

Sascha Alexandra Luetkens

aus dem Institut für Sportsoziologie
der Deutschen Sporthochschule Köln

Geschäftsführende Leiterin (Abt. Geschlechterforschung):
Univ.-Prof.'in Dr. Ilse Hartmann-Tews

Intersystemische Netzwerkarbeit als zeitgemäße
lokale Governance zur reflexiven Bearbeitung
gesellschaftlicher Probleme

Eine qualitative Netzwerkanalyse zur organisierten
Gemeinwesenarbeit in der sportbezogenen
Jugendsozialarbeit in Köln

von der Deutschen Sporthochschule Köln
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Sportwissenschaften

genehmigte Dissertation
vorgelegt von

Sascha Alexandra Luetkens
aus Köln

Köln 2006

1. Referentin: Prof.'in Dr. Ilse Hartmann-Tews
Institut für Sportsoziologie, Abt. Geschlechterforschung
Deutsche Sporthochschule Köln

2. Referent: Prof. Dr. Christoph Breuer
Institut für Sportökonomie und Sportmanagement, Sportmanagement
Deutsche Sporthochschule Köln

Vorsitzende im Promotionsausschuss: Prof.'in Dr. Ilse Hartmann-Tews

Tag der mündlichen Prüfung: 7.11.2006

Eidesstattliche Versicherung gem. § 3 Abs. 2 Nr. 6

Hierdurch versichere ich an Eides Statt:

Ich habe diese Arbeit selbständig und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen angefertigt; sie hat noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen. Wörtlich übernommene Textstellen, auch Einzelsätze oder Teile davon, sind als Zitate kenntlich gemacht worden.

Köln, 28. Juli 2006

Sascha Alexandra Luetkens

Für Luca, Mica und Gregor

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	xxi
A Einleitung	
1 Einleitung	1
1.1 Problemaufriss	1
1.2 Methodik	5
1.2.1 <i>Grounded Theory</i> und <i>Action Research</i>	5
1.2.2 Das Vorgehen: Iterativ - Interdisziplinär – Empirische Fallstudie im qualitativen Design	7
1.2.3 Auf dem Weg zur <i>Grounded Theory</i> – von theoretischen Basisannahmen über empirische Befunde zum Gestaltungskatalog	9
1.2.3.1 Theoretischer Hintergrund: Entwicklung eines Analyserahmens (Abschnitt B)	9
1.2.3.2 Empirische Befunde: Kontextanalyse und Netzwerkanalyse (Abschnitt C)	14
1.2.3.3 Diskussion, theoretische Rückbindung und Transfer in die Praxis (Abschnitt D)	16
B Theoretischer Rahmen	
2 Differenzierungstheorie	17
2.1 Konstruktivismus und Polykontextualität: Die Theorie autopoietischer sozialer Systeme (Niklas Luhmann 1984)	19
2.1.1 Autopoiesis und strukturelle Kopplung: zur operativen Geschlossenheit umweltoffener Systeme	23
2.1.2 Das Integrationsproblem der polykontexturalen Gesellschaft – Kompossibilitätskrise und Orientierungsdissens	29
2.1.3. Zum Problem der Steuerung einer organisierten Vernetzung – Integrationsmechanismen in der polyzentrischen Gesellschaft	33
2.1.3.1 Integrationsmechanismen nach Niklas Luhmann: strukturelle Kopplung, Reflexion und Sachzwänge	33
2.1.3.2 Grenzen der Gesellschaftssteuerung aus systemtheoretischer Sicht – Zum Steuerungspessimismus von Niklas Luhmann	36
2.1.3.3 „Dezentrale Kontextsteuerung“ (Teubner & Willke 1984) als politische oder netzwerkartige Gesellschaftssteuerung	38
2.1.3.4 Koordinationsmechanismen zur Integration gesellschaftlicher Teilleistungen	41
2.1.3.5 Synthese: Die Möglichkeiten und Grenzen von Niklas Luhmanns Systemtheorie für die Rekonstruktion der Koordination und Integration einer organisierten Vernetzung	45

2.2	Akteurtheoretische und institutionelle Erweiterung aus differenzierungstheoretischer Sicht	48
2.2.1	Akteurtheoretische Erweiterung	49
2.2.2	Der Akteurzentrierte Institutionalismus - AI (Mayntz & Scharpf 1995)	54
2.2.2.1	Der analytische Bezugsrahmen – gesteigerte gesellschaftliche Problemlösungsfähigkeit	56
2.2.2.2	Institutionelle Ordnungen als <i>linking element</i> zwischen Akteuren und Strukturen	58
2.2.2.3	Urban Governance: Zur relativen Steuerbarkeit von gesellschaftlicher Integration auf kommunaler Ebene	61
2.3	Modell der Akteur–Struktur-Dynamiken - ASD (Schimank 1996; Burns et al. 1985)	67
2.3.1	Strukturen: Kontextbedingungen für strategisches Handeln in komplexen Verhandlungssystemen - teilsystemische Orientierungen und institutionelle Ordnungen	69
2.3.2	Akteure und Akteurkonstellationen: Interessenlagen – Einflusspotenziale – Konstellationseffekte	71
2.3.2.1	Reflexive Interessen und Einflusspotenziale	72
2.3.2.2	Strategische Handlungsfähigkeit in komplexen Konstellationsstrukturen: Kognitive Konvergenz und Präferenzintegration	73
2.3.2.3	Modi der Handlungskoordination zur Gestaltung der Kognitiven Konvergenz und Präferenzintegration	75
2.3.3	Synthese: Der AI und das Modell der ASD als Analyserahmen für die Mehrebenenanalyse der Netzwerkarbeit	76
2.4	Überleitung von der Gesellschaftstheorie zur Mesoebene: Organisation und Netzwerk	78
3	Organisationen	81
3.1	Eine begriffliche Annäherung – Organisation als Institution	83
3.2	Stärken und Schwächen der Organisation im Denkgebäude der Systemtheorie	85
3.2.1	Stärken der Organisationen als Interdependenzbewältiger und Mikro-Makro-Link	85
3.2.2	Schwächen der Organisationssysteme: Begrenzte Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit	86
3.2.2.1	Begrenzte Problemlösungskapazität und strukturelle Kopplung	86
3.2.2.2	Organisationssysteme als Produzenten sozialer Exklusion	91
3.2.3	Generalisierte Problemlösungsfähigkeit interorganisationaler Vernetzungen: Erhöhte Responsivität und lernende Organisationen in turbulenten Umwelten	92

3.3	Systemtheoretische Einflüsse auf die Organisationstheorie: Autopoiesis – Emergenz – Selbstorganisation	95
3.3.1	Differenzierung/Integration: zur Koordination und Integration von spezialisierten Teilleistungen in komplexen Systemen	97
3.3.2	Formalität/Informalität: Emergenz von Strukturen und Prozessen	99
3.3.3	Selbstorganisation in zeitgenössischen Managementansätzen: Zur Regelung von Emergenz	102
3.3.4	Entscheidungstheorie – eine Beobachtungsperspektive	105
3.3.4.1	Organisation als „Entscheidung“	105
3.3.4.2	Entscheidungstheorie und empirische Entscheidungs- Prozess-Ansätze	108
3.4	Der Dritte Sektor und seine Institutionen im Wohlfahrtspluralismus	114
3.4.1	Intermediarität, Polyvalenz und Strukturbesonderheiten der Institutionen im Dritten Sektor	116
3.4.2	Sektorlogik und Handlungskoordination	121
3.4.3	Plurale Wohlfahrtsproduktion in der Wohlfahrtsgesellschaft	127
3.4.4	Intersektorale Politikgestaltung: Vereine als kommunalpolitische Akteure	135
3.5	Synthese: Intersystemische Organisationen im Dritten Sektor als ,alternative' institutionelle Arrangements im Wohlfahrtspluralismus	138
4	Netzwerke	145
4.1	Differenzierungstheoretische Annäherung an das Netzwerkphänomen	148
4.1.1	Eine soziologische Annäherung an das Netzwerkphänomen	149
4.1.2	Multidisziplinäre Wissensbestände zum Netzwerkphänomen	150
4.1.3	Differenzierungstheoretische Strukturbesonderheiten von institutionellen Netzwerken	151
4.1.3.1	Zur Entstehung und gesellschaftlichen Relevanz von institutionellen Netzwerken	152
4.1.3.2	Zur Doppelkonstitution von Netzwerken: Intermediarität und Emergenz	153
4.1.3.3	Potenziale und Risiken: Netzwerke zwischen Organisation/Interaktion, Struktur/ Prozess, Formalität/ Informalität	154
4.1.3.4	Netzwerkarbeit: Ausdruck und Lösung für die wechselseitige Steigerung von Autonomie und Interdependenz	156

Inhaltsverzeichnis

4.2	Dimensionen, Typen, Formen von institutionellen Netzwerken	158
4.2.1	Grad der Formalität (Kopplungsstruktur) und wechselseitige Abhängigkeit	159
4.2.2	Bezugsebene der Netzwerke	162
4.2.3	Weitere Unterscheidungsdimensionen	164
4.2.3.1	Formale und Interorganisationale Netzwerke	164
4.2.3.2	Asymmetrie/Symmetrie	165
4.2.3.3	Strategische und Regionale Netzwerke	166
4.2.4	Funktionaler Betrachtungsfokus auf Netzwerke – Die Verdichtung	171
4.3	Koordination von Netzwerkarbeit	175
4.3.1	Koordination, Koordinationsbedarfe und Prozessorientierung	176
4.3.2	Anforderungen an Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit	178
4.3.2.1	Erfolgskritische Ressource Vertrauen	179
4.3.2.2	Erfolgsfaktoren für Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit	181
4.3.2	Kernprobleme antagonistischer Vernetzung	182
4.4	Erkenntnisse aus Interorganisationalen Ansätzen und bisheriger Netzwerktheorie und Netzwerkforschung	184
4.5	Synthese: Charakteristika und Wesensmerkmal von institutionellen Netzwerken	191
5	Zwischenergebnisse, theoriegeleitete Prämissen und Methodik	197
5.1	Differenzierungstheoretische Wissensbestände	200
5.1.1	Differenzierungstheorie - Gesellschaftsebene: Systemtheorie	200
5.1.2	Differenzierungstheorie Meso-Makro-Ebene: Akteurzentrierter Institutionalismus – AI, Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken – ASD	202
5.1.3	Dritte Sektor Forschung, differenzierungstheoretische Organisationstheorie und Neuere Managementlehre	206
5.1.4	Differenzierungstheoretische und praktische Netzwerkforschung	208
5.2	Theoriegeleitete Forschungsprämissen	210
5.3	Methodik zur empirischen Fallanalyse und Forschungsfragen	213
5.3.1	Kontextanalyse	218
5.3.2	Qualitative Netzwerkanalyse	219
5.3.2.1	Partner- und Ressourcenanalyse	220
5.3.2.2	Analyse der Institutionellen Ordnung	223

C	Empirie - Kontextanalyse und Qualitative Netzwerkanalyse	
6	Kontextanalyse: Von der funktionalen Differenzierung zur organisierten Vernetzung in Politik, Jugendhilfe und Jugendsport	227
6.1	Das politische System im Übergang vom zentralen Wohlfahrtsstaat zur pluralen Wohlfahrtsgesellschaft	229
6.1.1	Das politische System aus differenzierungstheoretischer Perspektive – eine funktionale Analyse	230
6.1.1.1	Funktionale Charakteristika des politischen Systems	231
6.1.1.2	Die Binnensicht auf Politik – Verwaltung – Publikum: Zur reflexiven Kontrolle politischer Entscheidungsprozesse	234
6.1.1.3	Politische Kontextsteuerung einer pluralen Wohlfahrtsproduktion in intersektoralen Verbundsystemen	238
6.1.2	Von den Grenzen des Wohlfahrtsstaats zu neuen Lösungsstrategien einer vernetzten Integrationspolitik im Wohlfahrtspluralismus	243
6.1.2.1	Folgeprobleme der Modernisierung: Sozialräumliche Exklusionsprozesse und soziale Brennpunkte	244
6.1.2.2	Sozialpolitische Strategien einer pluralen Wohlfahrtsproduktion	246
6.1.2.2.1	Wohlfahrtsproduktion durch Dritte	247
6.1.2.2.2	Intersektorale Netzwerkprozesse	248
6.1.2.3	Sozialpolitische <i>Policy</i> -Netzwerkprogramme im vertikalen Verbundsystem des Bund-Länder-Programms „Die Soziale Stadt“	249
6.1.2.3.1	Das Bund-Länder-Programm »Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf – die Soziale Stadt«	249
6.1.2.3.2	Weitere relevante Verbundprogramme ‚E&C‘, ‚LOS – Lokales Kapital für Soziale Zwecke‘, ‚Werkstatt Sport‘ und andere	251
6.1.3	Historische Entwicklungspfade der Entstehung intersektorale Netzwerkarbeit: Zum New Public Management und aktivierenden Staat	256
6.1.4	Synthese für den vorliegenden Forschungskontext: zur Rolle des (verwaltungs)politischen Akteurs in intersektoraler Netzwerkarbeit	262
6.2	Jugendarbeit im System der Sozialen Arbeit: Vom ‚Fall zum Feld‘ oder – zur Entwicklung einer organisierten Gemeinwesenarbeit in der kommunalen Jugendhilfe	267
6.2.1	Ein differenzierungstheoretischer Blick auf das System der Sozialen Arbeit in der reflexiven Moderne	268
6.2.1.1	Strukturelle Ambivalenzen im System der Sozialen Arbeit	271
6.2.1.2	Kooperation und Vernetzung als Bewältigungsstrategie zur Überwindung von Ambivalenzen und Strukturdilemmata	274
6.2.2	Stellenwert der Sozialen Arbeit und Jugendhilfe in der zeitgenössischen Gesellschaft – eine strukturanalytischer Blick	276

6.2.2.1	Das System der Sozialen Arbeit im Dritten Sektor: Stellenwert, Strukturen, Funktionsweisen	276
6.2.2.2	Institutionen im Kinder- und Jugendhilfesystem	280
6.2.2.3	Die Jugendhilfe im Spiegel der Statistik: Integrationsleistungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA)	288
6.2.2.4	Gewandelte Förderpolitiken: Zu finanziellen Einbußen in der Kinder- und Jugendhilfe in NRW	291
6.2.3	Die rechtliche Regulierung im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG): Inhalte und Aufgaben – (Inter-) Abhängigkeiten – Vernetzungen	293
6.2.3.1	Inhalte und Aufgaben der Kinder- und Jugend(sozial)arbeit	293
6.2.3.2	Rechtlich regulierte Netzwerkarbeit und Kooperation in der Jugendhilfe	295
6.2.4	Empirische Beobachtungen zu intersektoralen Querschnittspolitiken und Sozialraumorientierten Vernetzungen	300
6.2.4.1	Querschnittspolitiken in der Jugendhilfe: Strategische Policy-Netzwerke zur Organisation der Jugendberufshilfe im Kommunalraum	301
6.2.4.2	Dezentralisierung und Deregulierung: dezentrale Politikgestaltung und Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe	305
6.2.4.3	Lebenswelt- und Sozialraumorientierung: Regionale soziale Dienstleistungsnetzwerke	307
6.2.4.4	Strukturwandel, Haushaltslöcher und Back to the Roots? Re-Zentralisierung als Gegenteil zur Vernetzung	311
6.2.5	Synthese: Idiosynkrasien, Potenziale und Netzwerkerfahrungen: zur Rolle der Jugendhilfe	316
6.3	Das (Jugend)Sportsystem: Inklusionsleistungen, Autonomien und Interdependenzen	323
6.3.1	Das Sportsystem aus differenzierungstheoretischer Perspektive – zum spezifischen Autonomie-Interdependenz-Problem im Sport	326
6.3.1.1	Funktionale Charakteristika des Sportsystems	328
6.3.1.2	Sozio-strukturelle Systemhaftigkeit: Formale Organisationen und spezialisierte Rollen im Sportsystem	334
6.3.1.2.1	Strukturierung: Institutionen, Funktionsweise und politische Vertretungsebenen	335
6.3.1.2.2	Morphologische Beschaffenheit des Sportsystems und Interdependenzen in der ‚Wohlfahrtsgesellschaft‘	339
6.3.1.2.3	Handlungsleitende Tiefenstrukturen in Sportorganisationen: Mitgliederlogik, Einflusslogik, Wachstumslogik, sozialer Schließungsmechanismus	352

6.3.2	Das Jugendsportsystem zwischen Autonomie und Interdependenz	358
6.3.2.1	Der Jugendsport als autonomes Subsystem in den Strukturen des Sportsystems	359
6.3.2.2	Autonomie und Interdependenzen zwischen Jugendsport, Jugendhilfe und Jugendpolitik	362
6.3.2.2.1	Institutionelle Strukturen zur Interdependenz von Jugendsport - Jugendhilfe - Jugendpolitik	362
6.3.2.2.2	Historische Entwicklungspfade der Autonomie-Interdependenz- Relation Jugendsport – Jugendpolitik - Jugendhilfe	365
6.3.2.2.3	Rechtliche Regulierung, pädagogische Konzeptionen und Anschlussmöglichkeiten des Jugendsports im Feld der Jugendhilfe	370
6.3.3	Inklusionspolitiken, Legitimationsformeln und Integrationsleistungen der sportbezogenen Jugendarbeit	373
6.3.3.1	Inklusionspolitiken im Sportsystem	374
6.3.3.2	Legitimationsformeln und faktische Integrationsleistungen - Der Jugendsport als Träger der Jugendhilfe	378
6.3.3.2.1	Die verbandliche Jugendarbeit	380
6.3.3.2.2	Die offenen Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit	383
6.3.4	„Organisierte Gemeinwesenarbeit“: Intersektorale Kooperationen und Netzwerke für eine kommunale sportbezogene Jugend(sozial)arbeit	387
6.3.4.1	Gesteigerter Umweltdruck im Jugendsport als Resultat von komplexen Problemlagen und Ressourcenknappheiten	388
6.3.4.2	Kooperation und Vernetzung als Lösungsweg für integrierte Integrationsleistungen in der reflexiven Moderne	392
6.3.4.2.1	Möglichkeiten und Chancen einer organisierten Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik	393
6.3.4.2.2	Soll-Werte: Programmatische Entwicklungen zur organisierten Gemeinwesenarbeit zwischen Jugendsport und Jugendhilfe	394
6.3.4.2.3	Ist-Stand: Formen und Hemmnisse einer organisierten Vernetzung zur Gemeinwesenarbeit auf strategischer und operativer Ebene	399
6.3.5	Synthese: Der Jugendsport als leistungsfähiger Träger der Jugendhilfe – aber lieber im Alleingang	406
6.4	Synthese Kontextanalyse	412
6.4.1	Autonomie-Interdependenz-Problem: Politik – Jugendhilfe – Jugendsport	412
6.4.1.1	Intersystemische Vernetzung - die Politik	412
6.4.1.2	Intersystemische Vernetzung - die Jugendhilfe	413
6.4.1.3	Intersystemische Vernetzung - der Jugendsport	417
6.4.2	Intersektorale Vernetzung – Die Potenziale aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Wohlfahrtspluralismus	422

7	Qualitative Netzwerkanalyse – Das Kölner Modell	427
7.1	Kurzportrait des Körbe für Köln e.V.: Problemansatz, Vernetzung und globale Zielorientierung, Wissenschaftliche Begleitforschung	428
7.1.1	Inklusionspolitiken und generelle Organisationsstrukturen im Körbe für Köln e.V.: Die Soll-Werte im Kölner Modell	428
7.1.2	Die wissenschaftliche Begleitung: Partizipative Aktionsforschung, ‚responsive Evaluation‘, ‚Qualitätsmanagement ‚von unten‘	432
7.1.3	Integrationsleistung als Fakt oder Fiktion – ein kursorischer Blick auf den Output der Sozial- und Systemintegration	435
7.2	AKTEURKONSTELLATION – Die Partnerstruktur	439
7.2.1	Zur Partnerstruktur: Interessenlagen, Ressourcen und die Mission der Kernakteure im Körbe für Köln e.V.	440
7.2.1.1	Die GEW Stiftung Köln	443
	- Trägerschaft: Verflechtungen im Muttersystem der GEW	444
	- Repräsentant/innen der GEW Stiftung im Körbe für Köln e.V.	447
	- Zentralität und Interessenlagen der Stiftungsakteure	449
	- Mission/ Netzwerkziel der GEW Stiftung	452
	- Ressourcen-Input GEW Stiftung	454
	- SYNTHESE GEW Stiftung	455
7.2.1.2	American Sports GmbH/ ,RheinEnergie Köln Basketball-Team‘	456
	- Trägerschaft: Verflechtungen im Muttersystem der American Sports GmbH/ REK	456
	- Repräsentant/innen der American Sports GmbH im Körbe für Köln e.V.	458
	- Zentralität und Interessenlagen der American Sports GmbH	458
	- Mission/ Netzwerkziel der American Sports GmbH	460
	- Ressourcen-Input American Sports GmbH/ REK	461
	- SYNTHESE American Sports GmbH / REK	462
7.2.1.3	Stadt Köln: Amt für Kinder, Jugend und Familie (Jugendamt)	462
	- Trägerschaft : Stadt Köln - Jugendamt	463
	- Repräsentantinnen Stadt Köln - Jugendamt	463
	- Interessenlagen Stadt Köln - Jugendamt	464
	- Mission/ Netzwerkziel - Jugendamt	465
	- Ressourcen-Input Stadt Köln – Jugendamt	466
	- SYNTHESE – Jugendamt der Stadt Köln	469
7.2.1.4	Stadt Köln: Sportamt	469
	- Trägerschaft und Repräsentanten aus dem Sportamt der Stadt Köln	470
	- Interessenlagen, Mission und Netzwerk – Sportamt	471
	- Ressourcen-Input Stadt Köln – Sportamt	472
	- SYNTHESE – Sportamt der Stadt Köln	473
7.2.1.5	Kanzlei Junge, Schüngeler & Partner: Rechtsanwalt Junge	473
7.2.1.6	Wissenschaft: Deutsche Sporthochschule Köln – die reflexive Beobachtungsperspektive	476

7.2.2	Ressourcenstruktur im Körbe für Köln e.V. – Ressourcen gebundene Einflussdominanzen und Leistungsfähigkeit im Kölner Netzwerkmodell	479
7.2.2.1	Synthese Ressourcenanalyse – Partnerebene	481
7.2.2.2	Ressourcenanalyse – Netzwerkdimension	490
7.2.3	Prozessperspektive: Partnersuche, Partnermobilisierung und Netzwerkbildung	497
7.3	Institutionelle Ordnung: Das Mehrebenennetzwerk im Körbe für Köln e.V.: Politisches Organisationsnetzwerk und informelle Vernetzung im Sozialraum	501
7.3.1	Der Körbe für Köln e.V. als <i>Public-Private-Cooperation</i> im kommunalen Mehrebenenmodell – Ein Überblick	503
7.3.2	Institutionelle Ordnungen – die Entscheidungsgremien im KfK	506
7.3.2.1	Strategisches Organisationsnetzwerk (Politiknetzwerk) – Gesamtstadtebene	508
7.3.2.2	Schnittstellenmanagement durch Kernteam, operative Projektleitung und wissenschaftliche Begleitung – Vermittlungsebene	515
7.3.2.3	Sozialraumbenebene – dezentrale regionale Netzwerke	519
7.3.2.4	Kommunikationskulturen und Informalität als Kitt der Netzwerkarbeit: emergente Strukturen und Prozesse	523
7.3.2.4.1	Kommunikationskulturen	524
7.3.2.4.2	Informelle Prozesse und Strukturen	526
7.3.2.4.3	Vertauen und gemeinsame Ziele als Kitt der Netzwerkarbeit	530
7.3.2.5	Kontexteinflüsse durch externe Stakeholder – zur operativen Geschlossenheit und relativen Umweltoffenheit im KfK	532
7.3.2.5.1	Der Einfluss von externen Stakeholdern – Vernetzung zu Sponsoren und <i>Fundraisern</i> aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft	534
7.3.2.5.2	Relativer Einfluss auf die Netzwerkwelt und Rückwirkungen auf das Netzwerksystem	534
7.4	Mehrebenen- <i>Governance</i> im Kommunalraum – ein abschließender Überblick	537

7.5	Möglichkeiten und Grenzen einer strukturell gekoppelten Wohlfahrtsproduktion an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe	543
7.5.1	Chancen der Kooperation von Jugendhilfe und Sport	543
7.5.1.1	Chancen aus Sicht der Jugendhilfe: Stiftung als Träger, öffentliche Jugend(berufs)hilfe und operative Akteure	544
7.5.1.2	Chancen aus Sicht des Sportsystems: Sportwirtschaft als Träger, Sportverwaltung, Sportselbstverwaltung, Stadtsporbund, Sportverein	545
7.5.2	Hemmnisse und Grenzen der Kooperation von Jugendhilfe und Sport	547
7.5.2.1	Grenzen aus Sicht der Jugendhilfe	547
7.5.2.2	Grenzen aus Sicht des Sports	548
7.5.3	Synthese zu den Möglichkeiten und Grenzen einer kooperativen Leistungsproduktion an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe	551

D Erkenntnisse - Ergebnisse

8	Diskussion	561
8.1	Bausteine für eine <i>Grounded Theory</i> ‚intersystemischer Netzwerke‘ als alternative Koordinationsform und Leistungsträger pluraler Wohlfahrt in der reflexiven Moderne	561
8.2	Netzwerke aus systemtheoretischer Sicht	565
8.2.1	Netzwerke aus Struktursicht	567
8.2.2	Der Lebenszyklus von Netzwerken: Strukturen und Prozesse	567
8.3	Netzwerkarbeit im Kölner Modell	569
8.3.1	Akteurkonstellationen und Teilsystemische Handlungskontexte	569
8.3.2	Institutionelle Ordnungen und Governance	572
8.3.2.1	Differenzierung und Integration im Mehrebenenmodell – die Netzwerkforschung	574
8.3.2.2	Erklärungsmodelle zur lateralen Integration vertikaler und horizontaler Differenzierung – die Organisationsforschung	575
8.4	Anforderungen an die Netzwerkkoordination	580
8.4.1	Koordination von Netzwerken in Rückbindung an evolutionäre Managementansätze der Organisationstheorie	581
8.4.2	Koordination von Netzwerken in Rückbindung an Erkenntnisse aus der Differenzierungstheorie und praktischen Netzwerkforschung	584

9	Gestaltungskatalog für eine erfolgversprechende Netzwerkarbeit	591
9.1	Rahmenbedingungen der organisierten Vernetzung	592
9.2	Synergieeffekte nutzen: Vorteile der organisierten Vernetzung für Sport, Politik, Jugendhilfe	594
9.3	Zu erfüllende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit - Erfolgsfaktoren	598
9.4	Divergenzen identifizieren und hemmende Einflüsse meiden – Dilemmata antagonistischer Netzwerkarbeit	602
9.5	Anforderungen an die Netzwerkkoordination	605
9.6	Qualitätsmerkmale im Lebenszyklusmodell von Netzwerken	607
9.6.1	Phasenbezogene Qualitätsmerkmale im Lebenszyklusmodell	609
9.6.2	Leitlinien zur erfolgreichen Koordination einer strategischen und operativen Netzwerkarbeit im lokalen Mehrebenenmodell an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik	612
9.6.2.1	Mobilisierung: Von der Idee zur organisierten Vernetzung	612
9.6.2.1.1	Ideenfindung	612
9.6.2.1.2	Partnersuche und Partnerwahl	612
9.6.2.1.3	Ressourcenmobilisierung	612
9.6.2.1.4	Konzeptentwicklung	613
9.6.2.2	Formierung und Institutionalisierung	613
9.6.2.2.1	Selektion der Partner	613
9.6.2.2.2	Institutionalisierung: Vereinsgründung /Netzwerkgründung	613
9.6.2.2.3	Netzwerkverfassung	614
9.6.2.2.4	Institutionelles Design: Mehrebenenmodell im Kommunalraum	614
9.6.2.2.5	Planung, Aufgabenorganisation und Strukturbildung	615
9.6.2.2.6	Strategische Zielfestlegung und integrierte Handlungskonzepte	616
9.6.2.2.7	Intersystemisches Wissensmanagement über ein Informations- und Kommunikationssystem	618
9.6.2.2.8	Transparenz und lückenlose Informations- und Kommunikationspolitik	619
9.6.2.2.9	Prozessqualität: Partizipative Evaluation und kooperatives Qualitätsmanagement in einer kombinierten <i>down-up-Governance</i>	619
9.6.2.3	Evolution und Weiterentwicklung	622
9.6.2.3.1	Qualitätssicherung über Summative Evaluation (Ergebnisqualität)	622
9.6.2.3.2	Abschluss oder Konzeptfortschreibung	623

Inhaltsverzeichnis

9.6.3	Analyseraster und Aktionsplan für eine erfolgreiche lokale Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell (kontextübergreifend)	623
9.6.3.1	Analyseraster für erfolgreiche lokale Netzwerkarbeit	624
9.6.3.2	Aktionsplanung für erfolgreiche lokale Netzwerkarbeit	627
10	Ausblick	629
11	Literatur	633

ANLAGE

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-2.1	Forschungsdesign: iterativ – interdisziplinär – fallstudienorientiert	8
Abb. 1-2.2	Methodischer Weg	9
Abb. 2-1	Maschinenmodell: Input-Output-Steuerung trivialer Systeme	36
Abb. 2-2	Steuerungsmodell für komplexe Systeme	37
Abb. 2-3	Gegenstandsbereich der interaktionsorientierten Policy Forschung	57
Abb. 2-4	MODELL AKTEUR – STRUKTUR – DYNAMIKEN	68
Abb. 2-5	Modell der Akteur Struktur Dynamiken für organisierte Vernetzungen	78
Abb. 3-1	Organisation als Soziales System: Kommunikation von Entscheidung	107
Abb. 3-2	Soziales Ordnungsmodell: Intermediarität im Dritten Sektor	117
Abb. 3-3	Organisationsmorphologie der modernen Industriegesellschaft	126
Abb. 3-4	Hybride Organisationen, Initiativen und Projekte im <i>Welfare Triangle</i>	131
Abb. 3-5	Das Dritte Sektor Konzept für Deutschland – Wohlfahrtspluralismus	132
Abb. 4-1	Formen organisierter Vernetzung nach Formalitätsgrad und Autonomie/ Interdependenz	161
Abb. 4-2	Landkarte der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung	164
Abb. 5-1.1	Forschungsdesign: iterativ – interdisziplinär – fallstudienorientiert	197
Abb. 5-1.2	Erweitertes Modell der AKTEUR – STRUKTUR – DYNAMIKEN im Wohlfahrtspluralismus	198
Abb. 5-2.1	Weitere Leitdimensionen zur Rekonstruktion der intersystemischen Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sozialpolitik, Jugendhilfe, Jugendsport	212
Abb. 5-3.1	Mehrebenenmodell und Interaktionsmuster interinstitutioneller Netzwerkarbeit	221

Abbildungsverzeichnis ff.

Abb. 6-1	Kontextanalyse zur Rekonstruktion der teilsystemischen Orientierungshorizonte resp. der Handlungsprägung des WOLLENS der fokalen Systeme im ASD-Modell	227
Abb. 6-1.1	Leistungs- und Publikumsrollen im Politischen System und die externe Reflexionsinstanz Wissenschaft	235
Abb. 6-1.2	Strukturelle Kopplungen Politisches, Wirtschafts- und Rechtssystem	240
Abb. 6-1.3	Problemlagen in Wohnbereichen mit besonderem Erneuerungsbedarf – Soziale Stadt	251
Abb. 6-1.4	Integrierte Handlungskonzepte in Mehrzielprojekten der Sozialen Stadt NRW – Handlungsfeld Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik	252
Abb. 6-1.5	Konzept und Steuerungsmodell Soziale Stadt	252
Abb. 6-1.6	Aktivierender Staat und Aktive Gesellschaft	261
Abb. 6-2.1	Kinder- und Jugendpolitik als Querschnittsaufgabe im Spiegel der Gesetzeslagen	281
Abb. 6-2.2	Kinder- und Jugendplan des Bundes – Regulierung, Aufgabenfelder und Förderarten	282
Abb. 6-2.3	Organigramm der Institutionen der Jugendhilfe: Öffentliche und Freie Träger; Interessenvertretungen	283
Abb. 6-2.4	Entwicklung Landeshaushalte u. Landesjugendpläne NRW 1994 bis 2006	291
Abb. 6-3.1	Das Sportsystem und die politischen Vertretungsebenen	336
Abb. 6-3.2	Strukturelle Kopplungsbereiche zwischen Sport, Politik und Wirtschaft	342
Abb. 6-3.3	Gemischtsektorale und intersektorale Verflechtungen zwischen Sport, Politik und Wirtschaft	344
Abb. 6-3.4	Organisation des Jugendsports in Deutschland	359
Abb. 6-3.5	Verflechtungen zwischen Jugendsport – Jugendhilfe – Jugendpolitik	364
Abb. 6-3.6	Organisierte Vernetzung zur Schließung der Schere zwischen komplexen Zielgruppenbedarfen und spezialisierter teilsystemischer Aufgabenbewältigung	392
Abb. 6-3.7	Mögliche Kooperationspartner im Programm ‚Integration durch Sport‘	398
Abb. 7-1.1	Standorte im Körbe für Köln e.V.	435
Abb. 7-1.2	Sozialraumanalyse – Anteil der jugendlichen Ausländer/innen an den Standorten vom Körbe für Köln e.V. / Durchschnitt Gesamtstadt Köln	436
Abb. 7-1.3	Anteil Jugendlicher mit Migrationshintergrund im Körbe für Köln e.V.	436
Abb. 7-2.1	Akteurkonstellation und ihr Leistungspotenzial – Interessen, Ressourcen, Interdependenzen (Können)	439
Abb. 7-2.2	Die Trägerinstitutionen im Körbe für Köln e.V.	441
Abb. 7-2.3	Vermittlungsebene: Kernteam im Körbe für Köln e.V.	442
Abb. 7-2.4	Verflechtungen der GEW Stiftung/ RheinEnergie Köln AG/ Stadt Köln	444
Abb. 7-2.5	GEW Stiftung - strukturelle Kopplung mit Politik und Wirtschaft	447
Abb. 7-2.6	Organisationsverflechtungen der American Sports GmbH (Stand Sommer 2006)	457

Inhaltsverzeichnis

Abb. 7-2.7	Ressourcenleistungen der Kernakteure im KfK	482
Abb. 7-2.8	Körbe für Köln e.V. als gemischte Wohlfahrtsökonomik in der pluralen Wohlfahrtsgesellschaft	492
Abb. 7-2.9	Verlagerung von der privaten Anschubfinanzierung zu einer öffentlichen Ko-Finanzierung der Jugendhilfeangebote im KfK – Planungen zur Verstetigung	494
Abb. 7-3.1	Analyse der Institutionellen Ordnungen - Entscheidungsstrukturen und Prozesse	502
Abb. 7-3.2	Gremienstruktur im Organisationsnetzwerk des Körbe für Köln e.V.	507
Abb. 7-3.3	Mitgliederstruktur im Beirat des Körbe für Köln e.V. (30.10.2005)	511
Abb. 7-3.4	Die Ebenen, Gremien und Institutionen im Körbe für Köln e.V.	518
Abb. 7-3.5	Dezentrale Netzwerksteuerung im Sozialraum an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik	520
Abb. 7-3.6	Partner der Urban Governance im Körbe für Köln e.V.	532
Abb. 7-3.7	Ressortübergreifende Kooperation und Ressourcenbündelung im Kölner Modell Körbe für Köln e.V.	533
Abb. 7-4.1	Prozessevaluation & Integrierte Handlungskonzeption im Kölner Modell als <i>Multilevel Urban Governance</i>	539
Abb. 8.1	Strukturelle Kopplung und Ko-Evolution im Körbe für Köln e.V.	566
Abb. 8.2	Lokale Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell des Körbe für Köln e.V.	575
Abb. 8.3	Laterale Vernetzung als multiple Überlappingsstruktur vertikaler, horizontaler und lateraler Elemente im koordinierten Verbund	579
Abb. 8.4	SYSTEM-4 angewandt auf das Kölner Modell: Funktionsübergreifende Arbeitsgruppen – Steuerungsgruppen, Beirat, Kernteam	579
Abb. 8.5	SYSTEM-4 angewandt auf das Kölner Modell: Institutionalisierte Arbeitskreise und <i>Ad Hoc</i> -Gruppen	580
Abb. 9-5.1	Erfolgsfaktoren zur Koordination sozialer Dienstleistungsnetzwerke im Sozialraum	608
Abb. 9-6.1	Phasen der Netzwerkarbeit und Qualitätsdimensionen im Lebenszyklusmodell	612
Abb. 9-6.2	Mögliche intersektorale Ressourcenmobilisierung für soziale Dienstleistungen im Dritten Sektor	613
Abb. 9-6.3	Netzwerkverfassung	614
Abb. 9-6.4	Netzwerkregulierung im kommunalen Mehrebenenmodell	615
Abb. 9-6.5	Strategisches Management – Zielfelder und Leitfragen nach der KGSt	616
Abb. 9-6.6	Ablaufschema kooperativer Zielbildungsprozesse im lokalen Mehrebenenmodell	618
Abb. 9-6.7	Das Systemmodell im Neuen Steuerungsmodell des New Public Management	620
Abb. 9-6.8	Geschäftsoptimierung über Evaluation	621
Abb. 9-6.9	Geschäftsoptimierung über Evaluation	621
Abb. 9-6.10	Netzwerkevaluation als iterativer Prozess von formativer und summativer Evaluation	622

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1	Politikwissenschaftliche Dimensionen von Government/ Governance	62
Tab. 3-1	Sektorale Merkmale im Wohlfahrtspluralismus	129
Tab. 4-1	Segmentierungsrahmen für Netzwerke	162
Tab. 4-2	Merkmale strategischer und regionaler Netzwerke	166
Tab. 6-1.1	Staatliche Leitbilder und Steuerungsformen im historischen Überblick	257
Tab. 6-2.1	Beschäftigung / Freiwilligenarbeit im Nonprofit Sektor 1990* und Beschäftigung 1995**	277
Tab. 6-2.2	Strukturaufbau trägerbezogener Gremien Sozialer (Jugend)Arbeit	287
Tab. 6-2.3	Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland 2002 (ohne Einrichtungen der Kindertagesbetreuung)	288
Tab. 6-2.4	Entwicklung Landeshaushalte und Landesjugendpläne NRW 1994 bis 2006	292
Tab. 6-3.1	Meilensteine zur Entwicklung der Deutschen Sportjugend als Freier Träger der Jugendhilfe 1950-2000	366
Tab. 6-3.2	Strukturentwicklungen und Inklusionspolitiken im Jugendsport - dsj	375
Tab. 6-3.3	Mitgliedschaften Heranwachsender im (Jugend)Sport (2004)	381
Tab. 7-2.1	Repräsentant/innen der Stiftungsakteure und Mutterkontexte	448
Tab. 7-3.1	Ordentliche Mitglieder - Mitgliederversammlung Körbe für Köln e.V.	509
Tab. 9-3.1	Positive Effekte von konkurrierendem und kooperativem Verhalten	601
Tab. 9-4.1	Negative Aspekte von konkurrierendem und kooperativem Verhalten	605

Abkürzungen

bzgn.	= beziehend auf
ebd.	= ebenda
f.	= Folgeseite
ff	= folgende
Herv. SAL	= Hervorhebung Sascha Alexandra Luetkens
Herv. i.O.	= Hervorhebung im Original
Herv. weg.	= Hervorhebung des Originals weggelassen
i. Anl.	= in Anlehnung
i.d.R.	= in der Regel
i.e.S.	= im engeren Sinne
i.Ü.	= im Überblick
i.v.A.	= in vorliegender Arbeit
i.w.S.	= im weiteren Sinne
m.a.W.	= mit anderen Worten
m.E.	= meines Erachtens [s.E (seines Erachtens), i.E.(ihres Erachtens)]
o. Herv.	= ohne Hervorhebung des Originals
s.o.	= siehe oben
sog.	= sogenannte
zit.	= zitiert
zusf.	= zusammenfassend

Vorwort und Danksagung

In unserer sog. ‚reflexiven Moderne‘ erfolgt gesellschaftliches Handeln leider nicht immer so reflektiert und abgestimmt, wie es möglich und nötig wäre, um allen Menschen eine gleichberechtigte Chance zur Integration in die Gesellschaft, auf ein glückliches Aufwachsen und positive Zukunftsperspektiven zu geben. Intersystemische oder intersektorale Netzwerkarbeit ist eine hervorragende Möglichkeit, um Abstimmungsprozesse z.B. zwischen Personen und Institutionen aus der Politik, der Jugendhilfe und dem Sport zu verbessern, und damit beispielsweise eine integrierte sportbezogene Jugendsozialarbeit im Kommunalraum erfolgreich umzusetzen. Zur erfolgreichen Koordination und Integration einer vernetzten Gemeinwesenarbeit im benannten Handlungsfeld liegen bislang allerdings kaum Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse vor. Die vorliegende Dissertation setzt sich zum Ziel diese Forschungslücke zu schließen. Die Dissertation konnte ich nur auf Grund der direkten und indirekten Unterstützung und dem guten Zuspruch verschiedenster Personen und Institutionen realisieren. Diesen gebührt mein herzlicher und aufrichtiger Dank.

Meiner Mentorin und ‚Chefin‘ Prof.‘in Dr. Ilse Hartmann-Tews am Institut für Sportsoziologie, Abt. Geschlechterforschung, danke ich für die konstruktive Unterstützung im Themenfindungs- und Betreuungsprozess sowie für die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, die es mir ermöglichte zwei halbe Stellen und die Dissertation mittelfristig ‚unter einen Hut‘ zu bringen. Ich danke auch Frau Dr. Karen Petry, kommissarische Leitung am Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung, für die Möglichkeit meine wissenschaftliche Begleitforschung zum Körbe für Köln e.V. methodisch, zeitlich und inhaltlich mit dem vorliegenden Dissertationsvorhaben zu verbinden. Ohne die Unterstützung dieser beiden Frauen hätte ich das Vorhaben nicht realisieren können. Weiterhin gilt mein besonderer Dank Herrn Prof. Dr. Christoph Breuer, der für mich bereits langjähriger Berater in den Themen und Projektarbeit zu(r) Sportentwicklung, Wissensmanagement und Netzwerkforschung im Sport ist und sich zudem bereit erklärte, die Begutachtung der vorliegenden Arbeit – trotz großem Umfang und engem Zeitbudget – zu übernehmen.

Mein Dank gilt weiterhin dem großartigen sozialen Unterstützungsnetzwerk aus dem Kolleginnenkreis der Abteilung Geschlechterforschung, der Sportsoziologie, meinem Freundes- und Familienkreis wie auch dem Kernteam des Körbe für Köln e.V. An dieser Stelle kann ich nicht alle namentlich erwähnen. Besonderer Dank gebührt allerdings folgenden Personen:

Claudia Combrink (!) und Bettina Rulofs, die ihr mit Eurem fachlichen Input und Korrekturarbeiten zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen und mich mit Eurem Zuspruch bis zur Abgabe unterstützt habt. Holger Fuhrmann, Dörte und Dieter Staudt-Kranz für den redaktionellen Feinschliff von Teilkapiteln, den (ehemaligen) Hilfskräften Tanja, Julian, Katrin, Steffi und Lisa in der Geschlechterforschung sowie Uli Tischer als ‚stützendes Rückrat‘ am Abgabetag der Arbeit; Maico für die gewissenhafte Literaturprüfung.

Monika Weiler, Referentin der RheinEnergieStiftung Jugend, Beruf und Wissenschaft, und Jan Odendahl vom Kernteam des Körbe für Köln e.V. für Eure Geduld und Unterstützungsangebote in einer Zeit, in der ich für die Projektarbeit nicht immer sofort Zeit hatte, wie auch allen Interviewpartnern aus dem Körbe für Köln e.V. und seinem Umfeld, ohne deren Vertrauen und fachlichen Input das Vorhaben nicht hätte realisiert werden können. Meinem Evaluationsteam, bestehend aus Katrin von Kuk und Christoph Marx, danke ich für die Teamarbeit und Unterstützung im Zuge der Begleitforschung. Darüber hinaus hat die Förderung der wissenschaftlichen Begleitforschung durch die RheinEnergieStiftung Jugend, Beruf und Wissenschaft in Köln es mir finanziell erst möglich gemacht in Personalunion auch eine Dissertation zum vorliegenden Thema zu erstellen. Dafür bin ich der Stiftung, stellv. Frau Gesche Gehrmann (Geschäftsführerin) und Herrn Helmut Haumann (Vorsitzender), sehr dankbar.

Ganz besonders hervorheben möchte ich neben Claudia Combrink meine Schwester Bille Brincker: ihr ward in der Endphase mit extra viel Zeit im Gepäck für mich da, habt mich bis zum ‚bitteren Ende‘ inhaltlich wie seelisch-moralisch unterstützt und mir die notwendige Zuversicht und Motivation für den Endspurt gegeben. Meiner restlichen Familie Cathrin, Lara, Joram, Julia, Helge und Bernd danke ich für Eure Geduld in einer Zeit, in der ich eigentlich kaum Zeit für Euch hatte. Last, not least, geht mein Dank an meinen Mann, Gregor Hovemann, der nicht nur viel Geduld und Verzicht in den vergangenen Jahren unter Beweis gestellt hat, sondern mich zudem mit kulinarischen Hochgenüssen und Entspannungsmassagen verwöhnt hat, und mir damit die notwendige Energie für dieses Projekt zugeführt hat.

Ihr alle seid großartig!

Sascha A. Luetkens im November 2007

1 Einleitung

In der vorliegenden Arbeit¹ wird der Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der intersystemischen Kooperation und Vernetzung zwischen Akteuren aus den Systemen Sport, Politik und Jugendhilfe nachgegangen. Dies erfolgt u.a. mit vertiefendem Blick auf das Fallbeispiel eines kommunalen intersystemischen Netzwerks, dem Körbe für Köln e.V., über den eine integrierte Sport-, Jugend- und Sozialpolitik im Kommunalraum umgesetzt wird. Ziel der Netzwerkarbeit ist es, kollektiv hochkomplexe Probleme von benachteiligten jungen Menschen in Wohngebieten mit besonderem Jugendhilfebedarf (trad. ‚soziale Brennpunkte‘) in Köln derart zu bearbeiten, dass deren Chance auf eine gesellschaftliche und berufliche Integration erhöht wird. Das Thema der vorliegenden Arbeit ist folgerichtig die **Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit** im Handlungsfeld einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit.

1.1 Problemaufriss

Der lokale Zusammenschluss zu Netzwerken mit dem Ziel, die Kräfte, Kompetenzen und Ressourcen der Partner zu bündeln und komplexe Probleme vor Ort besser in den Griff zu bekommen, ist nicht neu: So wurde bereits im Gemeinwesenansatz der 70er und frühen 80er Jahre die *Community Power* (Etzioni 2001; Zimmer 1998b) als hierfür wichtige Ressource identifiziert: Solidarisches Handeln im interpersonellen Verbundsystem erfolgte unter der Zielsetzung, das Handeln der Einzelnen an den spezifischen Problemlagen vor Ort auszurichten und mit vereinten Kräften passgenaue Problemlösungen zu generieren. Ein Novum am zeitgenössischen Netzwerkansatz ist, dass sich nicht mehr individuelle Akteure, sondern zunehmend Organisationen oder Institutionen zusammenschließen, um ihre Ressourcen zu bündeln, Wissenslagen aufeinander zu beziehen und ihr spezialisiertes Handeln anschlussfähig aneinander zu gestalten. Der lokale Raum wird hierbei zur „Integrationschleuse“ der Gesellschaft (Meyer 2003), was u.a. in neuen Modellen einer Lokalen *Governance* über Netzwerke zum Ausdruck kommt (vgl. Bogumil & Holtkamp 2004; Heinelt 2003; Kap. 2.2.2.3)

Dieser Entwicklungstrend, der sich nicht nur in der organisierten Gemeinwesenarbeit, sondern gesellschaftsweit auch in den Handlungskontexten der Wirtschaft und der Politik beobachten lässt, ist in reflexiver Reaktion auf Folgeerscheinungen der Modernisierung entstanden: Neben hoch spezialisierten Formen der Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen, hat die funktionale Differenzierung als neue soziale Ordnungsform auch viele negative Externalitäten hervorgebracht. Diese sind auf die z.T. ‚blinde‘ spezialisierte Leistungsproduktion einer funktional auf ein Ziel ausgerichteten Organisation im Zuge gesellschaftlicher Problembearbeitung, z.B. als rein sportliches Handeln, rein helfendes Handeln oder rein politisches Handeln, zurückzuführen (vgl. Kap. 2.1; Kap.3). Die Organisationen sind in der zeitgenössischen Moderne auf Grund zunehmend komplexerer Problemlagen aufgefordert, reflexiv auf benannte Folgeprobleme der funktionalen Differenzierung zu reagieren. Die vorliegende Arbeit startet von der Annahme, dass **institutionelle Netzwerke** das geeignete institutionelle Arrangement und pass-

¹ In der vorliegenden Arbeit wird die Fußnotenzählung pro Kapitel immer neu ab Nr. 1 nummeriert.

1 Einleitung

genaue Medium der Handlungskoordination sind, um die Kernprobleme der reflexiven Moderne trotz prekärer öffentlicher Haushaltslagen, hochkomplexer Problemlagen und turbulenter Umwelten effektiv und effizient zu bearbeiten.

Im soziologischen Diskurs sind als Folge des Strukturwandels Pathologien für alle drei gesellschaftlichen Ebenen identifiziert worden. Diese werden auf die neue soziale Ordnung einer funktionalen Differenzierung zurückgeführt:

- 1) Auf der **Makroebene** wird die gesamtgesellschaftliche Integration teilsystemischer Leistungsproduktion, die sogenannte **Systemintegration**, als problematisch erachtet (vgl. u.a. Schimank 2001a; 2000c; Nassehi 1999; Beck 1996; 1986; Luhmann 1984; vgl. Kap. 2.1).
- 2) Auf der **Mesoebene** kann eine z.T. fehlende zielgruppengerechte Angebotsgestaltung und Berücksichtigung der individuellen Bedarfslagen bzw. „Kundenorientierung“ z.B. bei Angeboten der traditionellen staatsnahen Einrichtungen der Sozialen Arbeit und Dienste (vgl. u.a. Heinze & Olk 1981; Evers et al. 2002; Kap. 6.2), aber auch von Sportvereinen beobachtet werden (vgl. Kap. 6.3).
- 3) Diese kann auf der **Mikroebene** in Richtung einer sozialen Exklusion z.B. jugendlicher Teilgruppen aus organisationalen Kontexten führen, so dass eine gelingende **Sozialintegration** als problematisch erachtet wird. So werden z.B. sozial oder mehrfach benachteiligte junge Menschen häufig in das gesellschaftliche Abseits gedrängt und ihre Chance auf eine gleichberechtigte Teilhabe an relevanten gesellschaftlichen Handlungsfeldern minimiert. Deutlich wird dies u.a. am Problem der partiellen sozialen Exklusion von Jugendlichen unterer sozialer Lage und/ oder mit Migrationshintergrund aus Sportvereinen (zuf. Schmidt et al. 2003; Beck 1996; 1986), aus dem Bildungssektor, an der steigenden Kinder-/Jugendarmut und an der wachsenden Jugendarbeitslosigkeit, die vor allem Jugendliche mit niedrigem Bildungsstatus bedroht oder betrifft und vom ersten Arbeitsmarkt ausgrenzt (vgl. BR 2005; BMBF 2004; VfK 1997; i.Ü. Häußermann 2005; 2000a; Kap. 6.1.2; Kap. 6.2).

