausmaß und der Qualität von
  - Vertrauen,
  - Gegenseitigkeitsbeziehungen,
  - allgemein akzeptierte Verhaltensnormen,
  - Verantwortungsbewußtsein und Gemeinwesenidentität,
  - soziale Netzwerke,
  - Informationsmöglichkeiten.
- Dabei bilden die Kategorien: sozialer Prozeß → soziales Kapital → soziale Kohäsion eine Art Kreislauf, wobei soziales Kapital als Ergebnis sozialer Prozesse die soziale Kohäsion stärkt, wodurch wiederum neues soziales Kapital gebildet werden kann.
- Ob solche Effekte oder gar rückläufige Entwicklungen eintreten, hängt offenbar von der Qualität des sozialen Prozesses bzw. seiner Gestaltung ab.
- Dies betrifft nicht zuletzt die Arbeitsweise und Struktur der Gremien in einer Lokalen Partnerschaft unter den Prinzipien:
  - Interessenausgleich,
  - aktive Demokratie,
  - fachübergreifende Zusammenarbeit,
  - wechselnde Orte,

## 7. Evaluierung

- Ausgehend vom Prozeßcharakter Lokaler Partnerschaften sind spezifische und entsprechend angepaßte prozeßbegleitende Beobachtungs- und Bewertungsverfahren – unter Einbeziehung externer Stakeholder – erforderlich.
- Als geeignetes Verfahren bietet sich das "Social Auditing" an, ein interaktives mehrstufiges Verfahren aus
  - sozialer Buchführung,
  - sozialer Kostenrechnung und
  - einem bilanzierenden Sozial-Audit, das in regelmäßigem Turnus erstellt wird.
- Bewertungsgrundlage bzw. -maßstäbe sind die in der Agenda formulierten Ziele und Teilziele, wofür – wiederum im Konsens der Partner – die Indikatoren zu bestimmen sind (s. Beipielagenda und Indikatoren).

Social-Auditing-Verfahren dienen in erster Linie zur internen Kontrolle und ggfs. Anpassung der Partnerschaftsarbeit, eignen sich aber auch in hervorragender Weise als Instrument für Öffentlichkeitsarbeit sowie die Verbreitung bzw. Akzeptanz des Partnerschaftsansatzes im Allgemeinen.