Hieran wird deutlich, dass funktionale Differenzierung neue soziale Ungleichheiten hervorgebracht hat, die nur reflexiv bearbeitet und strategisch bewältigt werden können (vgl. Luhmann 1981; Beck 1996; Kap. 6.1). An dieser Stelle sind zugleich zwei eng verwobene soziologische Kernprobleme benannt, die auf die zeitgenössische Gesellschaftsordnung zurückführbar sind: Die **Probleme der Sozial- und Systemintegration**. Basisprämisse der vorliegenden Arbeit ist, dass institutionelle Netzwerke ein hohes Potenzial in sich bergen, um über Systemintegration – mittels Zusammenarbeit von Partnern aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungskontexten bzw. Teilsystemen – die Chance auf eine verbesserte Sozialintegration benachteiligter junger Menschen im Kommunalraum zu erhöhen.

Ergänzt werden die soziologischen Kernprobleme zudem um die vielfach diagnostizierte „**Krise des Wohlfahrtsstaates**“ (Zimmer & Priller 2004; Baur & Braun 2003; Braun 2003a; Zimmer 1998b, 247; Evers & Olk 1996; vgl. Kap. 6.1): Diese wird auf gestiegene Anspruchs- und Problemlagen, globalisierte Märkte, eine Expansion der Wohlfahrtsleistungen bei zugleich nachhaltiger Arbeitsmarktkrise und ‚strukturell‘ bedingten leeren

1 Einleitung

Staats- und Sozialkassen auf allen politisch-administrativen Ebenen zurückgeführt (Zimmer & Priller 2004; 1997). Seit dem auslaufenden 20. Jahrhundert lässt sich eine strukturelle Verfestigung dieser Krise beobachten. Dies hat u.a. zu Konsolidierungszwängen und massiven Verteilungskämpfen vor allem im Sektor der freiwilligen Leistungen geführt hat. Zeitgleich hat der politische Akteur mit der funktionalen Differenzierung seine zentrale Steuerungsposition eingebüßt und ist nunmehr gezwungen, seine Selbstansprüche der Maximalinklusion der Bevölkerung und der Gesellschaftsintegration über neue, ressourcenschonende Mittel und Wege zu regulieren. Auch in diesem Kontext wird deutlich, dass – so die Annahme der Verf. d.v.A. – intersektorale und intersystemische Netzwerke² die richtige Lösung und Koordinationsmedien zur Kompensation der wohlfahrtsstaatlichen Einbußen sind. Zur Zeit lässt sich im Modell des ‚**aktivierenden Staates**‘ (Blanke & Schridde 1999; Metzler & West 2000) entsprechend eine regelrechte ‚Vergesellschaftung‘ der Politik und politischen Gesellschaftssteuerung und eine zunehmende Verantwortungsverlagerung aus dem politischen in den privaten wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Raum beobachten. Dieser Trend findet im recht jungen Konzept des ‚**Wohlfahrtspluralismus**‘ seinen Ausdruck. So ist der aktivierende Staat Ausdruck für

„eine neu gelebte Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft zur Realisierung gemeinsamer Ziele im Hinblick auf Fortschritt und Solidarität. Dabei geht es um Kooperation und Koproduktion staatlicher, halbstaatlicher und privater Akteure in der Verfolgung des öffentlichen Interesses. [...] Der Staat wird in diesem Konzept zum Moderator, zu einer koordinierenden Förder- und Planungsinstanz: er reguliert das ‚wohlfahrtspluralistische Arrangement‘“ (Blanke 2002, 8; 11 in Schridde et al. 2002).

Um die Kontrolle über die zeitgenössische Gesellschaftssteuerung aber nicht vollends aus der Hand zu geben, nutzt der Staat das Medium ‚Netzwerk‘: der politische Akteur versucht über eine **prozedurale Kontextsteuerung** (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Willke 1992) nach wie vor seinen öffentlichen Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen geltend zu machen (vgl. Kap. 2.1.3).

Institutionelle Netzwerke avancieren vor dem skizzierten Hintergrund zu überaus leistungsfähigen Arrangements, an die eine hohe Erwartungshaltung rückgebunden wird. Diese ist assoziiert mit einer hohen Problemlösungs-, Innovations- und Integrationsfähigkeit. Offen ist allerdings nach wie vor die Frage, wie die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren (öffentliche, privatwirtschaftliche, zivilgesellschaftliche) und gesellschaftlichen Teilsystemen (Sport, Politik, Soziale Arbeit/ Jugendhilfe) mit ihren je partikularen Teilsichten, Rationalitäten, Zielsetzungen und Interessenlagen ihr Handeln sinnvoll aufeinander abstimmen und aufeinander beziehen können (vgl. Bommers & Scherr 2000a, 148f.; vgl. Kap. 2.1). Offen ist weiterhin die Frage, welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, um diese Divergenzen zu Gunsten eines kollektiven, gemeinwohlorientierten Handelns zu überwinden (vgl. van Santen & Seckinger 2003; vgl. Kap. 2; Kap. 4.3). Mit Blick auf die **Koordina-**

² In der vorliegenden Arbeit werden diese beiden Konzepte unterschieden: ‚intersektoral‘ bezieht sich auf die Vermaschung der gesellschaftlichen Sektoren öffentlich, privatwirtschaftlich, zivilgesellschaftlich/ Dritter Sektor (vgl. Kap. 3.4); ‚intersystemisch‘ ist einem differenzierungs- und systemtheoretischen Verständnis entliehen und legt das Konzept gesellschaftlicher Teilsysteme zu Grunde (vgl. Kap. 2). Intersektoralität verläuft quer zur intersystemischen Konzeption, da Teilsysteme wie der Sport oder die Jugendhilfe sich sowohl aus öffentlichen wie aus Dritte Sektor Institutionen konstituieren (vgl. Kap. 6.2; Kap. 6.3). Intersystemisch wird daher auch als Überbegriff verwendet.

tion und Integration der Teilleistungen in intersystemischer Netzwerkarbeit besteht großer Handlungs- und Forschungsbedarf.

Dieser ist bereits in Teilen z.B. für die Jugendhilfe (ebd.) oder für intersektorale Politiknetzwerke (stellv. Mayntz & Scharpf 1995) bearbeitet worden. Allerdings gibt es kaum eine Arbeit, die sich explizit mit dem Thema der **Koordination intersystemischer Vernetzung** beschäftigt, und gar keine, die dies für das Handlungsfeld einer kooperativ bzw. vernetzten sportbezogenen Jugendsozialarbeit erarbeitet.³ Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, diese Forschungslücke modular zu schließen.

Die Arbeit wählt bewusst ein Vorgehen aus systematischer Theoriearbeit und umfassendem *State of Art* zu den institutionellen Arrangements Organisation und Netzwerk (Abschnitt B) und kombiniert dies mit einer fallbezogenen Kontext- und qualitativen Netzwerkanalyse des Körbe für Köln e.V.. Über das schrittweise Vorgehen können zugleich Module für eine *Grounded Theory* zur intersystemischen Netzwerkarbeit modelliert und praxisrelevantes Wissen ‚aus der Praxis für die Praxis‘ im klassischen Verständnis der Aktionsforschung generiert werden. Zunächst gilt es eine system- und differenzierungstheoretisch geprägte Theoriebasis für intersystemische Netzwerkarbeit zu schaffen, die bislang in der meist theoriearmen Netzwerkforschung kaum Verwendung fand. Am Ende der Arbeit steht neben der modularen Darstellung erster Erkenntnisse für eine intersystemische Netzwerktheorie (unter dem Fokus der Koordination und Integration der Netzwerkarbeit; Kap. 5 und Kap. 8), ein Gestaltungskatalog für eine erfolgreiche Mobilisierung, Formierung und Institutionalisierung (intersystemischer) Netzwerke (Kap. 9).

Der Untersuchungsgegenstand (Körbe für Köln e.V.) wurde ausgewählt, weil er den hier fokalen Kontext einer integrierten sportbezogenen Jugendsozialarbeit und damit die Zusammenarbeit der Teilsysteme Politik, Jugendhilfe und Jugendsport umfasst. Zudem wird in diesem innovativen Mehrebenenmodell eine politische Strategie und vernetzte Querschnittspolitik mit operativer Netzwerkarbeit im Kommunalraum gekoppelt. Das Netzwerkmodell des Körbe für Köln e.V. wurde darüber hinaus – in Abgrenzung zu traditionell sozialpolitisch gesteuerten institutionellen Netzwerken – im Gesellschaftsraum (von einer Stiftung und einem Profi-Sportverein) initiiert. Es ist damit Ausdruck einer zeitgenössischen ‚sozialen Selbststeuerung‘ (Willke 1993; Kap. 2). In dieser Konstellation war das Kölner Modell zum Zeitpunkt der Erhebung einmalig und einzigartig im empirischen Raum.⁴ Im Vorfeld zur Netzwerkanalyse werden gleichermaßen die Rahmenbedingungen für ‚intersektorale Politiknetzwerke‘ zur strategischen Gestaltung von Querschnittspolitiken wie auch für ‚operative (soziale) Dienstleistungsnetzwerke‘ als institutionelle Arrangements für eine ‚organisierte Gemeinwesenarbeit‘ in den Blick ge-

³ So beschäftigt sich Breuer in differenzierungstheoretischen Arbeiten zwar mit Kooperationen und Netzwerkarbeit im Sport, konkret mit Kooperationen im System der sozialen Arbeit im Sport (2002) und mit der Steuerbarkeit von Sportregionen über die Instrumente ‚rundet Tisch‘ und ‚Netzwerkarbeit‘, fokussiert aber nicht primär das Thema der **intersystemischen Netzwerkkoordination**. Er nimmt eine monofokale Perspektive ein, wenn auch Schnittstellenarbeit (z.B. Sport/ Gesundheitssystem) eine Rolle spielt.

⁴ Mit der interkulturellen Straßenfußballliga ‚*köln kickt*‘ entsteht zwar jüngst ein ähnlicher Ansatz einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit; der Vernetzungsansatz ist allerdings hier schrittweise nach Projektstart eingeführt worden; dies kann als Lerneffekt aus dem Kölner Modell gewertet werden.

1 Einleitung

nommen: Durch die Kopplung und Integration beider Arrangements entsteht die besondere Leistungsfähigkeit des Netzwerks (vgl. Kap. 4).

Ziel der Arbeit ist es, die Möglichkeiten und Grenzen zur Mobilisierung, Formierung und Institutionalisierung wie auch für eine erfolgreiche Koordination intersystemischer Netzwerkarbeit einer integrierten sportbezogenen Jugendsozialarbeit zu erarbeiten. Auf dieser Basis soll eine Forschungslücke geschlossen werden mit Blick auf

„Formen der Vernetzung [...], welche eine bessere Re-Integration der ausdifferenzierten Teile ermöglicht. [...Über] *organisierte Differenzierung* [wird] das für die Gesellschaft insgesamt riskante Auseinandertreiben der Funktionsbereiche jedenfalls punktuell und teilweise in organisierten Vernetzungen aufgefangen[...].“ (Willke 1992, 183, Herv.i.O.)

Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie diese Re-Integration der gesellschaftlichen Teilbereiche in und über Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe trotz divergierender Basisannahmen und Partikularsichten potenziell gelöst und koordiniert werden kann.

1.2 Methodik

Die vorliegende Forschungsarbeit bewegt sich an der Schnittstelle zwischen Grundlagen- und Anwendungsforschung (vgl. Bortz & Döring 2002, 113ff). Letztere ist im qualitativen Design einer partizipativen Aktionsforschung resp. Evaluation gestaltet (vgl. Mayring 1999, 36ff).

1.2.1 *Grounded Theory und Action Research*

Entlang des **Grundlagenforschungsinteresses** wird eine offene Herangehensweise an das komplexe Netzwerkphänomen gewählt, um auf dieser Basis wissenschaftliches Grundlagenwissen, ohne direkt erkennbaren funktionalen Wert für die Praxis, zu generieren. Der Anspruch der vorliegenden Arbeit ist hierbei nicht, ein eigenständiges umfassendes Theoriemodell zu erarbeiten (was sicherlich auf Basis einer Fallanalyse nicht seriös wäre); vielmehr sollen relevante Bausteine für eine *Grounded Theory* zu intersystemischer Netzwerkarbeit erarbeitet werden, die es über weitere Studien und Analysen empirisch zu validieren und erweitern gilt. In Abgrenzung hierzu steht mit Blick auf die **Anwendungsforschung**, den *Action Research* (vgl. Mayring 1999, 36), eine **praxisrelevante Ergebnisaufbereitung** im Vordergrund: Auf dieser Basis soll abschließend ein Empfehlungskatalog mit Erfolgsfaktoren für die Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit an der fokalen Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Jugendsport erarbeitet werden (vgl. Kap. 9; Bortz & Döring 2002, 102).

Das Dilemma dieser kombinierten Vorgehensweise gründet bereits in der Natur der Differenz von Grundlagen- und Anwendungsforschung: erstere fordert als Prämisse für qualitativ hochwertige Forschung eine distanzierte und objektivierte Haltung zum Forschungsgegenstand; der zweite Typus ist gezielt und bewusst als gestaltender Eingriff der Forscherin in die soziale Wirklichkeit und über dialogische Verfahren zwischen Forscherin und den Netzwerkakteuren geprägt. Die Forscherin greift somit (bewusst auch) aktiv gestaltend in den Forschungsgegenstand ein. Im vorliegenden Forschungsbereich entsteht genau hier der relevante Schnittstellenbereich zwischen Grundlagenforschung und Anwendungsorientierung: 1) Die Ergebnisse der theoriegeleiteten Grundlagenfor-

1 Einleitung

schung können einerseits für eine theoretisch fundierte Praxisempfehlung nutzbar gemacht werden, wodurch zugleich auch die Qualität der Netzwerkarbeit – vor allem unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit – erhöht werden kann. Umgekehrt kann 2) der qualitative und vertiefende Einblick in die ‚Black Box‘ des komplexen Netzwerkgefüges nur auf der Basis des Praxisbezuges und der Beziehungen, die über die partizipative Begleitforschung geniert wurden, umfassend gewährleistet werden. Der gewählte Ansatz des partizipativen *Action Research* (PAR)⁵ eröffnet im vorliegenden Untersuchungsfall Tor und Tür für eine fundierte Rekonstruktion der komplexen sozialen Wirklichkeit und des Entscheidungshandelns im Netzwerk – auch auf der ‚Tiefenebene‘ bzw. ‚Hinterbühne‘ des Entscheidungshandelns. Nur über den Einblick in die Tiefenstrukturen können die Möglichkeiten und Grenzen einer intersystemischen Netzwerkarbeit im fokalen Kontext auch umfassend beleuchtet werden. Hier gründen die Synergien beider Ansätze.

Die Frage nach der Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit soll – in Anlehnung an das anwendungsorientierte Wissenschaftsverständnis – ‚aus der Praxis und für die Praxis‘ bearbeitet werden und als Ergebnis der vorliegenden Arbeit werden relevante **Bausteine** für die Entwicklung einer *Grounded Theory*⁶ intersystemischer Netzwerkarbeit geliefert (vgl. Strauss & Corbin 1996; Eisenhardt 1989, 532f.; Glaser & Strauss 1977). Die *Grounded Theory* unterscheidet sich sowohl von der rein deduktiv, aus theoretischen Prämissen abgeleiteten Theorie (z.B. die Systemtheorie von Niklas Luhmann), als auch von rein induktiven Ansätzen, wie diese häufig in der Netzwerkforschung Anwendung finden. In dieser qualitativen Methodologie werden über Deduktion und Induktion „gegenstandsverankerte“ theoretische Modelle entwickelt, die „zur Erklärung der sozialen Wirklichkeit“ dienen und zugleich „einen Rahmen für soziales Handeln“ (Strauss & Corbin 1996, 7) bieten. Dieses Vorgehen hat sich für praxisorientierte Forschungsprozesse bewährt, weil theoretische und empirische Erkenntnisse sinnvoll gekoppelt werden können (vgl. Strauss & Corbin 1996; Glaser & Strauss 1977). Die gegenstandsbezogene Theoriebildung gründet sich in der integrativen Synthese verschiedener Methoden, Theorien und Perspektiven und ist charakterisiert durch einen eher zyklisch oder spiralförmigen Forschungsprozess und ‚iteratives Vorgehen‘ (Strauss 1994). Auf dieser Basis werden theoretische Prämissen mit einer offenen qualitativen Forschungsmethodik kombiniert (vgl. Wiedemann 1992, 442f.).

Der Untersuchungsgegenstand wird entsprechend nicht als „Tabula Rasa“ behandelt, sondern durch vorangegangene Literatur- und Theoriearbeit selektiv eingeschränkt. Im Anschluss werden in der theoriebasierten Exploration (vgl. Bortz & Döring 2002, 369)⁷ theoriegeleitete Prämissen in einem zugleich auch offen gestalteten, qualitativen Forschungsprozess, der nach wie vor Raum für ‚Überraschungen‘ und ‚Neuigkeiten‘ belässt, empirisch überprüft (vgl. Yin 1994).

⁵ Vgl. zur partizipativen Anwendungsforschung (kurz: PAR von Participatory Action Research): Fals-Borda, Orlando & Rahman, Anisur Muhammad (Eds.) (1991). *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Action Research*. London: Intermediate Technology Publications. Auch: Rahman, Anisur Mohammed. (1985) *The Theory and Practice of Participatory Action Research*. In Orlando Fals-Borda (ed.), *The Challenge of Social Change. (Sage Studies in International Sociology, 32; S. 107-32)*. Delhi: Sage Publications.

⁶ Im deutschen wird von einer ‚gegenstandsnahen‘ bzw. ‚gegenstandsverankerten‘ Theorie gesprochen.

⁷ Eine ‚echte‘ theoriebasierte Exploration hat zum Ziel durch „Synthese und Integration neue Erklärungsmodelle zu entwickeln“ (ebd., 369). Dies entspricht dem Prinzip der *Grounded Theory*.

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund ‚Neuigkeit‘ und der ‚Einmaligkeit‘ des Untersuchungsgegenstandes erscheint dieses eher unorthodoxe Vorgehen einer Vermischung aus Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung, das in die Entwicklung von Bausteinen für eine *Grounded Theory* münden soll, durchaus legitim (vgl. Bortz & Döring 2002, 103ff). Als integratives Ergebnis kann und soll gleichermaßen ein ‚Win-Effekt‘ i.S. neuer und brauchbarer Erkenntnisse für die Anwendungs- und Grundlagenforschung hervorgehen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es entsprechend, auf dieser methodologischen Basisannahme relevante Erkenntnisse zur **intersystemischen Organisation und Vernetzung** zu generieren. Grundlegend ist die Rekonstruktion der Rahmenbedingungen, die einen Erklärungshintergrund zur Entstehung und zu den Wirkungszusammenhängen intersystemischer Netzwerkarbeit in der zeitgenössischen polyzentrischen Gesellschaftsordnung liefern. Der Anspruch, der verfolgt wird, ist nicht, diese in eine geschlossene Theorie zu überführen, sondern in einem ersten Schritt relevante Theoriebausteine systematisch zu erarbeiten, die in weiteren Forschungsarbeiten quantifiziert, validiert und generalisiert werden können und müssen. Kernthema ist die Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit im Forschungskontext einer kommunalen sportbezogenen Jugendsozialarbeit. Fokussiert werden hierfür die Potenziale und Leistungen der fokalen Systeme Politik, Sport und Jugendhilfe, ihre Strukturbesonderheiten, Dynamiken sowie das jeweils historisch gewachsene und sehr spezifische Autonomie/Interdependenz-Verhältnis dieser Teilsysteme im Gesellschaftsverbund. Das umfassende Themenfeld wird weiterhin auf den kommunalen Planungs- und Steuerungsraum von Netzwerkarbeit eingegrenzt.

1.2.2 Das Vorgehen: iterativ – interdisziplinär – empirische Fallstudie im qualitativen Design

In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Annäherung an den Untersuchungsgegenstand entsprechend der beschriebenen Methodologie als kontinuierlicher Wechsel aus Deduktion und Induktion. Die Arbeit ist interdisziplinär angelegt und an eine empirische qualitative Fallstudie rückgebunden (vgl. Mayring 1999, 28). Eine erste Annäherung an den Untersuchungsgegenstand erfolgt über die theoriebasierte Exploration, auf deren Basis relevante differenzierungs- und steuerungstheoretische, organisations- wie netzwerktheoretische Bedingungen und Einflussgrößen für die erfolgreiche Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit erschlossen werden sollen. Die Notwendigkeit für das **iterative Vorgehen** gründet darin, dass derzeit keine geschlossene Theoriekonstruktion existiert, die Aspekte der Differenzierungstheorie und Netzwerkarbeit schlüssig miteinander verbindet. So weist die traditionelle Systemtheorie ‚blinde Flecken‘ mit Blick auf Netzwerkarbeit auf, hingegen wird die Netzwerkforschung häufig theoriearm als reine Praxisforschung gestaltet, entweder aus einer verhaltenstheoretischen Perspektive mit relativer Blindheit für Strukturen oder aus einer strukturationstheoretischen Perspektive, die wiederum ‚blind‘ ist für Prozesse und Dynamiken der Netzwerkarbeit. Ein grundlegendes theoretisches Vorverständnis der praktischen Bedingungen intersystemischer Netzwerkarbeit erscheint allerdings notwendig, um eine anschlussfähige Datengrundlage auch für weitere Forschungsprozesse zu generieren. Das komplex-heterogene Phänomen der intersystemischen Vernetzung kann zudem am Besten über eine ‚qualitative Netzwerkanalyse‘ analytisch greifbar gemacht werden.

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit setzt sich daher zum Ziel, im Anschluss an den einleitenden Teil in Abschnitt A wie folgt zu verfahren (Abschnitt B):

⇒ Über eine **multidisziplinäre theoretische Annäherung** an das Phänomen Netzwerk (Triangulation von Theorien) werden theoretische Lücken zum Untersuchungsfeld der intersystemischen Netzwerkforschung geschlossen (Kap. 2 bis 4). Auf dieser Grundlage werden erste **Zwischenergebnisse** generiert und **theorie- und empiriegeleitete Prämissen** formuliert, die den Analyseblick auf den Untersuchungsgegenstand selektiv einschränken (vgl. Kap. 5; vgl. Abb. 1-2.1).

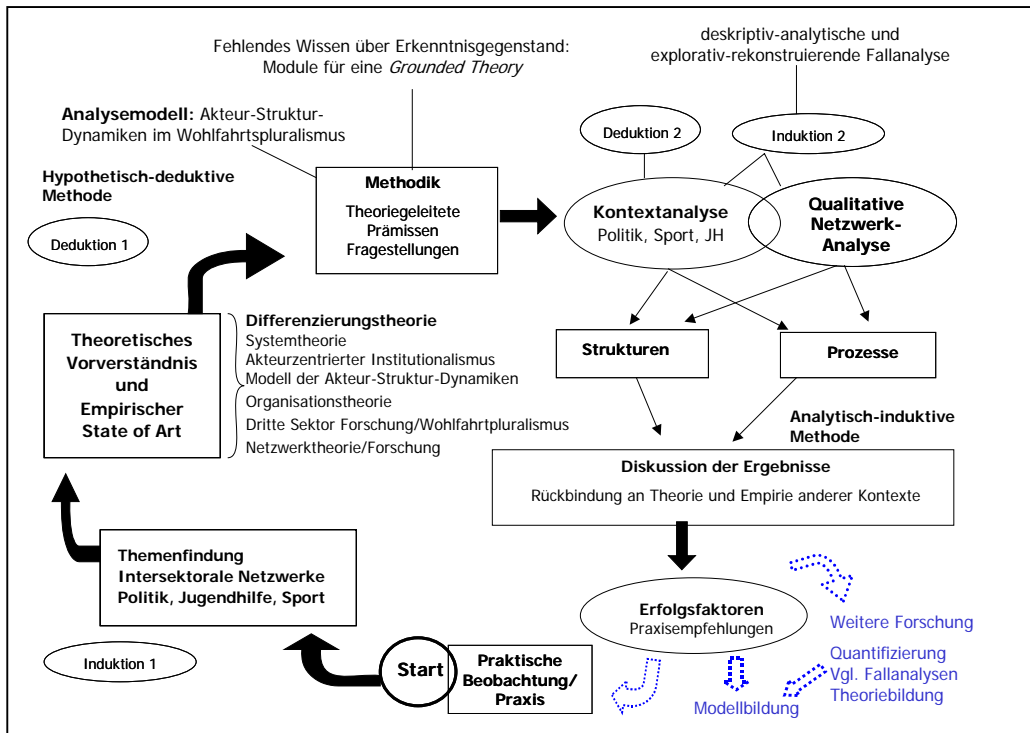


Abb. 1-2.1: Forschungsdesign: iterativ – interdisziplinär – fallstudienorientiert

Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Mayring 1999; Eisenhardt 1989, 533; auch Pfeiffer 2004)

Die empirische Fallanalyse in Abschnitt C konstituiert eine funktionale Kontextanalyse der fokalen Systeme sowie die eigentliche qualitative Netzwerkanalyse des Fallbeispiels:

⇒ Über die **funktionale Kontextanalyse** (Kap. 6.1 bis 6.3) erfolgt eine differenzierungstheoretisch-konstruktivistische Annäherung an die fokalen Teilsysteme der Untersuchung. Neben der funktionalen Analyse der Strukturen und Autonomien der Teilsysteme Sport, Politik und Jugendhilfe werden vor allem deren historisch geprägte Interdependenzen zu relevanten Umweltsystemen rekonstruiert. Gemeinsamkeiten, Unterschiede und das spezifische Interdependenzverhältnis der fokalen Teilsysteme wird in Kap. 6.4 zusammenfassend beleuchtet.

⇒ Diese generellen Strukturannahmen stellen eine erklärungsrelevante Kerndimension für die **qualitative Netzwerkanalyse** (Kap. 7) dar, da hierüber die je teilsystemische Handlungsprägung der fokalen Akteure im Netzwerk erklärt werden kann. In dieser werden entlang dem Mehrebenenmodell der Akteur-Struktur-Dynamiken (vgl. Kap. 2.3) die Strukturen, Prozesse und Funktionsweise des Netzwerks im Rekurs auf die Akteurkonstellation und institutionellen Ordnungen als relevante Einflussdimensionen rekonstruiert.

1 Einleitung

⇒ Die Teilergebnisse aus der Theorie, Sekundär- und Primäranalyse werden abschließend in Abschnitt D zusammengeführt, diskutiert (Kap. 8). Relevante Erkenntnisse zur Koordination und Integration intersystemischer Netzwerke werden in einen Gestaltungskatalog für die Praxis überführt (Kap. 9). Mit einem Forschungsausblick schließt die Arbeit ab (Kap. 10; vgl. Überblick Abb. 1-2.1; 1-2.2).

1.2.3 Auf dem Weg zur Grounded Theory – von theoretischen Basisannahmen über empirische Befunde zum Gestaltungskatalog

Zur Rekonstruktion der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit an der fokalen Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik wird der beschriebene Dreischritt beschritten: von differenzierungstheoretischen Basisannahmen (Grundlagen, B) über die kontextbezogene und qualitative Netzwerkanalyse (Empirie; C) zu den Ergebnissen (D; vgl. Ab. 1-2.2).

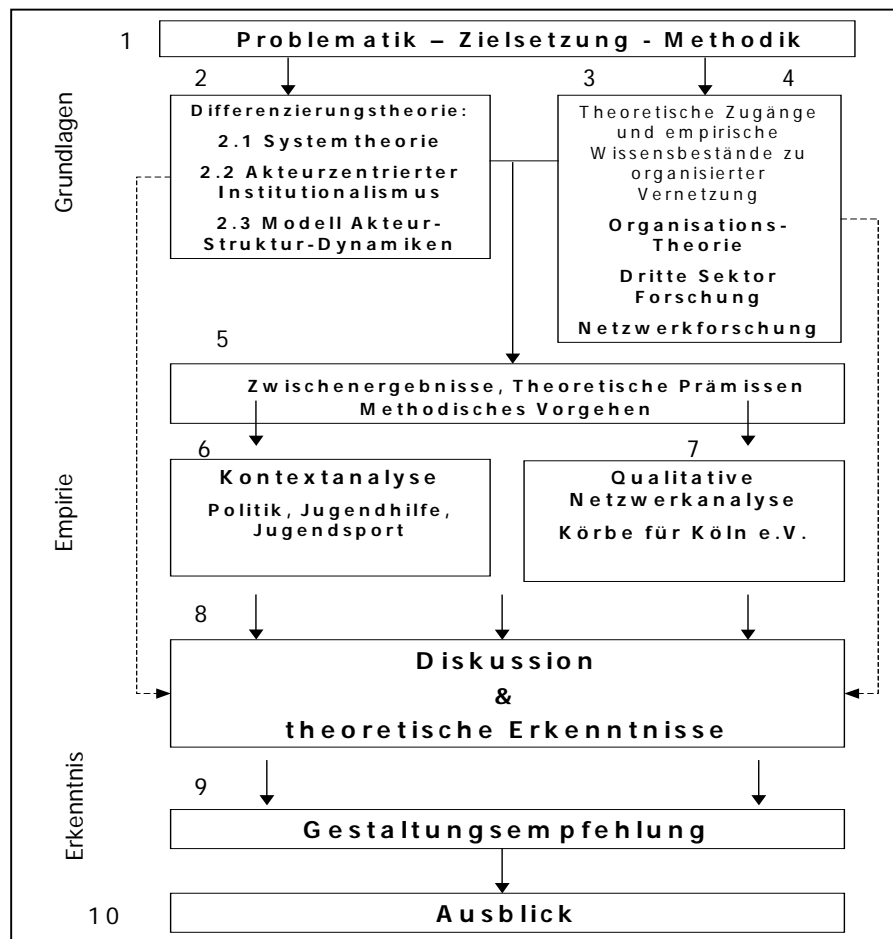


Abb. 1-2.2 Methodischer Weg (Eigene Darstellung)

1.2.3.1 Theoretischer Hintergrund – Entwicklung eines Analyserahmens - B

Die **theoretische Annäherung** erfolgt im Rekurs auf relevante gesellschafts-, steuerungs-, organisations- und netzwerktheoretische Rahmenbedingungen, von denen jeder Ansatz einen relevanten Beitrag zur Funktionsweise intersystemischer Netzwerkarbeit liefern kann. Die vorliegende Arbeit erhebt dabei den Anspruch, kontinuierlich Theorie und Praxisgestaltung sinnvoll miteinander zu verbinden. Dies erfolgt auf einer **differenzierungstheoretisch-konstruktivistischen Perspektive**. Da bisher kein geschlos-

1 Einleitung

sener Theorierahmen zur Analyse von **intersystemischen** Organisationen (vgl. Bode & Brose 2001) und Netzwerken (vgl. Mayntz & Scharpf 1995) existiert, werden zentrale Elemente aus bestehenden Theorien und heuristischen Ansätzen als ‚Werkzeuge‘ gesammelt, um ein umfassendes Verständnis und Analyseinstrumentarium für die nachfolgende empirische Analyse zu generieren (vgl. Kap. 2 bis 4). Theoretische Annahmen werden zudem im **iterativen Prozess** direkt mit bestehenden Forschungsergebnissen aus anderen Netzwerkkontexten (Wissenschaft, Politik, Soziale Dienstleistungsnetzwerke anderer Handlungsfelder) ergänzt und in Kapitel 5 synthetisiert.

Die **Systemtheorie von Niklas Luhmann** (1984) liefert das zeitgenössische gesellschaftstheoretische Basisverständnis: Auf dieser Basis kann die Notwendigkeit der Entstehung gesellschaftlicher Netzwerke als zeitgemäße Form der Handlungskoordination, leistungsfähige Arrangements zur gesellschaftlichen Problemlösung und angemessene Integrationsmechanismen theoretisch erklärt werden. Es mag paradox erscheinen, eine differenzierungstheoretische Vorgehensweise zu wählen, um gesteigerte Interdependenzen zwischen den Teilsystemen über Vernetzung beobachtbar zu machen. Kapitel 2.1 wird aber verdeutlichen, dass Differenzierung und Vernetzung zwei Seiten der gleichen Medaille sind: die hohe Komplexität funktional differenzierter Gesellschaften wird als wechselseitiges Steigerungsverhältnis von Autonomie und Interdependenzen gesellschaftlicher Teilsysteme konzipiert (vgl. Willke 1999; 1993). Luhmann (1984) startet allerdings von der evolutionären Prämisse der ‚Nichtsteuerbarkeit‘ der Gesellschaftsintegration, womit die genuin systemtheoretische Theoriegrundlage für den vorliegenden Netzwerk-Gegenstand an seine Grenzen stößt: der analytische Fokus systemtheoretischer Analysen wird – basierend auf der evolutionären Grundannahme gesellschaftlicher Entwicklung – auf die Strukturen und Prozesse der ‚funktionalen Differenzierung‘ einzelner Teilsysteme gelegt (vgl. stellv. Hartmann-Tews 1996; Bommes & Scherr 2000a; Cachay & Thiel 2000). Die vorliegende Arbeit fokussiert hingegen eine ‚**organisierte Vernetzung**‘ (Willke 1993) und erhebt die ‚**intersystemische Koordination**‘ (Beck 1996) zum Kernthema. Dieser Prämisse folgend ist es in der zeitgenössischen „reflexive Moderne“ (Beck 1996) die soziologische Kernaufgabe, die komplexen Folgeprobleme der traditionellen Moderne reflexiv zu bearbeiten. Hintergrund ist, dass der Differenzierungsprozess neben der Spezialisierung und besonderen Leistungsfähigkeit teilsystemischer Problembearbeitung auch negative Externalitäten hervorgebracht hat, die aus der je ‚systemblinden‘ und rein funktionalen Perspektive auf gesellschaftliche Wirklichkeit entstanden sind. Verfolgt wird die Annahme, dass intersystemische Netzwerke und vernetzte Formen der Handlungskoordination die geeigneten Koordinations- und Integrations-Mechanismen zur reflexiven Bearbeitung der Folgeprobleme der Modernisierung sind. Die forschungsleitende Prämisse dieser Forschungsarbeit ist daher die **Koordination und Integration intersystemischer Vernetzung**. Intersystemische Netzwerke werden als (strategisches) Medium der Handlungskoordination und alternatives institutionelles Arrangement zur reflexiven Bearbeitung komplexer Problemlagen in der zeitgenössischen Moderne verstanden: So werden im Fallbeispiel zur Integration sozial benachteiligter junger Menschen im Kommunalraum u.a. die Kräfte und Stärken aus Politik, Sport und Jugendhilfe reflexiv aufeinander bezogen.

Da hierbei **strategisches kollektives Handeln** und damit der **Steuerungsaspekt** eine zentrale Rolle spielt, wird bereits die Theoriearbeit i.S. einer **Grounded Theory**

1 Einleitung

konzipiert (Strauss & Corbin 1996; Glaser & Stauss 1977): So werden Elemente der Systemtheorie (Deduktion) mit induktiven Elementen aus Theoriemodellen mittlerer Reichweite verbunden, um 1) das abstrakte Theoriegerüst von Niklas Luhmann für die Netzwerkanalyse handhabbar zu machen, 2) theoretische Annahmen mit empirischen Elemente zu koppeln und 3) relevante systemtheoretische Erkenntnisse um eine akteurtheoretische, eine institutionelle und eine steuerungstheoretische Perspektive integrativ zu ergänzen. Dieser theoretische Dreischritt auf gesellschaftstheoretischer Ebene erscheint vor folgendem Hintergrund notwendig:

- **Sozialität** und die **soziale Dynamik** werden als komplexes Wechselspiel aus Strukturen und Akteuren aufgefasst. Auf dieser umfassenden Theoriebasis können Konstellationseffekte (v.a. nicht gewünschte Struktureffekte) analytisch greifbar gemacht werden und ein theoretisches Rahmengerüst geschaffen, das eine **integrative** Beobachtungsperspektive sowohl auf 1) **Strukturen und Akteure** als auch auf 2) **Prozesse und Dynamiken** eröffnet.
- Der Analysefokus wird auf den Schnittstellenbereich **wechselseitiger Leistungsbezüge (Interdependenzen)** gelegt. Damit wird ein analytischer Paradigmawechsel in der Differenzierungstheorie eingeleitet, der zeitgemäß für soziologische Beobachtungen in der ‚reflexiven Moderne‘ ist (vgl. Beck 1993; Willke 1999; Kap. 2.1): Fokussiert wird die **intersystemische Koordination** von Teilleistungen im Dienst einer reflexiv abgestimmten und gemeinwohlorientierten kollektiven Problembearbeitung und **Leistungsintegration**.
- Der Steuerungspessimismus von Niklas Luhmann wird konstruktiv erweitert um Annahmen einer ‚**relativen**‘ **Steuerbarkeit der Gesellschaftsintegration**. Es wird eine prozessuale Steuerungsperspektive i.S. der **Governance** (Mayntz 2003; Kap. 2.2) eingenommen. Interinstitutionelle Kooperation und Netzwerkarbeit wird in der vorliegenden Arbeit als zeitgemäße ‚Kordinationsstrategie‘ verstanden, die als spezifischer Mix aus gesellschaftlicher Selbststeuerung und Kontextsteuerung gestaltet ist. Wie dieser Mix im Einzelfall aussieht kann nur empirisch erschlossen werden.

Die kritische Erweiterung der Systemtheorie erfolgt im Rückgriff auf das heuristische Modell des Akteurzentrierten Institutionalismus (Scharpf 2000; Mayntz & Scharpf 1995), dessen Erkenntnisse in das **Mehrebenenmodell der Akteur-Struktur-Dynamiken (ASD)**; vgl. Burns et al. 1985 Schimank 1996, 247) überführt werden (Kap. 2.3). Dieses Modell wurde ursprünglich für den monosystemischen Organisationskontext entwickelt und wird in der vorliegenden Arbeit schrittweise auf den Bereich der intersystemischen Zusammenarbeit erweitert. Das Rahmenmodell ASD liefert relevante Basiskategorien zur empirischen Analyse der komplexen intersystemischen Handlungszusammenhänge im Fallbeispiel: So können Wechselwirkungen aus teilsystemischen Orientierungen, institutioneller Ordnungen und der Interaktionen der spezifischen Akteurkonstellation umfassend rekonstruiert und aufeinander bezogen werden.

Die integrative Ergänzung systemtheoretischer Grundannahmen um eine akteurtheoretische, institutionelle und steuerungstheoretische Dimension erfolgt auf der Prämisse, dass Systeme zwar strukturell vorgespurt, wodurch eine handlungsprägende (und handlungsermöglichende) Dimension entsteht; zugleich können die agierenden Akteure diese Vorspurung aber über ihr Handeln verändern. Angenommen wird somit kein deterministisches Verhältnis von Struktur und Handeln, sondern eine wechselseitige Be-

1 Einleitung

dingtheit: die Systemstrukturen liefern Rahmenbedingungen und Entscheidungsprämissen für das Akteurhandeln, werden aber kontinuierlich durch die handelnden Akteure (re)produziert oder gar verändert. Strukturen und Akteure werden in komplexen Systemen über die institutionelle Ordnung zusammengebracht, die wiederum das Resultat von Verhandlungsprozessen der Akteurkonstellation sind.

Steuerungstheoretisch wird damit auf ein kontinuierliches Wechselspiel aus geplanter Ordnung (Rahmengestaltung z.B. durch eine hierarchische Instanz) und ungeplanter Selbstorganisation resp. Selbststeuerung verwiesen (vgl. Mayntz & Scharpf 1995). Über den Akteurzentrierten Institutionalismus kann entsprechend auch eine **dynamisch-prozessuale Sicht auf den Untersuchungsgegenstand** eingenommen werden. So wurde im Zuge der *Policy*-Netzwerkforschung ein tragfähiges heuristisches Modell zur Analyse von politischen Gestaltungsprozessen in Netzwerken entwickelt, das im Konzept der **Governance** manifest wird. Neben Akteuren und Strukturen können damit auch **Strategien und Prozesse meso-politischen Handelns in Netzwerken** analytisch greifbar gemacht werden (vgl. Windhoff-Héritier 1987, 64). Die genuin soziologische Perspektive auf Strukturen und Akteure kann auf dieser Basis interdisziplinär um die im politikwissenschaftlichen Raum entwickelte Dimension der institutionellen Regulierung (*Governance*) erweitert werden: das institutionelle Design spielt eine Schlüsselrolle beim Erfolg interinstitutioneller Netzwerkarbeit, da sie sich förderlich oder hinderlich auf die Koordination antagonistischer Netzwerkarbeit auswirken kann. Über die Triangulation der Theorieperspektive aus Systemtheorie (Luhmann), Akteurzentriertem Institutionalismus (Mayntz & Scharpf) und dem Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken (Schimank) wird eine angemessene Grundlage für die qualitative Netzwerkanalyse geschaffen.

Die theoriegeleitete Rekonstruktion der Gestaltung intersystemischer Vernetzung wird in einem weiteren Schritt um eine meso-soziologische Perspektive erweitert (Kap. 3; Kap. 4). Zunächst werden systemtheoretische Erkenntnisse und Erklärungsbausteine aus der **neueren Organisationstheorie und -forschung** zusammengestellt und die besonderen Stärken von Organisationen zur Bewältigung gesellschaftlicher Komplexität herausgearbeitet. Intersystemisch strukturierten hybriden Organisationen wird eine hohe Leistungs- und Integrationsfähigkeit zugesprochen, da sie auf Grund ihrer komplexen Struktur in der Lage sind, zeitnah und viabel die komplexen gesellschaftlichen Problemlagen der zeitgenössischen Moderne umfassend zu bearbeiten. Fokussiert wird die Organisation als emergentes System. In diesem Kontext werden weitere systemtheoretische Einflüsse auf die Organisationstheorie zusammengetragen: Hierzu gehört die systemimmanente Bearbeitung der Ambivalenzen von Differenzierung und Integration, Formalität und Informalität, Gestaltung und Selbstorganisation resp. Emergenz. Die Möglichkeiten und Grenzen einer gezielten Regulierung dieser Ambivalenzen und der kanalisierten Förderung von Selbstorganisation und Emergenz werden beispielhaft entlang einschlägiger evolutionärer Managementmodelle herausgearbeitet.

Die Analyseperspektive wird weiterhin um Elemente aus dem **politischen Entscheidungs-Prozess Ansatz** erweitert (Crozier & Friedberg 1993; 1979), um mesopolitische Entscheidungsprozesse als Resultat mikropolitische Prozesse analysierbar zu machen. Kernannahme ist, dass Mesopolitiken unter dem Einfluss reflexiver Partikularinteressen und divergierender Einflusslagen entstehen (können) und entsprechend das Resultat von versteckten Asymmetrien, die von außen nicht direkt beobachtbar sind,

1 Einleitung

sein können. Die Beobachtungsperspektive des politischen Entscheidungsansatzes ergänzt das Mehrebenenmodell der Akteur-Struktur-Dynamiken (3.3.4), da auf dieser Theorie-Basis Entscheidungsprozesse und Eigendynamiken im Untersuchungsfall umfassend analysiert werden können.

Die makro- und meso-soziologischen Dimensionen einer intersystemischen Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft konvergieren in der **Dritten Sektor Perspektive** und können integrativ über das zeitgenössische Konzept der **pluralen Wohlfahrtsgesellschaft** (Evers 1990) gefasst werden. Intermediarität, Polyvalenz und die Strukturbesonderheiten von Institutionen des Dritten Sektors schaffen die notwendigen Strukturvoraussetzungen für eine intersektorale Interdependenzbewältigung. Für den vorliegenden Forschungskontext von besonderem Interesse ist weiterhin der Forschungsstand zu den spezifischen Möglichkeiten und Grenzen von Vereinen als aktiver politischer Akteur im Kontext einer ressortübergreifenden Politikgestaltung im Kommunalraum (vgl. 3.4).

Die Organisationsperspektive ist allerdings nur ein Teilbereich organisierter Vernetzung, da intersystemische Kooperation häufig über **lose Kopplungen** und **informelle Netzwerke** reguliert wird. Dem Typus ‚Netzwerk‘ als institutionelles Arrangement für intersystemisches gesellschaftliches Handeln wird in Kapitel 4 umfassend Rechnung getragen. Zunächst wird das komplexe Phänomen ‚institutionelle Netzwerke‘ differenzierungstheoretisch verdichtet (Kap. 4.1) und funktionale Netzwerktypen der intersystemischen Zusammenarbeit entwickelt, die als Analysemuster für die empirische Fallanalyse Pate stehen können (Kap. 4.2). Weiterhin erfolgt eine theoretische und empirische Annäherung an das Kernthema der Koordination institutioneller Netzwerkarbeit inklusive ihrer Voraussetzungen und Kernambivalenzen (Kap. 4.3). Diese Wissensbasis wird später als forschungsleitende Dimension in der Kontext- und Fallanalyse genutzt; zugleich wird damit ein generalisierbares Basiswissen zur Koordination institutioneller Netzwerkarbeit und zur intersystemischen Interdependenzbewältigung generiert, das grundlegend für die Erstellung des Gestaltungskataloges für erfolgreiche antagonistische Netzwerkarbeit sein wird. Diese Wissenslagen können weiterhin für eine *Grounded Theory* zu intersystemischer Netzwerkarbeit, die nicht Teil der vorliegenden Arbeit ist, verwendet werden. Mit einem Überblick über weitere relevante Forschungserkenntnisse zur Funktionsweise der Netzwerkarbeit, v.a. aus dem Ressourcen-Dependenz-Ansatz, Stakeholder-Ansatz und der Kollaborationstheorie (4.4), und einer Synthese zu den forschungsleitenden Charakteristika und Wesensmerkmalen von institutionellen Netzwerken (4.5) schließt der Forschungsstand zu Netzwerken ab.

Mit dem skizzierten Vorgehen der integrativen Kopplung einer differenzierungstheoretisch fundierten Makro-Meso-Perspektive im Mehrebenensystem, die auch relevante Aspekte des **mikropolitischen** Einflusses von **Akteuren** in intersystemischen Netzwerkkonstellationen berücksichtigt, wird ein analytisches Handwerkszeug für die empirische Kontext- und Netzwerkanalyse erarbeitet (vgl. Kap. 6 und 7). Damit wird drei zentralen Forschungsansprüchen für intersystemische Netzwerkarbeit genüge geleistet:

- 1) Dem Perspektivenwechsel von der traditionell systemtheoretischen ‚funktionalen Analyse‘ einzelner Teilsysteme hin zu einer Beobachtung der ‚organisierten Vernetzung‘. Hierbei wird von der Prämisse der Emergenz von Netzwerken als ei-

1 Einleitung

genständige Koordinationsmodelle und Institutionen gestartet, in denen inter-systemisches ‚gesellschaftliches Handeln‘ im Vordergrund steht (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Beck 1993; Willke 1993; Mayntz 1993, 44; Teubner 1992).

- 2) Einer theoriegeleiteten Annäherung an den komplexen Untersuchungsgegenstand intersystemischer Vernetzung und
- 3) der Entwicklung einer analytischen Rahmenkonzeption im Mehrebenenmodell (Friedrichs & Jagodzinski 1999; auch Rittner & Breuer 2004).

Über die differenzierungstheoretische Auseinandersetzung sollen folgende grundsätzliche **Fragen zur intersystemischen Vernetzung** geklärt werden:

- Wie kann die Entstehung von interorganisationalen und intersystemischen Netzwerken gesellschaftstheoretisch erklärt werden? (Makroebene)
- Welche Rolle spielen Organisationen im funktional differenzierten Gesellschaftsmodell insgesamt und für eine intersystemische Zusammenarbeit im Besonderen? (Meso-Makro-Ebene)
- Welche Rahmenbedingungen (Strukturen und Prozesse) wirken sich positiv oder negativ auf die Netzwerkbildung und auf eine erfolgreiche Netzwerkarbeit aus? (Mesoebene)
- Wie können diese Rahmenbedingungen unter einer differenzierungstheoretischen Prämisse gestaltet und positiv koordiniert werden? (Mesoebene)
- Welche Einflussfaktoren auf Ebene der Akteurkonstellation wirken sich positiv oder negativ auf die erfolgreiche Koordination intersystemischer Netzwerke aus? (Mikroebene)

Damit sind zugleich generelle Forschungsfragen aus der Kollaborationsforschung (vgl. Wood & Gray 1991; Brockhaus 1996), der politischen Netzwerkforschung (Mayntz & Scharpf 1995) und der allgemeinen Netzwerkforschung (Weyer 2000) benannt.

Antworten in Form erster Zwischenergebnisse aus der bisherigen Dritte Sektor Forschung, Organisations- und Netzwerkforschung wie auch theoretische Prämissen für die weitere Analyse werden in Kapitel 5 synthetisiert. Aus der Zusammenschau der Teilperspektiven der 1) System- und Akteurtheorie wie auch 2) aus organisations- und netzwerkbezogenen Theorie- und Forschungsergebnissen kann – so die Annahme hier – eine wechselseitige Bereicherung der Teildisziplinen und ggf. eine interdisziplinäre Ver-
maschung von Teilergebnissen erfolgen. Mit Kapitel 5 schließt der Abschnitt B.

1.2.3.2 Empirische Befunde: Kontextanalyse und Netzwerkanalyse – C

Auf der Basis der theoriegeleiteten Prämissen und Forschungsfragen (Kap. 5) erfolgt in Abschnitt C eine empirische Annäherung an den Untersuchungsgegenstand. Im methodischen Zweischritt wird eine funktionale Strukturanalyse der fokalen Systeme (Kontextanalyse, Kap. 6) mit einer qualitativen Netzwerkanalyse des konkreten Untersuchungsgegenstandes (empirische Fallanalyse, Kap. 7) verbunden. In Anwendung des analytischen Rahmenmodells (vgl. Abb. 5-1.2) werden teilsystemische Strukturbesonderheiten und das Autonomie-Interdependenz-Verhältnis der Systeme Politik, Sport und Jugendhilfe zu ihren relevanten Umwelten über die Kontextanalyse herausgearbeitet. Die zentrale Untersuchungseinheit der Kontextanalyse ist die jeweilige **teilsystemische Orientierung** der fokalen Systeme, die das Handeln der Akteure in intersystemischen

1 Einleitung

Konstellationen beeinflussen und somit eine grundlegende Strukturbasis für den ‚gesellschaftlichen Handlungsprozess‘ intersystemischer Zusammenarbeit sind (Kap. 6.1 – 6.4).

In Kapitel 7 steht die Rekonstruktion der Entstehung, Entwicklung und Umsetzung der intersektoralen Kooperation im Trägerverein Körbe für Köln e.V. auf der Forschungsagenda. Hier werden die analytischen Leitdimensionen der ‚**institutionellen Ordnungen**‘ und der spezifischen ‚**Akteurkonstellation**‘ unter Anwendung der Erkenntnisse der Strukturanalyse beobachtet und verdichtet dargestellt. Nach einer allgemeinen Einführung zu Konstellation, Zielen und Zusammenschau des Outputs der intersystemischen Vernetzung (7.1) wird entlang der theoretischen Prämissen und Analysekatégorien im Dreischritt zunächst die Akteurkonstellation über Partnerstruktur, Ressourcenlagen und spezifische Interessenlagen der Netzwerkakteure rekonstruiert. Die Analyse nimmt die soziale Einbettung der Akteure in die eigenen Mutterkontexte als Einflussdimension mit auf (7.2). In 7.3 werden aus entscheidungstheoretischer Perspektive die institutionellen Ordnungen der Zusammenarbeit entlang der Entscheidungsstrukturen und Entscheidungswege rekonstruiert. Hauptfokus wird auf die politisch-strategische Netzwerkarbeit gelegt, während die dezentralen Entscheidungsprozesse der lokalen organisierten Gemeinwesenarbeit fallbezogen über ‚verdichtete Beschreibungen‘ rekonstruiert wird. Damit wird die strategische Gesamtstadtsteuerung integrativ um dezentrale Selbststeuerungsprozesse ergänzt. Diese *Governance* im Mehrebenensystem wird abschließend in Kap 7.4 zusammenfassend dargestellt. Eine Synthese (7.5) schließt die empirische Fallanalyse (Abschnitt C) ab.

Forschungsleitende Fragen mit Blick auf die fokalen Systeme Politik, Jugendhilfe und Jugendsport im Zuge **der Kontextanalyse** sind

- Welche Strukturen prägen die fokalen Systeme und wie sind diese historisch entstanden (Funktionale Analyse; Pfadabhängigkeiten)?
- Welche Funktion übernimmt das System im Gesellschaftsverbund und wie gestaltet es diese Funktionserfüllung anschlussfähig an seine Umwelt (Autonomie-Interdependenz-Problem)?
- Welche teilsystemische Logik prägt die Handlungsrichtung der Muttersysteme und ihrer Akteure (Teilsystemische Handlungsorientierung)?
- Wie hat sich das Verhältnis zur Umwelt im historischen Verlauf verändert (Prozess der Interdependenzbewältigung)?
- Welche Bedeutung hat Netzwerkarbeit in den fokalen Teilsystemen und welche Erfahrungen kann das System mit Blick auf intersystemische Netzwerkarbeit aufweisen (Erfahrungshintergründe zur Interdependenzbewältigung)?

Im Zuge der nachfolgenden **Analyse kann und soll keine Wirkungsmessung** der Netzwerkarbeit mit Blick auf Output und Outcome erfolgen. Eine Bemessung der faktischen Integrationsleistung über eine Wirkungsanalyse würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, weil diese a) multiperspektivisch zu gestalten wäre und b) nur über einen Längsschnittansatz sinnvoll gestaltet werden könnte. Das Kernthema der empirischen Fallanalyse ist vielmehr die **Koordination und Integration der organisierten Vernetzung** an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik. Forschungsleitende Frage der **qualitativen Netzwerkanalyse** ist entsprechend:

1 Einleitung

- Wie kann intersystemische Netzwerkarbeit trotz antagonistischer Voraussetzungen und Interdependenzen erfolgreich im Sinne einer pluralen Wohlfahrtsproduktion gestaltet werden?

Hierzu werden folgende Unterfragen genauer betrachtet:

- Was sind die Voraussetzung für eine aktive Teilnahme der Akteure an der Netzwerkarbeit? Was sind Hemmnisse?
- Wer sind die Akteure im System (Partnerstruktur?)
- Welche Ressourcen liegen im System vor (Ressourcenstruktur?)
- Wer gestaltet und steuert das Netzwerkhandeln (Koordinationsmechanismen)?
- Welche Voraussetzungen müssen für eine intersystemische Vernetzung und erfolgreiche gemeinwohlorientierte Netzwerkarbeit im fokalen Kontext erfüllt sein (Mobilisierung, Formierung, Institutionalisierung von Netzwerken)?
- Welches institutionelle Design prägt die Netzwerkarbeit (Institutionelle Ordnung)?
- Wie funktioniert die intersystemische Vernetzung: welche Strukturen und Prozesse fördern eine erfolgreiche Netzwerkarbeit, welche sind hinderlich (Koordinationsmechanismen)?
- Wie sind die *Governance*-Prozesse in dieser Ordnung gestaltet (Prozedurale Netzwerkkoordination)?

1.2.3.3 Diskussion, theoretische Rückbindung und Transfer in die Praxis - D

Abschnitt D bündelt die Kernergebnisse aus den vorangegangenen Abschnitten integrativ. Die theoriebasierte Diskussion der zentralen Ergebnisse zur ersten Schlüsselfrage der theoretischen Erklärung zur Entstehung von antagonistischen Netzwerken in der reflexiven Moderne wird allerdings nicht erneut aufgegriffen, weil diese bereits in Kapitel 5 beantwortet wird. Hier werden Ergebnisse zur 2. Kernfrage, der erfolgreichen Koordination und Integration intersystemischer Teilleistungen im komplexen Meso-system im Dienste einer pluralen Wohlfahrtsproduktion erörtert. Konkret werden die Möglichkeiten und Grenzen einer intersystemischen Zusammenarbeit, der Interdependenzbewältigung der Akteure aus Sport, Politik und Jugendhilfe und förderlicher Koordinations- und Integrationsmechanismen in Rückbindung an makro- wie meso-soziologische Theorieelemente diskutiert und zusammengefasst (Kap. 8). Dem folgt ein Transfer der Erkenntnisse aus Theorie und eigener Empirie für die Praxis, wobei die Ergebnisse rückgebunden werden auch an Forschungsergebnisse aus anderen Netzwerkkontexten. So soll im Gestaltungskatalog eine verallgemeinerbare Erkenntnisbasis **zur Koordination und Integration von antagonistischer Netzwerkarbeit** hergestellt werden. Der Katalog für eine erfolgreiche, schnittstellenübergreifende lokale Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell wird entlang der Kerndimensionen ‚Rahmenbedingungen‘, mögliche ‚Vorteile und Synergieeffekte‘, ‚Voraussetzungen‘, ‚Hemmnisse‘ wie auch ‚Anforderungen an die Koordination‘ antagonistischer Netzwerkarbeit gestaltet (9.1 bis 9.5) und in ein Lebenszyklusmodell eingebettet (9.6). Abschließend wird ein Analyseraster und Aktionsplan zur erfolgreichen Gestaltung lokaler Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell gegeben (Kap. 9.6.3). Abschließend wird ein Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe zum Thema gegeben (Kap. 10).

B Theoretischer Rahmen

B Theoretischer Rahmen

Nachfolgend soll ein für die vorliegende Analyse notwendiges systemtheoretisches Verständnis der funktional differenzierten Gesellschaft und ihrer genuinen Leistungspotenziale, Problemlagen und Ambivalenzen entwickelt werden. Nur auf dieser Verständnisgrundlage können die Möglichkeiten und Grenzen der intersystemischen Kooperation von Politik, Sport und Jugendhilfe analysiert und Empfehlungen für eine erfolgversprechende Koordination und Integration der teilsystemischen Partikularinteressen und -leistungen in diesem Kooperationskontext angemessen erarbeitet werden. Es wird daher zunächst ein differenzierungstheoretischer Rahmen einer Gesellschaftstheorie über Grundannahmen aus der neueren Systemtheorie von Niklas Luhmann entwickelt, der um akteurtheoretische und institutionelle Elemente vor allem des Akteurzentrierten Institutionalismus (Mayntz & Scharpf 1995) erweitert und in das integrative Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken (Schimank 1996) überführt wird (vgl. Kap. 2).

Nach Konstruktion dieses differenzierungstheoretischen Rahmengerüsts, das vor allem auf der Gesellschaftsebene verortet liegt, wird in den nachfolgenden Kapiteln eine relevante Theoriebasis für die Mesoebene im Hinblick auf die institutionellen Ordnungen und Arrangements der ‚Organisation‘ (Kapitel 3) und von ‚institutionellen Netzwerken‘ (Kap. 4) erstellt. Damit wird das theoretische Rahmengerüst sachlogisch im Mehrebenenmodell konzipiert, das für die darauffolgende Kontext- und Fallanalyse (Kap. 6-8) nutzbar gemacht werden kann.

2 Differenzierungstheorie

Die soziologische Analyse und Rekonstruktion von Strukturen und Dynamiken der kollektiven Problemlösungsfähigkeit und Leistungserstellung im intersektoralen Verbundsystem des Körbe für Köln e.V. erfolgt aus einer differenzierungstheoretischen Perspektive. Dies erscheint plausibel, weil die zeitgenössisch primär funktional differenzierte Gesellschaftsordnung besondere Vorteile und Nachteile hervorgebracht hat. Der im Problemaufriss skizzierte Trend zur interinstitutionellen Vernetzung und Kooperation ist nicht zuletzt auch strukturlogisches Resultat des gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses und dieser Ordnungsstruktur. Zugleich können über systemübergreifende Kooperationen und Netzwerke die Akteure im komplexen Verbundsystem gemeinsam komplexe Herausforderungen, wie z.B. neue soziale Ungleichheiten in benachteiligten Wohngebieten angehen, reflexiv bearbeiten und konstruktiv lösen (vgl. Willke 1995; zum Konzept der „reflexiven Moderne“ vgl. Beck 1986; 1996). Institutionelle, systemübergreifende Kooperation und Vernetzung ist aus dieser Perspektive sowohl elementarer Bestandteil der funktionalen Differenzierung und paradoxer Weise auch ein besonders leistungsfähiges Problemlösungsarrangement, um die negativen Externalitäten des Modernisierungsprozesses, und damit die Folgeprobleme der neuen sozialen Ordnung konstruktiv zu bearbeiten und Desintegrationstendenzen kollektiv entgegenzuwirken.

Die Differenzierungstheorie weist kein umfassendes und abgeschlossenes Theoriegebäude auf, sondern ein Kaleidoskop differenzierungstheoretischer Entwicklungen, die in einer langen soziologischen Tradition entlang system- wie akteurtheoretischen Para-

digmen getrennt von einander entstanden sind (vgl. i.Ü. Schimank 1996). Gemeinsamer Nenner aller Ansätze ist die Erkenntnis, dass sich im Verlauf des Modernisierungsprozesses schrittweise funktionale Teilsysteme bzw. Sphären¹ ausdifferenziert haben. Komplexe gesellschaftliche Problemlagen können in dieser Gesellschaftsordnung auf Grundlage des wechselseitigen Steigerungsverhältnisses von funktionaler Spezialisierung (Autonomien) und wechselseitigen Austauschbeziehungen (Interdependenzen) der Teilsysteme in höchstem Maße konzentriert, formal organisiert, leistungsfähig und qualitativ hochwertig bearbeitet werden.² Zugleich bringt der Modernisierungsprozess aber auch neue Probleme, neue soziale Ungleichheiten hervor, die als negative Effekte (sog. Modernisierungsfolgen) in der fragmentierten, blinden und zum Teil legitim indifferenten teilsystemischen Leistungsproduktion ihren Ausdruck finden. Verselbständigungsprozesse, eine fehlende Ordnungsinstanz und die neue Gesellschaftsordnung selbst bedingen solche Modernisierungsfolgen, die in der Umweltverschmutzung, in Segregationsprozessen und Mehrfachbenachteiligungen marginalisierter Bevölkerungsgruppen zum Ausdruck kommen. Warum das so ist und welche Implikationen das für den Leistungsanspruch der Universalinklusion der Bevölkerung (vgl. Kap. 6.1) in dieser Gesellschaftsordnung, die das Phänomen der Systemintegration als „Einheit der Differenzen“ (Luhmann 1984, 645) konzipiert, hat, wird im Rekurs auf relevante Erkenntnisse der Systemtheorie autopoietischer Systeme von Niklas Luhmann expliziert (vgl. Kap. 2.1).

Das Spannungsverhältnis einer wechselseitigen Steigerung von Autonomie und Interdependenz konzipieren Niklas Luhmann (2003; 2000a; 1997; 1984) und Nachfolger/innen in dem höchst abstrakten Gedankengebäude der neueren Systemtheorie zu selbstreferenziellen Systemen. Diese Annahmen liefern das grundlegende Verständnis für die Kontext- und Fallanalyse mit Blick auf die Besonderheiten und Ambivalenzen funktionaler Differenzierung sowie auf die mit dieser Ordnung prekär gewordene Gesellschaftssteuerung und Integrationsprozesse (Kap. 2.1). Im Rekurs auf wichtige Erkenntnisse des Akteurzentrierten Institutionalismus (v.a. Scharpf 2000; Mayntz & Scharpf 1995; Kap. 2.2) wird die abstrakte Systemtheorie analytisch handhabbarer gemacht und um eine akteurtheoretische, institutionelle sowie netzwerkbezogene Perspektive erweitert. Beide Ansätze werden im Mehrebenenmodell der Akteur-Struktur-Dynamiken integriert (Kap. 2.3). Diese grundlegende gesellschaftstheoretische Differenzierungsperspektive wird auf die strukturellen und institutionellen Besonderheiten der Mesoebene, konkret der institutionellen Arrangements der formalen Organisationen (Kap. 3) und informellen oder semiformalen Netzwerke (Kap. 4) verdichtet. Hintergrund dieses Zwischschritts ist, dass die Koordination intersystemischer Zusammenarbeit und die Integration teilsystemischer Leistungen auf der Mesoebene verortet ist. Besonderheiten und Erkenntnisse der makro- und meso-soziologischen Erkenntnis-sphären werden zur Spezifizierung der Fragestellungen und zur Entwicklung eines angemessenen Analyserahmens für die nachfolgende Bearbeitung genutzt (Abschnitt C: Kap. 5). Über die synchron wie diachron angelegte Kontextanalyse der fokalen Systeme Politik, Jugendhilfe und (Jugend)Sport (Kap. 6) sowie auf Basis der konkreten Fallanalyse des Körbe für Köln e.V. (Kap. 7) sollen die Möglichkeiten und Grenzen einer intersystemischen sportbezogenen

¹ Aus einer handlungstheoretischen Sicht wird von „funktionalen Sphären“ (Esser 2000a, 64) gesprochen.

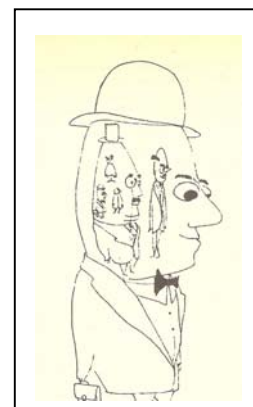
² Zur funktionalen Differenzierung vgl. die Übersichten bei Niklas Luhmann 1997, 595-608; Uwe Schimank 1996, v.a. Kap. 1 bis 3; Renate Mayntz 1988, 11-44; Hartmann Tyrell 1978, 175-193.

Jugendsozialarbeit in der reflexiven Moderne erarbeitet werden. Im Abschnitt D werden die theoretischen Erkenntnisse und empirischen sekundäranalytischen Befunde (B) sowie die Besonderheiten der Kontextanalyse und empirischen qualitativen Netzwerkanalyse (C) integrativ zusammengefasst (Kap. 8). Abschließend wird ein Empfehlungskatalog für eine erfolversprechende Gestaltung der Koordination einer intersystemischen Netzwerkarbeit in der fokalen Akteurkonstellation Politik, Jugendhilfe und Jugendsport erarbeitet (Kap. 9).

2.1 Konstruktivismus und Polykontextualität:

Die Theorie autopoietischer sozialer Systeme (Niklas Luhmann 1984)

Niklas Luhmann beschreibt den Modernisierungsprozess als evolutionäre Umstellung des Strukturmusters der gesellschaftlichen Ordnung von einer primär segmentär differenzierten Gesellschaft über eine stratifikatorische hin zum zeitgenössischen Primat der **funktional differenzierten Gesellschaft** in mehr oder weniger autonome Teilsysteme wie z.B. Wirtschaft, Politik, Soziale Arbeit, Wissenschaft, Sport etc. Auch die traditionellen Strukturdimensionen segmentär, stratifikatorisch und Differenzierung in Zentrum und Peripherie existieren parallel, sind aber von nachgeordneter Bedeutung. In Abgrenzung zum traditionellen Dekompositionsparadigma bei Parsons³ ist die zeitgenössische Gesamtgesellschaft in Luhmanns Konzept qualitativ mehr als nur die Summe ihrer Teile: ihre Komplexität beruht auf der jeweils spezifischen System-Umwelt Interaktion (=> Emergenz). Die Frage, welche Teilsysteme sich konkret ausdifferenzieren, kann nur empirisch erschlossen werden (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz 1988).⁴



Die gesellschaftlichen Teilsysteme erfüllen je **spezifische Funktionen** für den gesellschaftlichen Ordnungsbestand und bearbeiten exklusiv gesellschaftliche Problemlagen; die Funktionserfüllung ist auf die Gesellschaft als Einheit bezogen und das Gesellschaftssystem erlangt darüber seine Legitimation (vgl. Martens 1997, 284). Auf der Ebene der Teilsysteme werden Funktionen als **Leistungen** definiert, die anschlussfähig aneinander zu gestalten sind (vgl. Luhmann 1997, Bd.2, 595-608; 1984; Mayntz 1988, 19ff). Mit dem Aufbau eines „funktionalen Leistungsmonopols“ (Lange 2003, 81) sich sinnhaft von den Umweltsystemen abgrenzen und zugleich im Gesellschaftsverbund legitimieren. Eine spezialisierte Leistungsproduktion wird über die je eigene Sinn-Basis der Systeme zur

³ Im Dekompositionsparadigma der funktionalistischen Systemtheorie von Talcott Parsons wird die Einheit ‚Gesellschaft‘ als Summe seiner Teile gefasst und von der Prämisse gestartet, dass teilsystemische Leistungsbezüge funktional auf die gesellschaftliche Integration ausgerichtet sind. Das Kernparadigma dieser Theorie ist Differenzierung/ Integration. Diese Vorstellungen sind mit den Theorieelementen der autopoietischen Sozialtheorie von Niklas Luhmann weiterentwickelt worden und das Paradigma wurde durch Autopoiesis/Interdependenz ersetzt. Gesellschaft wird im jüngeren Modell relational über System-Umwelt-Interaktion begriffen und das Gesellschaftssystem als wird als **Identität der Differenzen** verstanden (vgl. Kap. 2.1.2).

⁴ Die Frage, welche Teilsysteme sich konkret ausdifferenzieren, kann nur empirisch erschlossen werden (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz 1988). Luhmann analysiert in seinem Werk die Teilsysteme Wirtschaft (Luhmann 1988b), Politik (Luhmann 2000b; 1981; 1968b), Recht, Militär, Wissenschaft (Luhmann 1990c; 1968c), Kunst, Massenkommunikation, Erziehung, Gesundheit, Familie, und Intimbeziehungen. Weiterhin werden das Sportsystem (vgl. Cachay & Thiel 2000; Bette 1999; Hartmann-Tews 1996; Stichweh 1990; 1988a; Schimank 1988a; vgl. zusef. Kap. 6.3) und das sog. „sekundäre Primärsystem“ der Sozialen Arbeit

Weltbeobachtung und Binnendifferenzierung spezifischer Systemstrukturen entlang der eigenen Kommunikation ermöglicht. Auf Basis dieser Sinn Grenzen – und in Differenz zu den spezifischen Funktions- und Leistungsbezügen der Systeme seiner Umwelt – konstituiert und erhält das System die eigene Identität und sichert über die System-Umwelt-Differenz, d.h. über die Abgrenzung zu den Leistungspotenzialen anderer Teilsysteme, seinen eigenen Bestand. Dadurch weisen gesellschaftliche Teilsysteme die eigenartige Ambivalenz einer hohen Sensibilität und Spezialisierung für bestimmte Problemlagen und ihrer spezifischen Blindheit und Indifferenz für alles Übrige auf. Von einem Teilsystem kann erst dann gesprochen werden, wenn Handlungszusammenhänge sich sozio-strukturell in spezielle Funktionsrollen ausdifferenziert und institutionell verfestigt haben:

„Zu den typischen strukturellen Elementen gesellschaftlicher Teilsysteme gehören **organisatorische Zusammenfassungen** oder zumindest **informelle Netzwerke** bestimmter Kategorien von Rolleninhabern, Einrichtungen für die Übermittlung von Wissen und Fertigkeiten an die künftigen Rolleninhaber und nicht zuletzt **formale Organisationen**, die auf den betreffenden Handlungszweck spezialisiert sind“ (Mayntz 1988, 20f.; Herv. SAL).

Mit der institutionellen Bearbeitung in formalen Organisationen entsteht eine „organisierte Komplexität“, auf deren Basis die spezifische Funktions- und Leistungsbearbeitung erfolgt (vgl. Willke 1995). Luhmann beschreibt diesen Ausdifferenzierungsprozess der Industriemoderne als paradox anmutendes wechselseitiges Steigerungsverhältnis von Autonomie und Interdependenz, als

„Steigerung der Sensibilität für Bestimmtes (intern Anschlussfähiges) und Steigerung der Insensibilität für alles übrige – also Steigerung von Abhängigkeit und Unabhängigkeit zugleich“ (Luhmann 1984, 250).

Benannt ist damit eine der vielen problematischen **Kernambivalenzen** der zeitgenössischen Gesellschaftsordnung: Mit der funktionalen Differenzierung entsteht der große Vorteil, dass Problemlagen über spezialisierte Organisationen und damit eine ‚organisierte Komplexität‘ höchst effizient und effektiv bearbeitet werden können (vgl. Luhmann 1991e, 127). Diesem Spezialisierungsvorteil stehen wachsende teilsystemische Verselbständigungsprozesse, eine „semantische Autonomisierung“ der verschiedenen Gesellschaftsbereiche diametral gegenüber (vgl. Nassehi 1999b, 107f.; Zitat: 108), weil auf Grundlage „legitimer Indifferenzen“ (Tyrell 1978) und Blindheit der je spezifischen Wirklichkeitsbeobachtung und Problembearbeitung auch negative Effekte bzw. Nebenfolgen der Modernisierung produziert werden (vgl. Luhmann 1991e, 127; 1971b, 175; Willke 1983a ; 1992; 1993).⁵ Beispielhaft können hier Umweltverschmutzung und soziale oder sozialräumliche Ausgrenzungsspiralen benannt werden (vgl. Kap. 6.1.2.1). Mit der neuen Gesellschaftsordnung sind z.B. neue soziale Ungleichheiten entstanden, denen nur auf Grundlage einer „organisierten Vernetzung“ (Willke 1993) konstruktiv begegnet werden kann. Dieser Sachverhalt soll nachfolgend spezifiziert werden.

Die funktional differenzierte Gesellschaft ist gekennzeichnet durch das Paradoxon eines wechselseitigen Steigerungsverhältnisses von teilsystemischer Autonomie und Interde-

(vgl. Baecker 2000; 1994; Fuchs & Schneider 1995; Bommers & Scherr 2000a; 2000b; 1996a; 1996b; aus handlungstheoretischer Perspektive vgl. Miller 2001a; vgl. zusf. Kap. 6.2) identifiziert.

⁵ So konstatiert Luhmann (1971b, 175): „Zunehmende Differenzierung und Interdependenz gesellschaftlicher Leistungen führt dazu, dass Probleme nicht mehr dort gelöst werden können, wo sie ihre Ursache haben;

pendenz der Systeme. Die spezifische **Funktion** der Teilsysteme legitimiert letztendlich ihre gesellschaftliche Existenz im gesellschaftlichen Leistungsverbund. Zugleich ist es notwendig, dass diese Leistungen **anschlussfähig** an die Bedarfe und Leistungen der Systeme der Umwelt gestaltet sind. Diese Notwendigkeit kommt in der wechselseitigen Interdependenz der ansonsten höchst autonom agierenden Systeme zum Ausdruck. Dieses Paradoxon erklärt Luhmann aus der höchst abstrakten und anspruchsvollen Konzeption einer operativ geschlossenen, aber zugleich umweltoffenen System-Umwelt-Relation, die er sukzessive in kritischer Auseinandersetzung mit dem funktionalistischen Ansatz von Talcott Parsons in zwei Theorieschritten entwickelt: der funktional-strukturellen Systemtheorie und in der Theorie selbstreferenzieller Systeme.

Im alten Ansatz der **funktional-strukturellen Systemtheorie** konzipierte Niklas Luhmann (1995; 1994; 1993; 1991; 1991e; 1991k; 1990) ein offenes, primär funktional ausgerichtetes Systemverständnis: Systeme sind offen konzipiert und passen ihre Binnenstrukturen an die Bedingungen der Umwelt an, um trotz hoher Komplexität und Dynamiken überlebensfähig zu bleiben, ihre Ressourcen dauerhaft sichern und ihre exklusive Funktion einer spezifischen gesellschaftlichen Problembearbeitung legitimieren und erhalten zu können. Dieser Kernannahme liegen vier wesentliche Annahmen zu Grunde:

- 1) Gesellschaftliche Komplexität wird durch Systembildung reduziert. Komplexe soziale Problemlagen werden über die Bildung arbeitsteilig organisierter, angemessener Systemstrukturen sinnhaft eingeschränkt. Damit wird strukturell ein prinzipiell unendliches Spektrum an Handlungsmöglichkeiten (Kontingenzen) in ein von Personen handhabbares Maß eingeschränkt. **Systemstrukturen** sind in dieser Annahme **Voraussetzung für soziales Handeln** in der komplexen Welt (vgl. Luhmann 1996, 272-316; 1994b; 1991a, 10ff; 1991e, 114; 1984, 555ff).
- 2) Die Komplexitätsreduktion erfolgt in einem **Drei-Ebenen-Modell** im interdependenten Wechselspiel zwischen drei Systemtypen: Gesellschaftliche Teilsysteme, Organisationssysteme und Interaktionssysteme reduzieren komplexe soziale Situationen gemeinsam und aufeinander bezogen (vgl. i. Ü. Luhmann 2000a; 1991a, 9-20; 1991b; 1991e). Diese Komplexitätsreduktion ist charakterisiert durch eine zunehmende Spezifizierung im *top-down*-Prozess von sehr abstrakten **teilsystemischen Leitorientierungen** der Makroebene, die über eine organisatorische Handlungsprägung (Mesoebene) in eine situationsbezogene interaktive Handlungsselektion auf der Mikroebene spezifiziert werden (vgl. zusef. Schimank 1996, 139-141; Luhmann 1991e). Damit wird im systemtheoretischen Konzept von Niklas Luhmann – wenn auch in höchst abstrakter Form – das klassische soziologische Mikro-Makro-Problem in einer in sich geschlossenen integrativen Gedankenkonstruktion theoretisch gefasst (vgl. Konopka 1999).

Kontextbezogenes Handeln auf der Mikroebene ist unter den Bedingungen höchster Komplexität und sozialer Dynamik nur möglich wenn teilsystemische Erwartungsstrukturen in ein sinnhaft eingeschränktes und verarbeitbares Maß an Handlungssicherheit reduziert werden.

dass Teilsysteme und Prozesse, die Störungen verursachen, immer weniger in der Lage sind, diese Störungen auch zu beseitigen“.

- 3) In zeitgenössischen Gesellschaftsordnungen kommt den Systemen der **Mesoebene** als Mittler bzw. Scharnier zwischen Gesellschaft und Interaktionssystemen eine besondere Bedeutung zu, weil hier Interdependenzen zwischen den Teilsystemen bewältigt und zugleich die Spezialisierung manifestiert werden kann. Die Strukturen **formaler Organisationen**, v.a. die Mitgliedschaftsrolle, ermöglichen eine dezidierte Verhaltensspezifikation und Motivgeneralisierung der personalen Systeme, so dass individuelle Motive dem korporativen Handlungskontext der Organisation nachgeordnet werden können (vgl. Luhmann 1991a, 12f; vgl. empirisch Horch 1983).

Steuerungstheoretisch betrachtet werden in dieser Konzeption

- 4) Umweltstörungen als **geordnete Selbständerung mittels Umweltanpassung** überwunden (vgl. Luhmann 2000a, 11-38; 1991). Um den Anforderungen der höchst komplexen und dynamischen Umwelt gewachsen zu sein, muss die teilsystemische Binnenstruktur eine „requisite variety“ (Ross Ashby 1956 zit. in Luhmann 2000a, 33) ausbilden, so dass Handeln trotz hoher Komplexität und prinzipiell unendlicher Kontingenzen möglich bleibt. Bezeichnet wird damit das klassische „**Fit-Problem**“, demnach mit wachsender Umweltkomplexität das System eine entsprechende Binnenkomplexität aufbauen muss, um funktional anschlussfähig auf die Anforderungen aus der Umwelt (re)agieren und auf dieser Basis den eigenen Bestand sichern zu können (vgl. Nassehi 1999b, 107; Luhmann 1984, 259). Diese Vorstellung einer gezielten Umweltpassung, und damit einer indirekten Fremdsteuerung offen konzipierter Systeme, liegen z.B. den klassischen kontingenztheoretischen Ansätzen der Organisationstheorie zu Grunde (u.a. vgl. empirische Befunde bei Pfeffer & Salancik 2003 [1978]; Lawrence & Lorsch 1967; auch Jacobs 1974; Burns & Stalker 1961 beide zit. in Luhmann 2000a, 33f.).

Der Erkenntnisgegenstand dieser alten Luhmannvariante war vor allem die Frage nach der **System-Umwelt-Relation**. Im Vordergrund systemtheoretischer Analysen stand die je spezifische, in der Gesellschaft komplementär strukturierte Funktionserfüllung der Teilsysteme. Weder soziale Dynamiken, noch das spezifische Verhältnis der Systeme zueinander, die in der vorliegenden Arbeit von Interesse sind, können auf Basis der funktional-strukturellen Theorie analytisch greifbar gemacht werden. Luhmann hat die alte Sichtweise schrittweise um Elemente der Selbstreferenz und mit Fokus auf das Verhältnis der Teilsysteme zueinander erweitert, um auch die beobachtbaren **Verselbständigungsprozesse** der Teilsysteme theoretisch greifbar zu machen: Interaktionssysteme und Gesellschaftssysteme driften zunehmend auseinander, wodurch gesellschaftliche Integration – im herkömmlichen Verständnis einer Systemintegration – zunehmend prekär geworden ist (vgl. Luhmann 1991a, 13f; 1987, 117; 1984, 575ff; 584; Rosewitz & Schimank 1988, 305-314). Zur besseren Erklärung dieser Autonomisierung gesellschaftlicher Teilsysteme führt Luhmann schrittweise das Konzept der Selbstreferenzialität ein. Zur Erklärung dieser Phänomene greift Luhmann auf das biologische Konzept der **Autopoiesis**⁶ zurück und überträgt es in seiner neuen Theorie auf soziale Systeme (vgl. Luhmann 1984).

⁶ Autopoiesis stammt aus dem Altgriechischen und kann übersetzt werden als „selber machen“ (autos = selbst; poiein = machen, anfertigen); frei übersetzt bezeichnet dies eine „systeminternen Konstruktion einer wie auch immer gearteten systemexternen Welt“ (Lange 2003, 46).

Autopoietischen Systemen liegt eine ambivalente und paradox anmutende **Gleichzeitigkeit von Autonomie und Interdependenzen**, von operativer Geschlossenheit und relativer Umweltoffenheit zu Grunde, die nachfolgend verdeutlicht werden soll.

2.1.1 Autopoiesis und strukturelle Kopplung: zur operativen Geschlossenheit umweltoffener Systeme

Mit der „autopoietischen Wende“ (Willke 2005a, 303ff) setzt Luhmann neue Paradigmen: Kern seiner neuen Systemtheorie sind drei Prämissen, deren Verständnis für die Kontextanalyse (Kap. 6) und die Fallanalyse (Kap. 7) unabdingbar sind:

- 1) das Theorem der **Autopoiesis**⁷ mit dem Fokus auf die Selbstreferenzialität von sozialen Systemen,
- 2) die **System-Umwelt-Differenz** ersetzt die klassische System-Umwelt-Interaktion und wird als neue identitäts- bzw. einheitsstiftende Denkkonstruktion einer „Differenz von Identität und Differenz“ (Luhmann 1984, 26; Willke 2005a, 303) gestaltet. Die Ordnungsstruktur Differenzierung/ Integration wird ersetzt durch Autopoiesis/Strukturelle Kopplung (vgl. Willke 1995).
- 3) Kombiniert man die Theoreme 1 und 2 entsteht daraus das neue **konstruktivistische Verständnis** einer systemrelativen Wirklichkeitserfassung.

An dieser Stelle kann und soll auf die detaillierten Entwicklungen nicht eingegangen werden. Für den Forschungskontext relevant sind aber folgende Paradigmenwechsel (vgl. Baecker 2005, 119-128; Schimank 1996, 143ff; Luhmann 1984, 193-203):

- 1) **Handlung** wird der **Kommunikation** als soziales Elementarereignis sozialer Systeme **nachgeordnet**.
- 2) An die Stelle des Primats der **Komplexitätsreduktion** tritt das neue analytische Kernproblem der **Anschlussfähigkeit von Kommunikation**.
- 3) Die Annahme einer strukturellen Umwelthanpassung wird ersetzt durch das wechselseitig gesteigerte Verhältnis von **Autopoiesis** (selbstreferenzielle operative Geschlossenheit, Autonomie) und **struktureller Kopplungen** (relative Umweltoffenheit, Interdependenz).

In seinem neuen Modell **radikalisiert** Luhmann **die Sozialität** und verortet den Mensch als psychisches System in die Umwelt sozialer Systeme (vgl. Luhmann 1993, 151-169, 1995a, 25-36; 1995b 37-54; Willke 1993, 44). Das Soziale besteht nur aus Sozialem, ist ein eigener Realitätsbereich, eine **emergente Ordnung** und nicht auf die Operation der psychischen Systeme zurückführbar. Hierbei gilt allerdings, dass beide Systemtypen jeweils wechselseitiger Bestandteil sind, ohne dabei in die Operationsweise des je anderen eingreifen zu können. Basisoperation der sozialen Systeme ist Kommunikation (vgl. Luhmann 1994b, 192ff), die der psychischen Systeme das Prozessieren von Gedanken (Bewusstsein; vgl. Willke 2000; Luhmann 1995a; 1995b; 1993c). Diese Perspektive wird vielfach aus handlungstheoretischer Sichtweise kritisiert; der wechselseitig kritische mikro-makro-soziologische Wissenschaftsdiskurs kann hier nicht vertieft werden (vgl. zur eigenen Lösung des Problems Kap. 2.3).

⁷ „Autopoietisch verhält sich ein System, das nicht von außen umgebaut, verändert oder erneuert werden muss, sondern diese Aufgaben in selbstbezüglichen Prozessen erfüllt.“ (Becker & Reinhardt-Becker 2001, 31)

Analytisch handhabbar wird diese konzeptionelle Besonderheit in Luhmanns Modell aber dadurch gemacht, dass das soziale Kommunikationssystem immer als „Handlungssystem ausgeflaggt“ (Luhmann 1984, 226) wird. Nur als solches sei es sozial beobachtbar, fähig zur Selbstbeobachtung und zur reflexiven Systembildung. Kommunikation – die als Einheit der Differenzen von Information, Mitteilung und Verstehen konzipiert wird (vgl. Baecker 2005, 119-128; Luhmann 1984, 193-203) – wird auf die **Mitteilungshandlung** reduziert und kann als solche auch einzelnen Personen zurechenbar gemacht werden. Soziales Geschehen kann damit auch in der systemtheoretischen Perspektive personen-orientiert aufgefasst werden, weil in den sozialen Systemen die Handlungen mehrerer Personen sinnhaft z.B. als politisches Handeln, sportliches Handeln etc. aufeinander bezogen werden und sich so von den Systemen in ihrer Umwelt abgrenzen (vgl. Konopka 1999, 13f.).⁸

Die für den vorliegenden Kontext relevanten Theoreme der Autopoiesis und der strukturellen Kopplung werden nachfolgend skizziert. Luhmann überträgt die Idee der reflexiven Selbstherstellung (vgl. Maturana 1982; Maturana & Varela 1980) auf soziale Systeme. Autopoietische Systeme sind

„operativ geschlossene Systeme, die sich in einer basalen Zirkularität selbst reproduzieren, in dem sie in einer bestimmten räumlichen Einheit die Elemente, aus denen sie bestehen, in einem Produktionsnetzwerk wiederum mit Hilfe der Elemente herstellen, aus denen sie bestehen“ (Maturana & Varela 1982, 170-235; auch Luhmann 2000a, 47-55).

Kernthese der Selbstreferenzialität (Autopoiesis) ist, dass soziale Wirklichkeit immer abhängig ist von der Beobachtungsperspektive. In Folge kann Gesellschaft als Ganzes nur noch als „Einheit von Differenz“ (vgl. Luhmann 1984, 242f.; Zitat: 642), sprich auf Basis der verschiedenen teilsystemischen Beobachtungsperspektiven auf Gesellschaft (re)konstruiert werden. Auch nach der autopoietischen Wende bleibt der Bestanderhalt als Kernproblem relevant. Im Vordergrund der neuen Theorievariante stehen aber nunmehr weniger die Input oder Output-Bedingungen für den Bestanderhalt, als vielmehr die Systemlogik und die Identitätsbildung, die über eine sinnhaft konstituierte Grenzerhaltung zur Umwelt erfolgt (vgl. Mayntz 1988, 14f.). Besondere Kennzeichen autopoietischer Systeme sind somit

- 1) ihr **prozessualer Charakter** (Wandelbarkeit),
- 2) ihre **selbstreferenzielle operative Geschlossenheit**,
- 3) ihre **relative Umweltoffenheit**, die notwendig ist, damit die spezialisierten Teilleistungen anschlussfähig aneinander gestaltet und darüber die Einheit der Differenz der zeitgenössischen Gesellschaft gewährleistet werden kann (vgl. Luhmann 1984, 252ff).

Ad 1) Die **Prozessperspektive** auf soziale Systeme ist darauf zurückzuführen, dass die Elemente im System sich kontinuierlich erneuern müssen, damit das System trotz turbulenter Umwelten und gesteigener Komplexität seine spezifische Funktion erbringen und den Systembestand sichern kann (vgl. Luhmann 1984, 392; vgl. Kap. 7). Prozesse sind in Luhmanns Theoriegebäude relevant, weil das System erkennen muss, dass veränderte Kontextbedingungen eine neue **Grenzziehungen notwendig** machen. Die

⁸ Will Martens (1995, 301-328) kritisiert die Vorgehensweise, Handlungen auf gerechnete Kommunikation zu reduzieren; er konzipiert ein alternatives systemtheoretisches Handlungskonzept, in dem er Kommunikation

Systembildung über Binnenstrukturen hingegen ist Ausdruck der faktischen Grenzziehung (vgl. Luhmann 1991e [1971], 125f.). **Systemstrukturen sind prozessual** konzipiert, denn „[d]er Grenzerhalt ist Voraussetzung für den Bestandserhalt“ (Luhmann 1984, 35). Die System-Umwelt-Differenz muss kontinuierlich entlang der turbulenten Umwelтанforderungen neu gestaltet und bedarfsgerecht modifiziert werden. Nur so kann das System soziale Anerkennung und die notwendige Legitimität in der Gesellschaft erhalten und trotz wachsender Verteilungskämpfe am gesellschaftlichen Markt relevante Ressourcen zur Bestandssicherung dauerhaft sichern.

Ad 2) Die **selbstreferenzielle operative Geschlossenheit** erklärt Luhmann auf der Basis einer sinnhaften Eingrenzung „im Kielwasser der Differenzierung von Codes“ (Luhmann 1988b, 94). Die binär strukturierten Codes fungieren als Leitdifferenzen („*distinction directrices*“, Luhmann 1994d, 13-31), auf deren Basis prinzipiell unendliche Kontingenzen selektiv zu einem spezifischen Kommunikationszusammenhang eingeschränkt werden (vgl. Luhmann 1988b, 75-88; Luhmann 1973a). Empirisch liegen Codes z.B. als Zahlen/Nicht-Zahlen (Wirtschaft), Wahrheit/ Unwahrheit (Wissenschaft); Helfen/ Nicht-Helfen (Soziale Arbeit) oder Regierung/ Opposition (Politik) vor. Binär strukturierte Codes sind systemrelative „Totalkonstruktionen“ (Luhmann 1994f, 184; 1988b, 78), auf deren Basis eine sachlich wie sozial „legitime Indifferenz“ (Hartmann Tyrell 1978) gegenüber anderen inhaltlichen Gesichtspunkten ausgebildet und eine höchst effiziente und effektive spezialisierte Leistungserstellung ermöglicht wird. Der **Code** schließt als **funktionaler Imperativ** alle anderen Handlungsmöglichkeiten aus. Es entsteht eine **teilsystemische Eigenlogik** bzw. **Systemrationalität**, die von der Zweckrationalität individuellen Handelns abzugrenzen ist (vgl. Luhmann 1994b; 1973a, 7ff). Weitere Elemente dieser Selektionsverstärkung sind **symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien** (vgl. Luhmann 1993b; 1991d, 170-192; 1991d, 28) und **formale Organisationen** (vgl. Luhmann 2000a, 380ff; 1994c, 41; vgl. Kap. 3).

Diese inhaltliche Grenzziehung und legitime Indifferenz, seine Blindheit für andere Handlungsaspekte, ist Kernvoraussetzung für die Autonomie des Systems, seine Selbstbezüglichkeit und Selbststeuerungsfähigkeit (vgl. Luhmann 1984, 250; 1981, 21; 1973a). Auf dieser Basis entwickelt das System eine **Spezialkommunikation bzw. –semantik**, die sich zu einem selbstreferenziellen Zusammenhang verdichtet: Das Wissenschaftssystem erzeugt Publikationen aus Publikationen (vgl. Stichweh 1987, 1988b); im Wirtschaftssystem gehen aus Zahlungen weitere Zahlungen hervor (vgl. Luhmann 1988a) oder im Rechtssystem schaffen Rechtsentscheidungen die Grundlage für weitere Rechtsentscheidungen (vgl. Teubner 1991; 1989; Teubner & Willke 1984; 1980). Die Autonomie des Systems, nur der eigenen Logik und eigenen Relevanzen folgen zu müssen, ist notwendige Voraussetzung für die spezialisierte Leistungserbringung des Systems. Zugleich begründet dieser Mechanismus die Entstehung von Folgeproblemen, die genuin aus dieser Ordnungsstruktur erwachsen (vgl. Schimank 2000e, 125-142).

Teilsysteme operieren „blind“ (Luhmann 1990a, 38) für bestimmte Sachverhalte; sie weisen in ihrer Beobachtung der Gesellschaft „blinde Flecken“ (von Foerster 1993a; 1981, 288) auf. Auf Basis der Code-Orientierung ist ihre Reflexionsfähigkeit für ganz-

heitliche Problemlagen höchst eingeschränkt: „[Das System] kann nicht sehen, was es nicht sehen kann“ (Eposito 2005, 296 bzgn. auf von Foerster 1993a; Luhmann 1990c, 85). Aus dieser systemrelativen Blindheit entsteht neben dem Nutzen der besonderen Leistungsfähigkeit der Systeme, auch **negative Externalitäten**: „Zu den Kosten gehört die scharfe Profilierung von Teilrationalitäten“ (Willke 2000, 241). Die „scheinbar grenzenlose Spezialisierung und segmentierte Veränderungsdynamik sozialer Systeme“ (Willke 1999, 49), die Verabsolutierung oder Einseitigkeit von Weltansichten hat unzählige Folgeprobleme wie z.B. Umweltprobleme als negative Kosten der Industrie oder die Exklusion sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen aus dem Wirtschaftssystem nach sich gezogen (vgl. Luhmann 1971b, 175). Diese Exklusion zieht in der funktional differenzierten Ordnung mit hoher Wahrscheinlichkeit weitere Exklusionen nach sich; so sind neue soziale Ungleichheiten entstanden, die in sozialer Ausgrenzung und gebündelten Problemlagen dieser Bevölkerungsgruppen kumulieren können (z.B. Armutsspirale, Segregationsspirale marginalisierter Bevölkerungsgruppen; vgl. u.a. DifU 2003; BMFSFJ 2002; Becker & Löhr 2000; Bommers & Scherr 2000a; 2000b; Luhmann 2000a; Schimank 2000e, 126ff).

Hier eröffnen sich für den vorliegenden Forschungskontext zwei zentrale gesellschaftstheoretische Fragen:

- Inwiefern sind operativ geschlossene, selbstreferenzielle Teilsysteme überhaupt fähig zur Kooperation?
- Können selbstreferenzielle Systeme (Autopoiesien) gemeinsam mit anderen Systemen komplexe Problemlagen, die in Folge des Modernisierungsprozesses entstanden sind, kollektiv bearbeiten?

Dieser blinde Fleck wird systemtheoretisch über die Konzepte der **Fremdreferenz** und **strukturellen Kopplung** kompensiert. Über solche Mechanismen können sich operativ geschlossene Systeme auch umweltrelativ öffnen.

Ad 3) Luhmann (1984, 252f.) macht deutlich: soziale Systeme sind zwar autonom, aber keine „fensterlosen Monaden“ (Münch 1995a, 27). Auch selbstreferenzielle Systeme sind zur Sicherung des eigenen Bestandes auf Ressourcen und Irritationen aus der Umwelt angewiesen, d.h. auf die „Aufnahme von Energie und Information“ (Willke 2000, 59). Die Systemtheorie bezeichnet damit ein voraussetzungsvolles „Interaktions- und Bedingungsverhältnis einer partiellen Geschlossenheit und dadurch ermöglichenden Offenheit“ (Willke 2000, 59; vgl. auch Luhmann 1994e, 106). Die codegeprägte sinnhafte Geschlossenheit der Teilsysteme wird entsprechend auf der Ebene von **Programmen** für eine interdependente Abstimmung der Leistungserbringung mit Systemen in der Umwelt geöffnet. Programme bezeichnen Erwartungsordnungen, in denen Bedingungen für angemessenes teilsystemisches Handeln festgelegt werden; sie können in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht variieren (vgl. Luhmann 1984, 433). Programme sind veränderbar und können sowohl systemrelative Spezifizierungen (Selbstreferenz) wie fremdreferenzielle Bezüge und damit eine Operationalisierung der Code-Anforderung für Umweltanforderungen enthalten, ohne die Autonomie des Systems zu gefährden (vgl. Konopka 1999, 20; Schimank 1996, 161). Hierzu gehören z.B. rechtliche Regelungen, der Einbau politischer Gesichtspunkte in wirtschaftliches oder wissenschaftliches Handeln. Diese Bezüge aus anderen Systemen können die Selbstreferenzialität teilsystemischer Kommunikation restriktiv, bestärkend oder orientierend kanalisieren. Programm-

strukturen gewährleisten die **Umweltoffenheit teilsystemischer Autopoiesien**: „Durch die Differenzierung von Codierung und Programmierung gewinnt ein System [...] die Möglichkeit, als geschlossenes und als offenes System zugleich zu operieren.“ (Luhmann 1988b, 91).

Fremdreferenzen – als Ausdruck des relativen Umweltbezugs – werden über **strukturelle Kopplungen** in das System hineingeholt. Luhmann unterscheidet in diesem Zusammenhang **intersystemische Interdependenzen** als Kopplung zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen vom Mechanismus der **Interpenetration** als Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen (vgl. Luhmann 1984, 286ff). Auf diese Weise können die Teilsysteme trotz Eigenlogiken, Blindheiten und Indifferenzen ihre teilsystemischen Leistungen anschlussfähig an die Anforderungen der Systeme in ihrer Umwelt gestalten. So kann innergesellschaftliche Kommunikation über Systemgrenzen hinweg möglich gemacht werden (vgl. Luhmann 2000a, 52). Strukturelle Kopplungen sind eine wesentliche Voraussetzung für die Koordination und Integration einer intersystemischen Leistungserstellung in komplexen Verbundsystemen. Sie der zentrale Steuerungsmechanismus, auf dem jegliche institutionelle Kooperation und Netzwerkarbeit in der zeitgenössischen Gesellschaft basiert.

Diesem Kopplungs-Mechanismus liegt nicht die klassische, lineare Input-Output Steuerungslogik zu Grunde: Umwelteinflüsse werden vielmehr als **Irritationen** an die Systeme herangetragen, diese entscheiden auf Basis der je eigenen Strukturbedingungen, ob eine Irritation in eine relevante Information umgebaut wird und damit Variationen wie Strukturänderung und Dynamiken ins System eingeleitet werden. Die operative Geschlossenheit (Autopoiesis) wird durch strukturelle Kopplungen nicht beeinträchtigt:

„Das System hat Strukturen, die den Möglichkeitsbereich der systemeigenen Operationen bestimmen. Dieser Bereich ist durch den Sinn des Systems äußerst begrenzt. **Störungen** werden immer gemessen an den Strukturen, an den möglichen Operationen oder an den Erwartungen, die sich im System bewährt haben. Störungen oder Irritationen lösen also einen Informationsverarbeitungsprozess aus, der im System operativ gehandhabt werden kann“ (Luhmann 2003, 126f.; Herv.i.O.).

Irritationen müssen zunächst an systemeigene Strukturen angepasst werden, bevor sie im System zu sinntragenden Informationen umgebaut werden (vgl. Luhmann 2003, 121):

„Es hat also keinen Sinn zu sagen, dass in der Umwelt massenweise Informationen vorliegen, und dass nur die Übertragung in ein System vom System selber abhängt, sondern das System greift auf eigene Zustände, auf Irritationen, die es selbst erfährt, zu, um daraus Informationen zu machen, und mit diesen Informationen weiterzuverarbeiten.“ (Luhmann 2003, 129)

Irritationen aus der Umwelt (Fremdreferenz) erhalten folgerichtig nur nach Maßgabe und Logik ihrer innersystemischen Strukturen (Selbstreferenz) eine Relevanz: „Jedes System hat nur den Umweltkontakt, den es sich selbst ermöglicht“ (Luhmann 1984, 146). Über das Oszillieren von Selbstreferenz und Fremdreferenz entsteht die paradoxe Strukturierung gleichzeitiger Autonomie und Interdependenz bzw. der gleichzeitigen Reproduktion operativer Schließung und relativer Umweltoffenheit im Sinne eines „*Re-entry*“ (Spencer zit. in Luhmann 2000a, 65f.).

Strukturelle Kopplung erfolgt immer innerhalb eines gegebenen Spielraums, sich auch „unangepasst zu verhalten“ (Luhmann 1997, Bd.1, 100f.). Letztendlich entscheiden **eigendynamische Prozesse** im System, **Selbstreferenz** und **Selbstorganisation**, was

relevant ist und was nicht. Das Ergebnis dieser wechselseitigen Einflussnahme von Selbstreferenz und Fremdreferenz durch Irritationen ist immer **emergent** (vgl. Luhmann 1997, Bd.1, 30). Umwelteinflüsse haben keine direkt determinierende Wirkung auf die Verhältnisse und Strukturveränderungen im System, können allerdings die eigendynamischen Prozesse irritieren (vgl. Luhmann 1997, Bd. 2, 789ff; Luhmann 2003, 119f.; vgl. Kap. 2.1.3).

In Abgrenzung zu kontingenztheoretischen Annahmen sind strukturelle Veränderungen in Luhmanns Diktion folgerichtig maximal Ausdruck und Resultat einer Umweltorientierung. Dieser **umweltrelative Leistungsbezug** ist unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung überlebenswichtiger Ressourcen und des eigenen Bestandes. **Strukturelle Dynamik** wird in Niklas Luhmanns Autopoiesis-Theorie evolutionär als Resultat aus Variations-, Selektions- und Retentionsmechanismen erklärt. Die teilsystemische Evolution ist immer eine Selbstanpassung, auch wenn diese über eine Ko-evolution **strukturell gekoppelter Teilsysteme** erfolgt.

Wie kann nun aber die Dynamik ungleichartig funktional differenzierter Gesellschaftssysteme, die einer je spezifischen Leitorientierung folgen, derart gerichtet sein, dass die Gesellschaft (als Einheit der Differenz) nicht vollkommen auseinanderdriftet? Wie kann die funktionale Differenzierung in einer emergenten Einheit konvergieren, ohne dass eine zentral steuernde Instanz diese Gesellschaftsteuerung übernimmt. Die Logik der Bestandserhaltung der Teilsysteme geht in die Richtung, sich für die Umweltsysteme als attraktive Umwelt mit hohem Leistungspotenzial zu präsentieren, da diese Umwelt das System in Zukunft mit bestandswichtigen Ressourcen versorgen kann (vgl. Lange 2003, 86f). In diesem Entwicklungsprozess erscheinen zudem aufeinander bezogene und wechselseitig abgestimmte Leistungsbeziehungen als besonders effektiv und leistungsfähig für eine reflexive Problembearbeitung der Folgeprobleme der Industriemoderne. Eine fortschreitend dynamische Ausdifferenzierung allein genügt daher nicht, um hinreichend Gesellschaftsintegration und Anschlussfähigkeit zwischen den Teilsystemen herzustellen, da diese zunehmend das Risiko der Produktion negativer Externalitäten in sich bergen. Vielmehr steigt mit wachsender Umweltkomplexität auch die Notwendigkeit von strukturellen Kopplungen zwischen den Systemen, denn

„höhere Unabhängigkeit ist, um es paradox zu formulieren, Voraussetzung höherer Abhängigkeit; denn nur so kann eine höhere funktionale Spezifikation der Systeme erreicht werden“ (Luhmann 1994e, 149).

Mit der kontinuierlichen Zunahme der wechselseitigen Leistungsinterdependenzen entstehen allerdings auch mehr Störepfindlichkeiten (vgl. Luhmann 2003, 131ff; 1981, 57). Diese können als positive Externalität (z.B. Arbeitskräfte, die aus dem Bildungssystem für das Wirtschaftssystem entstehen) oder als negative Effekte (z.B. Arbeitslosigkeit als untragbares Resultat wirtschaftssystemischer Autopoiesien für den Wohlfahrtsstaat; vgl. Schimank 1996, 188) auftreten. Negative Externalitäten oder Fernwirkungen entstehen – aus einer handlungstheoretischen Perspektive rekonstruiert – als Folge indirekter Abhängigkeitsbeziehungen oder Aggregateffekte, die aus der schlichten Aufsummierung paralleler Einzelhandlungen erwachsen können. Mayntz (1997, 32) unterscheidet in Anlehnung an Schelling und Boudoun zwei dynamische Negativeffekte: interaktive Effekte durch unbeabsichtigte wechselseitige Beeinflussung bzw. sog. Cournot-Effekte als Kompositionseffekte.

Luhmann und seine Nachfolger bewerten in Abgrenzung zu Heitmeyer (1997, Kap. 2.1.2) diese zeitgenössische Entwicklung einer wechselseitig gesteigerten Autonomie und Abhängigkeit der Teilsysteme⁹, nicht als „*disembedding*“ i.S. von gesellschaftlichen Desintegrationsprozesse, da die funktionale Differenzierung und Autonomisierung der Teilsysteme immer Hand in Hand gehe mit einem (re-)„*embedding*“ (Luhmann 1997, Bd. 2, 780), der in Form von Netzwerke gesteigerten strukturellen Kopplungen zwischen den Teilsystemen und einer wechselseitigen Leistungsabstimmung der Teilsysteme erfolge. Das Paradoxon Autonomie/Interdependenz bzw. die diesem zu Grunde liegenden Mechanismen Autopoiesis/Strukturelle Kopplung bilden ein ausgewogenes Spannungsfeld. So wird bereits in der funktionalen Differenzierung eine katalysatorische Gegenkraft zum riskanten Auseinanderdriften der funktional differenzierten Gesellschaft geschaffen, auf deren Basis eine reflexive „Re-Integration der ausdifferenzierten Teile“ (Willke 1992, 183) und ihrer spezialisierten Teilleistungen möglich gemacht wird. Diese findet Ausdruck in interinstitutionellen Kooperationen und Vernetzungen auf der Ebene von Organisationssystemen; an dieser Stelle ist eine problembezogene und punktuelle Interdependenzbewältigung möglich.

Damit ist allerdings schon ein Aspekt vorgegriffen, der in Kap. 3.3 und Kap. 4 ausführlich diskutiert und konkretisiert wird. Nachfolgend sind zunächst die Folgeprobleme und negativen Externalitäten relevant, die aus der funktionalen Differenzierung und auf Grund der teilsystemischen Autonomien und Eigenlogiken entstehen. Damit wird auf das soziologische Kernproblem verwiesen: Integration.

Hier eröffne sich die Frage: Wie kann in einer funktional differenzierten Gesellschaft Integration gewährleistet werden?

2.1.2 Das Integrationsproblem der polykontexturalen Gesellschaft – Kompossibilitätskrise und Orientierungsdissens

Gesellschaft als Ganzes ist in der funktional differenzierten Gesellschaft nur als „Einheit von Differenz“ statt als Summe seiner Teile beobachtbar (vgl. Luhmann 1984, 645): Jedes System beobachtet sich und die Umwelt mit systemeigenen Unterscheidungs-codes, die als „idiosynkratischer Schlüssel“ (Willke 1999, 17) der je funktionalen Wirklichkeiterschließung wirksam werden. Andere Systeme können diese Sichtweisen nicht oder nur bedingt nachvollziehen.

Ist unter der Prämisse dieser „Institutionalisierung von Perspektiven, unter denen die Realität behandelt wird“ (Konopka 1999, 20f; Türk 1995, 171), eine systemübergreifende Kooperation und Vernetzung der partikularen Teilleistungen im Gemeinwohlinteresse überhaupt möglich? Wie kann trotz Eigenlogiken und Speziesemantiken **gesellschaftliche Systemintegration** realisiert werden? Oder anders formuliert:

„wie [können] über alle Differenzierungsformen hinweg die Inklusion von Systemen in Systemkontexte einerseits und die Exklusion von Umwelten durch selbstreferenziell codierte Systemrelevanzen andererseits zu einer Einheit kommen [...]: Die Einheit des Ganzen bleibt die offene Frage einer differenztheoretisch gearbeiteten Systemtheorie“ (Willke 2005a, 305).

⁹ Dieser Sachverhalt wird nachfolgend auch als Autonomie-Interdependenz-Problem bezeichnet.

Mit dem Problem der Systemintegration ist *uno acto* ein **steuerungstheoretisches Problem** angesprochen, das nachfolgend aus systemtheoretischer Perspektive diskutiert wird.

Es entsteht eine konstruktivistische Sicht auf Gesellschaft, die keine objektive Wirklichkeit, keine einheitliche Identität, kein umfassendes Ganzes mehr zulässt (Luhmann 1990a, von Foerster 1984a):

„Die ausdifferenzierten Teilsysteme gewinnen durch ihre Spezialisierung auf ihre besondere Funktion hohe Freiheiten [...] und diese Freiheiten sind nicht mehr durch gemeinsame Zielvorstellungen aufeinander abgestimmt“ (Luhmann 1991i [1969], 186f.).

Eine konsistente Selbstbeschreibung der Gesellschaft (Fuchs 1992, 42) ist nicht mehr möglich; denn die Einheit der Gesellschaft konstituiert sich aus einer „Vielfalt des Differenten“: Die zeitgenössische Gesellschaft ist polykontextural konstituiert, d.h. soziale Operationen sind kontextgebundenen und beobachtungsabhängig und ohne einen privilegierten Beobachtungsstandpunkt (vgl. Konopka 1999, 20f.; Luhmann 1997, 1984; Willke 1993, 47; Stichweh 1988a, 261-294; Günther 1973 zit. in Fuchs 1992, 7; 35-66).

Aus dieser **konstruktivistischen Perspektive** kann die Identität der Gesellschaft nur noch im Rekurs auf die Frage gebildet werden: Wer beobachtet Gesellschaft? Luhmann konzipiert auf dieser Prämisse die paradoxe Gesellschaftsidentität der „Einheit der Differenz“ (Luhmann 1984, 645). Die **polykontexturale moderne Gesellschaft** transzendiert einen generellen makrosoziologischen Orientierungskonsens, weil die teilsystemspezifischen Weltansichten untereinander strikt „inkonsumerabel“ (Schimank 1996, 187) sind; die Gesellschaftsordnung gründet sich unter Bezug auf die unter Kapitel 2.1.1 ausgeführten Argumentationslinien auf einem generellen Orientierungsdissens:

- 1) Die Systeme können einander (bzw. die Intention des je anderen) auf Grund der je dominanten teilsystemischen Codes und ihrer „legitimen Indifferenz“ (Tyrell 1978) nicht verstehen;
- 2) sie bearbeiten entsprechend gesellschaftliche Problemlagen in „wechselseitiger Intransparenz“ (Luhmann 1981, 50-56) füreinander. Diese wechselseitige Abschottung wird
- 3) durch das Fehlen einer sinnhaft integrierenden und konsensstiftenden Ordnungsinstanz noch verschärft (vgl. Luhmann 1988b, 215-217).

Es entsteht ein neues Kernproblem für die funktional differenzierte Gesellschaft, das als Problem der „Kompossibilität“ (Fuchs 1992, 109) bzw. „Kompossibilitätskrise“ (ebd., 116) bezeichnet wird: Die Einheit der Gesellschaft kann nicht mehr konkurrenzfrei formuliert werden, sondern nur noch über teilsystemische Partialleistungen. Gekoppelt mit den bereits zitierten „Verselbständigungsprozessen“ teilsystemischer Entwicklungen (vgl. Rosewitz & Schimank 1988, 305-314) entwickelt sich in logischer Konsequenz ein erhöhtes Risiko zur gesellschaftlichen „Desintegration“ und ihrer inneren Zerrissenheit (vgl. Schimank 1999, 48f.). Gibt es in dieser Ordnung überhaupt noch die Möglichkeiten zur System- und Sozialintegration?

Hier gehen die Meinungen auseinander. Heitmeyer (1994, 1997) versucht aus einer handlungstheoretischen Perspektive sein Theorem der „Desintegration“ moderner Gesellschaft empirisch zu belegen. Luhmann und systemtheoretische Nachfolger/innen stellen dieser Meinung gegenüber, dass „Desintegration“ nicht pathologisch, sondern als

„Normalfall moderner Vergesellschaftung“ (Nassehi 2002; 2001; 1999b, 115; Herv.i.O.) zu deuten ist. Da die polykontexturale Gesellschaft sich nicht aus überschneidungsfreien Segmenten der Wirklichkeit konstituiert, kann sie sich prinzipiell nicht als harmonisches, kohärentes Ganzes formen. Die klassische soziologische Dualität der gesellschaftlichen Wirklichkeit ‚Differenzierung – Integration‘ (z.B. bei Spencer und Parsons) wird in Luhmanns Modell ersetzt durch das Schema ‚Autopoiesis – strukturelle Kopplung‘. Der starre Integrationsmechanismus wird durch offene und immer neu zu gestaltende **System-Umwelt-Relationen** (Kopplungen) ersetzt (vgl. Luhmann 1994c, 35 bzgn. auf Weick 1979). An dieser Stelle wird Luhmanns Paradigmawechsel erneut zum Dreh- und Angelpunkt für verschiedenartige Sichtweisen auf die Welt: Integration bezieht sich auf die Verbindung der Differenz von einem Ganzem und den konstituierenden Teilelementen, d.h. gesellschaftliche Identität wird „durch die Ordnung der Integration der Teile [...] konstituiert“ (Fuchs 1999, 150). Polykontexturalität und Integration stehen aber in einem konzeptionellen Widerspruch zueinander, weil Luhmanns Konzept auf dem Paradigma von **Emergenz** basiert.

Gesellschaftliche Teilsysteme setzen auf ihre je spezifische, autonome **funktionale Koordination**. Gesellschaftsstrukturell betrachtet existiert in der zeitgenössischen Ordnungsstruktur kein System mehr, das eine „gemeinsame Grundsymbolik“ (Nassehi 1999a, 105) in sich vereint. Gesellschaft ist nur noch als „differenzierte Form“ (Nassehi 1999b, 109, Herv.i.O.) beobachtbar; eine integrative Perspektive von Gesellschaft wird *per se* als paradox erachtet (vgl. Nassehi 2001, 160f., 164f.),

„ [...] , weil keine Perspektive mehr in der Lage ist fürs Ganze zu sprechen oder zumindest die Einheit der Gesellschaft zu konditionieren. Jedes Funktionssystem *ist* zugleich die Gesellschaft, und es *ist* sie zugleich nicht“ (Nassehi 1999b, 109; Herv. i.O.)

Luhmann radikalisiert das Problem der teilsystemischen Beobachtungsverhältnisse auf die Gesellschaft aus einer steuerungstheoretischen Perspektive: Die moderne Gesellschaft „ist eine Gesellschaft ohne Spitze und Zentrum“ (Luhmann 1981, 22). Man kann sie nicht mehr hierarchisch, d.h. nach dem Muster einer „von oben“ geplanten und gesteuerten Organisation begreifen (vgl. Schimank 1999, 52). Aus diesem Grund wird im systemtheoretischen Denkgebäude von der **Integration** auf Gesellschaftsebene auf eine **Partialinklusiven auf Ebene der Teilsysteme und ihrer Organisationen** umgestellt (vgl. Luhmann 1994a, 20; 31ff; Martens 1991, 644). Die Partialinklusion erfolgt als strukturelle Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen und bezieht sich nicht auf den ganzen Menschen, sondern erfolgt über Rollen, namentlich über Leistungsrollen und Publikums- bzw. Komplementärrollen (vgl. Nassehi & Nollmann 1999, 133; Stichweh 2000; 1996; 1995; 1990; 1988a).

Personen können in dieser sozialen Ordnung nicht mehr universell, sondern maximal **selektiv**, d.h. teilsystemisch in organisationale Kontexte **integriert** werden (vgl. Nassehi 1999b, 107; 117). Lebensformen und Handlungslogiken driften auseinander und es entstehen neue Risiken in Form der „Entkoppelung von Inklusionslogiken und Lebenslagen“ (Nassehi 2001, 164). Hintergrund dieser neuen sozialen Ungleichheiten ist, dass Inklusion auf der Ebene der institutionellen Arrangements immer Hand in Hand gehen mit Exklusionen (Luhmann 1995c; Nassehi 1999b, 116ff). Über multiple Partialinklusionen soll ein Inklusionsuniversalismus als das prinzipielle Recht aller Bürger/innen auf gesellschaftliche Teilhabe und Partizipation gewährleistet werden (vgl. Bommes & Scherr 2000a; Nassehi 1999b; Luhmann 1995c; 1994a; Stichweh 1988a). Dass dies fak-

tisch nicht geleistet wird und wie mit dieser Problematik verfahren wird, ist ein anderes Kapitel (vgl. Kap. 6.1). Luhmann identifiziert Exklusionsprobleme als „direkte Folge der funktionalen Differenzierung des Gesellschaftssystems [..., weil] Mehrfachabhängigkeit von Funktionssystemen den Exklusionseffekt verstärken“ (1997, Bd. 2, 631). Hintergrund ist, dass soziale Differenzen in Rückbindung an die personalen oder sozialen Ressourcen bestimmte Interaktionssysteme (Akteurgruppen) mehr benachteiligen als andere. So können auf Basis der multiplen Partialexklusion Segregationsspiralen entstehen, wie z.B. die Armutsspirale, die in letzter Instanz in eine gesellschaftliche Totalexklusion z.B. als Obdachlose/r oder Drogensüchtige/r münden kann (vgl. Luhmann 2003, Bundesregierung 2005, 6f.).

Nassehi (1999b, 125) kritisiert in diesem Zusammenhang das zuweilen als „zu unproblematisch“ gekennzeichnete Bild der funktional differenzierten Gesellschaft mit ihren Möglichkeiten zur „Multiinklusion von Personen in Funktionssysteme“ (2001, 164f.). Luhmann (1997, Bd. 2, 801ff) verweist zwar auf die Entstehung von Folgeproblemen funktionaler Differenzierung, beschreibt Differenzierung aber aus einer rein analytischen Perspektive und weniger als eigenständiges Problem. Er identifiziert allerdings als reflexives **Selbstkorrektiv** der funktional differenzierten Gesellschaft die Entwicklung eines sekundären Funktionssystems, das sich explizit mit den Exklusionsfolgen funktionaler Differenzierung befasst, „sei es auf der Ebene der Sozialhilfe, sei es auf der Ebene der Entwicklungshilfe“ und in enger struktureller Kopplung mit dem politischen System die Funktion des Helfens formal institutionalisiert (Luhmann 1997, Bd. 1, 141; vgl. Kap. 6.2).

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass im systemtheoretischen Denkgebäude von Niklas Luhmann die wechselseitig abhängige Steigerung von Autonomie und die damit einhergehende Notwendigkeit zur **netzwerkartigen oder kooperativen Zusammenarbeit der gesellschaftlichen Teilsysteme** über strukturelle Kopplungen identifiziert wird. Diese strukturelle Kopplung der Teilsysteme ist zugleich als Voraussetzung für den jeweiligen Bestandehalt wie als Bedingung für die Integration der Teilleistungen mit Blick auf das gesellschaftliche Gesamtsystem konzipiert. Kooperation und Vernetzung wird damit als notwendige Voraussetzung konzipiert, um trotz Autonomien und spezialisierter Funktionalität anschlussfähige Leistungen erbringen zu können. Hybride Organisationen oder institutionelle Netzwerke werden allerdings im Werk von Niklas Luhmann an keiner Stelle zum Ausgangspunkt der Betrachtung gemacht.

Diese Einschränkung ist darauf zurückzuführen, dass Luhmann in seinem Werk die funktionale Differenzierung und Binnensteuerung einzelner Teilsysteme zum Ausgang seiner theoretischen Beobachtungen macht. Weder die intersystemische Zusammenarbeit der Teilsysteme noch der Netzwerkbegriff haben zumindest mit Blick auf institutionelle Vernetzungen einen systematischen, „theoretisch kontrollierten“ (Kämper & Schmidt 2000, 218) Stellenwert in seinen Veröffentlichungen. Dies ist m.E. systemtheoriologisch, da die Welt in dieser Perspektive (dies gilt auch für systemtheoretische Nachfolger/innen) nur teilsystemisch beobachtbar ist. Zur gesellschaftlichen Systemintegration im klassischen Verständnis gibt es im systemtheoretischen Theoriegebäude wenig konkrete Ansatzpunkte, weil teilsystemische Zusammenarbeit im Widerspruch zur funktionalen Differenzierungsordnung verläuft. Luhmann betont allerdings in seiner jüngsten Veröffentlichung (2000a posthum) die herausragende Bedeutung systemüber-

greifender struktureller Kopplungen für eine angemessene Bearbeitung der Modernisierungsfolgen. Schimank (1999, 56) konstatiert an dieser Stelle theoretischen Entwicklungs- und empirischen Forschungsbedarf. Zum Teil ist dies bereits in kritischer Auseinandersetzung mit der Systemtheorie, z.B. durch systemtheoretische Nachfolger/innen und Forscher/innen des Akteurzentrierten Institutionalismus erfolgt (vgl. Kap. 2.1.3; 2.2).

Nachfolgend muss geklärt werden, wie und mit welchen Mechanismen eine integrative Bearbeitung komplexer Problemlagen in der polykontexturalen Gesellschaft trotz „Kompossibilitätskrise“ (Fuchs 1992, 109, 116) und einem generellen „Orientierungsdissens“ (Schimank 1996) gesteuert werden kann.

2.1.3. Zum Problem der Steuerung einer organisierten Vernetzung – Integrationsmechanismen in der polyzentrischen Gesellschaft

Anders als von Kritikern angenommen (u.a. Beck 1996; 1993; Münch 1995b; 1995a; 1991; 1986), hat gerade Niklas Luhmann (2003; 1997; 1984) theoretische Prämissen dafür geliefert, wie eine ***wechselseitige Abstimmung spezialisierter Teilsysteme*** in der hochkomplexen und dynamischen Gesellschaft funktionieren kann (vgl. Willke 2000, 216-233; Willke 1993, 85ff). Diese Steuerungs- und Integrationsmechanismen (strukturelle Kopplung, Reflexion, Sachzwänge) werden kurz dargestellt (vgl. Kap. 2.1.3.1), bevor in einem zweiten Schritt Luhmanns fundamentaler Pessimismus mit Blick auf eine politische Gesellschaftssteuerung begründet wird (vgl. Kap. 2.1.3.2). Im Kontext der vorliegenden Arbeit erscheint dies wichtig, weil in der Argumentationslinie die Notwendigkeit einer netzwerkartigen Politikgestaltung in *Governance*-Prozessen und damit gesellschaftliche Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsprozesse erklärt werden können. Zugleich bergen die steuerungstheoretischen Annahmen der Kybernetik wichtige Implikationen für die Möglichkeiten und Grenzen zur Koordination einer „organisierten Vernetzung“ (Willke 1993) auf der gesellschaftlichen Mesoebene. Erweitert wird das Spektrum der Integrationsmechanismen um die „dezentrale Kontextsteuerung“ (Teubner & Willke 1984), in seinen beiden Ausprägungsformen der politischen Kontextsteuerung und der gesellschaftlichen Selbststeuerung bzw. Netzwerksteuerung (Kap. 2.1.3.3). Das Kapitel 2.1.3 erhebt den Anspruch, das relevante steuerungstheoretische Wissen für die Fallanalyse zu explizieren.

2.1.3.1 Integrationsmechanismen nach Niklas Luhmann: strukturelle Kopplung, Reflexion und Sachzwänge

In Kapitel 2.1.1 wurde bereits auf das wechselseitige Steuerungsverhältnis von Autonomie und Interdependenzen der Teilsysteme in der polyzentrisch strukturierten Gesellschaft verwiesen und der systemtheoretische Steuerungsmechanismus

- 1) der strukturellen Kopplung** eingeführt. Zur integrativen Abstimmung von Problemlösungen führt Luhmann in seiner Theorie weiterhin
- 2) Reflexion** und
- 3) Sachzwänge** ein (Luhmann 2003; 1997, Bd. 2, 776ff; 1995d; 1990c; 1988a; 1984; 1983; Luhmann & Schorr 1979; i.Ü. Schimank 1996, 193-199).

Ad 1) Über eine **strukturelle Kopplung** zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen kann die wechselseitige Bezogenheit und Beobachtung auch in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung gewährleistet werden (vgl. Nassehi 1999b, 107). Die Identität der Gesellschaft als Einheit der Differenz muss unter den Bedingungen hoher Komplexität und Kontingenzen kontinuierlich neu herausgebildet werden und sich bewähren. Die strukturelle Selbstbeschränkung der Teilsysteme macht durch die inhaltlichen Eigenwerte bestimmte Anschlüsse wahrscheinlicher als andere. Über den Integrationsmechanismus der strukturellen Kopplung kann – trotz dieser unaufhebbaren operativen Differenz - eine **relative** Umweltanpassung der teilsystemischen Leistung und ein Minimum an **intersystemischer Abstimmung** garantiert werden (vgl. Kneer & Nassehi 2000, 122-141; Luhmann 1990c, 29). Hierbei geht es vor allem um interdependente Leistungsbeziehungen der Systeme, wie z.B. die Finanzierung des politischen Systems (Wohlfahrtsstaat) durch Steuern und Sozialabgaben aus dem Wirtschaftssystem und verfassungsrechtliche Regulierungen (z.B. die Universalinklusion; vgl. Kap. 6.1), die staatliche Kontrolle von Hilfeleistungen im System der Sozialen Arbeit/ Jugendhilfe (vgl. Kap. 6.2) oder eine rechtlich regulierte Gemeinwohlorientierung z.B. des organisierten Breitensports über politische Programme wie die „Sport-für-Alle“ Charta (vgl. Kap. 6.3). Wichtig ist in diesem Kontext, dass gesellschaftliche Teilsysteme sich nicht nur episodenhaft wechselseitig irritieren, sondern in eine Art „Dauersynchronisation“ gleiten: ihr Überleben ist abhängig von den Leistungen des anderen (vgl. Schimank 1999, 54). Nur auf Basis dieser Kontinuität können potenziell negative Effekte eigenlogischer Operationen vermieden oder minimiert und gesellschaftliche Systemintegration zumindest kontextbezogen regional oder kommunal gewährleistet werden (vgl. Luhmann 1990c, 28ff; 38ff; Teubner 1989, 78ff; 99ff; Teubner 1991; Willke 1993, 45f.).

Strukturelle Kopplungen sind damit die Voraussetzung für eine effiziente und effektive integrierte Bearbeitung komplexer Problemlagen in **intersystemischen Verhandlungsnetzwerken** (z.B. *Policy* Netzwerke) oder komplexen **hybriden Organisationen** (vgl. stellv. Evers & Olk 1996; Mayntz & Scharpf 1995). Einschränkend gilt allerdings, dass die Kopplungseffekte nicht gezielt plan- und steuerbar sind, weil das Primat der eigenlogischen teilsystemischen Handlungsorientierung auch im Verbundsystem prinzipiell unangefochten bleibt (vgl. Kap. 3.2). **Gesellschaftliche Dynamik** konzipiert Luhmann als „Ko-Evolution strukturell gekoppelter Teilsysteme“ (Luhmann 1994e, 149; 1984; Schimank 1996, 191); er geht noch einen Schritt weiter und behauptet: „Fürs Überleben genügt Evolution“ (Luhmann 1984, 645). Luhmanns Evolutionskonzept liegt ein fundamentaler Steuerungspessimismus mit Blick auf eine koordinierte Integration gesellschaftlicher Teilleistungen zu Grunde (Kap. 2.1.3.2).

Ad 2) Reflexion: Evolution genügt zwar für das Überleben der Gesellschaft, ist aber kein Erfolgsgarant für gesellschaftliche Entwicklung, denn Variationen können weder zeitlich noch sachlich auf den systemischen Problemlösungsbedarf abgestimmt werden (vgl. Luhmann 1984, 645). Gesellschaftliche Teilsysteme müssen immer eine Art Selbstaufklärung betreiben, d.h. eine **Reflexionsleistung** über ihre eigenen Umweltwirkungen (vgl. Luhmann & Schorr 1979, 107-109). Rational verhält sich ein System nur dann, wenn „[...] die Einheit der Differenz reflektiert wird“ (Luhmann 1984, 640) und das System seine „Einwirkungen auf die Umwelt an die Rückwirkungen auf es selbst kontrolliert“ (ebd., 642). Hierfür ist es notwendig, einen externen Beobachter möglichst in das System mit hineinzuholen, der diese Reflexionsleistung für das System erbringen kann.

Das System selbst ist auf Grund der legitimen Indifferenz und eigenlogischen Blindheit nicht in der Lage diese Reflexionsarbeit zu leisten. Als Reflexionsinstanzen werden z.B. die Politikwissenschaft in das politische System, die angewandte Sozialforschung in das System der Sozialen Arbeit oder in das Sportsystem aufgenommen. Eine „Nichtidentität von Funktion und Leistung [wird] zum Reflexionsanlass“ (Luhmann & Schorr 1979, 38), weil eine fehlende Entsprechung die strukturellen Kopplungen mit der Umwelt und in Folge die Existenz des Systems gefährden würde. Vordringliche Aufgabe des Systems bleibt es allerdings, die eigene Funktionserfüllung zu stärken, sein Leistungsvermögen daran auszurichten und sich die eigene Autonomie nicht aus der Hand nehmen zu lassen. Die Legitimität eines Funktionssystems gründet sich letztendlich in der eigenen Souveränität mit Kontingenzen wie Kritik bei Leistungsdefiziten und Unvereinbarkeiten umzugehen (vgl. Hellmann 2002, 101). Als besonders reflexionsfähig erachtet Luhmann (1997, Bd. 2, 843; 1984, 640ff) z.B. intersystemische Netzwerke wie der Deutsche Bildungsrat. Kritisch ist anzumerken, dass Luhmann weder ausführt, wie diese Reflexion institutionalisiert werden kann, noch welche strukturellen Voraussetzungen für die Entfaltung der teilsystemischen Reflexionskapazität erfüllt sein müssen. Dies sind theoretisch wie **empirisch noch zu klärende Fragestellungen**.

Ad 3) Als **Sachzwänge** werden wachsende ökonomische Knappheiten (Luhmann 1983, 37-39, 46f.) und die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Funktionssystemen bei der Leistungserstellung (vgl. Luhmann 1995d, 141) benannt. So ist die Knappheit finanzieller Ressourcen ein „systemnotwendiges Korrektiv der [...] Funktionssysteme“ (Luhmann 1983, 39), weil Ressourcenabhängigkeit der Teilsysteme bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit zu einem konkurrierenden Verhalten zwischen den Systemen führt. Insbesondere in Zeiten strukturell prekärer öffentlicher Haushalte wird die Ressourcenknappheit zunehmend zu einem Nullsummenspiel. Dies lässt sich z.B. aktuell für die kommunale Förderung der Jugendhilfe und des Jugendsports in Köln beobachten, die in jüngerer Vergangenheit für die Doppelhaushaltsplanung 2005/2006 erstmalig in Konkurrenz zueinander standen (vgl. Diskurs zur Sportförderung in Kap. 6.3). Die Summe der Maximierungs- und Perfektionierungstendenzen der einzelnen Teilsysteme kann die verfügbare Menge finanzieller Ressourcen übersteigen und wirkt als „naturwüchsiger Stoppmechanismus“ (ebd.): So überlebt im System der, der die Leistungen am effektivsten und effizientesten am Markt erbringt. Sachzwänge werden allerdings in der Regel hochgradig unabgestimmt mit den vorherrschenden Integrationserfordernissen wirksam. Daher stoßen sie als reale Integrationsmechanismen sehr schnell an ihre Grenzen (vgl. Schimank 1999, 55).

Die benannten Integrationsmechanismen bedingen sich wechselseitig: Knappheiten bedingen die gewachsene Notwendigkeit einer strukturell gekoppelten Leistungserstellung. In dieser strukturellen Kopplung werden bis dato extern kontrollierte Ressourcenlagen (z.B. Wissen der Wissenschaft, Geld aus der Wirtschaft, Attraktivität des Sports als Medium für eine niederschwellige Jugendsozialarbeit oder Vernetzungswissen und Vernetzungsmacht der Verwaltung) in ein komplexes System inkorporiert und dort neu gebündelt. Das Ergebnis ist im optimalen Fall bei gleichbleibenden Kosten – oder Kostenminimierung – eine integrierte gemeinwohlorientierte Leistung, die qualitativ mehr ist als nur die Summe der Teilelemente (Emergenz). Jeder Akteur im Verbundsystem kann seine spezialisierte Leistung erbringen und gemeinsam können komplexe kommunale Problemlagen bewältigt werden. Wer steuert nun aber diese Prozesse, damit ein soziales

Optimum für die Gesellschaft entstehen kann? Dem Evolutionsansatz von Niklas Luhmann (Gesellschaftsentwicklung als Ko-Evolution strukturell gekoppelter Teilsysteme) liegt ein fundamentaler Steuerungspessimismus zu Grunde.

2.1.3.2 Grenzen der Gesellschaftssteuerung aus systemtheoretischer Sicht - Zum Steuerungspessimismus von Niklas Luhmann

Eng verbunden mit dem Thema der prekären Integrationsfähigkeit der Moderne ist das **steuerungstheoretische Problem** einer fehlenden zentralen Steuerungsinstanz: die polyzentrische Gesellschaft „ist eine Gesellschaft ohne Spitze und Zentrum“ (Luhmann 1981, 22). Luhmann vertritt die Position, dass das politische System seine Kapazität zur Gesellschaftssteuerung in der neuen sozialen Ordnung verloren hat, weil die Autonomien der gesellschaftlichen Teilsysteme letztendlich jegliche direkte externe Steuerung ausschließen (vgl. Luhmann 2003; 1984; Rosewitz & Schimank 1988).¹⁰ Die Annahme der nur relativen Steuerbarkeit autopoietischer sozialer Systeme kann im Rückgriff auf die Unterscheidung von „trivialen/nicht-trivialen“ Systemen erklärt werden (vgl. von Foerster 1984b, 9-13; zusef. Willke 2000; Willke 1999).

Frühe systemtheoretische Annahmen basierten auf der Annahme einer geschlossenen Systemkonzeption, die mechanistisch als Input-Output-Schema gesteuert werden konnten (z.B. vgl. Luhmann 1984, 276). Das Modell basiert auf der klassischen kybernetischen Kausalitätsannahme, dass triviale Systeme wie z.B. Maschinen des produzierenden Gewerbes in einem linearen, unabänderlichen und berechenbaren Verarbeitungsprozesse auf Basis eines immer gleichen Inputs einen immer gleichen Output transformieren (Abb. 2.1). Entlang dieser Modellvorstellung ist auch die politische Gesellschaftssteuerung lange Zeit als kausale Input-Output-Steuerung gestaltet worden (Kap. 6.1).

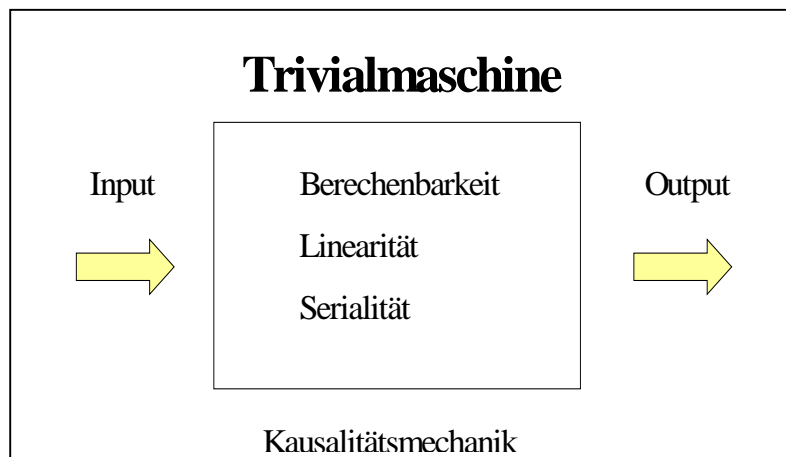


Abb. 2-1 Maschinenmodell: Input-Output-Steuerung trivialer Systeme
Quelle: von Foerster 1984b, 9-13; vgl. auch Willke 2000, 39; Willke 1999, 32.

Mit der Konzeption selbstreferenzieller, komplexer sozialer Systeme ist dieses klassische Denk- und Steuerungsmodell hinfällig geworden, denn auf Grund ihrer Autopoiesis kann das Ergebnis von sozialem Handeln nicht mehr über den Kausalmechanismus Input-Output gesteuert werden (vgl. von Foerster 1984b, 9ff; vgl. Luhmann 2003 in Anl.

¹⁰ Der Steuermann-Topos von Platon, in dem das Leitbild für die politische Regulierung des Gemeinwesens konzipiert, wird als nicht brauchbares Steuerungsmodell für die funktional differenzierte Gesellschaftsordnung verworfen (vgl. i.Ü. auch Lange 2003, 52ff; Wassermann 2003).

an die *Second Order Cybernetics*). Das Resultat sozialen Handelns ist letztendlich das undurchschaubare, nicht-planbare und nicht-vorhersehbare Ergebnis einer „Ko-Determination von input und withinput“ (Willke 2000, 39; 1999, 32; vgl. Abb. 2.2).¹¹

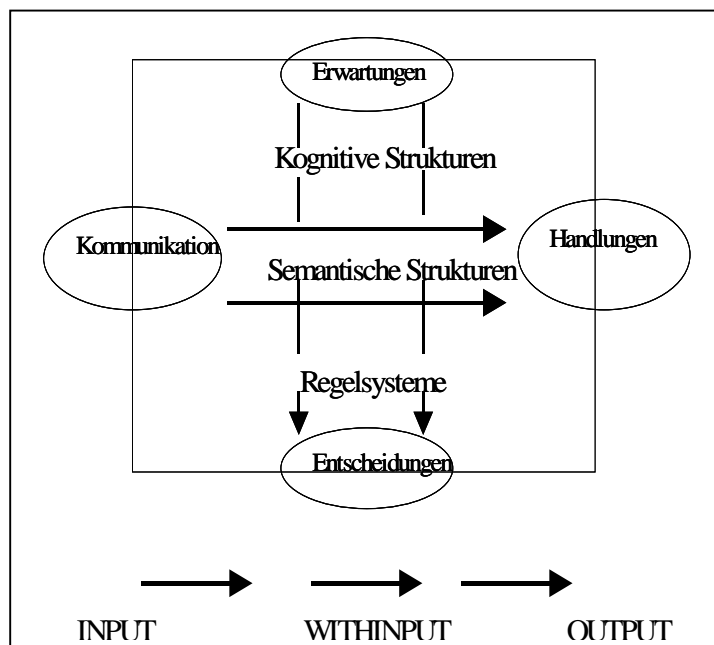


Abb. 2-2 Steuerungsmodell für komplexe Systeme

Quelle: Eigene Darstellung (in. Anlehnung an von Foerster 1984b, 9-13; Willke 2000, 39)

Der Withinput konstituiert sich aus teilsystemisch geprägten Erwartungen (kognitive Strukturen), die in semantische Strukturen übersetzt werden (Eigensemantik) und über Regelsysteme gesteuert in Entscheidungen überführt werden. Komplexe, selbstreferenzielle Systeme sind „rückbezüglich und unberechenbar“ (Bette 1993, 234). Für einen externen Beobachter sind sie eine „*Black Box*“ (von Foerster 1993b) mit nicht fassbaren Kontingenzen, weil umweltrelative Irritationen systemintern immer in Abhängigkeit von der „innengeleiteten Operationsweise“ (Willke 2000, 59f.) und dem „jeweiligen Zustand des Systems“ (Willke 1993, 72) verarbeitet werden. Vergangene Erfahrungen und prognostische Sichtweisen, die im Systemgedächtnis gespeichert sind, können diese Operation beeinflussen. Diese Einflussfaktoren können im Hinblick auf eine Reaktionsweise von außen kaum kalkuliert werden. Interventionen können bei komplexen sozialen Systemen entsprechend niemals gezielt einen durchkalkulierten Output bewirken (vgl. von Foerster 2003, 209 zit. in Eposito 2005, 299; Willke 1999).

Hierin gründet sich ein zentrales Dilemma entwickelter Gesellschaften: Einerseits ist mit zunehmender Komplexität die Notwendigkeit und der Bedarf an Steuerung gewachsen, zugleich wird eine direkte Beeinflussung und Steuerung von außen durch das „konterintuitive, nicht-lineare, nicht-triviale Verhalten komplexer dynamischer Systeme“ (Willke 1993, 73f.) erschwert. Steuerung ist auf den Prämissen der Autopoiesis und Emergenz von Sozialität immer Selbststeuerung (vgl. Bendel 1993, 267).

Luhmanns systemtheoretischen Ausführungen liegt ein **absoluter Steuerungs pessimismus** mit Blick auf Gesellschaftssteuerung zu Grunde, weil der Staat/das politische

¹¹ In anderen Konzepten wird statt vom *withinput* auch von *throughput* gesprochen.

System in der zeitgenössischen funktional differenzierten Gesellschaft seine Vormachtstellung als zentrale Steuerungsinstanz verloren hat und nunmehr ein gleichwertiges gesellschaftliches Teilsystem ohne explizite Steuerungsmacht neben anderen ist (vgl. Luhmann 1991f [1975], 225ff; vgl. Kap. 6.1). So kann die Gesellschaftsordnung nicht mehr – wie bisher – durch das politische System gezielt gesteuert und koordiniert werden, sondern **maximal strukturell gekoppelt mit anderen Systemen** gesellschaftliche Wirklichkeit gestalten. Die Wirkungen sind dabei immer kontingent, also prinzipiell offen (vgl. Luhmann 2003; 1991; 1989, 5f.; 1988a, 324-349; 1984, Kap. 11). Luhmann erteilt der politischen Gesellschaftssteuerung eine Absage, negiert deren Notwendigkeit und verlagert das Problem der Koordination der Gesellschaft auf die Ebene der Teilsysteme.

Die Hoffnung auf eine gemeinwohlverträgliche integrative Vorgehensweise der Teilsysteme kann in dieser Konzeption nicht mehr über politische Interventionen geregelt werden, sondern wird auf eine **gesellschaftliche Selbststeuerung** reduziert. Dieser strenge Pessimismus wird von kritischen Nachfolger/innen relativiert: dem politischen System wird – vor allem durch den Einsatz der Medien Geld, Recht und Macht – eine bedingte (Fremd-)Steuerungskapazität mit Blick auf eine gemeinwohlorientierte Leistungserstellung und Integration attestiert. Diese **relative Steuerungsfähigkeit** wird allerdings auf Kontext-regulierende und aktivierende Maßnahmen reduziert (vgl. Mayntz 2004; 1992; Wassermann 2003; Blanke 2000a; Willke 2000; 1996a; Schimank 1996; vgl. Kap. 2.2 und Kap. 6.1). Das Konzept der „dezentralen Kontextsteuerung“ (Teubner & Willke 1984) wird nachfolgend erläutert.

2.1.3.3 „Dezentrale Kontextsteuerung“ (Teubner & Willke 1984) als politische oder netzwerkartige Gesellschaftssteuerung

In kritischer Abgrenzung zum absoluten Steuerungs-pessimismus von Niklas Luhmann erweitern Glasgow, Willke und Teubner in ihren Veröffentlichungen rund um das Jahr 1984 das Spektrum der Integrationsmechanismen um das Konzept der **dezentralen Kontextsteuerung** (vgl. auch Teubner 1996; 1991; 1989; Ulrich 1994, 163-189; Willke 1993; 1992; 1988; 1987a; 1987b; 1987c; 1987d; 1984).

Das Konzept umfasst zwei mögliche Steuerungsformen, die je nach Systemperspektive relevant werden:

- 1) **Politische oder rechtliche Kontextsteuerung** über die Medien Geld, Recht und Macht (vgl. Glasgow & Willke 1987; Teubner & Willke 1984; Schimank & Glasgow 1984) und
- 2) **gesellschaftliche Selbststeuerung** (vgl. Willke 2000, 232f.; Mayntz & Scharpf 1995) bzw. **Netzwerksteuerung** über die weichen Steuerungsmedien Information, Wissen, Kommunikation und Verhandlung (stellv. Messner 2000; 1996a; 1996b; Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz 1992; auch Breuer 2005a).¹²

¹² Lange (2003, 57f.) arbeitet in Anlehnung an Willke (1992 zit. ebd.) eine kumulative Genese staatlicher Steuerung heraus und pointiert für das 19./20. Jahrhundert (Industrialisierung) die Morphogenese des Wohlfahrtsstaats, der v.a. über die Medien Geld und Recht reguliert wird; die Machtbasis im auslaufenden 20./21. Jahrhundert wird hingegen im Medium Netzwerk und in Form einer informations- und wissensbasierte Gesellschaftssteuerung verstanden (vgl. Kap. 4; Kap. 6.1).

Beide sind für den vorliegenden Forschungsgegenstand relevant. Ausgangspunkt der analytischen Betrachtung in Kapitel 7 ist die gesellschaftliche Selbststeuerung, die aber im ‚Schatten der Hierarchie‘ mächtiger privater Akteure und mit dem ‚Rückenwind‘ durch kommunalpolitische öffentliche Akteure umgesetzt wird.

Dem politischen System wird in seiner strukturellen Kopplung mit dem Rechtssystem eine besondere Reflexionsfähigkeit und ein zentrales Leistungspotenzial im Hinblick auf die Regulierung gesellschaftlicher Integrationserfordernisse zugeschrieben (vgl. Glasgow & Willke 1987; Teubner & Willke 1984; Schimank & Glasgow 1984, 5f.). Demokratie fungiert in dieser Konzeption als regulierendes und kontrollierendes Strukturprinzip: die öffentliche Meinung evaluiert die Gemeinwohlorientierung der jeweils vorherrschenden Regierung und sanktioniert etwaiges Unbehagen über Wahlhandlungen (vgl. Luhmann 1989; 1981; Kap. 6.1).

Insbesondere Helmut Willke setzt sich systematisch mit den Problemen gesellschaftlicher Integration und gesellschaftlicher Ambivalenzen als Folgeproblem teilsystemischer Verselbständigungsprozesse auseinander. Der Autonomisierung funktionaler Teilsysteme setzt er eine gegenläufige Entwicklungstendenz entgegen, die „Spätform der Differenzierung“ (1992, 183), die er als Reaktion teilsystemischen Handelns auf die eigenen Folgeprobleme interpretiert. Er postuliert wie auch Beck in Abgrenzung zu Luhmanns radikalem Standpunkt, dass die Gesellschaftsstruktur der zeitgenössischen Gegenwart nicht mehr in der Terminologie der funktionalen Differenzierung allein gefasst werden könne. Vielmehr entstehen

„Formen der Vernetzung [...], welche eine bessere Re-Integration der ausdifferenzierten Teile ermöglicht. [...Die] *organisierte Differenzierung* [kann] das für die Gesellschaft insgesamt riskante Auseinandertreiben der Funktionsbereiche jedenfalls punktuell und teilweise in organisierten Vernetzungen [auffangen].“ (Willke 1992, 183, Herv.i.O.)

Auch Willke identifiziert diese Entwicklung als Resultat des wechselseitigen Steigerungszusammenhangs von Autonomie und Interdependenz, damit die Systeme eine angemessene Resonanzfähigkeit auf die Umwelt ausbilden können (vgl. auch Luhmann 1997, Bd. 2, 780): Beide Systemtheoretiker interpretieren die Tendenz zur Vernetzung nicht als Entdifferenzierungsprozess, sondern als bewussten Schritt, der im Dienste einer intersystemischen Koordination erfolgt. Diese bewusste „Formung von Intersystembeziehungen“ wird über eine dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen koordiniert (vgl. Konopka 1999; Bendel 1993, 272ff; Fuchs 1992; Willke 1987a, 6). Nachfolgend werden die wesentlichen Kriterien dieser Koordinationsform erarbeitet, die als politische Kontextsteuerung oder Netzwerksteuerung (i.S. einer gesellschaftlichen Selbststeuerung) zum Ausdruck kommen kann.

Ausgangspunkt des Konzeptes der **dezentralen Kontext- bzw. Netzwerksteuerung** ist die „Inkonsumerabilität“ (Schimank 1996, 187) bzw. das Problem der „Kompossibilität“ (Fuchs 1992, 116) der polykontexturalen Gesellschaft: Hochkomplexe Problem- und Konfliktlagen sind i.d.R. durch heterogene Interessenlagen (Partikularinteressen) und das Fehlen eindeutiger geteilter Zielsetzungen charakterisiert. In Anlehnung an Simon (1983, 75ff; 1978 beide zit. in Willke 1993, 69f.) lassen sich diese Divergenzen nur über angemessene **intersystemische Koordinations- und Entscheidungsverfahren** integrieren, die Kernelemente der „dezentralen Kontextsteuerung“ sind (Willke 1984; Teubner & Willke 1984). Über institutionalisierte Verfahren und Regelungen können

teilsystemische Verselbständigungsprozesse minimiert, divergierende Interessenlagen kontrolliert und ein intersystemischer Interessenaustausch im Dienste eines integrierten sozialen Optimums (Gemeinwohl) gefördert werden. So können nichtintendierte Nebeneffekte auf der Basis eigenlogischen Handelns und der legitimen teilsystemischen Indifferenz für andere Sachverhalte als die eigene Funktionserbringung im Dienste des Gemeinwohls vermieden werden. Das Resultat des handelnden Zusammenwirkens ist emergent, d.h. qualitativ höherwertig als die Summe seiner Teile (vgl. Teubner 1992, 1996). Zugleich können komplexe Herausforderungen gemeinschaftlich im intersystemischen Verhandlungssystem angegangen und kollektiv gemeistert werden (= > *Problem Solving*).

Die selbstreferenzielle Orientierung der involvierten Systeme verbietet in diesem Prozess eine dezidiert durchgeplante und gezielte (Fremd-)Steuerung der gesellschaftlichen Problembearbeitung z.B. durch das politische System (vgl. Kap. 2.1.3.2). Der Eingriff ist maximal strukturell gekoppelt möglich und die Wirkungen sind – wie in Kapitel 2.1.3.2 beschrieben – prinzipiell kontingent (vgl. Luhmann 2003; 1991; 1989, 5f.; 1988a, 324-349; 1984, Kap. 11). Kontextsteuerung beschränkt sich folgerichtig auf den Prozess der Aktivierung und Formung der Intersystembeziehungen. Klassischer Weise wurde dies als Kontextsteuerung vom politischen System aus über den Einsatz der Medien Macht, Geld und Recht gesteuert. In den frühen Konzepten der 90er Jahre erfolgte diese **prozessuale Steuerungsform** in intersektoralen *Policy*-Netzwerken, in denen der politische Akteur auf Grund seiner höheren Einflusspotenziale nach wie vor eine mächtigere Position innehatte als die gesellschaftlichen Akteure im Verbundsystem (vgl. Marin & Mayntz 1991). Neuere Formen der politischen Gesellschaftssteuerung beschränken sich nunmehr zunehmend auf die Formung von „Intersystembeziehungen“ und tragen den Erkenntnissen der gesellschaftlichen Selbststeuerungskapazität und der Eigendynamiken gesellschaftlicher Teilsysteme Rechnung (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz & Nedelmann 1987). Klassische Modelle einer kooperativen oder vernetzten Form der Politikgestaltung waren neben den benannten *Policy* Netzwerken auch neokorporatistische Verhandlungssysteme wie intersystemische Räte, Kommissionen (z.B. Wissenschaftsrat oder Bildungsrat) oder Konzertierte Aktionen (vgl. u.a. Streeck & Schmitter 1999; Streeck 1999; 1987; Mayntz & Scharpf 1995; Glasgow 1984; Marin & Mayntz 1991; auch Kap. 2.2, Kap. 6.1).

Dieser Entwicklungsprozess kommt u.a. in wachsender Demokratisierung, Dezentralisierung und Deregulierung zum Ausdruck; grundlegend ist die neue systemtheoretische Prämisse, dass dezentrale Kontextsteuerung nur möglich und wirksam ist, wenn „die Kontrolle der Kontrolle [...] in die Teilbereiche [zurückverlagert wird]“ (Willke 2000, 243). Regulierungen müssen aus der „interdependenzgesteuerten Interaktion aller betroffenen Akteure“ (ebd.) heraus gestaltet werden, um wirksam zu sein. Eine rein hierarchische Koordination durch den öffentlichen Akteur wäre für die Koordination und Integration der gesellschaftlichen Teilleistungen in der neuen Gesellschaftsordnung ‚tödlich‘. Der Staat verzichtet so zunehmend auch auf die rechtliche Regulierung gesellschaftlicher Konflikte oder Problemlagen; alternativ hierzu werden förderliche Rahmenbedingungen für eine vernetzte Politikgestaltung in intersektoralen Verhandlungssystemen geschaffen. So wird das „reflexive Recht“ (Willke 2000, 6) als Steuerungsinstrument eingesetzt: Hierüber werden intersystemische Verhandlungssysteme und –verfahren in gesellschaftlichen Kontexten gefordert und damit auch deren finanzielle För-

derung reguliert (vgl. Kap. 6.2.3 zum Kinder- und Jugendhilfegesetz KJHG/SGB VIII). Der Staat tritt aus seiner traditionellen Herrschaftsposition mit zentral steuernder Verantwortung heraus und wird zum Supervisor, Moderator und regulierenden bzw. „aktivierenden Staat“ (Enquete Kommission 2002; Blanke et al. 2000; Blanke & Schridde 1999; vgl. Kap. 6.1.3). Die gesellschaftlichen Teilsysteme regulieren etwaige Abstimmungsprobleme autonom; einzig der Rahmen für eine intersystemische Zusammenarbeit wird politisch *reguliert* und der Integrationsprozess über diese Rahmengenbung positiv oder negativ koordiniert (vgl. Willke 2000, 231f.; Scharpf 2000; 1993b; Streeck 1999a; 1987; Willke 1987a, 6; Willke 1983b). Theoretisch wird diese neue Steuerungskonzeption in jüngerer Zeit vor allem im politikwissenschaftlichen Kontext als **Governance** bezeichnet, in dem zugleich der steuerungstheoretische Paradigmawechsel von der klassischen Steuerungsperspektive auf eine prozedurale Steuerungsform zum Ausdruck kommt (vgl. Mayntz & Scharpf 2005; Mayntz 2004; 2003b; auch Kap. 2.2.2).

2.1.3.4 Koordinationsmechanismen zur Integration gesellschaftlicher Teilleistungen

Es stellt sich die Frage, welche Mechanismen die teilsystemischen Abstimmungsprozesse regulieren und eine gemeinwohlorientierte Integration von Teilleistungen zumindest wahrscheinlich machen. Anfang der 90er Jahre wurden von verschiedenen Systemtheoretikern sich z.T. ergänzende, z.T. überschneidende theoretische Regulierungsmechanismen für eine erfolgsversprechende Koordination und Integration gesellschaftlicher Teilleistungen entwickelt. Hierzu gehören folgende Konzeptionen: „intersystemische Diskurse“ und die „Rationalität des Ganzen“ nach Helmut Willke (1993), „gesellschaftliche Rationalität“ nach Klaus Bendel (1993), „Einheitssemantiken“ nach Peter Fuchs (1992; auch Fuchs & Schneider 1995), „BeobachtungsBeobachtungskulturen“ nach Karl-Heinz Bette (1992a) und die „Institutionalisierung gesellschaftlicher Rationalitätspotenziale“ nach Georg Kneer (1993).

Willke arbeitet heraus, dass es zur Funktionsfähigkeit des komplexen Systems notwendig ist, die Interessen aller involvierten Teilsysteme zu berücksichtigen, zugleich aber einem **übergeordneten Gesamtinteresse**, einer Rationalität des Ganzen nachzuordnen. Reguliert werden kann diese Gemeinwohlorientierung des Handelns vor allem durch eine „Selbstbindung über Partizipation“ und über „intersystemische Diskurse“ (Willke 1993, 58, 70; 1987a, 6).

In konstruktiver Abgrenzung zu traditionellen Koordinationsmechanismen, wie 1) der hierarchisch gesteuerten zentralen Planung (Hierarchie) und 2) einer evolutionären Koordination als „zufallsgesteuerte wechselseitige Anpassung in kleinen Schritten, [...dem] *muddling through*“ (vgl. Willke 1993, 58; Herv.i.O.; Glasgow & Willke 1987; i.O. zum Inkrementalismus Lindblom 1980; 1959), identifiziert Willke die Koordination durch dezentrale Kontextsteuerung über **intersystemische Diskurse** hervor, die in Selbststeuerungsprozessen ihr Handeln aufeinander beziehen (vgl. Willke 1993, 58, 70).¹³ Charakteristika dieses neuen Koordinationsmechanismus über intersystemische Diskurse sind

¹³ Zur interdisziplinären Auseinandersetzung mit der Diskurstheorie vgl. Reiner Keller (2005). Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS.

- 1) Eine dezentral vernetzte, horizontale Koordination (**Netzwerksteuerung**) ohne eine übergeordnete, zentral-steuernde Instanz nach dem Prinzip **Heterarchie**.
- 2) Der Erhalt der Autonomie, des Variationsreichtums und der eigenständigen Innovationsfähigkeit der involvierten Teilelemente zum Erwerb von **Vielfalt in der Einheit** (ebd.).

Die individuelle Eigenselektivität der Teilsysteme bleibt aber trotz operativer Bindung zwischen den Systemen bestehen. Grundlegende Voraussetzung dafür ist die **Reflexionsfähigkeit** der Systeme (vgl. Willke 1993, 111ff): Damit ist die Fähigkeit bezeichnet, dass Systeme sich und andere Systeme als Einheit in Differenz zu ihrer Umwelt beobachten können. Entsprechend sind sie auch in der Lage den **intersystemischen Einflussbereich** zu reflektieren und die eigene Operation unter dem Gesichtspunkt der externen Wirkung auf ihre Umwelt zu gestalten (= > Beobachtung zweiter Ordnung; vgl. Luhmann 2003; 2000a; Bette 1995; 1992a; 1992d; von Foerster 1984a; 1981). Auf dieser Grundlage ist es sehr wahrscheinlich, dass die Teilsysteme auch Resonanzen in den anderen Systemen erzeugen können; Voraussetzung ist, dass die Systeme sich mindestens in einer Konstellation wechselseitiger Beobachtung befinden. Die Koordination von Partikularinteressen zu Gunsten einer Rationalität des Ganzen über **intersystemische Diskurse** setzen eine Konstellation wechselseitiger Verhandlung z.B. in hybriden Organisationen oder intersystemischen Netzwerken voraus, weil nur so emergente Struktureffekte möglich sind (vgl. Willke 1993, 70; auch Schimank 2000b, 285-322).¹⁴ Im diskursiven Verhandlungsprozess greift kein System in die Operationsweise des anderen ein und die Eigenlogik des Muttersystems wird nicht gefährdet (i.Ü. Bendel 1993, 267f.).

Damit werden intersystemische Diskurse, die synonym für eine intersystemische Netzwerkkoordination stehen, als angemessenes Koordinationsverfahren für die Herstellung einer gesellschaftlichen Rationalität (ebd., 270ff) auch in der komplexen polyzentrischen Gesellschaft erachtet. Der Netzwerkkoordination wird eine herausragende Entwicklungschance attestiert, um mittels intersystemischer Abstimmung aus der Einheit der selbstbegrenzten Spezialisierung heraus zu treten, autonome Leistungspotenziale mit Systemen der Umwelt abzustimmen, ohne dabei Gefahr zu laufen, die Autonomie und funktionalen Spezifika zu verlieren (vgl. Willke 2000, 231).

Klaus Bendel (1993, 261-278) entwickelt auf der gleichen Argumentationslinie strukturell gekoppelt und über intersystemische Diskurse generiert die Prämisse einer „gesellschaftlichen Rationalität“ (ebd., 270ff), auf deren Basis ein Mindestmaß an intersystemischen Abstimmungsprozessen möglich sei. Die wechselseitige Einflussnahme reicht allerdings über den Charakter einer reinen Irritation im Luhmannschen Sinne hinaus (vgl. Bendel 1993, 267), weil der direkte Leistungsaustausch der Systeme, der über die Verhandlungssysteme gewährleistet werden kann, auch die interne Selektivität der Systeme beeinflussen kann. Es bleibt allerdings höchst unspezifiziert und diffus, welche Leistung konkret ausgetauscht werden kann und wie genau die auch indirekte Einflussnahme aussieht.

Die „gesellschaftliche Rationalität“ (Bendel 1993) bzw. die „Rationalität des Ganzen“ (Willke 1993), die in beiden Ansätzen als integrierendes *linking element* zwischen den

¹⁴ Zur umfassenden akteurtheoretischen Darstellung der Konstellationen wechselseitiger Beobachtung, wechselseitiger Beeinflussung und wechselseitiger Verhandlungen vgl. Schimank 2000b.

Teilsystemen im Dienst einer Systemintegration fungieren können, finden ein Pendant auch bei Kneer (1993), der bereits vor allen anderen von der Möglichkeit eines „gesellschaftlichen Rationalitätspotenzials über Institutionalisierung“ ausgeht sowie bei Fuchs (1992) in der Konzeption einer **Einheitssemantik** und **BeobachtungsBeobachtungsKultur**.

Als verbindendes Element zwischen den Teilsystemen formuliert Fuchs (1992, 95-100; 109 u. 117-124) - in Anlehnung an handlungstheoretische Ansätze – die Existenz einer Einheitssemantik (z.B. die Lebenswelt), über die ein kollektives Bezugssystem im Diskurs hergestellt werden könne. Sein Ansatz weist eine große Nähe zum **Interpenetrationskonzept** von Münch (1982a, 1992, 1995b) auf, dem zu Folge funktionale Teilsysteme bei einem wechselseitigen Leistungsaustausch in „Überschneidungszonen“ agieren. In Abgrenzung zu Münch geht Fuchs allerdings nicht von der Entwicklung einer Code-Synthese aus, sondern konzipiert die Überwindung der Impossibilitätskrise über die Entwicklung einer **BeobachtungsBeobachtungsKultur** – also einer Kultur der Beobachtung zweiter Ordnung (vgl. Reflexionsfähigkeit bei Willke). Diese Einführung einer Beobachtung zweiter Ordnung (die Beobachtung der Beobachter) erlaube es, aus der Not der Polykontextualität (i.S. von fragmentierten Beobachtungstandpunkten auf die Welt und der Einheit der Differenz) eine Tugend zu machen. Um die Vielfalt der Sichtweisen und Problemlösungsformen konstruktiv nutzbar zu machen, wird eine **Vermittlungsinstanz** an den Grenzen der Teilsysteme platziert (vgl. Fuchs 1992, 109, 177, 240). In der neueren Organisations- und Netzwerkforschung wurde die Einrichtung derartiger Beobachtungsbeobachtungskulturen z.B. als F&E-Abteilung in Unternehmen oder durch die Hineinnahme von reflektierend beobachtenden Drittparteien, z.B. durch wissenschaftliche Begleitforschung in Netzwerkprojekten, empirisch identifiziert (vgl. stellv. Schubert 2005; DJI 2005a; 1999; Aldrich & Herker 1977).

Die Grundidee der BeobachtungsBeobachtungsKultur findet sich auch bei Bette (1996; 1995; 1992a; 1992b; 1992c; 1992d), der ebenfalls in den frühen 90er Jahren das Phänomen der Beobachtung zweiter Ordnung als möglichen Reflexions- und Steuerungsmechanismus des Sportsystems in Kopplung mit der Wissenschaft, welche die Beobachtungsreflexion leistet, herausarbeitet: Seines Erachtens kommen einer „reflexiven Sportwissenschaft“ dabei die Aufgaben zu über eine „Beobachtung der Beobachter im beobachteten System“ (1992d, 176-211) die Beobachtungs- und Reflexionsdefizite im Sportsystem zu identifizieren und über eine wissenschaftliche Beratung des Sports angemessen zu begegnen. Ob und inwieweit diese Beratung einen realen Einfluss auf das Sportsystem hat, d.h. das System dergestalt irritiert, dass die Beratungsleistung im System auch als Information aufgenommen und weiter verarbeitet wird, ist kontingent (vgl. zum Steuerungsproblem des Sportsystems auch Breuer 1999; Thiel 1997; Kap. 6.3).

Auch Kneer (1993; 1992 zit. in Konopka 1999, 120ff) beschäftigt sich mit der Problematik des **Rationalitätspotenzials** moderner Gesellschaft. Seines Erachtens sei – in Abgrenzung zu Luhmanns Annahme – die Existenz eines gesellschaftlichen Rationalitätspotenzials nicht ausgeschlossen, weil kein zentraler Ort in der Gesellschaft benötigt werde. In Abgrenzung zu Willkes Konzept der dezentralen Kontextsteuerung glaubt Kneer nicht, dass wechselseitige Beobachtung und Beeinflussung der gesellschaftlichen Teilsysteme nur durch den Einsatz höherstufiger Diskurssysteme möglich sei; dies falle vielmehr in den Aufgabenbereich der einzelnen Teilsysteme selbst. Ihm zu Folge können

intersystemische Rationalitätsstrukturen als Beobachtungs- und Beeinflussungskonstellationen in Interaktionssystemen und Organisationssystemen **institutionalisiert** werden, die **keinem** gesellschaftlichen Funktionssystem eindeutig zugeordnet werden können. Damit verweist er – ohne dies explizit so zu benennen – auf die besondere Bedeutung des Dritten Sektors und seiner Institutionen (Netzwerke und hybride Organisation) als Interdependenzbewältiger in der zeitgenössischen Moderne (vgl. Kap. 3.4).

Unabhängig davon, ob mit Blick auf die organisierte Vernetzung die Annahme von fließenden Grenzen, also von „Intermediarität“ (Kneer 1993; vgl. Etzioni 1975; Kap. 3.4) oder die einer qualitativ eigenständigen, emergenten Kommunikationsebene (vgl. Willke 1993; Bendel 1993; Teubner 1991; 1989) zu Grunde gelegt wird: Wichtig ist, dass eine erfolgreiche Koordination und Integration von intersystemischer Teilleistungen auf der Basis einer **systemübergreifenden umfassenden Rationalität** sowie mit Hilfe einer Vermittlungsinstanz, die als **Übersetzer, Schnittstellenmanager oder Reflexionsinstanz** an den Grenzen des Systems agiert, gestaltet werden sollte. Ob es sich bei dem **übergreifenden Kommunikationszusammenhang** um das Thema Ökologie, Frieden oder Chancengleichheit, z.B. mit Blick auf die Teilhabe und Integration sozial benachteiligter junger Menschen handelt, ist relativ egal. Wichtig ist das verbindende Potenzial, das über die jeweils zu spezifizierende kollektive gesellschaftliche Rationalität im intersystemischen Verbund hergestellt werden kann (vgl. Bendel 1993, 270-276; i.Ü. auch Konopka 1999, 122-129). Die Frage, ob und wie teilsystemische Spezialsensibilitäten und Blindheiten im Sinne einer umfassenden Rationalität überwunden werden können, kann letztendlich nur empirisch beantwortet werden.

Eine horizontal koordinierte Interaktion und Kommunikation zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen mit dem Ziel, „in reflektierten Abstimmungsprozessen kombinatorischen Gewinn aus ihren Differenzen zu ziehen“, ist sehr voraussetzungsvoll (Willke 2000, 242). Sie erfordert mindestens die Erfüllung von drei grundsätzlichen Bedingungen:

- 1) Die wechselseitige Respektierung der operativen Geschlossenheit und Autonomie der Teilsysteme; 2) die Berücksichtigung der operativen Restriktionen, die sich aus dem konstitutiven Bedingungsgefüge spezialisierter, aber zusammenhängender Funktionen ergeben; und 3) die Berücksichtigung der operativen Kontexte (im Sinne von Gesamtentwürfen für die Bewegungsrichtung und die Prozessmuster der Gesellschaft), welche für die Teilbereiche nicht gleichbedeutend mit einer Aufgabe ihrer Autonomiespielräume werden darf. (ebd., 243).

Relevante theoretische Basisannahme für den Erfolg einer Koordination in und durch die dezentrale Kontext- bzw. Netzwerksteuerung ist somit, dass autonome gesellschaftliche Akteure eine zureichende Fähigkeit zur **Reflexion ihrer wechselseitigen Abhängigkeiten** entwickeln und aus dieser Einsicht die Notwendigkeit folgern, ihre teilsystemischen Optionen nicht nur im eigenen Interesse auf einige wenige im Dienste der **Entwicklungsfähigkeit der Gesellschaft** zu begrenzen (vgl. Willke 1993, 69ff). Aus der Annahme einer geteilten Sorge um die Gesamtgesellschaft, die prinzipiell in allen involvierten Teilsystemen Gültigkeit hat, können über das intersystemische Zusammenwirken „emergente Effekte mit Bindungswirkungen“ für die Teilsysteme entstehen (Bendel 1993, 270-276). Damit wird die **Gemeinwohlorientierung** der Verfolgung von Eigeninteressen vorgelagert und als Zauber-Formel für die Entwicklung einer umfassenden gesellschaftlichen Rationalität gestellt. Ob und unter welchen Bedingungen eine

derartige „Institutionalisierung von Heterogenität“ (Willke 2000, 245) im Dienste des Gemeinwohls möglich und umsetzbar ist, ist ein empirisches Problem.

Mit dem Steuerungsinstrument der intersystemischen Diskurse als manifestes Verfahren für die Umsetzung einer dezentralen Kontextsteuerung bzw. Netzwerksteuerung, das unter der Prämisse einer geteilten umfassenden Rationalität der Akteure funktioniert, entwickeln Willke (1993) und Bendel (1993) Luhmanns Konzept der strukturellen Kopplung zeitgemäß weiter und verlagern den Fokus der Analyse von der funktionalen Differenzierung hin zu den **Möglichkeiten und Grenzen einer intersystemischen Koordination**. Traditionelle Vorstellungen eines intersystemischen Informations- und Leistungsaustausches (vgl. Krohn & Küppers 1992a, 161-188) werden so auf eine tragfähige konzeptionelle Basis gestellt. Auch der vermittelnde Integrationsmechanismus, der als externe Beobachtungs- und Reflexionsinstanz in das komplexe System inkorporiert oder zumindest an die Grenzen hineingenommen wird, erscheint als zukunftsweisendes und tragfähiges Konzept. Für die Netzwerkkoordination im Sinne der Integration von Teilleistungen erscheint dies von höchster Relevanz, weil komplexe Konstellationen neben der *bounded rationality*¹⁵ der Partner im System auch noch die je selektive Einsprachigkeit der Systeme hinzukommt, die nur über eine vermittelnde Instanz, einen Dolmetscher oder Schnittstellenmanager in eine aufgeklärte Mehrsprachigkeit des Gesamtsystems überführt werden kann. *Last, not least*, greift Kneer (1993) mit der Vorstellung einer institutionalisierten Regulierung der intersystemischen Zusammenarbeit dem **Governance**-Konzept des Akteurzentrierten Institutionalismus vor, das im Kapitel 2.2.2.3 noch vertiefend behandelt wird.

2.1.3.5 Synthese: Möglichkeiten und Grenzen von Niklas Luhmanns Systemtheorie für die Rekonstruktion der Koordination und Integration einer organisierten Vernetzung

Zusammenfassend ist im vorliegenden Kapitel deutlich geworden, dass Niklas Luhmann in seiner Theorie selbstreferenzieller Systeme bereits die differenzierungstheoretische Notwendigkeit der Entwicklung intersystemischer Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse in dem Paradoxon des wechselseitigen Steigerungszusammenhangs von Autonomie und Interdependenz theoretisch angelegt hat. Mit den Konzepten der ‚Reflexion‘, ‚Sachzwänge‘ und der ‚strukturellen Kopplung‘ hat er theoretisch relevante Integrationsmechanismen erarbeitet und in den Dienst der gesellschaftlichen Interdependenz- und Problembewältigung gestellt.

Zugleich greift Luhmanns Ansatz für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand zu kurz. So kritisiert Beck (1993), dass die zeitgenössische Moderne sich reflexiv mit den Folgeproblemen der Modernisierung wie Ausgrenzungsproblemen oder Desintegrationsprozessen auseinander setzen sollte. Funktionale Differenzierung sei durch das analytische Primat der systemübergreifenden **funktionalen Koordination** im Sinne von Vernetzung, Abstimmung und Synthese zu ersetzen. Formuliert wird die Notwendigkeit, dass intersystemische **Organisations- und Netzwerkbildungen** als zeitgemäße Be-

¹⁵ Unter *bounded rationality* – wird im Rückgriff auf Erkenntnisse der Organisationstheorie die beschränkte kognitive Fähigkeit und Kapazität der (korporativen) Akteure zu einer umfassenden Informationsverarbeitung verstanden (vgl. Simon 1991).

arbeitsformen komplexer Problemlagen in den Fokus der Analyse gestellt werden (vgl. Beck 1993, 67-98, 174f., 189ff).

Dieser analytische Paradigmawechsel wird auch von Helmut Willke (1995; 1993; 1992) gefordert: weg von der „organisierten Komplexität“ hin zur „**organisierten Vernetzung**“ als Integrations- und Problemlösungsmechanismus der zeitgenössischen Gesellschaft: Gerade unter den Bedingungen zunehmend knapper Ressourcen (v.a. finanzieller Verteilungskämpfe) und wachsender hochkomplexer Problemlagen (z.B. kumulierte Mehrfachbenachteiligungen, Ausgrenzungsprozesse sozial benachteiligter junger Menschen), die als negative Effekte des Spezialisierungs- und Differenzierungsprozesses entstanden sind, erscheint eine strukturell gekoppelte Problembearbeitungsstrategie sinnvoll. Dies entspricht auch dem Vorschlag von Fuchs (1992, 116), „Possibilitätskrisen“ durch die Einführung von geordneten Umweltirritationen zu minimieren, die mittels loser Kopplung (Netzwerk) oder fester Kopplung (formale hybride Organisation) in ein komplexes System inkorporiert werden können.

Der Paradigmawechsel von einer funktionalen Analyse hin zur **Analyse der organisierten Vernetzung** (vgl. Beck 1996; Willke 1993) wird in der vorliegenden Arbeit verfolgt. Gerade die gewachsene „Institutionalisierung gesellschaftlicher Verantwortung in den mächtigen sozietalem Teilsystemen“ (Willke 2000, 232) macht es notwendig, genau zu untersuchen, ob und wie organisierte Vernetzungen als neue Arrangements gesellschaftlicher Integrations- und Problemlösungsfähigkeit institutionalisiert werden können. Die Analyse von Möglichkeiten und Grenzen einer institutionalisierten gesellschaftlichen Selbststeuerung wird von Helmut Willke als „eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben der Theorie sozialer Systeme“ (Willke 2000, 233.) erachtet. Die vorliegende Arbeit setzt sich zum Anspruch auf Basis der sekundäranalytischen Betrachtung der bisherigen theoretischen und empirischen Auseinandersetzungen wie auch der empirischen Fallanalyse einen Baustein zur Schließung dieser Lücke zu liefern.

Die Entstehung **organisierter Vernetzungen** lassen sich bereits auf der neuen systemtheoretischen Folie als logische Konsequenz der primär funktional differenzierten Gesellschaftsordnung herleiten: Spezialisierte, autonome Teilsysteme müssen ihre Leistungen aufeinander abstimmen, um anschlussfähig für einander zu agieren, ihre Existenz im gesellschaftlichen Verbundsystem zu legitimieren und darüber die überlebensnotwendigen Ressourcen aus der Umwelt (Information, Finanzen etc.) zur eigenen Bestandssicherung zu genießen. Gesteuert wird dieser intersystemische Austauschprozess über Sachzwänge (v.a. Knappheiten und Verteilungskämpfe), Reflexionsfähigkeit und strukturelle Kopplungen auf der Ebene von formalen Organisationen und Netzwerken. Offen bleibt im Theorieansatz von Luhmann allerdings, wie diese strukturellen Kopplungen koordiniert werden können.

Hierfür entwickeln systemtheoretische Nachfolger/innen Luhmanns, v.a. Willke, Teubner, Bendel und Bette die Konzepte einer dezentralen Kontextsteuerung und der Netzwerksteuerung. Beiden Konzeptionen liegen intersystemische Diskurse als prozedurale Steuerungsformen zu Grunde. Auf der Grundlage von diskursiven Aushandlungs- und Austauschprozessen soll es möglich gemacht werden trotz divergierender Perspektiven und Handlungslogiken das komplexe Handeln in der Akteurkonstellation auf eine umfassende gesellschaftliche Rationalität auszurichten. Nur auf der Grundlage einer geteilten Rationalität erscheint intersystemische Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teil-

systemen überhaupt möglich. Koordiniert werden sollte dieser Prozess optimaler Weise durch Schnittstellenmanager/innen resp. Reflexionsinstanzen. Im Koordinationsprozess sollen diese teilsystemische Blindheiten, Eigenlogiken und Spezialsemantiken sichtbar machen und in eine aufgeklärte Mehrsprachigkeit überführen, so dass die divergierenden Teilsichten und eigenlogisches Handeln in integrierte Handlungsformen, die in den Dienst des Gemeinwohls gestellt werden, überführt wird. Theoretisch sind diese Mechanismen Voraussetzung für die Koordination intersystemischer Teilleistungen im Dienste einer gesamtgesellschaftlichen Integrations- und Problemlösungsfähigkeit; ihre Anwendbarkeit und Funktionsweise muss allerdings empirisch überprüft werden. Dies soll in der vorliegenden Arbeit am Fallbeispiel von Körbe für Köln e.V. erfolgen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Gesellschaftliche Systemintegration beruht in der funktional differenzierten Gesellschaft darauf, dass Teilsysteminterdependenzen zugleich die Wahrung der Autonomie der Teilsysteme, ihrer Leistungserbringung und Problemvermeidung gewährleisten müssen. Der intersystemische Orientierungsdissens der zeitgenössischen Gesellschaftsordnung kann nur überwunden werden auf Basis eines spezifischen Interessenskonsenses zwischen den Systemen hergestellt werden, der in einer umfassenden Rationalität ihren Ausdruck findet. Als grundlegende Koordinationsmechanismen der gesellschaftlichen Integration können prinzipiell zwei Mechanismen unterschieden werden:

- 1) politische Gesellschaftssteuerung als intentionaler systemintegrativer Mechanismus
- 2) und intersystemische Verflechtungen der Teilsysteme auf der Mesoebene, die gesellschaftliche Probleme über Selbststeuerungsprozesse und Netzwerksteuerung zu lösen versuchen (vgl. Lange & Schimank 2004a; Schimank 1999; Mayntz & Scharpf 1995a).

Die Systemtheorie von Niklas Luhmann liefert ein fundiertes differenzierungstheoretisches Instrumentarium zur Erklärung der Entstehung und der abstrakten Funktionsweise einer organisierten Vernetzung. Zugleich weist sie aber für die vorliegende Forschungsarbeit auch zwei blinde Flecken auf: weder das strategische Handeln von Akteuren noch die Funktionsweisen der strukturellen Kopplung im Dienste einer verstärkten Integrations- und Problemlösungsfähigkeit lassen sich auf einer systemtheoretischen Folie alleine sinnvoll erklären und rekonstruieren.

Die Radikalisierung der Sozialität als evolutionärer Prozess und emergenter Effekt von Strukturierungsprozessen, die seinen Ausdruck findet in der Verlagerung des Menschen in die Umwelt der sozialen Systeme, wurde vielerorts vor allem aus akteurtheoretischer Perspektive kritisiert (vgl. stellv. Richard Münch 1995a; 1992; 1991; auch Martens 1991). Auch den systemtheoretischen Weiterentwicklungen, die bereits am Problemfeld der intersystemischen Beziehungen ansetzen (vgl. Kap. 2.1.3.4), liegt der zentrale Konflikt zu Grunde, dass eine organisierte Vernetzung auf systemtheoretischer Basis nicht als intentionales Handeln erklärt werden kann; ihre Ausführungen münden in eine kaum rational fassbare Abstraktion, die empirisch nicht mehr operationalisiert werden kann.

Mit dieser Kritik ist zugleich das genuin soziologische Mikro-Makro-Problem benannt, das in der Dichotomie zwischen Handlungstheorie und Systemtheorie, zwischen Handeln und Strukturen, manifest wird (vgl. i.Ü. Konopka 1999; Schimank 1996). Das nachfolgende Kapitel 2.2 setzt sich zum Anspruch diesen Konflikt im Rekurs auf den Akteur-

zentrierten Institutionalismus und dem daraus generierten Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken integrativ zu lösen (vgl. Kap. 2.3). Diese modulare Erweiterung der analytischen Perspektive erscheint notwendig, weil die Möglichkeiten und Grenzen einer intersektoralen organisierten Vernetzung im Kontext einer kommunalen sportbezogenen Jugendsozialarbeit nur auf der Folie der wechselseitigen Bedingtheit von Handeln und Strukturen angemessen analysiert und rekonstruiert werden können. Auch die abschließende Entwicklung praxisrelevanter Gestaltungsempfehlungen muss entlang beider Dimensionen erarbeitet werden.

2.2 Akteurtheoretische und institutionelle Erweiterung aus differenzierungstheoretischer Sicht

Die Systemtheorie erklärt die Konstitution sozialer Wirklichkeit und die gesellschaftliche Entwicklungsfähigkeit als evolutionären Zusammenhang sich selbst regulierender Systeme, in denen Handeln in hohem Maße geprägt ist durch die **Vorgabe von Systemstrukturen**, die wiederum rekursiv über Kommunikationen gebildet werden (vgl. Kap. 2.1). Sozialität wird damit auf die strukturelle Komponente reduziert und Akteure werden (als psychische Systeme zumindest mit Blick auf ihre Operationsweise) in die Umwelt der Systeme verlagert. Aus akteur- und handlungstheoretischen Lagern sind Niklas Luhmann und seine Nachfolger dafür vielfach kritisiert worden. Auch für die vorliegende Analyse greift diese, zwar in sich stringente, aber kaum operationalisierbare Perspektive aus nachfolgend benannten Gründen zu kurz.

Der Körbe für Köln e.V. ist Ausdruck einer strategischen organisierten Vernetzung: die involvierten Akteure haben sich bewusst zum Anspruch gesetzt, über die intentionale Vernetzung, Koordination und Integration von vorhandenen Ressourcenlagen und spezialisierten Leistungspotenzialen u.a. aus Sport, Politik und Jugendhilfe die Chancen sozial benachteiligter junger Menschen in Köln zur Teilhabe an relevanten gesellschaftlichen Handlungsfeldern zu erhöhen. Die Akteure wollen über Systemintegration die Integration dieser Zielgruppe in die Gesellschaft fördern. Die evolutionäre Sichtweise auf gesellschaftliche Entwicklungsprozesse (evolutionäre Emergenz des Sozialen in der Systemtheorie) verschließt nun aber den analytischen Blick sowohl für **strategisches Handeln**¹⁶ wie für die Annahme einer relativen **Steuer- bzw. Gestaltbarkeit** zu kollektiven gesellschaftlichen Problemlösungen und Integration. Der Einfluss von Akteuren und damit ihr **Wollen** (= > Intentionen und Interessenlagen) und **Können** (Opportunitäten und Einflusspotenziale) einer intendierten Gesellschaftsteuerung in komplexen Akteurkonstellationen kann allein aus systemtheoretischer Perspektive weder analytisch greifbar noch als erklärungsrelevant für eine kollektive Bewältigung komplexer Problemlagen im Kommunalraum rekonstruiert werden (vgl. Schimank 2004; 1995b; 1992a; 1985).

Ziel des vorliegenden Kapitels ist es daher, die Systemtheorie von Niklas Luhmann um relevante akteurtheoretische Analyseinstrumente zu erweitern, um eine theoretisch fundierte Integration beider Dimensionen, Akteure und Systeme, und damit eine **sozialstrukturelle Perspektive** auf den Untersuchungsgegenstand zu eröffnen (vgl. Schimank 2000b; 1996; Konopka 1999). **Sozialität** und **soziale Dynamik** soll als komp-

¹⁶ Zur Erinnerung: Niklas Luhmann konzipiert strategisches Handeln als Selbstbeschreibungskonzept, und zwar wenn es als Handlungssystem „ausgeflaggt“ (Luhmann 1984, 226) wird.

lexes Wechselspiel aus Strukturen, Akteuren und Konstellationseffekten analytisch greifbar und rekonstruierbar gemacht werden. Eröffnet werden soll ein theorie- und empiriegeleitetes Analysegerüst, das eine **integrierte** Beobachtungsperspektive sowohl **auf Strukturen und Akteure** als auch auf das kontinuierliche Spannungsfeld aus **geplanter (politischer) Kontextsteuerung** und **gesellschaftlicher Selbstorganisation und Eigendynamik** erlaubt. Prämisse der vorliegenden Arbeit ist, dass die Dimensionen sowohl der Mikro-Makro-Perspektive sowie der steuerungstheoretischen Ambivalenz aus Fremd- und Selbststeuerung sich wechselseitig beeinflussen.

In einem ersten Schritt werden die systemtheoretischen Annahmen um allgemeine akteur- und handlungstheoretisch relevante Dimensionen erweitert (Kap. 2.2.1). Die akteurtheoretische Perspektive wird nachfolgend im Rekurs auf den Akteurzentrierten Institutionalismus (AI) mit der systemtheoretischen Perspektive über das *linking element* der institutionellen Ordnung verknüpft. Weiterhin wird der Blick auf **gesellschaftliches Handeln** in intersektoralen¹⁷ *Policy*-Netzwerken fokussiert und damit auf eine intentionale Herstellung einer **gesteigerten Integrations- und Problemlösungsfähigkeit** in komplexen Akteurkonstellationen hin verdichtet (Kap. 2.2.2). System- und akteurtheoretische Elemente werden abschließend auf der Basis der Erkenntnisse des AI im Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken (ASD) integrativ zusammengeführt (vgl. Kap. 2.3). Mit dem ASD wird für den vorliegenden Forschungsgegenstand ein brauchbares analytisches Mehrebenenmodell entwickelt, das Theorie und Empirie, abstrakte Theorie und Praxisorientierung wie auch system- und akteurtheoretische Prämissen und Werkzeuge sinnvoll miteinander verbindet. Auf dieser Grundlage können sowohl die teilsystemischen wie institutionellen Strukturen und auch relevante Handlungsaspekte (Einflusspotenziale, Interessenlagen und Akteurkonstellationen) analytisch separiert, zugleich aber auch wechselseitig aufeinander bezogen werden, um auf dieser Basis die teilsystemischen Orientierungen der Kontextanalyse (Kap. 6) wie auch die konkrete Funktionsweise, Strukturen und Prozesse im komplexen intersektoralen Verbundsystem des Körbe für Köln e.V. (Fallanalyse Kap. 7) rekonstruieren zu können. Nur auf dieser umfassenden Basis können abschließend auch Empfehlungen für eine erfolgversprechende Gestaltung einer organisierten, gemeinwohlorientierten Vernetzung von Politik, Sport und Jugendhilfe generiert werden.

2.2.1 Akteurtheoretische Erweiterung

Seit den 80er Jahren haben sich in den USA und in Deutschland akteurtheoretische Arbeiten kritisch und fremdreferenziell mit der systemtheoretischen Perspektive von Niklas Luhmann und Nachfolgern auseinandergesetzt und die Bedeutung von Akteuren für gesellschaftliche Differenzierungsprozesse und damit eine Erhöhung der gesellschaftlichen Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit erarbeitet. Hervorzuheben sind vor allem die funktionalistischen Arbeiten von Rüschemeyer und Eisenstadt sowie neofunktionalistische Ansätze um Alexander und Colomy (vgl. i.Ü. Schimank 1996, 229-269; Schimank 1988b). Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand relevante Erkenntnisse werden nachfolgend gebündelt dargestellt.

¹⁷ Was bei Luhmann gesellschaftliche Teilsysteme sind, bezeichnen Mayntz & Scharpf (1995) als gesellschaftlicher Sektor. In der vorliegenden Arbeit ist der Begriff ‚Sektor‘ für die divergierenden 1., 2. und 3. Sektoren mit je spezifischen Sektorlogiken reserviert. Es wird mit dem Sektorkonzept auf den öffentlichen, privatwirtschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen resp. Dritten Sektor verwiesen (vgl. Kap. 3.4)

In frühen akteurtheoretischen Arbeiten wird die besondere Bedeutung der **Interesslagen mächtiger korporativer und kollektiver Akteure** für eine funktionale gesellschaftliche Dynamik herausgearbeitet (vgl. Rüschemeyer 1977, 8 zit. in Schimank 1996, 229ff). Als besonders bedeutsam für die Bewältigung komplexer sozialer Problemlagen werden „*innovating elites*“ erachtet:

„crucial problem [...] the presence or absence [...] of an active group of special 'entrepreneurs', or an elite able to offer solution to the new range of problems“ (Eisenstadt 1984, 384 zit. ebd., 231ff).

Der Erfolg einer *top-down* gesteuerten Integrationspolitik durch innovative Eliten ist allerdings – so die Erkenntnisse – in hohem Maße abhängig von der Akzeptanz der propagierten Problemlösung(en) durch andere relevante, z.T. auch konkurrierende gesellschaftliche Anspruchsgruppen und Eliten. Auch die Neofunktionalisten erklären gesellschaftliche Dynamiken auf der Basis von Akteurinteressen, konzipieren diese allerdings bereits in einem **institutionellen Kontext**. Gesellschaftliche Integrations- und Problemlösungsfähigkeit wird als Ergebnis einer strategischen Interessenauseinandersetzung von **kollektiven und korporativen Akteuren**, sogenannte „*strategic groups*“ rekonstruiert (Colomy 1990a, 478f. zit. ebd., 237):

„It has taken as the central issue [...] the challenge of explaining how configuration of systemic conditions combine with patterns of corporate and individual action to produce historically specific outcomes of institutional change“ (Colomy 1990a, 492 zit. ebd.).

Mit Einführung dieser **institutionellen Perspektive** kann gesellschaftliche Entwicklung als Wechselspiel aus Strukturen und intentionalem Handeln rekonstruiert werden.

Für den vorliegenden Kontext greift allerdings auch diese Perspektive als Erklärungsbasis noch zu kurz, weil der Untersuchungsgegenstand ein strategisch konzipiertes komplexes System konstituiert, in dem korporative Akteure aus verschiedenen organisationalen Kontexten miteinander kooperieren. Hier stellt sich die Frage, auf welcher Interessens-Basis sich diese Kooperation gründet. Frühe akteurtheoretische Ansätze argumentieren in der Linie des methodischen Individualismus und der ökonomischen Theorie auf der Prämisse eines anthropologischen homo oeconomicus (vgl. Schimank 2000b, 158-167): Einflusspotenziale und strategisches Handeln werden in dieser Auffassung ausschließlich zur **individuellen Nutzenoptimierung** (Rational Choice) eingesetzt. Dem gegenüber identifiziert Schimank (2000b, 39) ein **analytisches** Primat des Homo Sociologicus (HS; ebd., 37-70): Dieser ist primär gekennzeichnet durch sein Streben nach Erwartungssicherheit, die über eine normative Orientierung erreicht werden kann (z.B. im *role-taking/ role-making*; ebd.). Der vorliegenden Arbeit liegt hingegen das Konzept eines **aufgeklärten bzw. soziologisierten homo oeconomicus** zu Grunde: Die Normorientierung wird durch das Primat einer nutzenorientierten Handlungswahl ersetzt, die unter die Bedingungen knapper Ressourcen, eines abnehmenden Grenznutzens, von Opportunitätskosten, einer individuellen Kosten-Nutzen-Einschätzung (Win-Effekt) und von Ziel-Mittel-Ketten gestellt wird. Unter dieser Prämisse rücken die Dimensionen **Zielorientierung, Einflusspotenziale und kollektive bzw. korporative Akteure** zunehmend in den Vordergrund akteurtheoretischer Analysen (vgl. i.Ü. Schimank 2000b, 71-80; Esser 2000c, 2000d). Für den vorliegenden komplexen sozialen Handlungszusammenhang ist bedeutsam, dass die Partikularinteressen unter bestimmten Bedingungen einer gemeinwohlorientierten Interessensausrichtung nachgestellt werden (vgl. Kap. 2.2.2).

Ohne die Modelle und Denkrichtung akteurtheoretischer Auseinandersetzungen an dieser Stelle weiter vertiefen zu können, werden nachfolgend die für die vorliegende Analyse relevanten fünf elementaren Merkmalsbereiche akteurtheoretischer Denkkonstruktionen gebündelt rekonstruiert. Dies sind 1) Zielorientierung/ Interessenlagen, 2) Soziale Einflusspotenziale, 3) Strategisch-rationales Handeln, 4) Handeln in Akteurkonstellationen und 5) Nichtintendierte Konstellationseffekte/Emergenz von Strukturen (vgl. Schimank 2004; 2002b; 2001a; 2000b; 1996, 204-269; Esser 2000a-d; 1993).

Im Anschluss an Coleman (1979) wird das Handeln eines individuellen gesellschaftlichen Akteurs durch drei Merkmale charakterisiert. Es ist meist

- 1) **Interessen geleitet** und **zielorientiert** und
- 2) erfolgt auf Basis **sozialer Einflusspotenziale** (z.B. Ressourcen wie Macht, Geld, Wissen, Moral).
- 3) Einflusspotenziale werden gezielt eingesetzt, um auf Grund des eigenen opportunistischen Verhaltens Interessen und Zielsetzungen **rational kalkuliert** und **strategisch** durchzusetzen.

Die Annahmen zu individuellem sozialen Handeln im „Rational Choice“ Modell nach Coleman müssen mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand soziologisch erweitert und fokussiert werden auf kollektive oder korporative Akteure. Soziales Handeln erfolgt hier

- 4) als **handelndes Zusammenwirken in Akteurkonstellationen**, über das gesellschaftliche Probleme gemeinsam angegangen und kollektiv gelöst werden sollen.

Unterschieden werden prinzipiell drei Konstellationsformen mit je eigenen Logiken und Dynamiken: Konstellationen wechselseitiger Beobachtung (vgl. Schimank 2000b, 247-284), Konstellationen wechselseitiger Beeinflussung (ebd., 207-246) und Konstellationen wechselseitiger Verhandlung (ebd., 285-322). Der vorliegende Untersuchungsgegenstand kombiniert die drei Logiken im handelnden Zusammenwirken des sozialen Verhandlungssystems Körbe für Köln e.V., der einen komplexen „korporativen Akteur“ (ebd., 306) konstituiert. Grundlegend ist, dass das handelnde Zusammenwirken der Akteure aus Politik, Sport und Jugendhilfe und anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern im komplexen System unter den Bedingungen von z.T. divergierenden Interessenlagen und möglichen Zielinterferenzen stattfindet. **Konflikt und Dissens** zwischen den interdependenten Akteuren ist daher sehr wahrscheinlich. Es gilt Mittel und Wege zu finden, um diese Interdependenzen im Dienste des Gemeinwohls – des sozialen Optimums – zu bewältigen (vgl. Schimank 2002b, 31; 1996, 209f.; 2000b). Die ambivalente Grundstruktur einer derartigen antagonistischen Kooperation generiert mit hoher Wahrscheinlichkeit ein **Koordinationsproblem der Einzelhandlungen** mit Blick auf das kollektive soziale Optimum und eröffnet potenzielle soziale Dilemmatasituationen für die involvierten Akteure (vgl. Esser 2000a, Kap. 2; 2000b, 17, 59; 2000d; 1993). Eine **kollektive Handlungsfähigkeit** kann nur hergestellt werden, wenn die Interdependenzen zwischen den Akteur(grupp)en im Handlungssystem auf Basis geeigneter Koordinationsmechanismen und -modi (kontext)gesteuert und angemessen bewältigt werden (vgl. Schimank 2000b, 31; 169-332; Mayntz & Scharpf 1995b; Scharpf 1993; vgl. Kap. 2.3.2.2). Grundlegend ist die Annahme, dass Interdependenzbewältigung in antagonistischen Kooperationen prinzipiell durch den **Opportunismus der Akteure** geprägt ist und jeder Akteur versucht, die anderen Akteure in der Konstellation im Hinblick auf die

eigene Zielerreichung zu beeinflussen, um eine **Win-Situation** aus dem handelnden Zusammenwirken zu erzielen (vgl. v.a. Schimank 2002b, 30-35; 2000b, 81-85; 1996, 211; Scharpf 2000). Antagonistische Kooperationen können in einer kompetitiven Partnerkonstellation in das *Prisoners Dilemma* münden und zu einem suboptimalen Wohlfahrtsergebnis führen. Für eine kooperative Konstellation hingegen erscheint ein Nichtangriffspakt als *evolution of cooperation* wahrscheinlich (vgl. Esser 2000c; Schimank 1996; Axelrod & Kehane 1985; Axelrod 1984; empirisch belegt bei Scharpf 2000; 1993).

Antagonistische Kooperationen (gekennzeichnet durch divergierende Interessenlagen, Opportunismus und z.T. inkompatible Zielsetzungen) machen es sehr wahrscheinlich, dass aus dem strategischen Handeln in komplexen Akteurkonstellationen

- 5) transintentionale oder nicht-intendierte Handlungsresultate generiert werden (vgl. von Hayek 1967 zit. in Schimank 1996, ebd.). Grundsätzlich gilt: je inkompatibler die Intentionen, desto transintentionaler der Struktureffekt. Die Eigendynamiken von Handlungszusammenhängen sind in hohem Maße abhängig von der Beschaffenheit der „Figurationen“ (Elias 1997): die Figuration wird bestimmt durch 1) die Ausrichtung der Akteurkonstellationen (kooperativ, kompetitiv, komplementär etc.) und 2) die sozialen Einflussdifferenzen und Dominanzstrukturen zwischen den Akteuren. Die akteurtheoretische Grundannahme ist: Je größer das Einflusspotenzial eines dominanten oder fokalen Akteurs in der Konstellation ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das handelnde Zusammenwirken Resultat eines zielgerichteten Handlungsprozesses in die von ihm oder ihr intendierte Richtung ist:

„Im Extremfall vermag ein einziger Akteur seine Intentionen vollständig zu realisieren, und die mit diesen nicht kompatiblen Intentionen der anderen bleiben für den Struktureffekt bedeutungslos, weil sie durch die Überlegenheit des einen neutralisiert werden“ (Schimank 1996, 221).

Die Einflusspotenziale der einzelnen Akteure können Machtlagen und asymmetrische Entscheidungsverhältnisse generieren, die entscheidende Auswirkung auf das Resultat des gemeinsamen Handelns haben (vgl. zum ‚relativen‘ Machtbegriff vgl. Luhmann 1975 und Crozier & Friedberg 1993; 1979; Kap. 3.4). Unter den beschriebenen Bedingungen (Opportunismus, Ziel-Inkompatibilitäten, divergierende Interessenlagen, Einflusspotenziale und Dominanzstrukturen) darf es nicht verwundern, wenn handelndes Zusammenwirken in Akteurkonstellationen in **emergente soziale Strukturen**, d.h. in nicht geplante Konstellationseffekte mündet. Die Emergenz entsteht aus den eigendynamischen Prozessen und der Selbstorganisation der Akteure im System. Emergenz konstituiert qualitativ mehr als die Summe ihrer Teile und ergibt sich aus der spezifischen Relativierung der Teilelemente im System (vgl. Teubner 1992).¹⁸

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Eine akteurtheoretischen Rekonstruktion der gesellschaftlichen Entwicklung als dynamische „Konstellationseffekte des handelnden Zusammenwirkens mehrerer Akteure“ (Schimank 1996, 212) ermöglicht die integrative Erweiterung der systemtheoretischen Perspektive: Soziale Systeme können zugleich als **handlungsprägende** und **handlungsfähige** Systeme konzipiert werden (vgl. Schimank 2002b, 46f.; 1995b; 1988b). Die Anschlussmöglichkeit zwischen system-

¹⁸ Die relationale System-Umwelt-Interaktion entlang der funktionalen Differenzen der Teilsysteme mündet in ihrem Zusammenspiel in Emergenz. Sozialität ist ein emergentes Phänomen wird in der Netzwerkforschung mit dem funktionalen Äquivalent der Synergien bezeichnet (vgl. Teubner 1992, Weyer 2000a; vgl. Kap. 4).

theoretischen und handlungstheoretischen Konzepten verortet Hartmann-Tews (1996, 28) im Problem der **Kontingenzbewältigung**, d.h. in der strukturellen Reduktion der prinzipiell unendlich vielen Möglichkeiten der substantiellen Ausprägung von Interessen, Zielsetzungen und Handlungswahlen. Folgerichtig sind Systeme **handlungsprägend** auf Grund ihrer ermöglichenden oder einschränkenden Strukturen, die prinzipiell kontingentes Handeln in komplexen Akteurkonstellationen sinnhaft einschränken und damit wechselseitige Orientierungs- und Handlungssicherheit schaffen. **Handlungsfähig** sind soziale Systeme, weil sie in der Lage sind autonom sinnhaft und zielgerichtet zu agieren, sei dies als **korporativer** (Organisation), **kollektiver** (soziale Bewegungen) **oder komplexer Akteur** (z.B. interorganisationale Systeme wie hybride Organisationen oder informelle Netzwerke, vgl. Scharpf 2000, 101): Bei **kollektiven Akteuren** (z.B. soziale Bewegungen) kontrollieren und steuern die Präferenzen und geteilte Wertorientierungen der in die soziale Bewegung involvierten Akteure die kollektiven Wirkungen koordinierten Handelns. Bei **korporativen Akteuren** (Organisationen) wird die Koordinationsfunktion über die Formalstruktur, und insbesondere die Mitgliedschaftsrolle bzw. Arbeitsverträge, reguliert: auf dieser Basis können individuelle Interessen und Präferenzen von der korporativen Interessenslage entkoppelt, neutralisiert bzw. dieser nachgeordnet werden. Diese Autonomie gegenüber den Nutznießern des Handelns eröffnet auch die Möglichkeit einer organisationalen Leistungserbringung für Dritte, durch die auch der vorliegende Untersuchungsgegenstand geprägt ist (ebd.).

Die Notwendigkeit zur Entstehung von **komplexen Systemen** als neuartige institutionelle Arrangements einer **organisierten Vernetzung** wurde bereits in Kap. 2.1 auf der systemtheoretischen Folie expliziert. Empirisch findet die **kollektive Handlungsfähigkeit sozialer Systeme** ihren Ausdruck in einem breiten Spektrum sozialer Gebilde, die zunehmend komplexer strukturiert sind: Neben den klassischen formalen Organisationen (wie Behörden, Vereine, Unternehmen) lassen sich empirisch stetig mehr informelle Zusammenschlüsse und organisierte intersektorale (*Policy*-)Netzwerke (wie z.B. konzertierte Aktionen, informelle Zirkel, *Round Tables*, Arbeitsgruppen) oder andere Formen der interorganisationalen bzw. interinstitutionellen Vernetzung nachweisen. Hierzu gehören Unternehmensnetzwerke, *Joint Ventures* und Strategische Allianzen in der Wirtschaft, Konzertierte Aktionen in der Politik oder auch *Public-Private-Partnerships* und andere intersektoral strukturierte Projekte und Initiativen, die Ausdruck sind für eine neue Verantwortungsteilung zwischen Akteuren aus der Wirtschaft, der Politik und der Zivilgesellschaft. Diese Entwicklungstendenz wird zeitgenössisch in den Kontext einer pluralen Wohlfahrtsproduktion gestellt (vgl. stellv. Bauer & Otto 2005; van Santen & Seckinger 2003; Evers et al. 2002; Sydow & Windeler 2000; Zimmer 1997; Evers & Olk 1996; Sydow 1992; Streeck 1987; für den Sport Breuer 2002a; vgl. Kap. 3.3.4).

Mit Blick auf die Industriemoderne sind insbesondere **korporative** Akteure auf Grund ihrer „verdichteten arbeitsteiligen Interdependenz“ (Hartmann-Tews 1996, 27 bzgn. auf Geser 1990, 403) als leistungsfähige institutionelle Arrangements für die Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen erachtet worden: Die Formalstrukturierung erlaubt die sachliche, soziale und zeitliche Entkopplung von individuellen Interessen und Zielen und eine machtvolle Ressourcenbündelung (vgl. Schimank 2002b). In der hochkomplexen und schnelllebigen zeitgenössischen Moderne zeichnet sich die Konstitution von komplexen organisierten Vernetzungen (hybride Organisationen, institutionelle Netzwerke) als neuer Trend ab. Spezialisierte Teilleistungen und Wissenslagen der beteiligten kor-

porativen und kollektiven Akteure werden in diesen komplexen Verbundsystemen gebündelt und zur effektiven Bearbeitung komplexer Folgeprobleme der Moderne neu geordnet. Voraussetzung für eine erfolgreiche Koordination und Integration der Ressourcenlagen und Teilleistungen und damit für die Bewältigung der multiplen Interdependenzen in diesen Systemen sind geteilte Interessen und/oder Ziele, die Grundlage für eine umfassende Rationalität sind (vgl. Schimank 2002b, 31; systemtheoretisch bei Willke 1993; Bendel 1993). Nur wenn es gelingt opportunistisches Verhalten und das Risiko von *Free Riders* über eine **kollektive oder korporative Zweck- oder Wertebindung** zu minimieren oder auszuschalten, können Partikularinteressen dem sozialen Optimum, einer gemeinwohlorientierten Leistungserstellung, nachgeordnet werden. Nur so ist effektives strategisches Handeln im komplexen Verbundsystem möglich (vgl. Scharpf 2000; vgl. Kap. 2.2.2).

Auf der Basis der Unterscheidung von Handlungsprägung und Handlungsfähigkeit sozialer Systeme ist es möglich die Möglichkeiten und Grenzen einer intersektoralen sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Mehrebenenmodell zu rekonstruieren, konkret in Form einer kombinierten und sich wechselseitig beeinflussenden Struktur- und Handlungsanalyse. Offen ist allerdings noch die Frage, wie die Mikro- und die Makroebene analytisch miteinander verbunden werden kann. Hierzu erscheint der Rückgriff auf den Akteurzentrierten Institutionalismus sinnvoll, weil dieser Ansatz ein passendes Analyseinstrumentarium bereithält, auf dessen Basis sowohl Handeln und Strukturen integrativ erfasst werden kann wie auch eine umfassende Rekonstruktion der Strukturierung, Prozesse und Funktionsweisen des hochkomplexen Untersuchungsgegenstandes möglich ist. Dieser offene Forschungsansatz lässt dabei zugleich hinreichend analytischen Raum für die kombinierte Analyse der Steuerungsdimensionen aus politischer Kontextsteuerung und einer gesellschaftlichen Selbststeuerung, die im Konzept der *Governance* konvergieren. Auf diese Aspekte wird in den nachfolgenden Teilkapiteln eingegangen.

2.2.2 Der Akteurzentrierte Institutionalismus - AI (Mayntz & Scharpf 1995)

Der Akteurzentrierte Institutionalismus (nachfolgend: AI) wurde auf empirischer Basis und in kritisch-konstruktiver Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Erkenntnissen als „postfunktionalistische Forschungsheuristik“ von der Forschergruppe am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (kurz MPIfG) um Renate Mayntz und Fritz Scharpf (1995a, 39-72; Zitat: 39) entwickelt. Der Ansatz kombiniert auf einer systemtheoretischen Folie die Komponenten verschiedener sozialwissenschaftlicher Handlungstheorien (vgl. Schimank 2004, 292; Scharpf 2000). Dies erscheint als maßgeschneiderter Ansatz für die Untersuchung der Möglichkeiten und Grenzen der Koordination und Integration von z.T. divergierenden teilsystemischen Handlungsorientierungen und Prozessen in komplexen Verhandlungssystemen wie z.B. hybriden Organisation oder intersektoralen Netzwerke. Er zeichnet sich dadurch aus, dass Theorie und Empirie, aber auch die charakteristischen Komponenten der Handlungs- und Systemtheorie integrativ verbunden und die analytische Dichotomie dieser partikularen und sehr einseitigen Perspektiven auf die soziale Wirklichkeit überwunden werden können. Bei der Erklärung von Sozialität misst der AI

„den strategischen Handlungen und Interaktionen zweckgerichteter und intelligenter individueller und korporativer Akteure dieselbe Bedeutung zu [...] wie den ermöglichenden,

2 Differenzierungstheorie

beschränkenden und prägenden Effekten gegebener (aber veränderbarer) institutioneller Strukturen und institutionalisierter Normen“ (Scharpf 2000, 72).

Der AI bietet somit aus verschiedenen Gründen das angemessene analytische Rahmengerüst für die vorliegende Untersuchung der Möglichkeiten und Grenzen einer intersektoralen Kooperation resp. Netzwerkarbeit im Feld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit. Er ist

- 1) anschlussfähig an relevantes systemtheoretisches Gedankengut konzipiert.
- 2) Die abstrakten systemtheoretischen Annahmen werden angemessen und praxisbezogen für eine empirische Analyse im Mehrebenenmodell heruntergebrochen.
- 3) Der Steuerungspessimismus von Niklas Luhmann wird auf empirischer Basis um den Aspekt einer relativen Gestaltbarkeit der gesellschaftlichen Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit erweitert.
- 4) Entlang dieser aufgeklärten steuerungstheoretischen Prämissen wird das traditionelle lineare Denkmodell (Input-Output-Steuerung) der *Policy* Analyse sukzessive erweitert und in eine gemeinwohlorientierte prozessuale Planungs- und Steuerungsperspektive der *Governance* überführt.
- 5) Letztendlich ermöglicht dieser Ansatz perspektivisch eine offene Herangehensweise an z.T. divergierende Analysefoki auf Gesellschaftsteuerung, so dass das spezifische Zusammenwirken von politischer Kontextsteuerung und gesellschaftlicher Selbstregelung im Untersuchungsgegenstand angemessen rekonstruiert werden kann (vgl. Mayntz 1987, 11; Mayntz & Scharpf 1995).

Nachfolgend werden die für den vorliegenden Forschungskontext relevanten Aspekte des AI dargestellt.

Der AI ist auf der Grundlage von empirischen Arbeiten der *Policy*-Forschung (vgl. v.a. Héritier 1993a; Windhoff-Héritier 1987) und *Policy*-Netzwerkforschung (vgl. stellv. Mayntz & Scharpf 1995; Marin & Mayntz 1991) systematisch entwickelt worden. Im Vordergrund der Analysen stand die Untersuchung von Institutionen und korporativen Akteuren, in denen „gesellschaftliche Probleme in politisches Handeln transformiert“ (Scharpf 2000, 319) und über komplexe Verhandlungssysteme eine mehr oder minder effektive Problemlösung entwickelt und implementiert werden konnte. Referenzpunkt der Arbeiten rund um die Forschergruppe des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung ist die zeitgenössische Gesellschaftsordnung, die historisch und kulturell durch institutionelle Aspekte der Industriemoderne, wie eigensinnige Teilsichten, polyzentrische Strukturen, gewachsene Interdependenzen und daraus resultierende Folgewirkungen, geprägt ist und auf diese reagieren muss. Im Zentrum des theoretischen und empirischen Forschungsinteresses steht im AI nicht der *unit act*, sondern handelndes Zusammenwirken in komplexen Akteurkonstellationen (hybride Organisationen, Netzwerke), die als intersektoraler Zusammenschluss vor allem korporativer Akteure im Rekurs auf die je zu Grunde liegenden Sektor- bzw. Systemlogiken analysiert werden. Fokussiert werden vor allem gesellschaftliche Strukturdynamiken wie Differenzierung, Wachstum, Globalisierung, **Vernetzung** und die **Organisierung** gesellschaftlicher Bereiche (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 44f.).

Gesellschaftliches Handeln ist in dieser Vorstellung geprägt durch teilsystemische Orientierungsvorgaben, die eine selektive Handlungsorientierung für komplexe korporative oder kollektive Systeme liefern. Die institutionellen Ordnungen dieser Systeme

bieten den involvierten Akteuren einen ermöglichenden oder beschränkenden strukturellen Rahmen, über den wechselseitige Erwartungssicherheit und selektive Handlungssicherheit geschaffen wird. Zugleich gestalten die Akteure diese institutionellen Ordnungen aktiv mit und modifizieren oder perpetuieren damit den eigenen Handlungsrahmen (vgl. ebd., 47; Kap. 2.2.2.2).

Im AI wird der gesellschaftliche Steuerungspessimismus von Niklas Luhmann auf empirischer Basis falsifiziert und seine evolutionären Annahmen modifiziert. Der AI eröffnet neue Möglichkeiten, aus einer **prozessualen Forschungsperspektive** das Resultat intersystemischer Zusammenarbeit im Spannungsfeld der interdependenten Dynamik zwischen intentionaler Gestaltung und transintentionalen Struktureffekten zu rekonstruieren. So analysieren die Arbeiten der Forschergruppe im MPIfG gesellschaftliche Entwicklungen im spezifischen Spannungsbogen zwischen (Kontext-) Steuerung, z.B. durch mächtige gesellschaftliche oder politische Akteure, und einer nicht absichtvoll hervorgebrachten gesellschaftlichen Eigendynamik im komplexen System (vgl. Mayntz 1997; Mayntz & Scharpf 1995; Marin & Mayntz 1991; Mayntz & Nedelmann 1987). Auf dieser Basis werden die Bedingungen und Möglichkeiten einer aktiven Politikgestaltung in intersektoralen *Policy*-Netzwerken als spezifischer Mix aus einer politischen Kontextsteuerung und sozietaalen Selbststeuerung analytisch greifbar gemacht.

Renate Mayntz (2000, 103) formuliert in diesem Zusammenhang ein umfassendes Forschungsdefizit der Sozialwissenschaften dahingehend, dass sie die empirische Rekonstruktion dieser sozialen Dynamik, die als Wechselspiel aus intendierter Fremdsteuerung und schwer fassbarer Eigendynamik und Selbststeuerung gestaltet ist, als Kernaufgabe der zeitgenössischen Gesellschaftsanalyse postuliert. Als die Herausforderung der Sozialwissenschaften formuliert sie die Erklärung der

„gesellschaftlichen [...] Makrophänomene – Ereignisse, Strukturen und Strukturzusammenbrüche – aus dem Zusammenwirken absichtsvoll konstruktiven und steuernden Verhaltens mit ungeplant naturwüchsigen Entwicklungen [...]. Diese Kombination, dieses sowohl-als-auch ist die speziell für soziale Systeme, und vielleicht nur für sie, charakteristische Art von Komplexität“ (ebd.).

Die vorliegende Arbeit versucht diese Wechseldynamik am spezifischen Fallbeispiel Körbe für Köln e.V. über einen Blick in die ‚Black Box‘ analytisch zu rekonstruieren.

2.2.2.1 Der analytische Bezugsrahmen – Gesteigerte gesellschaftliche Problemlösungsfähigkeit

Der analytische Bezugsrahmen des Akteurzentrierten Institutionalismus konstituiert ein lockeres Erklärungsmuster zur Erklärung von Problemlösungshandeln in komplexen Verbundsystemen. Grundlage sind die Variablen institutioneller Kontext, Akteure und Akteurkonstellationen, Interaktionsformen und die spezifischen Situationen, auf deren Grundlage gesellschaftliche Dynamik und Integrationsfähigkeit erklärt werden kann (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 45).

Ausgangspunkt des Modells ist die interaktionistische *Policy*-Forschung und deren problem(lösungs)bezogene Ausrichtung politischer Konstellationen (vgl. Abb. 2.3; i.Ü. Scharpf 2000, 85; Héritier 1993a; Windhoff-Héritier 1987).

Die klassische *Policy*-Forschung (vgl. Héritier 1993a, 10-17) analysierte auf Basis der klassischen systemtheoretischen System-Umwelt-Theorie und traditioneller kyberneti-

2 Differenzierungstheorie

scher Modellannahmen der Input-Output-Steuerung Politikprogramme (*Policy Analyse*) sowie eines logisch-linear gestalteten lebenszyklischen Phasenmodells folgende Dimensionen: 1) Problemformulierung, 2) Politikformulierung, 3) Implementierung und 4) Terminierung bzw. evaluative Feedbackschleife.

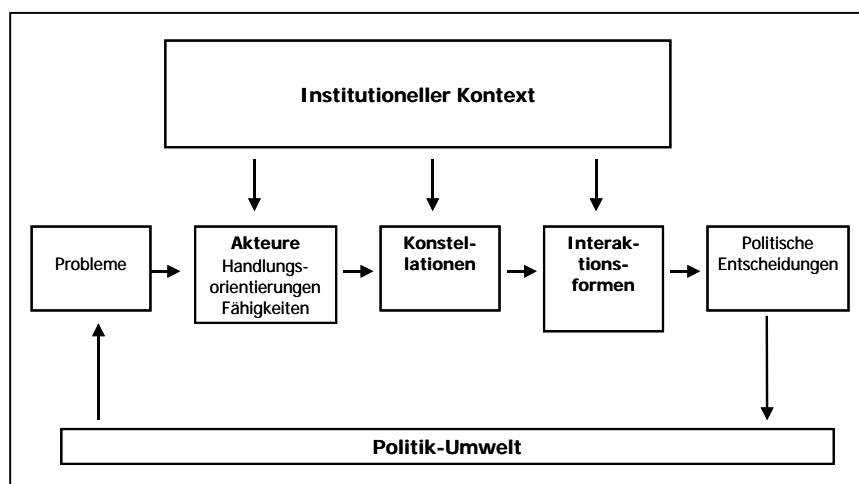


Abb. 2-3 Gegenstandsreich der interaktionsorientierten *Policy* Forschung

Quelle: Scharpf 2000, 85.

Analytisch berücksichtigt wurden im Analyseprozess die Kategorien Akteure, Strukturen, Strategien, Prozesse und der Outcome des Handelns in komplexen Akteurkonstellationen (vgl. Windhoff-Héritier 1987, 64). Dieses Analysespektrum wurde Anfang der 90er Jahre auf eine **sektorale *Policy* Verflechtung** und auf systemübergreifende ***Policy* Netzwerkanalysen** erweitert. Neue systemtheoretische und kybernetische Erkenntnisse begründeten einen analytischen Perspektivenwechsel auf eine **prozessuale Steuerung der Politikgestaltung** (vgl. Kap. 2.1.3.2). Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse der *Policy*-Analysen und der *Policy* Netzwerkanalysen mündeten in den heuristischen Ansatz des Akteurzentrierten Institutionalismus (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a; Héritier 1993a, 16; Mayntz 1993a).

Mit der Modellerweiterung der klassischen *Policy*-Analyse auf ***Policy*-Netzwerke** wird die politische Umwelt durch eine turbulente gesellschaftliche Umwelt ersetzt, die sich je nach Problemlage und Akteurkonstellation in den für die Problembearbeitung relevanten teilsystemischen Orientierungen konkretisiert. Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern schließen sich strategisch zusammen, um kollektiv in einem systemübergreifenden Verbundsystem das identifizierte gesellschaftliche Problem anzugehen und zu lösen. Gemeinsames Ziel des komplexen handelnden Zusammenwirkens ist eine plurale Wohlfahrtsproduktion, die in einer erhöhten gesellschaftlichen Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit manifest wird (vgl. Scharpf 2000, 101). Grundlegend für das **komplexe strategische Handeln** in intersystemischen Verhandlungssystemen ist die gemeinsame Problemlösungsorientierung, auf deren Basis divergierende Partikularinteressen potenziell im Dienste des Gemeinwohls koordiniert und integriert werden können (vgl. Schimank 2004, 294). An dieser Stelle wird das abstrakte systemtheoretische Konzept einer ‚umfassenden Rationalität‘ als Steuerungsmechanismus für eine erfolgversprechende intersystemische Zusammenarbeit handlungstheoretisch über die Problemorientierung greifbar gemacht. Manifest wird diese geteilte Rationalität in der **Gemeinwohlorientierung** (vgl. Scharpf 2000; 1993). Das lineare Planungsmodell, das

der *Policy*-Analyse als logisches Modell zu Grunde lag, wird ersetzt durch vernetzte Zusammenhänge, zirkuläre, prozessuale und kooperative Planungsprozesse in intersektoralen Verhandlungssystemen, die letzten Endes durch komplexe System-Umwelt-Differenzen beeinflusst werden (vgl. Kap. 2.2.2.3; Mayntz 1987; 1992; Ulrich & Probst 1991; Probst & Gomez 1991; Probst 1987; Probst & Ulrich 1984; vgl. Kap. 3.3.3).

Die empirischen Ergebnisse aus der *Policy*-Netzwerkforschung indizieren, dass eine kollektive Problembearbeitung im intersektoralen Verbundsystem, d.h. die Emergenz eines intersektoralen Verbundsystems, um so wahrscheinlicher ist,

- 1) je eher das Problem von allen Akteuren als Krise wahrgenommen wird (= > Krisenhafte Problemwahrnehmung),
- 2) je komplexer das Problem ist, weil damit eher die Notwendigkeit für eine kollektive Lösung gesehen wird (= > Komplexität der Problemlage),
- 3) je mehr bisherige singuläre Lösungsansätze der korporativen Akteure gescheitert sind (= > Bedarf einer kollektiven Problembearbeitung) und
- 4) je turbulenter die politische, soziale, ökologische und/oder ökonomische Umwelt ist und damit eine kollektive Problembearbeitung als alternatives Arrangement für die schnelllebigen und hochkomplexen Anforderungen als notwendig erachtet werden (= > Umweltturbulenzen; vgl. Brockhaus 1996, 85-91; Kenis & Schneider 1996; 1991, 25ff; Héritier 1993b, 432-447; Mayntz 1993a, 39-54; Scharpf 1993, 57-83; Windhoff-Héritier 1987, 69; Pappi 1993b, 84-94).

Mit der Fokussierung komplexer Konstellationen durchbricht der Akteurzentrierte Institutionalismus die eindimensionale Betrachtung anderer Handlungstheorien, welche soziale Ordnungsbildung, Strukturertalt und/oder Strukturdynamiken zumeist maximal auf der Basis einer „doppelten Kontingenz in Dyaden“ (Schimank 2004, 288) erklären. Die Implikation der Aspekte der Steuerung und Selbstorganisation bei der Erklärung von handelndem Zusammenwirken in komplexen Akteurkonstellationen macht die **Bedingungen multipler Kontingenzen** in Form von multiplen Systemrationalitäten bzw. Handlungslogiken zum Ausgangspunkt der Analyse. Soziale Dynamik und Struktureffekte entstehen dieser Auffassung nach im Wechselspiel von Handeln und Strukturen; die Strukturen bilden den (ermöglichenden) Handlungsrahmen und schaffen trotz multipler Kontingenzen Erwartungs- und Handlungssicherheit auf Seiten der handelnden Akteure; umgekehrt werden diese Strukturen zugleich im handelnden Zusammenwirken der Akteure geprägt, perpetuiert oder verändert (vgl. Schimank 2004; Scharpf 2000, 74; Mayntz & Scharpf 1995a, 1995b). Wie dies theoretisch konzipiert ist, wird nachfolgend erläutert.

2.2.2.2 Institutionelle Ordnungen als *linking element* zwischen Akteuren und Strukturen

Auf Basis der Erkenntnisse des AI kann das **strategische Handeln der konkreten intersektoralen Akteurkonstellation im Körbe für Köln e.V.** als strukturell komplexer politischer Entscheidungsprozess rekonstruiert werden. Die Struktur und Dynamik der konkreten Entscheidungen mit Blick auf die inhaltliche und strategische Politikgestaltung (*Policy*) wie auch deren operative Implementation ist institutionell eingebettet und geprägt sowohl durch 1) die divergierenden teilsystemischen Handlungskontexte, Eigenlogiken und die diesen zu Grunde liegenden partikularen Interessenlagen der involvierten korporativen Akteure (Makroebene; vgl. Kap. 6) wie durch 2) das spezifische

institutionelle Design im Verbundsystem (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a; vgl. Kap. 7). Zusammengehalten und kontrolliert wird das kollektive Handeln dieser antagonistischen organisierten Vernetzung zwischen kommunalen Akteuren aus Politik, Sport und Jugendhilfe durch die geteilte Gemeinwohlorientierung, um namentlich die Chancen sozial benachteiligter junger Menschen in den sozialen Brennpunkten von Köln auf eine gleichberechtigte Teilhabe und Integration in die Gesellschaft zu erhöhen. Konkret wird die Integration der Zielgruppe/ AdressatInnen in die Handlungsfelder Sport und Arbeitsmarkt angestrebt. Das Instrumentarium des AI ermöglicht die analytische Verbindung der Mikro- mit der Makroebene. Wie das Modell, mit Blick auf das wechselseitige Interdependenzverhältnis von Akteuren, Akteurkonstellationen, institutionellen Kontexten, gesellschaftlichen Problemlagen und ihre Lösungen funktioniert, wird nachfolgend skizziert.

Das **Handeln der Akteure** findet im Erklärungsmodell sozialer Dynamik des AI als eigenständige analytische Variable Berücksichtigung. Die Kernprämisse ist, dass eigenständiges Akteurhandeln und die Eigendynamik kollektiver Handlungen und Entscheidungen in komplexen Akteurkonstellationen **sozial eingebettet** sind in eine ermöglichende oder einschränkende institutionelle Ordnung (vgl. Granovetter 1985; Weick 1985): Strukturen erhalten im AI eine besondere Erklärungskraft bei der Rekonstruktion sozialer Dynamiken, da sie die **Handlungsoptionen der Akteure**, konkret ihre Handlungsorientierung, Wahrnehmungen, Interessen und Präferenzen zugleich eröffnen, stimulieren oder aber restringieren können (vgl. Scharpf 2000, 319). Das Akteurhandeln wird in dieser Auffassung in einen strukturellen Handlungskontext eingebunden, der Handeln zwar prägt und auch vorspart, nicht aber determinieren kann, da Akteure diesen immer aktiv mitgestalten, ignorieren, modifizieren, reproduzieren oder willentlich durchbrechen können (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 44ff).

Institutionen werden im AI bewusst eng als „abstrahierte Regeln bzw. als ein Regelsystem“ definiert; diese Eingrenzung auf den Regelungsaspekt erlaubt die analytische Unterscheidung von Strukturen (Institutionen) und Handeln (Akteure): Regelsysteme sind zwar **handlungsprägend** wirksam, aber selbst nicht in der Lage zu handeln; die **Handlungsfähigkeit** erlangt das soziale Gebilde als komplexer kollektiver oder korporativer Akteur (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 49f. bzgn. auf Coleman 1979). Als „*actors in their own right*“ (vgl. March & Olsen 1984, 738 zit. ebd.)¹⁹ kommt **korporativen und kollektiven Akteuren** in der zeitgenössischen Gesellschaftsordnung eine besondere Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die gesellschaftliche Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit zu. Im Unterschied zu den abstrakten Teilsystemen bzw. gesellschaftlichen Sektoren sind sie **autonom handlungsfähig**; die sektorale Selbstregulierung wie auch intersektorale Koordination erfolgt auf der Mesoebene, was zum Ausdruck kommt in der primär formalen Organisation der sektoralen Gesellschaftsbereiche der Moderne (vgl. Mayntz 1993a, 42; Mayntz & Scharpf 1995a, auch Kap. 3 und 4).²⁰

¹⁹ vgl. Ausf. v. Geser (1990, 401-417), der Organisationen als „soziale Akteure *sui generis*“ (ebd., 401) mit „partieller Autonomie“ auf Basis interindividuell konstituierter Werte, Ziele und Interessen identifiziert.

²⁰ Diese Differenzierung findet sich bereits in der systemtheoretischen Perspektive von N. Luhmann, der die Unterscheidung zwischen Gesellschafts- und Organisationssystemen u.a. an dieser (Un-)Möglichkeit der systemübergreifenden Kommunikation festmacht: strukturelle Kopplungen sind einzig auf der Programmebene der Mesosysteme (Organisationen) möglich; vgl. Ausf. zu Organisation/Gesellschaft in Kap. 3.

Institutionelle Regelsysteme strukturieren prinzipiell kontingente Handlungsspielräume der Akteure vor, insbesondere mit Blick auf „die Verteilung und Ausübung von Macht, die Definition von Zuständigkeiten und die Verfügung über Ressourcen, sowie die Autoritäts- und Abhängigkeitsverhältnisse“ (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 40). Als „Normen des angemessenen Verhaltens“ (ebd., 45) inkorporieren diese Regelsysteme z.B. rückgebunden an Mitgliedschaftsrollen oder Kontrakte eine eigenständige „logic of appropriateness“ (March & Olsen 1989 zit. ebd.): Sie werden befolgt, weil dies sozial erwartet wird. Nonkonformes Verhalten kann durch Ausschluss aus der Organisation / dem Netzwerk oder soziale Ächtung sanktioniert werden; meist genügt bereits, das Wissen um eine mögliche Sanktion zur Vermeidung von abweichendem Verhalten (vgl. Schimank 2004, 294f.). Organisationskulturelle Aspekte sind im neo-institutionalistischen Ansatz des AI – anders als in traditionellen institutionalistischen Ansätzen – von nachgeordneter Relevanz für die Erklärung sozialer Dynamiken (vgl. Scharpf 2000, 77).

In **Abgrenzung zu Luhmanns evolutionärer Konzeption** der Gesellschaftsentwicklung können institutionelle Ordnungen im AI durch Akteure absichtsvoll (mit-) gestaltet, verändert oder reproduziert werden (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 41-47). Empirisch unterscheidet Mayntz (1988, 23-26) die klassischen Ordnungen 1) der marktlichen Koordination, 2) der Hierarchie, die als Leistungsorganisationen, Interessenorganisationen und koordinierende Organisationen für Leistungen für Dritte ausdifferenziert sein kann. Dieses Spektrum ist in den 80er Jahren erweitert worden durch 3) interorganisatorische Ordnungszusammenhänge (informelle Netzwerke, hybride Organisationen; vgl. Mayntz & Scharpf 1995b, 16-27). Jede Ordnungsstruktur weist spezifische Stärken und Schwächen mit Blick auf den Grad der gesellschaftlichen Integrationsfähigkeit auf (vgl. Kap. 3 und Kap. 4).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass **institutionelle Regelsysteme** den Handlungskontext prägen, eine wechselseitige Erwartungssicherheit der Akteure begründen und einen generalisierten Orientierungsrahmen für ihr Handeln auch in hochkomplexen Handlungssituationen schaffen. Auf Grund dieser „handlungsprägenden Kraft“ (Schimank 2004, 294) werden diese Strukturen immer wieder zum Gegenstand formaler wie informeller Gestaltungsbemühungen gemacht (vgl. z.B. neuere Managementansätze um Probst 1987, Probst & Ulrich 1984, Ulrich & Probst 1991, Probst & Gomez 1991, Malik & Probst 1982, Malik 1996, 2000).

Nachfolgend wird auf diesen steuerungstheoretischen Aspekt des AI vertiefend eingegangen, da die komplexen Handlungs- und Entscheidungsprozesse im Fallbeispiel des Körbe für Köln e.V. (wie in anderen intersektoralen oder intersystemischen komplexen Netzwerken oder Verbundsystemen) im Spannungsbogen zwischen einer intendierten (formalen Struktur-)Gestaltung und nichtintendierten, eigendynamischen Prozessen der (informellen) Selbstorganisation stattfinden und als solche auch analytisch rekonstruiert werden müssen. In der Politikwissenschaft wird dieser spezifische Mix aus Fremd- und Selbststeuerung mit dem Konzept der ‚Governance‘ gefasst, das zunehmend auch in anderen sozialwissenschaftlichen Kontexten – und jüngst in soziologischen Analysen – salonfähig geworden ist (vgl. i.Ü. Benz 2003; auch Schuppert 2005).²¹

²¹ Jüngst veröffentlicht wurde auch Benz, Arthur, Lütz Susanne, Schimank, Uwe & Simonis, Georg (Hrsg.) (2006). Handbuch Governance. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

2.2.2.3 Urban *Governance*: Zur relativen Steuerbarkeit von gesellschaftlicher Integration auf kommunaler Ebene

Gesellschaftliche Dynamik, und damit auch eine auf gesellschaftliche Problemlösung und Integration ausgerichtete Strukturbildung, wird im AI als Resultat des Zusammenwirkens von drei Kern-Elementen identifiziert: unbeabsichtigte Folgen, die zum Teil aus dem strategischen Handeln innovativer Akteure mit gezielten Steuerungsbemühungen und zum Teil als Ergebnis der Selbststeuerung und Selbstorganisation gesellschaftlicher Akteure hervorgegangen sind. Die empirischen Analysen des AI erhellen fallanalytisch und schrittweise die undurchschaubare gesellschaftliche Dynamik mit Blick auf die Wechselwirkungen zwischen

- 1) Aggregateffekten von Individualverhalten,
- 2) Wirkungen strategisch-geplanter Interaktion korporativer Akteure sowie
- 3) die Möglichkeiten und Grenzen zwischen absichtsvoller Steuerung, gezielter Planung und eigendynamischen Prozessen (vgl. Scharpf 2000; Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz & Nedelmann 1987).

Das **Mischungsverhältnis** dieser drei prinzipiellen „Ingredienzen der Strukturdynamik“ kann empirisch stark variieren (Zitat: Schimank 2004, 289; vgl. empirische Befunde bei Döhler 1991; Mayntz & Scharpf 1995; Lütz 1995; Marin & Mayntz 1991). In expliziter Abgrenzung zu Luhmanns Steuerungspessimismus wird – unter Berücksichtigung von Restriktionen, Eigendynamiken und Nebenfolgen – das praktische Potenzial eines aktiven, optimierenden und erfolgversprechenden Gestaltungshandelns herausgearbeitet und das „Unmöglichkeitstheorem“ von Niklas Luhmann als prinzipielle Unbeeinflussbarkeit gesellschaftlicher Teilsysteme empirisch falsifiziert (Mayntz & Scharpf 1995b, 33). Das Fazit aus empirischen Erkenntnissen des Akteurzentrierten Institutionalismus ist: „Auch funktional differenzierte [...] moderne Gesellschaften sind in der Lage, ihr eigenes Geschick im guten wie im schlechten absichtsvoll zu beeinflussen“ (ebd.). Allerdings ist das Ergebnis niemals intentional steuerbar, sondern immer kontingent.

An diesem Knotenpunkt kann die **multidisziplinäre Arbeitsteilung** der soziologischen und der politikwissenschaftlichen Problembearbeitung zur Herstellung gesellschaftlicher Ordnung – wie in der vorliegenden Arbeit intendiert – integriert werden: **Gesellschaftliche Integration** i.S. einer intersystemischen Koordination und Integration kann aus soziologisch-handlungstheoretischer Perspektive rekonstruiert werden als das intentionale und transintentionale Ergebnis des handelnden Zusammenwirkens in komplexen Akteurkonstellationen. Institutionelle wie teilsystemische Strukturen geben den Handlungsrahmen vor. Diese „funktionalistische soziologische Integrations-Perspektive“ (vgl. Lange & Schimank 2004a, 26ff) wird im AI komplementär ergänzt um die **politikwissenschaftliche Governance-Perspektive**.

In der Politikwissenschaft wird die politische Wirklichkeit an den drei analytischen Dimensionen der *politics*, *policy* und *polity* veranschaulicht (vgl. Benz 2003a, 23; Lange 2003, 17f.; von Prittwitz 1994, 11ff; vgl. Tab. 2.1). Die *Polity*-Dimension bezeichnet die

2 Differenzierungstheorie

Institution der politischen Ordnung und beinhaltet zugleich auch die politische Kultur. *Polity* ist der Bedingungsrahmen, unter dem *Politics* und *Policies* entstehen.²²

Tab. 2-1 Politikwissenschaftliche Dimensionen von *Government/ Governance*

Dimension	<i>Government</i> <i>Staat vs. Markt bzw. Gesellschaft</i>	<i>Governance</i> <i>Staat, Markt und Netzwerke als komplementäre Steuerungsform</i>
Institution: <i>polity</i>	Fokussierung auf Staat; Mehrheitsdemokratie u. Hierarchie als autonome Institutionen;	Institutionelle Struktur, die Elemente von Hierarchie, Verhandlungssystemen und Wettbewerbsmechanismen verbindet; => Netzwerke
Prozess : <i>politics</i>	Wettbewerb zw. Parteien um Machterwerb und zw. Interessengruppen um Einfluss; Konfliktregelung durch Entscheidung der zuständigen staatlichen Organe und Durchsetzung staatlicher Entscheidungen;	Konflikte zwischen regierenden/leitenden und regierten/betroffenen Akteuren; Steuerung u. Koordination im Kontext institutioneller Regelsysteme; Verhandlungen zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren; Anpassung institutioneller Regelsysteme
Politikinhalt : <i>policy</i>	Gesetzgebung (Ge- und Verbote); Verteilung öffentlicher Leistungen;	Verständigung (in Netzwerken u. Gemeinschaften); Kompromisse; Tauschgeschäfte; Koproduktion kollektiver Güter; Netzwerkmanagement; Institutionenpolitik

Quelle: Benz (2003a, 23).

Governance setzt auf dieser Ebene der **institutionellen Ordnung** an: Bezeichnet werden damit die durch soziale Strukturen geprägten, institutionalisierten Verfahrensregeln für intersektorale Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse, die der Gestaltung und Implementation von *Policies*²³ und *Politics*²⁴ dienen (vgl. Mayntz 2004, 2003a; 2003b, Mayntz & Scharpf 2005, i.Ü. Benz 2003). Während das **politische Konzept der Governance** die intersektoralen Gestaltungs- und Verhandlungsprozesse bezeichnet, stellt das **soziologische Integrationskonzept den Impact**, den diese institutionellen Aushandlungsprozesse auf die gesellschaftliche Reproduktionsfähigkeit haben, dar (vgl. Lange & Schimank 2004a, 26). Hier gründet sich eine sinnvolle Schnittstelle für eine interdisziplinäre Kopplung der soziologischen und politischen Konzepte.

Die *Governance*-Konzeption gründet sich auf einem neuen steuerungstheoretischen Verständnis, das die traditionelle Input/Output-Steuerung schrittweise durch eine **prozedurale Steuerungsperspektive** ersetzt hat (vgl. i.Ü. Mayntz 2004). *Governance* ist kein „neuer Wein in alten Schläuchen“, sondern Ausdruck für einen **Paradigmawechsel** dem ein neues steuerungslogisches Modell zu Grunde liegt: Nicht A (politi-

²² Hierzu gehören z.B. Verfassungen, Verfahrensregeln, Geschäftsordnungen und Rollen-Sets (vgl. Lange 2003, 17). Bei *Polity*-Analysen sind die konsensualen Gemeinsamkeiten und Selbstverständlichkeiten des Gemeinwesens von fokalem analytischem Interesse; vgl. auch Kap. 6.1.

²³ *Policies* bezeichnen die inhaltliche Dimension von Politik. *Policy*-Analysen befassen sich mit Ursachen, Prozessverläufen, Zielen und Wirkungen substantieller Politik (ebd.).

²⁴ *Politics* bezeichnet die Konfliktdimension der zeitgenössischen politischen Wirklichkeit, in der hierarchische, marktliche und Verhandlungssysteme integriert sind (vgl. Benz 2003a, 23; Lange ebd.).

scher Akteur) steuert B (gesellschaftliche Akteure) über eine klassische Ziel-Mittel-Steuerung. Vielmehr wird gemeinwohlorientiertes Handeln als Resultat einer komplexen Netzwerkkoordination verstanden, in der politische wie gesellschaftliche Kontextsteuerung, Fremdsteuerung und Selbststeuerung, d.h. auch Eigendynamiken des Netzwerks, integrativ verbunden werden (ebd.; auch Mayntz & Scharpf 1995). *Governance* bezeichnet ganz allgemein

„[a]ll those interactive arrangements in which public as well as private actors participate aimed at solving societal problems [...] and the stimulation of normative debates on the principles underlying all governance activities“ (Kooimann 2002, 73 zit. in Heinelt 2003, 34).

Governance gründet in der Basisprämisse, dass Gesellschaftssteuerung prinzipiell möglich ist, die gesellschaftliche Integrationsfähigkeit zugleich aber nicht zwingend als *genuine* politische Kontextsteuerung gestaltet sein muss. Empirisch kann diese auch auf Basis sozietaler Selbstorganisation resp. Selbststeuerung oder als gekoppelte politische Steuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung auftreten (vgl. Mayntz 1987; Mayntz & Nedelmann 1987). **Policy Netzwerken** wird in diesem Kontext eine eigenständige (vertrauensbasierte) **Verhandlungslogik** als Form der Handlungskoordination zugeschrieben (vgl. ausf. Kap. 4). Intersektorale *Policy*-Netzwerke sind manifester Ausdruck der zeitgemäßen Form der Politikgestaltung in : Politische Programme (Policies) werden in institutionalisierten Entscheidungs- und Regelungsprozessen zwischen staatlichen **und** gesellschaftlichen Akteuren konzipiert (Polity) und in einer geteilten Verantwortung und im Konsens implementiert (*Politics*; vgl. Mayntz 2004; 2003a; 1996; 1992; 1991; Kenis & Schneider 1996, 11; vgl. Kap. 6.1).

Gesellschaftliche Problemlösung und eine erhöhte Integrationsfähigkeit werden zur Leistungsdevise von *Governance* Prozessen erhoben. Begriffstheoretisch wird ein politisch-normatives Konzept der ‚good governance‘ (Mayntz 2004; Benz 2003b) und die in der vorliegenden Arbeit verwendete analytische Dimension der „institutionellen Regulierung“ in intersektorale Verhandlungssysteme unterschieden (vgl. Willke 1999; Kenis & Schneider 1996, 11; Mayntz & Scharpf 1995).²⁵ *Governance* kann grundsätzlich auf zwei analytische Dimensionen angewendet werden: auf die vernetztes Handeln **regulierende Struktur** oder auf den **Aushandlungs- und/oder Regulierungsprozess** selbst. Der Begriff bezeichnet aber immer beides (vgl. Mayntz 2004).

In einem weiten, umfassenden Begriffsverständnis wird *Governance* als (analytischer) Sammelbegriff für alle Formen der sozialen Handlungskoordination resp. Muster der Interdependenzbewältigung in komplexen Akteurkonstellationen verwendet (vgl. Lange & Schimank 2004a, 18ff; Scharpf 2000, 167-318). Politische Entscheidungsprozesse entstehen in einem Mix aus den Koordinationsmechanismen Staat, Markt, Netzwerke, Assoziationen und/oder Gemeinschaft, die als institutionelle Regulierungsmechanismen in einer variablen Kombination zum Einsatz kommen (vgl. Benz 2003a, 22). Eine enge Begriffsfassung bezeichnet jedwede Form einer institutionell verankerten, **kooperativen oder netzwerkartigen Selbstregulierung** von Integrations- und Gemeinwohlleistungen. *Governance* wird als zeitgenössisches funktionales Äquivalent zur traditio-

²⁵ Die ‚good governance‘ bezeichnet im sozialpolitischen Raum eine regionalen oder urban governance Strategie und steht synonym für eine effektive und demokratische Steuerungsstruktur, die im ‚Schatten der Hierarchie‘ des politischen Systems angesiedelt ist.

nellen hierarchisch-zentralistisch geprägten Gesellschaftssteuerung durch das politische System verstanden: In der polyzentrischen Gesellschaftsordnung kann ‚politische‘ Steuerung und eine effektive Gesellschaftsintegration nur unter Berücksichtigung und Partizipation aller relevanten Akteure aus dem öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Raum erfolgen (vgl. Mayntz 2004; 1996; Kenis & Schneider 1996; Messner 1996b; vgl. Kap. 6.2). Der Politikbegriff wird damit in die Gesellschaft hineinverlagert und impliziert gleichermaßen die ‚politische Gestaltungsarbeit‘ von öffentlichen wie von privaten Akteuren (vgl. Kap. 3).

Die *differentia specifica* des *Governance*-Konzepts zum klassischen Steuerungsverständnis liegt darin, dass das Politische nunmehr umfassend gesellschaftlich, in **kooperativ-partizipativen Prozessen** konzipiert ist und nicht mehr allein auf Rollenträger und Akteure des politischen Systems reduziert wird. Damit wird die **Prozess-Perspektive** und ein ‚weites politisches Verständnis‘ zentral. Kernidee ist, dass politische Planungs- und Entscheidungsprozesse werden z.T. extern, z.T. selbstgesteuerten und eigendynamischen Prozessen der gesellschaftlichen Selbstorganisation. Entsprechend können zeitgenössische politische Entscheidungsprozesse in intersektoralen Verhandlungssystemen prinzipiell auch einer „subversiven Dynamik“ unterliegen, die jenseits oder im „Schatten der Hierarchie und formaler Strukturen“ (vgl. Scharpf 1993b) zu verorten ist. Ob und inwieweit die Integrations- und Problemlösungsfähigkeit mit der „Rute im Fenster“ (Mayntz & Scharpf 1995b, 29) oder aber - funktional gewertet - mit „hierarchischem Rückenwind“ (Luetkens i.v.A.) erreicht wird, ist eine Frage, die nur empirisch beantwortet werden kann (vgl. Kap. 7).

Mit der *Governance* haben **dezentrale, kooperative und partizipative** Formen der Politikgestaltung in intersektoralen *Policy*-Netzwerken, die über die weichen Medien Wissen und Kommunikation reguliert werden, die traditionelle staatliche Input-Output-Steuerung als Interventionsstrategie im Sozialstaat der 80er Jahre ersetzt. Wichtig ist, dass den zeitgenössischen *Governance*-Prozessen eine je spezifische Kombination der Koordinationsmodi, d.h. ein spezifischer Mix aus Verhandlungen, Hierarchie und marktlichen Anteilen zu Grunde liegt, der jeweils nur empirisch rekonstruiert werden kann (vgl. Bogumil & Holtkamp 2004; Heineit 2003; vgl. Kap. 3.4.3). Über das *Governance*-Konzept kann der analytische Blick selektiv auf die **Koordinations- und Steuerung der institutionellen Strukturen und Prozesse** fokussiert werden, die in der zeitgenössischen Moderne allerdings nicht mehr eindeutig bestimmbar sind.

Governance-Strukturen können folgerichtig als neuer Begriff der „institutionellen Ordnungen“ resp. „institutionellen Regulierungssysteme“ des Akteurzentrierten Institutionalismus verstanden werden. Hier findet sich eine weitere Schnittstelle für eine interdisziplinären Ansatz, in dem soziologische und politische Modelle sich wechselseitig ergänzen oder, wie im letztgezeichneten Fall, ineinander aufgehen können. Die Integration beider Sichtweisen erweitert zugleich den Beobachtungsraum: so kann z.B. das Thema der sozialen Exklusion angemessen über lokale oder urbane *Governance*-Strategien in Angriff genommen werden. In diesem Sinn findet auch der normative Begriff der ‚good governance‘ im sozialpolitischen Raum Anwendung (vgl. auch Meinhold-Henschel 2005 bzgn. auf Prühl 2002). Diese normative Form der politischen Kontextsteuerung wird aber zunehmend auch durch neue Formen einer ‚sozialen Selbststeuerung‘ in Netzwerken ersetzt, die nicht mehr aus dem politischen Raum angestoßen sind, sondern

zunehmend auch privat finanziert werden und u.a. Ausdruck finden im Konzept der *Corporate Social Responsibility* (Bertelsmann-Stiftung 2006).

Die Erkenntnis, dass politische Kontextsteuerung nur **eine** mögliche Form der intentionalen Gesellschaftssteuerung zur verbesserten Problemlösungsfähigkeit und Integration darstellt, ist nicht neu. Beispiele für eine traditionelle gesellschaftliche Selbstregulierung der Integration „am Staat vorbei“ (vgl. Ronge 1980 zit. in Lange & Schimank 2004a, 27) sind z.B. zivilgesellschaftliche Anstrengungen zur gesellschaftlichen Sozialintegration in Selbsthilfeorganisationen, in Sportvereinen u.a.. Derartige Selbststeuerungsformen haben in der zeitgenössischen Gesellschaftsordnung aber auch zu Folgeproblemen geführt, da die Inklusion über Mitgliedschaft in Organisationen oder Institutionen immer einhergeht mit einem realen Ausgrenzungsprozess aller Nicht-Mitglieder aus diesem Handlungsfeld: Soziale Exklusion wird auf dieser Ebene – wie beschrieben – zum Normalfall (vgl. Kap. 2.1.2; Kap. 6.1.2.1; Kap. 6.3; Willke 1999; 1995). Diesen Einseitigkeiten, die aus der Spezialisierung, Autonomisierung und eigenlogisch-indifferenten Problembearbeitung erwachsen, kann über *Governance*-Prozesse konstruktiv begegnet werden. Kernannahme ist, dass die divergierenden Ressourcenlagen und Leistungspotenziale aus den Sektoren Staat, Markt, Dritter Sektor und dem informellen Sektor über *Governance* sinnvoll aufeinander bezogen werden können und in Richtung Gemeinwohl koordiniert und integriert werden können.

Notwendig geworden ist *Governance* vor dem Hintergrund des Strukturwandels, auf den in der zeitgenössischen Gesellschaft reflexiv reagiert werden muss. Einige wesentliche Dimensionen der polyzentrischen Gesellschaftsordnung sind die gewachsenen gesellschaftlichen Integrationsprobleme, die vor dem Hintergrund der Strukturkrise der öffentlichen Haushalte und Sicherungssysteme kaum noch über alte Organisationsformen bearbeitet und über traditionelle Förderpolitiken finanziert werden können. Hier lässt sich eine Entwicklung vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft beobachten, die in Kapitel 3.4.3 genauer nachgezeichnet wird. Im Zuge dieser Entwicklungen wurde der Kommunalraum als neue politische, soziale und funktionale Ressource v.a. für integrierte sozial- und jugendpolitische Prozesse entdeckt (vgl. Bogumil & Holtkamp 2004; Greese 1998; Backhaus-Maul 1998). Unterschieden werden in diesem Kontext v.a. die Integrationsfunktion, Innovationsfunktion und Optimierungsfunktion der Kommune und damit der besondere Beitrag zur Sozial- und Systemintegration, der auf dieser Ebene, z.B. durch politische Gemeinwesenarbeit und lokale organisierte Vernetzungsarbeit, geleistet werden kann. Entsprechend wird dem lokalen Raum als Funktionsraum bei der Bearbeitung komplexer Problemlagen von spezifischen Zielgruppen – wie sozial benachteiligten jungen Menschen – in den Modellen der **Local Governance** (Bogumil & Holtkamp 2004, 148f), **Urban Governance** (vgl. Heinelt 2003, 34-47) bzw. **Metropolitan Governance** (vgl. Fürst 2001; Lefèvre 1998 beide zit. in Fürst 2003, 65) eine besondere Bedeutung zugewiesen. Hintergrund ist, dass – im Sinne einer institutionellen Gemeinwesenarbeit – nicht einzelne Problemlagen, sondern der soziale Lebensraum der Zielgruppe ganzheitlich und möglichst nachhaltig lebenswerter gestaltet werden soll. Dies erfolgt nicht in monokausaler Problembearbeitung (z.B. nur isoliert aus Perspektive der Jugendhilfe, oder des Jugendsport), sondern in kollektiver Zusammenarbeit mit Akteuren aus Politik und allen für die Problembewältigung relevanten gesellschaftlichen Akteuren wie auch in Ko-Produktion mit der Zielgruppe und Bürger/innen.

Lokale Konzepte folgen oft auch einer **regionalen Netzwerk- oder Governance-Perspektive**, die einen Steuerungsanspruch für den gesamten regionalen oder lokalen Raum beansprucht. Diese ist meist Themen- resp. issue-, problem- oder projektbezogen und damit **funktional** ausgerichtet (Fürst 2003, 53, 58). **Regionale Governance** ist eine

„regionale Form der Selbststeuerung, die auf Freiwilligkeit beruht, nicht verfasst ist und nicht auf einzelne traditionelle gesellschaftliche Teilsysteme (Politik/Verwaltung, Wirtschaft, sozio-kulturellen Gesellschaft) beschränkt ist. [...Wichtig ist,] dass die Prozesse im Vordergrund stehen, während *government* sich auf die Steuerungsstrukturen (also Organisationsstrukturen) bezieht“ (Fürst 2003, 52).

Regional organisierte Vernetzung kann sehr unterschiedliche Akteure mit **divergierenden Handlungslogiken** aus den öffentlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Sektoren miteinander verbinden und z.T. auch Akteure zusammenbringen, die im am (sozialen Dienstleistungs-)Markt im Wettbewerb zueinander stehen. Statt hierarchisch gesteuert und koordiniert agieren diese Akteure in demokratisch-heterarchischen Entscheidungsstrukturen i.S. eines „Mehrebenenspiels“ (vgl. Benz 2003; 1991) zusammen. Regionale Kooperationen sind charakterisiert durch 1) einen hohen Grad an **reflexiver Rationalität**, so dass wechselseitige Lernprozesse für die Funktionalität der Zusammenarbeit höchst relevant werden (vgl. Fürst 2003, 54f.; auch Howald 2002; Prange 1996; Czada 1995; Willkesmann 1995). 2) Der **regionale oder Kommunalraum** gibt der komplexen Konstellation ein Mindestmaß an **Zusammenhalt** und erleichtert das Bindungsverhalten der Akteure – trotz Heterogenität – mit Blick auf eine strategische Netzwerkarbeit. Der räumlichen Komponente kommt die **spezifische Funktion einer geteilten regionalen Identität** zu: Fördert der Sozialraum den Gemeinsinn, also das solidarische Verhalten der Akteure vor Ort, so kann der kommunale resp. regionale Bezug darüber hinaus gemeinwohlorientiertes Handeln in Form einer organisierten Vernetzung aktivieren und fördern (vgl. Münkler & Fischer 2002). Die regionale Rückbindung an die Kommune oder den Sozialraum („Veedel“, „Kiez“ o.a.) wird zum *linking element* der strategischen Netzwerkarbeit und kann sich förderlich auf die Koordination und Integration ressortübergreifender sozialpolitischer Zielsetzungen wie auch teilsystemischer spezialisierter Leistungsinputs auswirken. Empirische Befunde im Handlungsfeld der sozialen Dienstleistungen (v.a. in der Jugendhilfe) belegen, dass divergierende Handlungslogiken, Partikularinteressen und Egoismen, Erfahrungshintergründe und Organisationskulturen besser moderiert und koordiniert werden können, sobald eine geteilte gesamtstädtische oder sozialräumliche Leitorientierung die lokalen Akteure zur Reflexion über das eigene Handeln, die partikularen Interessen und Logiken, ihre Kommunikationskultur und Routinen anregt (vgl. stellv. Burchard & Förster 2004; Mack 2002; Mack & Wächter 2001b; DJI 2003; 2002a,b; 2001a,b; 1999; Lang et al. 2002; 2001a,b).

Lokale Politik bezeichnet in diesem Zusammenhang oft eine **sozialräumliche Vernetzungsarbeit**, die – um nachhaltig erfolgreich zu sein – optimaler Weise in einen kommunalpolitischen Entwicklungskontext eingebettet sein sollte (vgl. Burchard & Förster 2004; Grimm et al. 2004; Heinelt 2003, 35). Eine derartige Mehrebenenregulierung wird auch als **Multilevel Governance** bezeichnet, ein Konzept, das allerdings traditioneller Weise auf die föderale Politikverflechtung in vertikalen Verbundsystemen Bezug nahm (vgl. Benz 2003b; Fürst 2003). Das strategische Handeln dieser Konstellationen ist in hohem Maße institutionell beeinflusst und daher oft begleitet von einer „hierarchischen Kontext-Steuerung“ (Rahmung), die – im richtigen Maß eingesetzt – auch

positiv koordinierend wirksam werden kann (vgl. Fürst 2003, 59; auch Scharpf 2000; 1993b). Hierbei wird eine heterarchisch-dezentral koordinierte Netzwerksteuerung in einen hierarchische (politische) Kontextsteuerung eingebettet und eine Top-Down-Steuerung mit einer Bottom-up-Steuerung kombiniert (vgl. stellv. Pfeiffer 2004). Der vorliegende Untersuchungsgegenstand weist dieses Charakteristikum eines Down-Up-Modells auf, über das – ganz im Sinne der polyzentrischen Gesellschaftsordnung - auch in antagonistischen Konstellationen die ‚Vielfalt in der Einheit‘ gefördert werden kann. Zur weiteren Spezifizierung vgl. die Netzwerkanalyse in Kapitel 7.

An der beschriebenen strategisch-regionalen Komponente setzen viele zeitgenössische politische Programm-Konzeptionen (z.B. das Bund-Länder-Programm ‚Soziale Stadt‘, E&C – Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten, Integration durch Sport) an. Auch das privat initiierte Kölner Modell, das den vorliegenden Forschungsgegenstand bezeichnet, hat hier seinen Ausgangspunkt. Wie dies konkret gestaltet sein kann bzw. optimaler Weise zu gestalten ist, soll empirisch über die Fallanalyse rekonstruiert (vgl. Kap. 7), in der anschließenden theorie- und empirierückgebunden Diskussion herausgearbeitet (vgl. Kap. 8) und in einen praxisrelevanten Gestaltungskatalog mit Erfolgsfaktoren für intersektorale Netzwerkarbeit z.B. an der Schnittstelle Sozialpolitik, Jugendsport und Jugendhilfe überführt werden (vgl. Kap. 9).

Eine kommunale institutionelle Vernetzung in *Governance*-Prozessen i.S. einer *Urban Governance* kann in ihrer spezifischen Eigenart hervorragend über den **offenen analytischen Forschungsansatz** des AI rekonstruiert werden. Damit kann die kommunal integrierte Gesellschaftsteuerung in den Handlungsfeldern Sport, Jugendhilfe und Politik als komplexer Entscheidungsprozess rekonstruiert und analytisch greifbar gemacht werden, der als Resultat wechselseitiger Beeinflussung von teilsystemischen und institutionellen Strukturen, Akteuren und der spezifischen Akteurkonstellation verstanden werden muss. Die analytisch relevanten Erklärungsdimensionen werden nachfolgend am Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken verdeutlicht.

2.3 Modell der Akteur–Struktur-Dynamiken - ASD (Schimank 1996; Burns et al. 1985)

Die bereits entwickelten systemtheoretischen und akteurtheoretischen Annahmen werden nachfolgend **integrativ** in das mehrdimensionale Modell der **Akteur-Struktur-Dynamik** (vgl. Schimank 1996; Burns et al. 1985²⁶) überführt. In Anlehnung an die Erkenntnisse des AI werden **drei gesellschaftliche Strukturdimensionen** unterschieden, die in wechselseitiger Interdependenz die jeweilige Handlungssituation (Wollen, Sollen, Können) prägen. Der Bezugsrahmen hat zugleich eine **ordnende** wie auch **anleitende Funktion**, weil Variablen auf allen drei Analyseebenen in den Blick gerückt und bei Bedarf in Bezug zueinander gesetzt werden können (vgl. Schimank 1996, 246f.; vgl. Abbildung 2.4). Die sich wechselseitig beeinflussenden Struktur- und Handlungsdimensionen sind folgende (vgl. Schimank 2002b; 1996, 241-267; 1992d, 168-173).

²⁶ Das ursprüngliche Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken wurde von der Forschergruppe um Tom R. Burns, Thomas Baumgartner und Philippe Deville (1985) entwickelt (vgl. Scharpf 2000, 73).

1. **teilsystemische Orientierungshorizonte**, die als **evaluative** Modalität durch eine generalisierte Motiv- und Zweckbündelung eine generalisierte Handlungsorientierung des **Wollens** darstellen,
2. **institutionelle Ordnungen** als Dimensionen des **Sollens**, die **normative** Vorgaben der Handlungsorientierung in Form von Normen und Rollenerwartungen konstituieren, sowie
3. **Akteurkonstellationen** als Dimensionen des **Könnens**, mit denen die **kognitive** Modalität der Handlungsorientierung bezeichnet ist, die in Form von Wahrnehmungsmustern, Präferenzen und Deutungsschemata der individuellen Akteure das sozial konstruierte „Sein“ der gesellschaftlichen Wirklichkeit prägen.

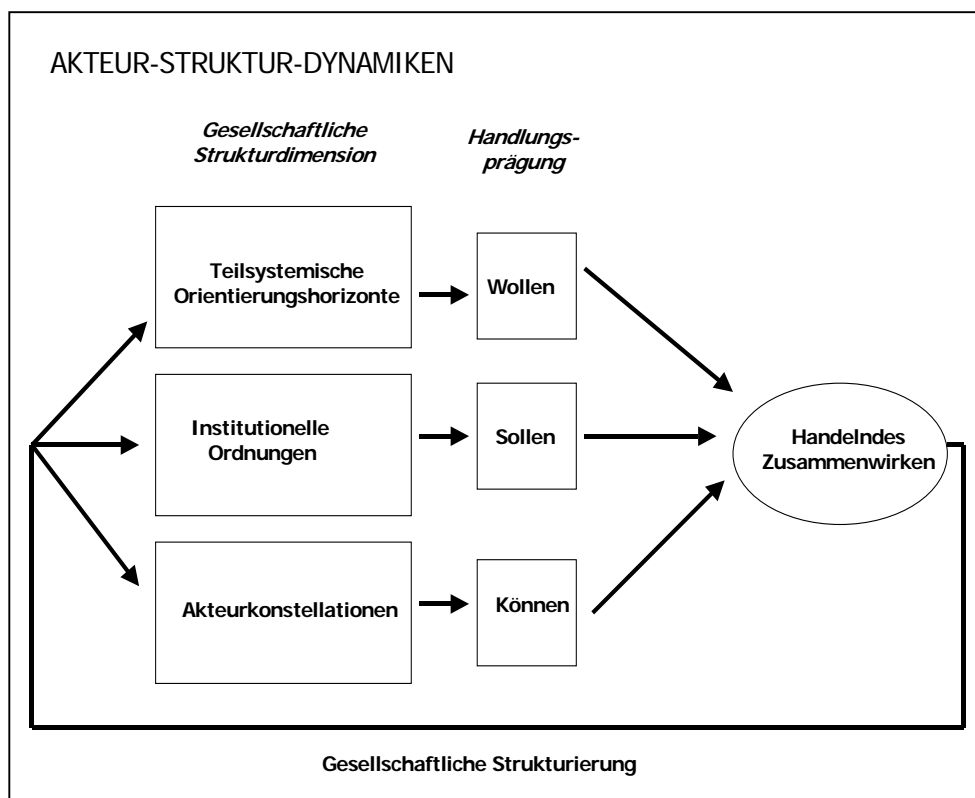


Abb. 2-4: MODELL AKTEUR – STRUKTUR – DYNAMIKEN

Quelle: Schimank 1996, 247

Im *Top-Down*-Modell werden die Orientierungen zunehmend spezifischer und flexibler. In diesem Prozess prägt die teilsystemische Orientierung entlang binärer Codes und Leitdifferenzen (evaluative Modalität) die normativ-institutionelle Ordnung, die ihrerseits die sehr spezifische kognitive Modalität der Akteurkonstellation beeinflusst. **Das teilsystemisch geprägte Wollen der Akteure** wird in ein idealtypisches **institutionell geprägtes Sollen** überführt. Die institutionelle Ordnung hat einen gestaltend-regulierenden Einfluss auf die konkreten Handlungswahlen der Akteure in der spezifischen Akteurkonstellation (vgl. Schimank 1996, 243).

Nachfolgend wird die handlungsprägende Kraft der Strukturen und das strukturierende Potenzial der Akteure für das Handeln in komplexen, intersystemischen Verhandlungssystemen expliziert. Zunächst wird auf die kontextgestaltenden Bedingungen der teilsystemischen Orientierung und institutionellen Ordnungen eingegangen (Kap. 2.3.1). Im Anschluss wird die Bedeutung der individuellen Interessenlagen und Einflusspotenziale

für die Gestaltung der Akteurkonstellationen und der Rahmenordnung deutlich gemacht (Kap. 2.3.2.1). Die Herstellung einer **kognitiven Konvergenz** und **Präferenzintegration** als Voraussetzung für kollektive strategische Handlungsfähigkeit in komplexen Konstellationsstrukturen wird in Kapitel 2.3.2.2 thematisiert.

2.3.1 Strukturen: Kontextbedingungen für strategisches Handeln in komplexen Verhandlungssystemen - teilsystemische Orientierungen und institutionelle Ordnungen

Die primäre und globale Handlungsorientierung wird den Akteuren über die eigenlogischen **teilsystemischen Orientierungshorizonte** vorgegeben, auf deren Basis eine erste Komplexitätsreduktion in die Handlungsrichtung des **Wollens** erfolgt. Die Akteure sind legitimer Weise blind für alles, was außerhalb der teilsystemischen Logik liegt und werden so in die Lage versetzt, trotz hoher Umweltkomplexität spezialisiert zu handeln. Die teilsystemische Handlungslogik schafft über den Code, spezifische Medien und spezialisierte formale Organisationen eine intersubjektiv stabilisierte, und kaum veränderliche **intrasystemische** Handlungsorientierung (vgl. Schimank 1996, 244f.). Das soziale Handeln in **komplexen intersystemischen** Akteurkonstellationen wird unter die Prämisse z.T. divergierender teilsystemischer Orientierungshorizonte gestellt. Gleichzeitig können Akteure im komplexen System aber strukturell gekoppelt eine Doppelfunktion ausfüllen und somit wichtige Verbindungselemente im Verbundsystem darstellen (z.B. Sportfunktionär/ Jugendhilfeakteur, Sportfunktionär/ Politischer Akteur). In diesen Fällen kann das Wollen der Akteure primär über die eine oder andere systembezogene Handlungsorientierung gesteuert werden.

Im Kontext der Analyse von Möglichkeiten und Grenzen einer intersystemischen Kooperation zwischen Akteuren aus verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern (Sport, Politik, Jugendhilfe) erlangt die **institutionelle Ordnung** eine besondere Bedeutung, weil auf dieser Ebene Koordinationsmechanismen zum Tragen kommen, die einen fördernden oder hemmenden Einfluss auf die Integration von Teilleistungen und divergierenden Wollensvorgaben in eine geteilte Handlungsorientierung haben können. Das institutionelle Design prägt die „Sollensvorgaben“ der komplexen Organisation bzw. des Netzwerkes und damit auch die *corporate identity* der organisierten Vernetzung. Eine effektive Zusammenarbeit kann nur auf der Basis von institutionellen Regelungsmechanismen funktionieren, die eine wechselseitige Erwartungssicherheit der in das System involvierten Akteure und die notwendige Grundlage für gemeinsames oder geteiltes Wissen (vgl. Scharpf 2000, 80f.) bzw. für die Herstellung einer umfassenden Rationalität (Willke 1993) schaffen. Das institutionelle Design schafft damit den notwendigen Handlungsrahmen und die interaktionale Voraussetzung für die Bewältigung der multiplen Interdependenz und Kontingenzen im komplexen Verbundsystem.

Die **institutionalisierten Regelungssysteme** generieren eine primär **normative** Handlungsorientierung (Sollensvorgaben) z.B. über rechtliche Regeln (Verfahrensregeln, Satzungen, Weisungsbefugnisse, Informationsregeln etc.) und soziale Normen (Verhaltensregeln). Ergänzt wird dieses Spektrum durch eine Bandbreite informeller Regeln, Konventionen und Erwartungen (z.B. Sitten, Routinen, konventionalisierte Umgangsformen; vgl. Ostrom 1986 zit. in Scharpf 2000, 77; Luhmann 1976 [1964], 2000a). Diese institutionelle Erwartungshaltung an den Einzelnen impliziert ein mögliches Sanktionsspektrum für potenziell non-konformes Verhalten. Soziale Normen wirken im allge-

meinen a priori, weil deren Verletzung durch „Reputationsverlust, soziale Missbilligung, Entzug von Kooperation und Belohnung oder sogar soziale Ächtung sanktioniert wird“ (Scharpf 2000, 77).

Beide Strukturdimensionen – teilsystemische Handlungsorientierungen und institutionelle Ordnungen – machen für die Akteure Handeln auch in komplexen Akteurkonstellationen möglich. Sie konstituieren eine zugleich **handlungsprägende** und **handlungsermöglichende** Struktur, die notwendige Voraussetzung ist für die Koordination und Entwicklung einer integrierten Handlungskonzeption trotz multipler und z.T. divergierender Interessenlagen, Zielsetzungen und Wertbindungen. So kann z.B. auf Basis der institutionell regulierten Entkopplung der persönlichen Mitgliederinteressen von den Organisationsinteressen eine wichtige Voraussetzung für die Ausbildung einer kollektiven strategischen Handlungsfähigkeit unter gemeinwohlorientierter kollektiver Zielsetzung möglich gemacht werden (vgl. Horch 1983). Die Akteure verpflichten sich über die Mitgliedschaftsrolle im organisationalen Kontext bzw. über eine Selbstbindung in Kontrakten oder Wertebindung in Netzwerken an die kollektiven Wert- und Zwecksetzungen des komplexen Systems (vgl. Kap. 3, Kap. 4).

Aus der steuerungstheoretischen Perspektive, die in der vorliegenden Arbeit verfolgt wird, nimmt diese Strukturdimension den zentralsten Stellenwert im Modell ein: so kann die institutionelle Ordnung mit Blick auf komplexe Akteurkonstellationen die Kompetenzen, Partizipationsrechte, Vetorechte, zusammengefasst das **Recht zur autonomen Entscheidung** für bestimmte Fragen **verleihen** und für andere **beschränken** und damit potenziell opportunistisches Verhalten der Akteure (z.B. *Free-Rider*) positiv regulieren bzw. koordinieren (vgl. Scharpf 1993b) sowie dieses Risiko von Fehlverhalten auf dem Rücken Dritter minimieren. Weiterhin kann das institutionelle Design **die Problemlösungseffektivität** politischer Prozesse durch Regelungen positiv oder negativ beeinflussen, so dass Divergenzen – die über die Mikro- oder Makroebene in das System gelangen – auf dieser Mesoebene institutionell reguliert werden können (vgl. Scharpf 2000, 86f., 90ff). Gestaltungsempfehlungen für eine erfolgreiche intersystemische Kooperation zwischen Akteuren aus Politik, Jugendhilfe und Sport im Dienste der Wohlfahrtsproduktion müssen an dieser Bezugsebene ansetzen, so dass hier das Hauptaugenmerk der Fallanalyse liegen muss, um förderliche bzw. hinderliche Steuerungselemente, Mechanismen, Instrumente und Strategien fallanalytisch identifizieren zu können und abschließend in einen praxisorientierten Empfehlungskatalog überführen zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der institutionelle Rahmen die Erwartungsregeln des Systems an die Mitglieder konstituiert (= >SOLLEN). Hier wird die Verfügung über Handlungsressourcen und ihre Handlungsorientierungen in wesentlichen Aspekten vorgespurt und geprägt, die Handlungssituation wird selektiv eingeschränkt und eine wechselseitige Erwartungssicherheit zwischen den Akteuren geschaffen. Zugleich belässt diese Strukturierung aber auch Handlungsspielräume und Handlungsfreiheiten, dahin gehend, dass Normen verletzt werden können, Macht illegitim angewendet wird, die Verfügung über Ressourcen nur begrenzt institutionell regulierbar ist oder auf informelle Interaktion ausgewichen wird.

Diese Faktoren lenken die Aufmerksamkeit auf den Akteur und die Akteurkonstellation, der oder die in der Institution agiert - eine nicht zu unterschätzende Dimension, da Akteure und handelndes Zusammenwirken in Akteurkonstellationen institutionelle Regel-

strukturen funktional oder dysfunktional beeinflussen, modifizieren oder diese über ihr Handeln perpetuieren können.

2.3.2 Akteure und Akteurkonstellationen: Interessenlagen – Einflusspotenziale – Konstellationseffekte

Die dritte Strukturdimension im Modell konstituiert die **Akteurkonstellation**; sie ist wesentlich spezifischer, leichter veränderbar und existiert sowohl innerhalb der jeweiligen wie auch zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen. Das Handeln des komplexen Akteurs spiegelt die Konstellation individueller Akteure und kann letztendlich auf das handelnde Zusammenwirken seiner Mitglieder zurückgeführt werden. **Akteure** werden charakterisiert durch ihre Handlungsorientierungen (Wahrnehmungen und Präferenzen) und Fähigkeiten, die wiederum in hohem Maße von Handlungsressourcen und Einflusspotenzialen wie Geld, Macht, Wissen geprägt sind. Für die Analyse einer komplexen Akteurkonstellation unter dem Fokus der **Koordination intersystemischer Zusammenarbeit zur integrierten Wohlfahrtsproduktion** ist eine Rückführung der Handlungsorientierung auf die idiosynkratisch-individuelle Handlungsebene weder sinnvoll noch notwendig. Stattdessen wird von dieser Mikroebene abstrahiert: die individuellen Akteure erlangen ihre Relevanz in der Konstellation aus ihrer **Funktion als Repräsentant/in** einer größeren sozialen Einheit (z.B. als korporativer Akteur). Dem korporativen Akteur als Handlungseinheit kann eine spezifische Handlungsorientierung – z.B. ein spezifisches Wissen oder Interesse – plausibel unterstellt werden (vgl. Schimank 2004, 292 ff; 2000b, 207-246; Scharpf 2000, 111). Die Handlungseinheit ist – so die Annahme - in hohem Maße durch die organisationale bzw. systemische Leitorientierung geprägt. Weiterhin relevant ist jeweils der Status, die Position und die Zentralität im Verbundsystem (z.B. Vorstandsvorsitzender, Beiratsmitglied, Assoziierter Partner), weil darüber der relative Einflussbereich des Akteurs bestimmt wird.

Zu Grunde gelegt wird die Annahme eines institutionalistischen homo oeconomicus (als aufgeklärte Variante des Homo Oeconomicus; vgl. Schimank 2000b; Kap. 2.2.1), der primär eigennutzenorientiert entlang der Rationalität der Mutterorganisation handelt. Dies kann plausibel unterstellt werden, weil die Konstellation als politische Auseinandersetzung und damit als Hochkostensituation verstanden wird. Charakterisiert für ein bilaterales Konstrukt als „antagonistische Kooperation“ (vgl. Esser 2000b; 1993) ist diese Konstellation verbunden mit Knappheiten, hohen Transaktionskosten, sozialer Dilemmasituation bzw. strategischen Interdependenzen (vgl. Esser ebd.; Schimank 2000b; Benz et al. 1992; Zintl 1992; 1991). Die intersystemische Kooperation zwischen Akteuren aus Politik, Jugendhilfe und Sport kann als antagonistische organisierte Vernetzung und als Hochkostensituation konzipiert werden, weil mit der Kooperation Teile der Autonomie aller involvierter Partner aufgegeben werden, Opportunismus und Risiken wechselseitig gegeben sind und die Akteure – zumindest zeitweise aus Sport und Jugendhilfe – konkurrierende Anwärter für die gleichen Ressourcen am Markt sind.

Auf Ebene der Akteure sind letztendlich verschiedene Faktoren handlungsleitend, die über die teilsystemische Orientierung, die institutionelle Ordnung im System sowie über ihre Rolle im Muttersystem und im komplexen System hinausgehen. Nachfolgend werden die Dimensionen ‚Akteurinteressen‘, ‚Einflusspotenziale und Macht‘ erläutert und relevante Gestaltungselemente, die einer ‚strategischen Handlungsfähigkeit in komple-

nen Konstellationen' Vorschub leisten vorgestellt. Dies sind die ‚**kognitive Konvergenz**‘ und ‚**Präferenzintegration**‘. Die Koordination und Integration kann über spezifische ‚**Interaktions- bzw. Koordinationsmodi**‘ erfolgen.

2.3.2.1 Reflexive Interessen und Einflusspotenziale

Wie bereits ausgeführt, konstituieren sich Akteurkonstellationen in der Konzeption des Akteurzentrierten Institutionalismus nicht monologisch aus Einzelinteressen und Einzelintentionen individueller Akteure i.S. des Rational Choice²⁷, sondern vielmehr über die **Koordination der Interessen** der in die jeweilige Konstellation involvierten Akteure (aufgeklärter homo oeconomicus; Mayntz & Scharpf 1995a, 39-72). Individuelle und korporative Akteure prägen als „handlungsfähige Entitäten“ (Schimank 1996, 244) wechselseitig ihr Handeln. Der Umgang miteinander ist in der Annahme des AI immer **strategisch** kalkuliert. Speziell für die Analyse der strategischen Vernetzung von Akteuren aus Politik, Jugendhilfe und Sport zur Erhöhung der kommunalen Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit mit Blick auf die Zielgruppe der sozial benachteiligten Jugendlichen ist es notwendig das spezifische Verhältnis der Akteure zueinander zu unterscheiden. Zu klären ist die Frage: Ist die **Interaktionsorientierung** der Akteure zueinander prinzipiell eher feindlich, kompetitiv, egoistisch-rational oder kooperativ (vgl. Scharpf 2000; 1994; 1988)? In einem zweiten Schritt müssen die **Akteurinteressen** in Relation zum jeweils vorhanden **Einflusspotenzial** betrachtet werden (vgl. Schimank 2000b, 320).

Um die Vielfalt von Akteurinteressen und Einflusspotenzialen selektiv einzuschränken und handhabbarer zu machen, wird auf das theoretische Konzept der **reflexiven Interessen**²⁸ (Durkheim) rekurriert. Reflexive Interessen sind Bedingung für die Realisierung substantieller Interessen (vgl. Scharpf 2000; Schimank 1996, 253, 27-43; 1992a, 261-268; 1991, 507-509): Gesellschaftliche Differenzierungsprozesse werden unter den Begriffen ‚Wachstum‘, ‚Monopolisierung‘, ‚Autonomie‘ und ‚Kontrolle‘ subsummiert. Essentiell für diese Dynamiken sind generelle **reflexive Interessen** korporativer Akteure, konkret vor allem das Streben nach **Macht, Dominanz und Kontrolle**. Macht- und Dominanzstreben bezeichnet das Interesse am Ressourcenzuwachs. Hier geht es um das strategische Ziel, die machtvolle Position und Dominanz, z.B. als Monopolstellung am Markt, zu sichern. Das Kontrollinteresse ist darauf angelegt, die Kontrolle über die Realisierung der eigenen Interessen zu erweitern, um

- 1) die eigene Entscheidungsautonomie zu vergrößern und zugleich
- 2) die Entscheidungsautonomie anderer Akteure, über die die eigene Interessenverfolgung behindert werden könnte, besser beherrschen zu können (vgl. Schimank 1996, 252; vgl. auch Esser 2000d; 2000c; 1993).

²⁷ Diese Vorstellung findet sich u.a. beim *Rational Choice* Ansatz. Mayntz & Scharpf (1995a, 39-72) distanzieren sich explizit von dieser als zu restriktiv erachteten Sichtweise. Im AI wird ein ‚aufgeklärter‘ Rational Choice zu Grunde gelegt.

²⁸ Auch hier spielt die Rekursivität, eines der systemtheoretischen Grundprinzipien im Gedankengebäude von Niklas Luhmanns, eine entscheidende Rolle: **reflexive Interessen** sind Interessen, die wiederum auf anderen Interessenlagen beruhen und (mehr oder weniger bewusst) aufeinander Bezug nehmen. Zu „reflexiven Mechanismen“ vgl. Kap. 2.1.

Interessen spezifizieren letztendlich aus dem prinzipiell Möglichen (Kontingenz) offenstehende bzw. verschlossene Handlungsmöglichkeiten. Dieses Konzept der Akteurinteressen kann im vorliegenden Modell des ASD über die teilsystemische Handlungsorientierung der korporativen Akteure erfasst werden.

Die Durchsetzung von Akteurinteressen ist in hohem Maße geprägt durch **Einflusspotenziale**, die sich ihrerseits erst mit Bezug auf bestimmte reflexive Interessen spezifizieren, denn „[n]ur dem, der weiß, was er will, erschließt sich, was er diesbezüglich bewirken kann bzw. nicht kann“ (Schimank 1996, 254). Innerhalb der Akteurkonstellationen entscheiden die relativen **Einflusspotenziale** (auf Basis der je eingebrachten Ressourcen und der Kontrolle über diese; vgl. Esser 2000c, 9f.; Coleman 1979) der Beteiligten darüber, welche Struktureffekte aus dem handelnden Zusammenwirken aller am Wahrscheinlichsten resultieren. Bei vollständiger Kompatibilität der Interessenlagen der Beteiligten entspricht der Struktureffekt der Summe der Intention der zusammenwirkenden Beteiligten, je inkompatibler die Interessenlagen und je geringer die Einflusssdifferenzen zwischen den Beteiligten sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit **transintentionaler Struktureffekte**. Liegt allerdings eine eindeutige soziale Dominanz eines Akteurs oder einer Gruppe von Akteuren (fokaler Akteur/Akteurgruppe) mit untereinander kompatiblen Intentionen vor, so kann diese Intention mit hoher Wahrscheinlichkeit vollständig realisiert werden. Nicht kompatible Intentionen bleiben für den Struktureffekt eher bedeutungslos, weil sie durch die Überlegenheit des fokalen Akteurs neutralisiert werden.

2.3.2.2 Strategische Handlungsfähigkeit in komplexen Konstellationsstrukturen: Kognitive Konvergenz und Präferenzintegration

Konstellationsstrukturen sind die **kognitive** Handlungsdimension, die das **Können** der Akteure und ihre **strategische Handlungsfähigkeit** bestimmen. Die kognitive Handlungsorientierung bezeichnet die Wahrnehmung der Handlungssituation und ihrer kausalen Struktur, der verfügbaren Handlungsoptionen und der erwartbaren Ergebnisse (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 53). Diese Dimension ist für den Handlungserfolg zwar höchst bedeutsam, empirisch aber sehr schwer ermittelbar. Mit Blick auf den Handlungserfolg zählt, ob die Wahrnehmung der Akteure realistisch ist, inwieweit Ziel-Mittel-Hypothesen zu konsistenten strategischen Konzepten integriert werden können, in welchem Maße diese zwischen den beteiligten Akteuren geteilt werden und wie sie durch individuelle und kollektive Lernprozesse verändert werden können. Kernfrage ist, wie eine kollektive strategische Handlungsfähigkeit in einer antagonistischen organisierten Vernetzung, d.h. trotz divergierender Interessenlagen, Partialsichten auf die Wirklichkeit und möglicher Zielinkompatibilitäten, hergestellt werden kann.

Zunächst kann davon ausgegangen werden, dass Akteure in komplexen Konstellationen sich bemühen, eine möglichst **adäquate Handlungswahl im Abgleich mit ihrem Gegenüber** zu treffen: In den Konstellationen wechselseitiger Beobachtung (vgl. Schimank 2000b, 207-246) erfolgt diese Entscheidungswahl auf Basis der Antizipation des Handelns der anderen Akteure, einer antizipierten Situationsdeutung und der Abwägung potenzieller Handlungskonsequenzen (Steuerungsmechanismus Markt). In **strategischen Konstellationen** wird diese Form der Interaktivität erweitert um den Aspekt einer wechselseitigen Beeinflussung (ebd., 247-284): hier bestimmen **divergierende Ein-**

flusspotenziale und die **Zentralität der Position** im sozialen Gefüge die Konstellationseffekte und Handlungsdynamiken mit.

Strategisches Handeln in komplexen Konstellationen wechselseitiger Verhandlung ist äußerst voraussetzungsvoll, weil neben den benannten Aspekten (antizipierte Situationsdeutung und Einflussdifferenzen) zwei weitere entscheidungskritische Faktoren existieren:

- 1) die Konvergenz/Divergenz der als relevant erachteten Wahrnehmungen und Präferenzen zwischen den Akteuren und
- 2) die geteilte Konfliktlösungsfähigkeit innerhalb der kollektiven Einheit.

Divergierende Wahrnehmungen und unterschiedliche evaluative Kriterien, die aus den eigenlogischen Handlungsorientierungen der Akteure (Muttersysteme) herrühren, können zu **verschiedenen Präferenzen** der möglichen Handlungsverläufe führen und somit einer erfolgreichen kollektiven Zielerreichung im Wege stehen (vgl. Scharpf 2000, 108).

Für die Analyse komplexer Akteurkonstellationen müssen die **kognitiven und evaluativen Mechanismen** daher neu definiert werden. Erfolgreiches strategisches Handeln unter den Voraussetzungen multipler Interessen, Präferenzen und Wahrnehmungen ist nur möglich, wenn

- 1) eine **kognitive Konvergenz** als interpersonale bzw. intersystemische Informationsverarbeitung und Kommunikation in Form von geteilten Weltbildern, Deutungsmustern, „kognitiven Landkarten“ und gemeinsamen Zielen erreicht wird (Axelrod 1976 zit. in Scharpf 2000, 107; Lehner 1996, 41-82, auch Mayntz & Scharpf 1995a, 53). Das Erzielen einer kognitiven Konvergenz ist Synonym für einen gesellschaftlichen bzw. intersystemischen Lern- und Wissensaustauschprozess zwischen den korporativen Akteuren der Vernetzung (vgl. Prange 1996).

Mit Blick auf die **evaluative Dimension** bedarf es

- 2) einer **Präferenzintegration** (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 54). Die Integration divergierender Präferenzen und Motivlagen kann nur gelingen, wenn die Akteure die Fähigkeit aufweisen, 1) (kleine) Verluste hinzunehmen, um größere Gesamtverluste zu vermeiden (=>Verlusttoleranz) und 2) zugunsten späterer Gewinne auf kurzfristig erreichbare individuelle Gewinne zu verzichten (ebd.).²⁹

Zusammenfassend wird festgehalten: Kollektives strategisches Handeln in antagonistisch organisierten Vernetzungen setzt eine **geteilte Situationsdeutung** voraus, die auf Grund der selektiven teilsystemischen Wahrnehmungsprägung und relativ stabilen „*cognitive maps*“ (Lehner 1996) der involvierten teilsystemisch geprägten Akteure sehr unwahrscheinlich ist. Im Idealfall gelingt die **Integration der Partialperspektiven, Präferenzen und Motivlagen** trotz prekärer Voraussetzungen und schafft eine kollektiv-strategische Handlungsfähigkeit (=> Kognitive Konvergenz und Präferenzintegra-

²⁹ Die **kognitive Handlungsorientierung** betrifft die Wahrnehmung der Handlungssituation und ihrer kausalen Struktur, der verfügbaren Handlungsoptionen und erwartbarer Ergebnisse (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 53). Kollektives strategisches Handeln setzt eine übereinstimmende Situationsdeutung voraus, die auf Grund der ‚selektiven‘ teilsystemischen Wahrnehmungsprägung und der vorhandenen „*cognitive maps*“ der Akteure sehr unwahrscheinlich ist (Axelrod 1976 zit. ebd.; Lehner 1996). Im Idealfall kommt es im Problemlösungsprozess zu einer **Integration dieser Partialperspektiven**. Dieser Prozess muss allerdings gut koordiniert sein. (Mayntz & Scharpf 1995b, 54).

tion). Über intersystemische Lern-, Kommunikations- und Wissensaustauschprozesse kann eine effektive plurale Wohlfahrtsproduktion erreicht werden, die mehr ist als eine reine Nullsummen-Konstellation: sie ist prinzipiell charakterisiert durch eine erhöhte Problembearbeitungskapazität und Integrationsfähigkeit (vgl. Scharpf 2000; 1993a; 1993b; 1993c; 1991). Diese Emergenz kann Anreiz genug sein, um den hohen Kostenaufwand (v.a. zeitliche und soziale Kosten) zu legitimieren. Die Frage ist, ob und wie dieser intersystemische Integrationsprozess koordiniert werden kann.

2.3.2.3 Modi der Handlungskoordination zur Gestaltung der Kognitiven Konvergenz und Präferenzintegration

Strategische Handlungsfähigkeit kann über diverse **Modi der Handlungskoordination** (Interaktionsmechanismen) unterstützt und gesichert werden. Die **Präferenzintegration** muss allerdings in der gleichen Konstellation zum Teil über andere Mechanismen koordiniert werden als die **Kognitive Konvergenz**: So können z.B. hierarchische Entscheidungen und Mehrheitsbeschlüsse höchst effektiv sein, um trotz divergierender Interessenlagen (= > konfliktträchtige Präferenzen) erfolgreich handeln zu können. Zur Lösung kognitiver Konflikte, die sich z.B. aus divergierenden Informationsquellen und Wissensbeständen ergeben, kann eine hierarchische Koordination demgegenüber katastrophale Folgen haben. Da die relative Bedeutung der Präferenzen und Wahrnehmungen von Fall zu Fall variieren, ist es nicht möglich einen bestimmten Strukturtyp als generell strategiefördernd oder -hemmend zu benennen (vgl. Scharpf 2000, 108f.; vgl. zur Analyse möglicher Koordinationsmechanismen v.a. Scharpf & Mohr 1994; Scharpf 1994; 1993b; 1993a; 1992b; 1991).

Die verschiedenen Arten von Akteurkonstellationen können mit Blick auf die strategische Handlungsfähigkeit mit einem jeweils erfolgskritischen **Interaktionsmodus** kombiniert werden (vgl. Schimank 2002b, 31ff; 2000b, 207-306; Scharpf 2000, 88ff; Mayntz & Scharpf 1995a, 61f.): Beobachtungskonstellationen können Interdependenz über eine einseitige Anpassung oder wechselseitige Anpassung (Markt) bewältigen. Beeinflussungskonstellationen greifen zu den Mechanismen der „negativen Koordination“ (Scharpf 1993b), der Mehrheitsentscheidung (Polyarchie) oder der situativen Aushandlung in Tauschprozessen am Markt. In **Verhandlungskonstellationen** wie z.B. arbeitsteiliger oder interessenbezogener Kooperation in Organisationen oder in organisierter Vernetzung wird Handeln koordiniert über eine bindende Vereinbarung (Zweck- oder Wertsetzung), die Teil der institutionellen Ordnung ist und Resultat von wechselseitigen Verhandlungen. Unterschieden werden als mögliche idealtypische Koordinationsformen Hierarchie, Polyarchie oder Netzwerk, die auch als Mischtyp auftreten können (Mayntz & Scharpf 1995a, 61f; vgl. Kap. 4).

Schimank (2002b, 29-54; v.a. zusf. 51f.) schreibt in diesem Kontext Organisationen eine besondere Kapazität zur Herstellung der kollektiven Handlungsfähigkeit zu, weil diese institutionelle Ordnung durch ein übergreifendes Bezugsproblem (Zwecksetzung, Wertbindung, Ziele oder Mission) stabilisiert werden kann; zugleich ist aber in Organisationen die kollektive Handlungsfähigkeit immer „prekär“, da sie sich dauerhaft über formale Verhaltenserwartungen (Strukturen) nach unten gegen Probleme wie *Exit*, *Voice* oder *Shirking* sichern muss; in umgekehrter Richtung laufen Interessen-Organisationen Gefahr, dass durch „Oligarchisierungsprozesse“ (Michels zit. ebd.) eine Entkopplung der

Entscheidungsebene von den Mitgliederinteressen erfolgt und die kollektive Handlungsfähigkeit dadurch in höchstem Maße gefährdet wird. Darüber hinaus gilt gerade für hochkomplexe organisierte Vernetzungen, dass diese einen großen Handlungsspielraum zur kreativen Entfaltung der involvierten Potenziale benötigen, der z.T. über die sehr rigiden, hochbürokratischen Strukturen in komplexen Organisationen nicht immer gegeben ist; hier weisen informelle Netzwerke z.T. die erfolgsversprechenderen Rahmenbedingungen auf.

2.3.3 Synthese: Der AI und das Modell der ASD als Analyserahmen für die Mehrebenenanalyse der Netzwerkarbeit

Eine umfassende Rekonstruktion der pluralen Wohlfahrtsproduktion im Körbe für Köln e.V. kann nur auf der Basis der Erweiterung der grundlegenden systemtheoretischen Erkenntnisse um akteurtheoretische Elemente und eine institutionelle Dimension sinnvoll umgesetzt werden. Diese Erweiterung der systemtheoretischen Perspektive um akteurtheoretische und institutionelle Elemente erscheint notwendig, weil

- 1) gesellschaftliche Dynamik und Strukturentwicklungen, die im Dienst der Integration benachteiligter junger Menschen gestellt sind, nur auf der Basis von **Strukturen und Handeln** umfassend rekonstruiert und erklärt werden können,
- 2) nur unter Berücksichtigung beider Dimensionen überhaupt das **handelnde Zusammenwirken in Akteurkonstellationen** erklärt werden kann und über die institutionelle Dimension auch strategisches Handeln in intersystemischen Konstellationen analytisch fassbar gemacht werden kann. Der analytische Blick auf institutionelle Ordnungen erlaubt es förderliche und hinderliche Elemente für die Koordination derart komplexer Konstellationen herauszuarbeiten und schafft zugleich das *linking element* zwischen der Mikro- und Makroperspektive. Darüber hinaus konnte
- 3) der Steuerungspessimismus von Niklas Luhmann systematisch durch eine **zeitgemäße steuerungstheoretische Perspektive** ersetzt werden, aus der intersystemische Netzwerkarbeit als zeitgenössische gesellschaftliche Dynamik erklärt werden kann, die im Spannungsfeld zwischen einer dezentralen Kontextsteuerung und gesellschaftlichen Selbstorganisation und Selbstregulierung zu verorten ist (vgl. Mayntz & Scharpf 1995, Scharpf 2000, Schimank 1996, 2001, 2002b, 2004).

Zusammenfassend kann für das vorliegende Kapitel und im Hinblick auf die nachfolgende Analyse festgehalten werden, dass das Ergebnis des strategischen Handelns in allen komplexen Systemen (Organisationen, Netzwerke) letztendlich immer abhängig ist von der spezifischen Akteurkonstellationen, der diesen zu Grunde liegenden **Interessen** und **Ressourcen** wie auch dem dominanten Koordinations- bzw. Interaktionsmodus, der sich u.a. aus der teilsystemischen Handlungslogik und der jeweiligen Einflussdominanz der Akteure im Organisations- oder Netzwerkgefüge generiert. Eine analytische Trennung dieser Dimensionen – wie sie über das Modell des ASD möglich ist – macht die Identifikation und Diskussion erklärungsrelevanter Faktoren und ihrer Wirkungen für komplexe gesellschaftliche Entwicklungen möglich (vgl. Scharpf 2000, 88). Weiterhin erlaubt die im AI entwickelte Unterscheidung einer **Handlungsprägung** (Strukturen) und **Handlungsfähigkeit** (Handeln) komplexer sozialer Systeme die Explikation von

sozialer Dynamik wie auch – und dies ist aus einer steuerungstheoretischen Perspektive relevant – die Rekonstruktion komplexer *Governance*-Prozesse im Mehrebenenmodell.

Das integrative Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken bietet damit den angemessenen Analyserahmen, um eine **teilsystemische Funktionsanalyse** (Kap. 6: Kontextanalyse der fokalen Systeme in diachroner und synchroner Perspektive) sowie die fallanalytische Strukturanalyse der **institutionellen Ordnungen** an das **handelnde Zusammenwirken** der Akteure aus Politik, Sport und Jugendhilfe in der konkreten **organisierten Vernetzung** resp. Akteurkonstellation im Kölner Modell rückzubinden. Auf Basis einer Mehrebenenanalyse können die spezifischen Möglichkeiten und Grenzen einer pluralen Wohlfahrtsproduktion im Kontext der sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Körbe für Köln e.V. angemessen analysiert werden und kritische Erfolgsfaktoren für ähnliche Konstellationen entwickelt werden. Das Modell erlaubt es darüber hinaus für das Netzwerk-konstrukt auch die Sozial- und Systemintegration integrativ zu fassen. So kann rekonstruiert werden, wie eine intersystemische Zusammenarbeit trotz divergierender Logiken, Partikularinteressen und ausgeprägten Egoismen der korporativen Akteure zumindest situations- bzw. problembezogen in eine gemeinwohlorientierte Leistung überführt werden kann, die in den Dienst sowohl der kommunalbezogenen Sozial- wie auch Gesellschaftsintegration gestellt wird.

Damit bietet das Rahmengerüst des ASD ein angemessenes Instrumentarium für die Analyse der organisierten Vernetzungen des Körbe für Köln e.V., dessen Akteure strategisch eine gesteigerte Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit entwickeln wollen, um auch mehrfach benachteiligte junge Menschen aus sozialen Brennpunkten von Köln in wichtige gesellschaftliche Handlungsbezüge integrieren zu können. Die Netzwerkorganisation und das mikropolitische Netzwerkhandeln können sowohl auf Basis der **Strukturen** der teilsystemischen Eigenlogiken, institutioneller Ordnungen und spezifischer Konstellationseffekte wie auch im Rekurs auf das **Handeln** der involvierten Akteure auf ihre Einflusspotenziale und Dominanzstrukturen rekonstruiert werden. Damit wird ein umfassender Beobachtungsrahmen geschaffen, über den auch Eigendynamiken des handelnden Zusammenwirkens im komplexen System ex-post und aus der Perspektive der handelnden Akteure angemessen rekonstruiert werden können. So wird den Dimensionen einer bewussten strategischen Kontextgestaltung (Fremdsteuerung) einerseits wie auch den Selbststeuerungsprozessen und Netzwerkdynamiken, die auch ungeplante Entwicklungen enthalten können, gleichermaßen auch in der Analyse Rechnung getragen. Nur auf dieser umfassenden Analysebasis erscheint es sinnvoll und möglich entscheidungskritische Gestaltungsfaktoren für eine erfolgversprechende **Netzwerkarbeit im fokalen Kontext** zu erarbeiten. Die bisherigen relevanten Analysedimensionen können der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.

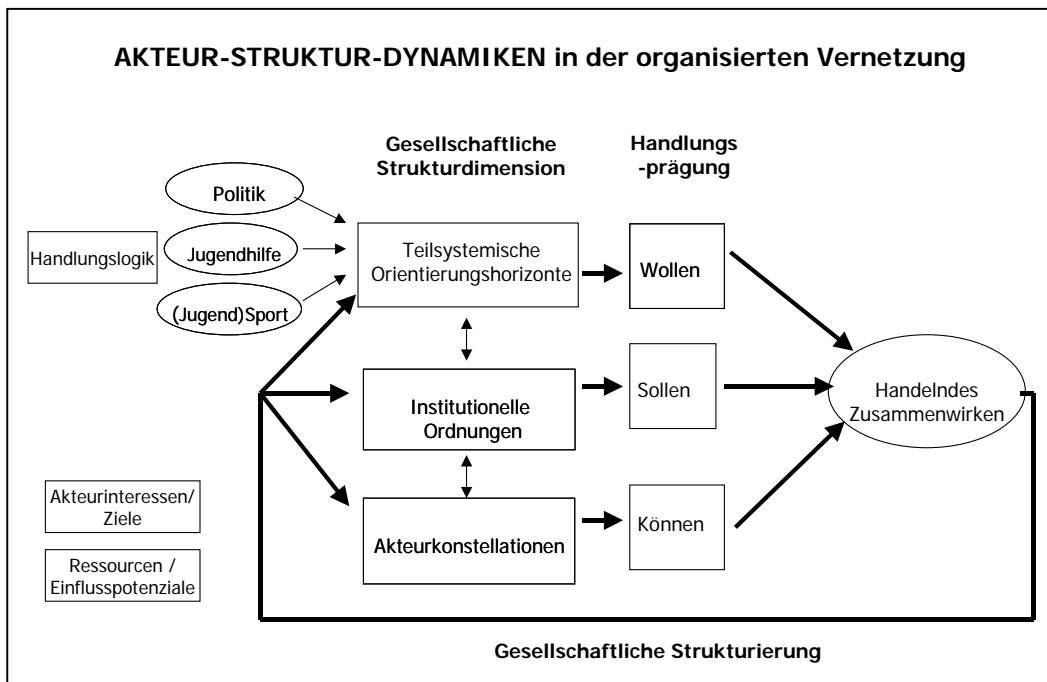


Abb. 2-5 Modell der Akteur Struktur Dynamiken für organisierte Vernetzungen

Quelle: erweiterte Darstellung (nach Schimank 1996, 247; Mayntz & Scharpf 1995; Scharpf 2000)

2.4 Überleitung von der Gesellschaftstheorie zur Mesoebene: Organisation und Netzwerk

Das Verhältnis von Gesellschaft und Organisation in der funktional differenzierten Gesellschaft ist nach wie vor theoretisch noch nicht hinreichend geklärt (vgl. i.Ü. Tacke 2001; Ortman et al. 1997). In der Formel der ‚Organisationsgesellschaft‘ wird eine scheinbare Einheit von zwei Systemformen suggeriert, die bislang aber als solche noch in keiner Theorie stringent erfasst werden konnte und faktisch eher als phänomenologische Beschreibung der Gesellschaft gilt. Ausgegangen wird in den verschiedenen Makro- und Meso-Soziologien von einem Verhältnis wechselseitiger struktureller Einschränkung und Ermöglichung. So rechnen Gesellschaftstheorien in der Regel von der Organisation auf Gesellschaft hoch, die empirische Organisationsforschung hingegen betrachtet Organisation ohne Gesellschaft. Luhmanns soziologische Systemtheorie verortet Organisationen in seiner Gesellschaftstheorie zwar systematisch zwischen ‚Interaktion‘ und ‚Gesellschaft‘. Er arbeitet aber auch in der jüngsten post-hum Veröffentlichung ‚Organisation und Entscheidung‘ (Luhmann 2000a, 380ff) keine differenzierte Organisationstheorie aus, die konsistent in das Theoriegebäude selbstreferenzieller Systeme eingepasst wird (vgl. auch Luhmann 1997, Bd. 2, 826ff). So bleibt auch in diesem Theoriegebäude die ‚Organisationsgesellschaft‘ charakterisiert als „Ensemble strukturell unterschiedlicher Organisationen“ (Bode & Brose 2001, 112), die teils funktional an ein spezifisches Muttersystem gebunden, teils aber auch an mehreren Funktionssystemen gleichzeitig orientiert sein können. Letztgenannte können als **intersystemische Organisationen** oder **Organisationsnetzwerke** bezeichnet werden. Diese sind für den vorliegenden Forschungskontext von besonderem Interesse. Mit dem differenzierungsthe-

oretischen Ansatz des Akteurzentrierten Institutionalismus und dem auf dessen Kategorien aufbauenden Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken wurde nunmehr über die Dimension der **institutionellen Ordnungen** ein *missing link* eingeführt. Über dieses Verbindungsstück kann das Handeln von Akteuren sinnvoll mit teilsystemischen Kontexten verbunden und Akteurhandeln in die Dimension **gesellschaftlichen Handelns** überführt werden. Auf Basis dieser Dimension können ferner strukturelle Erklärungen für die Koordination und Integration einer systemübergreifenden Interdependenzbewältigung – wie z.B. intersystemische Organisationsstrukturen – analytisch fassbar gemacht werden. Über institutionelle Ordnungen kann folgerichtig auch zwischen Systemgrenzen und divergierenden Funktionslogiken vermittelt werden. Ein eindeutiges Konzept der ‚intersystemischen Organisation‘, auf deren Ebene gesellschaftliches Handeln manifest werden kann, existiert derzeit weder in makro- noch meso-soziologischen Theorien. Daher wird nachfolgend im Rekurs auf verschiedene Theorieansätze der Meso-Ebene ein Baukastensystem zusammengestellt, auf dessen Grundlage zukünftig eine eigenständige Theoriekonzeption für diesen Schnittstellenbereich erarbeitet werden kann.³⁰

Ausgangsprämisse ist, dass gesellschaftliches Handeln und intersystemische Kooperation auf der Ebene von Organisationen und Netzwerken manifest werden. Der Untersuchungsgegenstand ‚Körbe für Köln e.V.‘ konstituiert zugleich eine **komplexe formale Organisation**, deren besonderes Leistungspotenzial sich allerdings aus einer **organisierten Vernetzung** in teils fest gekoppelten und teils lose gekoppelten Netzwerken gründet. Teilsystemische Kompetenzen und Wissenslagen u.a. aus Politik, Sport und Jugendhilfe werden organisiert, koordiniert und in einer integrierten sportbezogene Jugendsozialarbeit zusammengeführt. Diese ist das Ergebnis strategischer Planung und des handelnden Zusammenwirkens von Akteuren in einem intersystemischen Verbundsystem. Operativ umgesetzt wird diese Querschnittspolitik über soziale Dienstleistungnetzwerke im Lokalraum, konkret im Kooperationsansatz mit Akteuren aus Sport und Jugendhilfe. Kollektives Ziel der organisierten Vernetzung im komplexen Verbundsystems ist es, eine erhöhte Leistungs- und Integrationsfähigkeit mit Blick auf die spezifischen Problemlagen sozial benachteiligter junger Menschen im Kommunalraum Kölns zu erreichen. Nachfolgend sollen im Rückgriff auf die neuere Organisationstheorie und -forschung aus den Sektoren Wirtschaft, Politik und Dritter Sektor (Kap. 3) sowie im Rekurs auf theoretische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen zur Netzwerkarbeit (Kap. 4) die relevanten Besonderheiten dieser komplexen ‚institutionellen Arrangements‘ für den vorliegenden Forschungskontext herausgearbeitet werden. Verfolgt wird dabei eine multidisziplinäre Perspektive, die nicht nur gesellschafts- und organisationstheoretische Elemente integriert, sondern auch die fokalen Disziplinen Politikwissenschaft, Soziologie der Sozialen Arbeit und Sportsoziologie gleichberechtigt zu berücksichtigen sucht. Ergänzt wird dieses Wissensspektrum um relevante wirtschaftswissenschaftliche Elemente. Wo immer möglich wird versucht diese Multi-Perspektivität in eine interdisziplinäre Sichtweise zu überführen, um die Lern- und Wissensbereiche der Einzeldisziplinen zum Untersuchungsgegenstand sinnvoll aufeinander beziehen und fruchtbar füreinander nutzbar machen zu können.

³⁰ Die vorliegende Arbeit erhebt nicht den Anspruch, eine solche Theoriekonzeption zu entwerfen. Es sollen vielmehr relevante Bausteine für eine solche geliefert werden.

Ein besonderer Schwerpunkt wird im weiteren Verlauf der Arbeit auf 2 Aspekte gelegt:

- 1) die **Strukturierung und Gestaltung von komplexen Systemen** im Hinblick auf die Aspekte Formalität/ Informalität, Differenzierung/ Integration und Fremdsteuerung/ Selbststeuerung. Darin liegen – nach Ansicht der Verfasserin der vorliegenden Arbeit – die Kernambivalenzen begründet, die förderlich oder hinderlich für eine erfolgreiche intersystemische Zusammenarbeit sind bzw. sein können.
- 2) Des weiteren werden vor allem relevante theoretische Aspekte für die Analyse von **Willensbildungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen** fokussiert. Dies erscheint relevant, weil intersystemische Organisationen aus differenzierungstheoretischer Perspektive in den Kontext der Entscheidungstheorie gestellt werden. Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sind entsprechend für die Handlungsrichtungen der komplexen Organisationen relevant.

Entsprechend wird aus systemtheoretischer Perspektive die Kommunikation von ‚Entscheidungen‘ das Basiselement sowohl für Organisationen (vgl. Luhmann 2000a; Baecker 1999; 1992) wie auch elementar für Netzwerke (Miller 2005; 2002; 2001b). Die Grenzen der Organisation und damit der selektive Handlungsrahmen werden auf der Grundlage von Entscheidungen gesteckt. Diese wiederum sind in hohem Maße von der Akteurkonstellation und den jeweiligen Entscheidungsdominanz beeinflusst. Intersystemisches gemeinwohlorientiertes Handeln kann folgerichtig auf der Ebene von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen optimal analytisch gefasst werden. Auf dieser Ebene entsteht das faktische Leistungs- und Wirkungspotenzial der intersystemischen Kooperation und Vernetzung.

3 Organisationen

Intersystemische Kooperationen und der Leistungsaustausch zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen sind auf der Ebene der gesellschaftlichen Teilsysteme nicht möglich: Diese können weder „kollektiv handeln“ (Luhmann 1994b, 191), noch kommunizieren, noch einen direkten Kontakt zu ihrer Umwelt aufnehmen (vgl. Luhmann 1997, 842f.). Eine kollektive Bearbeitung komplexer gesellschaftlicher Problemlagen – sei dies intra- oder intersystemisch – erfolgt daher **immer in Organisationen** oder **institutionalisierten Netzwerken** (vgl. Mayntz 1988; Mayntz & Scharpf 1995a). Für die moderne Gesellschaft kann eine fast flächendeckende Durchsetzung nahezu aller sozialen Handlungsbereiche in formalen Organisationen identifiziert werden. Deshalb wird die zeitgenössische Gesellschaft auch häufig als ‚Organisationsgesellschaft‘ bezeichnet (vgl. Wex 2004; Türk 1995, 35f.; Schimank 1997a, 35-60; 1991).

So wie soziale Systeme eine „Vermittlungsrolle zwischen der Komplexität der Welt und der begrenzten Komplexitätsverarbeitung des Menschen“ (Lange 2003, 78) übernehmen, nehmen Organisationen (als soziale Systeme) in der funktional differenzierten Moderne eine zentrale Funktion als **Mittler zwischen der Mikro-Makro-Ebene** ein, also im Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft (vgl. Zimmer & Priller 2004). Darüber hinaus konstituieren sie **mächtige korporative Akteure**, weil in ihnen Ressourcen und Einflusspotenziale gebündelt und für das Erreichen einer gemeinsamen Zielsetzung kondensiert eingesetzt werden können (vgl. Schimank 2002b; Coleman 1979). Damit sind Organisationen der Ort im Gesellschaftsgefüge, an dem das Interdependenzproblem überwunden und Interdependenzen unterbrochen werden können (vgl. Luhmann 2000a, 394; 1994b, 196). In der vorliegenden Arbeit erlangt das institutionelle Arrangement ‚Organisation‘ allerdings seine besondere Bedeutung vor allem daher, dass in den organisationalen Strukturen auch eine systemübergreifende **Interdependenzbewältigung** koordiniert werden kann (vgl. Allmendinger & Hinz 2002a, 10; Schimank 2002b, 31f.; Bode & Brose 2001, 118f.; vgl. Kap. 4). Organisationen sind damit in der funktional differenzierten Gesellschaft in vertikaler wie horizontaler Dimension Schlüsselemente der sozialen Ordnung. Ihnen wird ein hohes Problemlösungspotenzial für zeitgenössische Herausforderungen zugewiesen (vgl. Schimank 2002b; Luhmann 2000a; 1993b).

Unter dem Einfluss systemtheoretischer Entwicklungen hat sich im historischen Verlauf die Analyseperspektive der Organisationstheorie und Managementlehre schrittweise von der Konzeption der Organisation als geschlossene über umweltoffene Systeme – in der Kontingenztheorie der 70er und 80er Jahre – hin zu selbstreferenziellen, aber umweltoffenen Systemen in der zeitgenössischen Gesellschaft entwickelt (vgl. i.Ü. Schreyögg 2003; Luhmann 2000a). Vor dem Hintergrund zunehmend komplexerer Umweltbedingungen und wachsender Turbulenzen ist der Analysefokus der einfachen Organisation (und der inneren Bedingungen zur Gestaltung korporativen Handelns) zunehmend verlagert worden auf eine **interorganisationale, intersektorale, interinstitutionelle bzw. vernetzte Zusammenarbeit** (stellv. Bauer & Otto 2005; Türk 1997; 1995; Evers & Olk 1996; Mayntz & Scharpf 1995; Teubner 1992). Hier setzt der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit an: Es handelt sich um eine komplexe formale Organisation (Hybride Organisation). In Form einer organisierten Vernetzung wird

eine (problembezogene) intersystemische Interdependenzbewältigung an der Schnittstelle Politik, Jugendhilfe und Sport versucht, um so eine umfassende und integrierte Sozialintegration für Dritte zu organisieren. Der Untersuchungsgegenstand verbindet somit die institutionellen Arrangements und besonderen Potenzial von ‚Organisation‘ und ‚Netzwerk‘ in ein und denselben Strukturen.

Nachfolgend soll zunächst eine begriffliche Eingrenzung von ‚Organisation‘ als Institution erfolgen (Kap. 3.1), bevor die besonderen Stärken und Schwächen dieses Systemtyps im Hinblick auf die Bewältigung der Interdependenz und dem Mikro-Makro-Problem erarbeitet werden (Kap. 3.2). Neben den Stärken (3.2.1) wird v.a. auch die begrenzte Problemlösungsfähigkeit von Organisationen und ihr Kernproblem betrachtet, als Produzenten sozialer Exklusion auf der Mesoebene der Gesellschaft zu fungieren (3.2.2). Die Entwicklung von organisierten Vernetzungen – d.h. Interorganisationsverbände – als generalisierte Problemlöser in der zeitgenössischen reflexiven Moderne erklärt sich vor dem Hintergrund der Folgeprobleme der Modernisierung und zunehmend komplexeren gesellschaftlichen Problemlagen (3.2.3). Bevor diese Konstrukte ausführlich in Kapitel 4 behandelt werden, erörtert Kapitel 3.3 den systemtheoretische Einfluss auf die Organisationstheorie und rekonstruiert schrittweise eine Systemtheorie der Organisation, die nur in Teilaspekten den Prämissen der Allgemeinen Systemtheorie folgt. Im Hinblick auf die nachfolgende Analyse eines hochkomplexen Organisationssystems in Kapitel 7, werden traditionelle und zeitgenössische Lösungen zur Bewältigung der Kernambivalenzen Differenzierung/Integration bzw. zur Koordination und Integration von spezialisierten Teilleistungen in Organisationen vorgestellt (3.3.1). Weiterhin werden Integrationslösungen zur ambivalenten Dualität von Formalität und Informalität komplexer Organisationen vorgestellt. Auf dieser Folie können die Emergenz von Strukturen und Prozessen (3.3.2) wie auch zeitgenössische Lösungsvorschläge zur institutionellen Regulierung von Emergenz und Selbstorganisation (3.3.3) erklärt werden. Dies erfolgt im Rekurs auf zeitgenössische Managementansätze der Managementerschule St. Gallen (Forschungsgruppe um Probst & Ulrich 1984), der Münchner Managementerschule (Forschungsgruppe um Kirsch 1997; 1992) und des Praxisansatzes von Alfred Kieser (1994) zur Selbstorganisation. Nach der Betrachtung der Kernambivalenzen von komplexen Organisationen und der Darstellung, wie die Spannungen im System – auch in einem systemtheoretischen Theoriemodell und unter Einfluss der Kybernetik 2. Ordnung – trotz Eigendynamiken institutionell geregelt, koordiniert und in eine integrierte Leistung überführt werden können, wird in Kapitel 3.3.4 im Hinblick auf die Analyse eine entscheidungstheoretische Beobachtungsperspektive dargestellt. Aufbauend auf der systemtheoretischen Entscheidungstheorie, die Entscheidung als Basisoperationen von Organisationen identifiziert (3.3.4.1), werden verschiedene Erklärungsbausteine aus diversen Ansätzen zur Entscheidungstheorie herangezogen (3.3.4.2). Auf dieser Grundlage kann das Entscheidungshandeln im komplexen Verbundsystem des Körbe für Köln e.V. entlang relevanter Analysedimensionen rekonstruiert werden. Hierzu zählen das Anreiz-Beitrags-Theorem und die Stakeholderperspektive (in Anl. an Barnard 1938 zit. Berger & Bernhard-Mehlich 1999, 165; March & Simon 1993), Annahmen zur organisatorischen Differenzierung und Emergenz von Entscheidung (nach Lindblom 1959 zit. in Schreyögg 2003, 426-429) wie auch wesentliche Elemente aus dem politischen Entscheidungs-Prozess-Ansatz (Crozier & Friedberg 1993; 1979), der Entscheidungen als Resultat mikro-politischer Prozesse konzipiert und somit auch der Analyse von Tiefenstrukturen und

Prozessen im Entscheidungshandeln den Weg bereitet. Hierbei werden die Einflusslagen und reflexive Partikularinteressen berücksichtigt, entlang derer sich der Entscheidungsprozess gestaltet und die Entscheidungsrichtung kollektiven Handelns generiert wird. Auf der Basis der erarbeiteten Module kann eine umfassende Analyse von Entscheidungsstrukturen, Entscheidungsprozesse und Eigendynamiken im Körbe für Köln e.V. erfolgen. Diese Werkzeuge sind darüber hinaus kompatibel mit dem Mehrebenenmodell der ASD (vgl. Kap. 2.3) und können lückenlos in dieses eingebaut werden.

Nach dieser entscheidungstheoretischen Erarbeitung derr (strategischen) Binnensicht auf die Kernprobleme, Koordination und Integration von komplexen Organisationen wird im Teilkapitel 3.4 der Blick für die gesellschaftliche Bedeutung von Organisationen im Kontext der zeitgenössischen Wohlfahrtsgesellschaft herausgearbeitet. Besonderes Augenmerk wird vor allem auf die Strukturbesonderheiten der Institutionen im Dritten Sektor als intermediäre Arrangements zwischen Staat und Markt gelegt (3.4.1). Ihr besonderes Potenzial für eine integrierte und intersektorale Interdependenzbewältigung gründet in der spezifischen Sektorlogik und Form der Handlungskoordination (3.4.2). Auf dieser Basis kann das auslaufende Modell des Wohlfahrtsstaats in eine neue Form der ‚pluralen Wohlfahrtsproduktion‘ überführt werden (3.4.3). Ergänzend wird die für den vorliegenden Forschungskontext relevante Betrachtung der Möglichkeiten und Grenzen einer intersektoralen Politikgestaltung durch die Institution ‚Vereine‘ erörtert (3.4.4). Eine Synthese schließt das vorliegende Kapitel zu Organisationen und ihre Rolle im Gesellschaftsverbund ab (3.5).

3.1. Eine begriffliche Annäherung – Organisation als Institution

Organisationen werden als „Institutionen“ verstanden (vgl. Schreyögg 2003, 5ff), weil auf Basis des institutionellen Begriffsverständnisses das gesamte soziale System Organisation analytisch in den Blick genommen werden kann: hierzu gehören das System als soziales Gebilde (z.B. Behörde, Sportverein, Unternehmen etc.), dessen Strukturierung, Funktionsweise und seine soziale Einbettung in gesellschaftliche Kontexte (vgl. Allmendinger & Hinz 2002; Granovetter 1985). Die Prämisse der *social embeddedness* impliziert die relative Abhängigkeit der Organisationen von ihrer sozialen Umwelt und zugleich die potenziellen Rückwirkungen, die das System auf diese Teilsysteme seiner Umwelt haben kann (vgl. Weick 1985). Mit Blick auf die Binnenstruktur des Systems gilt, dass die institutionelle Ordnung (Regelsysteme; vgl. Kap. 2.2.2) das organisationale Handeln zwar **vorstrukturieren**, nicht aber nach einem mechanistischen Modell planen und gezielt regulieren kann: Im System existiert zwar eine „dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen, ein festes Gefüge (Konfiguration) [...], das] allen anderen Maßnahmen und Dispositionen vorgelagert ist“ (Schreyögg 2003, 8). Dies sind aber **prozessual** konzipierte Strukturen, die das Resultat des interaktiv handelnden Zusammenwirkens der involvierten Akteure im System sind. Die Strukturen müssen kontinuierlich an die Anforderungen der Umwelt angepasst werden. Gleiches gilt für Strukturen und Prozesse der Willensbildung, Kommunikation und politischen Entscheidung, auf die in Kap. 3.3.4 dezidiert eingegangen wird.

Zentrale Elemente der Organisation als Institution sind nachfolgend zusammengefasst (vgl. Schreyögg 2003, 9ff; March & Simon 1993, 1ff; Mayntz 1963):

- (1) Organisationen verfolgen eine **Zweckorientierung**, d.h. sie sind auf ein spezifisches Ziel (bzw. Ziele) ausgerichtet.
- (2) Sie sind **arbeitsteilig organisiert** und können so einen besonderen **Leistungsvorteil** gegenüber nicht organisierten Einheiten erlangen.
- (3) Das Handeln der Mitglieder wird über **konkrete Erwartungsmuster** (Organisationsstruktur) reguliert; diese sind über die Mitgliedschaftsrolle an die Akteure rückgebunden.
- (4) Organisationen grenzen sich auf Basis ihrer spezifischen funktionalen Problembearbeitung **sinnhaft** von ihrer Umwelt (den Mitgliedern als innere Umwelt und anderen Stakeholdern der externen Umwelt) ab und sichern den Bestand der Organisation über den Grenzerhalt: Der Erhalt der spezifischen „*difference that makes a difference*“ (Bateson 1981, 488 zit. in Aderhold & Jutzi 2003, 131) in der System-Umwelt-Differenz erlaubt die spezifische Profilbildung am gesellschaftlichen oder ökonomischen Markt und legitimiert den Ressourcenzufluss. Ziehen mehrere Organisationen die gleiche Grenze, so stehen sie als Konkurrenten am Markt.
- (5) Organisationen sind in gesellschaftliche Kontexte eingebettet und in hohem Maße abhängig vom Ressourcenzufluss aus den Systemen ihrer Umwelt. (vgl. Luhmann 2000a, 405ff; 1988a, 322; auch Pfeffer & Salancik 2003, Pfeifer 1987).
- (6) Diese Ressourcenabhängigkeit bedingt die Notwendigkeit einer anschlussfähigen Leistungserstellung, auch wenn die spezifische Profilbildung selbstreferenziell orientiert an inneren Systemstrukturen und organisationsinternen Relevanzen verläuft

Damit ist auch für Organisationssysteme das ambivalent-wechselseitige Steigerungsverhältnis von Autopoiesis und Interdependenz auf den Punkt gebracht und verdeutlicht, dass sie nach den gleichen Prämissen wie Gesellschaftssysteme funktionieren und in ihnen umfassendes gesellschaftliches Handeln manifest wird (vgl. i.Ü. Aderhold & Jutzi 2003; Schreyögg 2003; Nassehi 2002, 443-478; Luhmann 2000a; Willke 1999, 46f.). Organisationen sind besonders leistungsfähige institutionelle Arrangements – sowohl mit Blick auf die Sozial- wie Systemintegration.

Organisationstheorie und Gesellschaftstheorie (hier speziell die Systemtheorie) widmen sich zwar weitgehend eigenen Bereichen und Problemen, stehen aber in einem dynamischen wechselseitigen Austauschprozess. Eine homogene Verbindung von beiden Ansätzen ist auf Grund

- 1) des hohen Abstraktionsgrades der Systemtheorie,
- 2) der nur eingeschränkten Reflexionsfähigkeit von Organisationen und
- 3) z.T. divergierender Funktionsweisen der Systemtypen

lange Zeit – auch von Luhmann selbst – als problematisch erachtet worden (vgl. Martens 1997, 263; Luhmann 1991a; 1976).

Mit der Veröffentlichung von „Organisation und Entscheidung“ (Luhmann 2000a) wurde erstmals eine konsistente Verbindung zwischen beiden Denkweisen hergestellt. Auch die Arbeiten der Forschergruppe um Renate Mayntz und Fritz Scharpf liefern höchst relevante Verbindungen für die strukturelle Kopplung der Theoriegebäude (vgl. Kap. 2.2.2 und 2.3).

3.2 Stärken und Schwächen der Organisation im Denkgebäude der Systemtheorie

Aus **systemtheoretischem Verständnis** werden nachfolgend die spezifischen Stärken (Kap. 3.2.1) und Schwächen von Organisationen (Kap. 3.2.2) für den vorliegenden Forschungskontext aufgeführt (vgl. Luhmann 2000a) und münden in die Synthese einer generalisierten Problemlösungsfähigkeit (Kap. 3.2.3), die über interorganisationale Vernetzungen erreicht werden kann.

3.2.1 Stärken der Organisationen als Interdependenzbewältiger und Mikro-Makro-Link

In Kapitel 2.1 wurde bereits ausgeführt, dass den Organisationssystemen im systemtheoretischen Gedankengebäude eine herausragende Bedeutung als **vertikale und horizontale Mittler- und Kopplungsinstanz** zukommt: Dies gilt sowohl für die **Koordination und Integration von gesellschaftlichen Teilleistungen** (= > Systemintegration, z.B. zwischen Politik, Sport und Soziale Arbeit/Jugendhilfe) als auch für die Integration z.B. sozial benachteiligter Menschen in relevante gesellschaftliche Handlungsfelder (= > Sozialintegration, z.B. Zugang und Teilhabe zum Arbeitsmarkt, zum Sport und zu sinnvoller Freizeitgestaltung). In der **vertikalen Ordnungsstruktur** gewährleisten formale Organisationen gemeinsam mit den symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien (v.a. Macht, Geld, Hilfe und Wissen), dass teilsystemische Codes und Programmstrukturen dauerhaft und Personen unabhängig sichergestellt werden können (vgl. Luhmann 1997, 826-847; 1991a, 9f; Luhmann 1984, 552). Diese Schnittstellenfunktion wurde bereits – in Ergänzung der Akteurdimensionen – mit Blick auf das integrative Mehrebenenmodell der Akteur-Struktur-Dynamiken erläutert und soll nunmehr für den Organisationsbereich verdichtet werden.

Organisationen transformieren teilsystemische Leitorientierungen über eine eigene, organisatorische Handlungsprägung in eine interaktive Handlungsselektion, d.h. in ihnen wird gesellschaftliches Handeln zwischen Akteuren manifest (vgl. Luhmann 1996, 272-316; 1994b; 1991a).

Organisationen sind auf Basis von Motivgeneralisierung und Verhaltensspezifikation, die über die Mitgliedschaftsrolle möglich gemacht werden, besonders leistungsfähige institutionelle Arrangements in der funktional differenzierten Gesellschaftsordnung. Teilsystemische Funktionen können auf organisationaler Ebene spezialisiert und gebündelt werden. Zugleich wird kollektives Handeln über die Formalstruktur in seinen multiplen Kontingenzen eingeschränkt und situationsbezogen umgesetzt. Darüber hinaus können – auf Ebene der Programme – Interdependenzen zwischen den Systemen überwunden und verschiedene Leitdifferenzierungen strukturell miteinander gekoppelt werden und zur gleichen Zeit handlungsleitend sein.

Die Prozesse der Verhaltensspezifikation und Motivgeneralisierung werden über das Instrument der Mitgliedschaftsrolle gesteuert. Dadurch wird organisationsintern simultan höchst verschiedenartiges Handeln und zugleich eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an komplexe, dynamische Umwelten möglich (vgl. Luhmann 2000a; 1991a, 12f.; Pfeifer 1978, 10). Hintergrund ist, dass nicht die Personen als Ganzes, sondern nur in ihrer Rolle als **Mitglied** in die Organisation inkludiert werden. Auf Basis dieser Mitgliedschaftsrolle werden persönliche Motivlagen von den Organisationszielen entkoppelt

und generalisierte Verhaltenserwartungen an diese Rolle rückgebunden. Damit können Verhaltensweisen auch in komplexen Organisationskonstruktionen über eine **formale Erwartungsstruktur** koordiniert und organisationales Handeln auf **spezifische Leistungen (Ziele)** hin orientiert und integriert werden. Die Verhaltensanforderungen des Systems und die Verhaltensmotive der Mitglieder werden damit voneinander entkoppelt und können unabhängig voneinander variieren. Wichtig ist – gerade für den Untersuchungsgegenstand –, dass bereits der Zugang zu formalen Organisationen ganz wesentlich durch Mitgliedschaftsrollen reguliert wird: nicht jede/r darf Mitglied werden (vgl. Luhmann 1997, 829f.; 1995c, 268; 1994b, 189f.; 1976 [1964]).

Die Mitgliedschaft wird damit zum „Prinzip der Grenzziehung und Selbstselektion“ (Luhmann 1991a, 12) von Organisationen: Neben Eintritt und Austritt werden auch andere Verhaltensregelungen darüber koordiniert (z.B. Ämterstrukturen, Kommunikationsschranken und Entscheidungswege, Rechte auf Mittelgebrauch, Verantwortlichkeiten, Weisungsketten und Kontrollmechanismen). Damit wird die Mitgliedschaft zum zentralen Steuerungsinstrument des organisationalen Handelns. Organisationserwartungen werden (aus Sicht der Akteure) akzeptiert und ein erwartungskonformes Verhalten wird gemäß dieser Vorgaben (aus Organisationssicht) höchst wahrscheinlich gemacht. Luhmann spitzt diesen Sachverhalt wie folgt zu: „die Kontingenz der Rollenübernahme im System stellt alles weitere Verhalten unter die dominierende Alternative des Verbleibens oder Nichtverbleibens“ (Luhmann 1993b, 364). Über die Erwartungsstruktur der Mitgliedschaft können Verhaltensweisen **sachlich, sozial und zeitlich generalisiert** und die prinzipiell prekäre kollektive Handlungsfähigkeit von Organisationen, die dauerhaft durch Probleme wie *Exit, Voice, Shirking* oder *Oligarchisierungsprozesse* gefährdet ist, kann abgesichert werden (vgl. Schimank 2002b, 29-54). Die auf Dauer gestellte Formalisierung der Organisationsstruktur ist **das** Spezifikum des institutionellen Arrangements Organisation (vgl. Aderhold 2003, 156ff).

Hierbei muss berücksichtigt werden, dass das Verhalten zwar über das Regelwerk von Formalisierungsvorschriften geprägt und vorgespurt ist, dass der Eintritt und Austritt an formalisierte Bedingungen geknüpft sind, die nicht negiert werden können. Zugleich können diese Strukturen kontinuierlich über informelle Prozesse, Eigendynamiken und Selbstorganisation durch die Akteure im System in Frage gestellt, modifiziert und auch unterlaufen werden (Luhmann 2000a; 1975; vgl. Kap. 3.3.2, Kap. 3.3.3).

3.2.2 Schwächen der Organisationssysteme: Begrenzte Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit

Neben der hohen Funktionalität von Organisationen in der funktional differenzierten Gesellschaftsordnung, weisen diese Systeme aber **spezifische Schwächen** auf. Für den vorliegenden Forschungskontext sind vor allem bedeutsam

- 1) ihre **begrenzte Problemverarbeitungskapazität** und
- 2) die Gleichzeitigkeit von Inklusion/Exklusion, die auf eine **begrenzte Integrationsfähigkeit** mit Blick auf die gesellschaftliche Sozialintegration verweist.

3.2.2.1 Begrenzte Problemlösungskapazität und strukturelle Kopplung

Organisationen agieren zwar als spezialisierte Träger teilsystemischer Handlungslogiken, die Funktionssysteme gehen umgekehrt aber auf Grund ihrer begrenzten Informations-

3 Organisationen

und Problemverarbeitungskapazität (*bounded rationality*; vgl. March & Simon 1993; Simon 1991; Williamson 1991) nicht in einzelnen Organisationen auf. Ursache dafür ist, dass den Organisationen auf Grund ihrer hohen Spezialisierung, Autonomisierung und teilsystemischen Engstirnigkeit ein **Reflexionsdefizit** anhaftet und ihre Kapazität einer effektiven Problembearbeitung schnell an Grenzen stößt (vgl. Willke 1999, 46f.; Luhmann 1991a). Außerdem verursacht die blinde, eigenlogische Bearbeitung von Teilproblemen oftmals nicht intendierte Folgeprobleme: Organisierte Spezialisierung ist somit zugleich Problemlöser und Ursache für neue gesellschaftliche Problemlagen, wie z.B. Arbeitslosigkeit, Kriminalität, neue soziale Ungleichheiten und Ausgrenzung (Willke 1999, 294).

Vor dem Hintergrund der begrenzten Reflexions- und Problemlösungsfähigkeit von Organisationen betont Luhmann die „Unmöglichkeit, die Funktionssysteme zu organisieren“ (Luhmann 1997, 843; 1994b, 190; 1991a, 15f.; 1988c). Gesellschaftliche Funktionen werden weder pauschal an Einzelorganisationen delegiert, noch sind Organisationen funktionaler Bestandteil einzelner Gesellschaftssysteme: Organisationen sind vielmehr in spezifischer Weise an die Teilsysteme gekoppelt (Nassehi 2002, 472). Auf der Mesoebene sind Organisationen somit **nicht** notwendig wechselseitig exklusiv, sondern ihr Funktions- und Leistungsaustausch erfolgt strukturell aneinander gekoppelt (Nassehi 1999b, 21f.). Es können verschiedene Kopplungsmechanismen unterschieden werden: Eine mediale Kopplung (z.B. über Geld, Recht, Wissen), eine inhaltliche Kopplung über die Programmebene und eine Kopplung auf Ebene der Interaktionssysteme.¹ So können auf der Mikroebene Interaktionssysteme über Mehrfachmitgliedschaft bzw. Mehrfachrollen strukturell gekoppelt zugleich in verschiedenen Organisationssystemen des gesellschaftlichen Lebens teilnehmen (z.B. politischer Amtsträger/Sportfunktionär, wissenschaftliche Beraterin/Sportfunktionärin etc.). Über eine derartige ‚personelle‘ Kopplung auf Ebene der Organisationen kann eine intersystemische Abstimmung erfolgen, da über ein und dieselbe Person zugleich Selbst- und Fremdreferenz in das Organisationssystem geholt und dort reflexiv wirksam werden kann.

Auf der Organisationsebene müssen weiterhin idealtypisch verschiedene Organisationstypen unterschieden werden. So existieren (monosystemische) Organisationen, die ihre funktionale Leistungsproduktion primär an einem spezifischen Funktionssystem orientieren (z.B. Wirtschaftsunternehmen, politische Organisation). Dem gegenüber existieren so genannte ‚intersystemische‘ Organisationen (z.B. Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, Sozialversicherungen), die strukturell an mehreren Funktionssystemen orientiert und vermittelnd zwischen den System-Grenzen und divergierenden Funktionslogiken angesiedelt sind (vgl. Bode & Brose 2001, 112f.). Luhmann identifiziert z.B. Krankenhäuser als eine organisierte Form struktureller Kopplung des politischen Systems mit dem Gesundheitssystem zur Organisation der Gewährleistungsaufgabe der Politik: In den Strukturen der Organisation können sich verschiedene Funktionssysteme „einnisten“ (2000b, 400; auch 2000a, 398). Dieser Typus findet sich auf Grund spezifischer Strukturbesonderheiten häufig vor allem in Freiwilligenorganisationen im Dritten Sektor, die intermediär zwischen einer öffentlichen und marktlichen Logik angesiedelt und in der Lage sind z.B. gemeinwohlorientierte Leistungen zeitgleich in funktionaler Ausrichtung

¹ Die Kopplung auf Ebene der Interaktionssysteme wird auch als ‚personelle‘ Kopplung bezeichnet. Die kritische Erweiterung der systemtheoretischen Konzeption und die ‚Re-Integration‘ von handelnden ‚Akteuren‘ in die soziale Realität erfolgt in Kap. 2.2 und 2.3.

für das Sportsystem, die Politik und das Jugendhilfesystem erstellen zu können (vgl. Kap. 3.4; 6.2; 6.3). Sie können Vermittler zwischen teilsystemischen Eigenlogiken und Handlungsorientierungen (z.B. ökonomisches, gemeinschaftlich-wertorientiertes oder politisches Handeln) sein, ohne dass die Funktionssysteme miteinander verschmelzen (Nassehi 2002, 455; Luhmann 2000a, 397ff). Eine dicht gekoppelte Anschlussfähigkeit und kommunikative Erreichbarkeit der gesellschaftlichen Teilsysteme ist nur auf Ebene der Organisationen (Luhmann 1997, 152) und institutionalisierten Netzwerke (Mayntz 1992) möglich.

Die beiden idealtypischen Organisationstypen werden in ihrer Tiefenstruktur allerdings zunächst von der gleichen Basisdynamik gesteuert und angetrieben. Grundsätzlich greift auch auf der Ebene der Organisationen das Autonomie-Interdependenz-Problem, das allgemein für autopoietische soziale Systeme gilt. Das Paradoxon der Gleichzeitigkeit von Autonomie und Abhängigkeit äußert sich auf der Organisationsebene darin, dass diese zum einen in der Lage sind zu einer höchst spezialisierten und für alles andere blinden Leistungsproduktion; auf dieser Ebene werden orientiert an den binären Codes der Muttersysteme und entlang dieser selektiv eingegrenzten Handlungshorizonte sämtliche anderen sozialen Abhängigkeiten und Sinnhorizonte außer Kraft gesetzt. In dieser „Interdependenzunterbrechung“ (Luhmann 2000a, 394f.) gründet sich ihre Autonomie und spezifische Leistungsfähigkeit. Dabei agieren sie allerdings nicht ohne Bezug zur Umwelt, weil sie im Rekurs auf die Ressourcensicherung und Anschlussfähigkeit ihrer Leistungsproduktion weiterhin von dieser abhängig sind. So werden Irritationen aus der Umwelt auf der Ebene der Organisationen zwar immer an die eigenen Bedürfnisse und strukturellen Möglichkeiten rückgebunden; sie werden dort aber, wenn die Bestandsicherung und der Leistungsaustausch mit relevanten Umweltsystemen gefährdet ist, berücksichtigt und selbstreferenziell in angemessene Strukturen umgewandelt (vgl. Luhmann 1988c, 173). Hier unterscheiden sich Organisationen von gesellschaftlichen Teilsystemen, weil ihre Reproduktion in hohem Maße auch von den Leistungen der Umweltsysteme abhängig ist (vgl. Luhmann 2000a, 396; 415f.). Die wechselseitige Bezugnahme von Selbstreferenz und Fremdreferenz kann auf Ebene der Organisationen zu einem überlebenskritischen Faktor in dynamischen Umwelten werden.

Insbesondere ‚intersystemische Organisationen‘ können den beschriebenen intersystemischen Leistungsaustausch und die Oszillation von Selbst- und Fremdreferenz besonders gut bewältigen, weil diese Elemente durch feste Kopplungen auf Ebene der Programme oder der Interaktionssysteme strukturell angelegt sind. So kann von einer Institutionalisierung der Interdependenz in den eigenen Strukturen gesprochen werden. Die relevante Umwelt wird über die Integration in die eigenen Programme besser beobachtbar und die intersystemische Leistungsabstimmung kann organisationsintern bewältigt werden. Diesem Typus wurde allerdings im systemtheoretischen Werk von Niklas Luhmann (und seinen Nachfolgern) bis dato sehr wenig Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Luhmann 2000b, 396).² Erkenntnisse der Dritten Sektor Forschung wie auch vereinzelte organisationssoziologische Annäherungen können hingegen einen Teil dieser ‚blinden Flecken‘ im systemtheoretischen Diskurs erhellen (vgl. Kap. 3.4; Kap. 4).

² Systemtheoretische Anknüpfungspunkte finden sich im bereits diskutierten Konzept der strukturellen Kopplung, die auf der Organisationsebene umgesetzt wird (vgl. Luhmann 2000a, 397ff; 2000b, 372ff; 1997, Bd. 2, 776ff; Ausf. in Kap. 2.1; Bode & Brose 2001; Brodcz 1996).

3 Organisationen

Zentral für die vorliegende Arbeit ist, dass Handlungen sich als selektive Prozesse in intersystemischen Organisationen „an mehreren System/Umwelt-Referenzen zugleich orientieren“ (Luhmann 1991a, 18), im Sinne der Annahmen von Geser (1990), multiple Referenzen haben und als „institutionalisierte Katalysatoren der Einbettung“ (Bode & Brose 2001, 118) zwischen verschiedenen Teilsystemen vermitteln können. Die **parallele Existenz** verschiedener funktionaler Orientierungen und Handlungslogiken im gleichen System wird auf der Programmebene in das System eingeführt (vgl. Martens 1997, 304). So werden z.B. in Organisationsverfassungen verschiedene Funktionen (Organisationszwecke, Ziele) zugleich zurechenbar gemacht, die aber, und hier liegt der Kern der systemtheoretischen Betrachtung, **nicht „in einander aufgehen“** (Nassehi & Nollmann 1999, 145; Luhmann 1997, Bd. 2, 840ff; zur weiteren Diskussion vgl. v.a. Kap. 3.5; 4.1.3).

Damit ist systemtheoretisch erklärt,

- 1) dass Organisationen auf Grund ihrer ***bounded rationality*** gezwungen sind, komplexe Problemlagen strukturell gekoppelt mit anderen Organisationen zu bearbeiten. Dies erklärt differenzierungslogisch den zeitgenössischen Trend einer kooperativen oder vernetzten Problembearbeitung in komplexen Systemen.³
- 2) Darüber hinaus kann in einem komplexen Verbundsystem die **Grenzziehung** und Identitätsentwicklung als besondere **Einheit einer multiplen Differenz** entstehen (z.B. mit Blick auf Handlungslogiken der Systeme Sport *und* Soziale Arbeit/Jugendhilfe). Wichtig ist, dass diese Differenz als Multifunktionalität in der Organisationsverfassung festgeschrieben wird, die als parallele Komplementärzwecke für die Bearbeitung komplexer Problemlagen relevant werden.

Strukturell besonders geeignet für eine plurale Problembearbeitung erscheinen **Institutionen im Dritten Sektor**, die auf Grund ihrer Charakteristika von Multifunktionalität, Intermediarität, Freiwilligkeit und demokratischen Entscheidungsstrukturen eine optimale Voraussetzung für die Koordination und Integration intersystemischer Diskurse und Aushandlungsprozesse auch unter den Bedingungen divergierender Logiken und Partikularinteressen liefern (vgl. Evers 2005; Zimmer & Priller 2004; Evers et al. 2002; Luhmann 2000a, 405 ff; vgl. Kap. 3.4).

Die theoretischen Annahmen über die organisationsimmanente Strukturierung von divergierenden Handlungslogiken und Code-Orientierungen gehen auseinander: In Abgrenzung zu den skizzierten systemtheoretischen Annahmen von Luhmann, Nassehi, Nollmann und Martens zum ‚Orientierungsprimat‘ der Interaktionssysteme im strukturell gekoppelten Verbundsystem existieren handlungstheoretische Annahmen von Münch und Beck, die diese als Code-Synthesen konzipieren, und damit von einer Entgrenzung der Codes und fließenden Organisationsgrenzen ausgehen (vgl. Beck 1993, 67-98, 174f., 189ff; Münch 1995a; 1992; 1991; 1986). Während Münch davon ausgeht, dass teilsystemische Gesichtspunkte in der Interpenetration integrativ vereint werden und die Teilsysteme sich in dieser Vereinigung die Gesichtspunkte anderer Systeme als integra-

³ Diese Idee schließt an evolutionstheoretische Ausführungen von Friedrich August von Hayek (1952, 25 zit. in Lange 2003, 60f.) an: Aggregiertes Wissen muss aus der „Verflechtung einer Vielzahl lokaler, begrenzter rationaler Entscheidungen“ allen Formen der zentralen Planung überlegen sein. Diese interorganisationale Emergenz könne allerdings nur evolutionär über die „Kräfte der gesellschaftlichen Selbstregulation“ (von Hayek 1959, 122f. zit. ebd., 61) reguliert werden.

len Bestandteil des eigenen Wollens annehmen (vgl. Münch 1991, 172-176, 309-335), geht Luhmann auch im Fall der strukturellen Kopplung vom uneingeschränkten Primat der Logik des Muttersystems aus, die als teilsystemische Leitdifferenz unangefochten bleibt. Diese eigenlogischen Verhaltensweisen kommen in wechselseitigen Vorwürfen z.B. des Elfenbeinturm-Denkens bzw. praxisfernen Denkens der Wissenschaft oder der relativen Indifferenz gegenüber wissenschaftlichen Erkenntnissen im Sportsystem zum Ausdruck. Wahrheiten sind nur innerhalb der Wissenschaft handlungsleitende Orientierungen; das Sportsystem reagiert auf diese nur, wenn sie für das eigene System eine spezifische Relevanz, z.B. Legitimationsverlust, Ressourcensicherung etc., erlangen (Beispiel Ergebnisse Brettschneider Studie, vgl. Kap. 6.3). Auf dieser Basis findet genau genommen eine intersystemische Abstimmung – begleitet vom „permanenten Widerwillen der Beteiligten“ (Schimank 1999, 55) – statt, ohne dass die Leitdifferenzen der Teilsysteme in der Zusammenarbeit vermengt werden.

Ob und inwieweit multiple Logiken in einem komplexen Verhandlungssystem erfolgreich koordiniert und integriert werden können, welche Voraussetzungen hierfür erfüllt sein müssen und welche Auswirkungen die parallele Existenz verschiedener Orientierungen im System für die Qualität der Leistung und das individuelle Akteurhandeln haben kann, muss empirisch bestimmt werden. Hier herrscht eine Forschungslücke vor, für die erste Schließungselemente über die qualitative Netzwerkanalyse in Kapitel 7 geniert werden sollen. Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit startet auf der systemtheoretischen Prämisse des teilsystemischen „Orientierungsprimats“.

Eine komplexe intersystemische Zusammenarbeit kann – in Anlehnung an Willke, Fuchs, Bette u.a. Luhmann-Nachfolger/innen der Systemtheorie sowie den Erkenntnissen des AI zu Folge – nur auf der Grundlage einer geteilten Mission gelingen, d.h. auf Basis von gemeinsamen Zielsetzungen, einer sogenannten gesellschaftlichen Rationalität, die die Teilinteressen der Partner komplementär aufeinander beziehen bzw. teilweise in sich vereinen muss. Dies wird als notwendige Voraussetzung für eine erfolgversprechende Koordination und Integration teilsystemischen Handelns unter der Bedingung einer multiplen Differenzbildung dargestellt (vgl. Kap. 2.1, Kap. 2.2). Eine geteilte Problemsicht und Zielorientierung, die Teil dieser Rationalität ist, erlaubt es eine gemeinsame strukturelle Prämisse zu setzen, über die der hyperkontingente Möglichkeitsraum und die Relevanz für das selbstreferenzielle Handeln der Akteure im komplexen System auf ein verarbeitbares Maß abgesteckt und eine wechselseitige Erwartungssicherheit geschaffen werden kann. Unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen eine kollektive Rationalität hergestellt werden kann, kann nur unter Fokussierung der Koordinations- und Integrationsmechanismen und die interaktive Gestaltung dieser Regulierungsstruktur direkt am Einzelfall angemessen analysiert und rekonstruiert werden. Für den vorliegenden Untersuchungskontext – einer vernetzten Schnittstellenarbeit zwischen Akteuren aus Politik, Jugendhilfe und Sport – liegt im Forschungsraum bis dato keine Untersuchung vor, die sich konkret mit den Strukturen, Prozessen und Funktionsweisen und den Bedingungen für eine erfolgversprechende Koordination und Integration auseinandergesetzt hat. Auch diese Lücke im empirischen Wissenschaftsdiskurs soll mit Hilfe der vorliegenden Arbeit modular verkleinert werden.

3.2.2.2 Organisationssysteme als Produzenten sozialer Exklusion

Als zweiter Schwachpunkt von Organisationen wird ihre mangelnde **Integrationsfähigkeit** in der funktional differenzierten Gesellschaftsordnung identifiziert: Eine umfassende Integration der polyzentrischen Teilsichten von gesellschaftlicher Wirklichkeit erscheint – so Luhmann – nicht mehr möglich. Organisationen sind zwar der soziale Kitt zwischen Individuum und Gesellschaft, zugleich sind sie aber die verantwortlichen Instanzen für die Entstehung neuer sozialer Ungleichheiten. Jede organisationale Partialinklusion geht immer mit Exklusion einher; denn über Leistungs- und Publikumsrollen (Stichweh 1988, 261) werden zwar mehr als die zur Zeit Anwesenden in das System inkludiert; mit Blick auf die Gesamtgesellschaft werden zugleich aber immer weniger als alle kommunikativ erreichbaren Gesellschaftsmitglieder integriert (vgl. Luhmann 1994a, 20). Exklusion ist auf dieser Mesoebene der „Normalfall“ (Nassehi 2002, 468). Damit konterkarieren die Mitgliedschaftsregelungen der Organisationsebene die prinzipiell freie und gleiche Teilhabe der Gesamtbevölkerung an den Funktionssystemen der Gesellschaft, die auf Gesellschaftsebene als Recht aller Bürger/innen auf eine prinzipielle Vollinklusion verfassungsrechtlich festgeschrieben ist. Exklusion wird auf dieser Bezugsebene als skandalöser Grenzfall angesehen (vgl. Nassehi 2002, 467ff; Luhmann 2000a, 390f.; auch Kap. 6.1).

Nassehi (2002, 467) merkt in diesem Kontext kritisch an, dass die systemtheoretische Gesellschaftstheorie hier eine Leerstelle aufweist, er moniert ihre „relative Blindheit dafür, individuelle Lebenslagen, die quer zur gesellschaftlichen Differenzierungsstruktur liegen, als Effekte sozialer Strukturen [...] beschreiben [zu können]“.

Neue soziale Ungleichheiten entstehen als logische Folge des Modernisierungsprozesses, weil Organisationen letztlich das Prinzip der Universalinklusion konterkarieren (Nassehi 2002, 469; Luhmann 2000a, 394). Die Sozialpolitik und in stellvertretender Instanz das System der Sozialen Arbeit fungieren als Mechanismen der „organisierten Kompensation von Exklusionen“ (vgl. Nassehi & Nollmann 1999, 147f.; Bommes & Scherr 2000a; Baecker 1994; vgl. Kap. 6.2). Gesellschaftliche Krisen wie Arbeitslosigkeit, Bildungsarmut, komplexe Segregationsprozesse in benachteiligten Wohngebieten stellen aus politischer Perspektive zwar soziale Problemlagen dar, sind aber – gesellschaftstheoretisch formuliert – ein Folgeproblem des Inklusionsarrangements von Organisationen. Die sozialpolitische Frage einer gerechten bzw. sozialverträglichen Verteilung von Ressourcen und die Inklusion/Exklusion über Mitgliedschaft korrelieren miteinander: Der Zugang und Partizipationschancen sind selektiv rückgebunden an z.T. kostspielige Mitgliedschaften und die finanzielle Zahlungskraft der Menschen (vgl. z.B. für Sportvereine stellv. Braun 2003b; Nagel 2003d; Schimank 1997a). Dieses Phänomen wurde z.B. für die tendenzielle Exklusion sozial benachteiligter jugendlicher Teilgruppen (wie weibliche Jugendliche mit Migrationshintergrund, Jugendliche unterer Bildungslagen) im Ersten Deutschen Kinder- und Jugendsportbericht herausgearbeitet (vgl. stellv. Boos-Nünning & Karakasoglu 2003; Cachay & Thiel 2003; Hartmann-Tews & Luetkens 2003).

Luhmann interpretiert Exklusionsprobleme als „direkte Folge der funktionalen Differenzierung des Gesellschaftssystems, [...weil] Mehrfachabhängigkeit von Funktionssystemen den Exklusionseffekt verstärkt“ (1997, 631). Hartmut Esser spitzt diesen Sachverhalt wie folgt zu:

„[...D]as Misslingen von Inklusionskarrieren und die Erzeugung von ganzen sozialen Klassen an ‚Zaungästen‘ der Multifunktionsgesellschaft [wird] mit dem Vordringen der funktionalen Differenzierung eher wahrscheinlicher [...]. Die Inklusionen in die verschiedenen funktionalen Systeme hängen nämlich oft eng miteinander zusammen und verstärken einmal begonnene kleinere Abweichungen: Nur wer in einem bestimmten funktionalen System schon vorher inkludiert war, hat Chancen, in ein anderes einzutreten“ (2000a, 250f.).

Die Spirale der multiplen Partialexklusion findet ihren Höhepunkt in der gesellschaftlichen Totalexklusion, personifiziert in Obdachlosen oder Drogensüchtigen. Die Sozialpolitik, und in stellvertretender Instanz auch das System der Sozialen Arbeit, fungieren hier als Mechanismen der „organisierten Kompensation von Exklusionen“ aus relevanten gesellschaftlichen Handlungsfeldern (vgl. Bommes & Scherr 2000a; Nassehi & Nollmann 1999, 147f.; Baecker 1994; vgl. Kap. 6.2).

3.2.3 Generalisierte Problemlösungsfähigkeit interorganisationaler Vernetzungen: Erhöhte Responsivität und lernende Organisationen in turbulenten Umwelten

Als alternatives Arrangement zur Bearbeitung der Integrationsproblematik wird die organisierte Vernetzung von korporativen und kollektiven Akteuren erachtet, denen als plurale Wohlfahrtsproduzenten in der zeitgenössischen reflexiven Moderne ein besonderes Problemlösungs- und Integrationspotenzial zugesprochen wird (vgl. Bauer & Otto 2005; Evers & Olk 1996; vgl. Kap. 6.1; 6.2; 6.3). So betont Nassehi, dass einzig eine **gesellschaftstheoretische Konzeption von komplexen Organisationssystemen und Netzwerken**, wie sie z.B. im Akteurzentrierten Institutionalismus (AI) vertreten wird, eine angemessene Perspektive für die Analyse und Rekonstruktion intersystemischer Organisationskollektive und Netzwerke eröffnet (2002, 472; Bode & Brose 2001).

Hier kann an die Erkenntnisse der jüngeren **Organisationstheorie** angeschlossen werden. Diese postuliert, dass formale Organisationen in der hochkomplexen Gesellschaft nicht mehr Einzelprobleme zu lösen haben, sondern über eine generalisierte Problemlösungsfähigkeit – i.S. von Varietät – verfügen müssen, um in der dynamisch-turbulenten Umwelt auch überlebensfähig zu sein. Begründet wird dies mit einem **gewachsenen Umweltdruck** (vgl. Aldrich 1979 zit. in Schreyögg 2003, 310), der in der Bündelung verschiedener Relevanzbereiche der organisatorischen Umwelt manifest wird: hierzu gehören z.B. gestiegene Stakeholderanforderungen⁴ an Organisationen, wie z.B. zunehmend individualisierte und zugleich pluralisierte Zielgruppenansprüche im Sport, wie auch makro-ökonomische, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle, ökologische und globale Umwelten (vgl. Schreyögg 2003, 310-316). Nur auf Basis einer angemessenen Binnenkomplexität sind Organisationen in der Lage, sich variabel und zeitnah auf den rapiden Wandel und unvorhersehbare Veränderungen einzustellen und ihre Ziele, Operationen, institutionelle Kontextbedingungen anschlussfähig auszurichten.

Auch wenn diese Konzeption in einem kontingenztheoretischen Fahrwasser entwickelt wurde, so hat sie – im Hinblick auf die notwendige Sicherung des Ressourcenzuflusses – auch unter der zeitgenössischen Prämisse der Selbstreferenzialität von Organisationen weiterhin Relevanz. Als Konsequenz müssen zielgerichtetes Handeln und effizientes

⁴ Der Stakeholder-Ansatz von Cyert & March (1963 zit. Schreyögg 2003, 316) definiert Interessengruppen (Stakeholder) als externe Umwelt, die multiplen Anforderungen und Ansprüche an die fokale Organisation richten. Sie können einflussreich auf die Grenzziehung der Organisationen sein. Nach innen sind es Mitgliederansprüche, die als innere Stakeholder die Grenzziehung des Systems beeinflussen.

Operieren im Binnenraum der Organisation flexibel gestaltet sein und dürfen nur so weit festgelegt sein, dass jederzeit ein Lern- und Umdenkprozess und eine flexible Anpassung – i.S. einer responsiven oder lernenden Organisation – an variable Umweltaforderungen möglich sind (vgl. Schreyögg 2003, v.a. Kap. 7; Martens 1997, 276f.). Diese sogenannte ‚Responsivität‘ wird in der Wirtschaft durch die Inkorporation relevanter Ressourcen in die Systemstrukturen, die sonst nur außerhalb des Systems vorliegen (z.B. bei Unternehmensnetzwerke, Fusionen etc.) oder durch das *Outsourcing* von Arbeitsleistungen an spezialisierte Zulieferer gewährleistet. Übertragen auf den sozialen Dienstleistungssektor finden sich die gleichen Lösungsmechanismen. Diese werden z.B. in intersektoralen organisierten Vernetzungen und der Vergabe an und Bewältigung der Reflexionsarbeit durch externe Dritte – Begleitforschung, spezialisierte Berater/innen – deutlich. Interorganisational bzw. intersektoral organisierten Vernetzungen wird daher eine besondere Leistungs- und Problemlösungsfähigkeit nicht nur im Kontext von Unternehmensnetzwerken in der Wirtschaft (Innovationsfähigkeit) und Policy-Netzwerken (partizipative Politikgestaltung) zugeschrieben. Insbesondere vor dem Hintergrund leerer öffentlicher Haushalte und hochkomplexer gesellschaftlicher Problemlagen werden sie als alternative institutionelle Arrangements und Koordinationsmechanismen für eine plurale Wohlfahrtsproduktion verstanden (vgl. Kap. 3.4, Kap. 4, Kap. 6.1; Kap. 6.2).

Begründet werden kann dieser Trend entlang der bereits ausgeführten Argumentationsstränge: Die gleichzeitige Inklusions- und Exklusionskraft der Organisationssysteme und die paradox strukturierte Problembearbeitungskapazität, das wechselseitige Steigerungsverhältnis einer blinden, eigenlogischen Autonomie und Spezialisierung einerseits und der Interdependenzen und Notwendigkeit für strukturell gekoppelte Leistungsverbünde (Hybride, Netzwerke) andererseits. Mit der **Autonomisierung** gesellschaftlicher Teilsysteme wird eine fragmentierte (Teil-)Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen, „intersystemischer Orientierungsdissens“ (Schimank 1997a, 48-53) bzw. eine „Komposibilitätskrise“ (Fuchs 1992; vgl. Kap. 2.1) zwischen den gesellschaftlichen Teilleistungen geschaffen. Die **organisierte Vernetzung** erlaubt hingegen, potenziellen Folgeproblemen konstruktiv zu begegnen, Divergenzen und Krisen aus dem intersystemischen Zusammenwirken gegenzusteuern und im Kooperationsverbund ganzheitlich-integriert auf die Folgeprobleme des Modernisierungsprozesses zu reagieren.

Auf der **gesellschaftlichen Ebene** wird hier das duale Problem komplexer Organisationen relevant: Diese müssen strukturell zugleich Differenzierung und Integration als zwei Seiten der gleichen Medaille bewältigen (vgl. Kap. 3.3.1; Schreyögg 2003). Das drohende (gesellschaftliche) Desintegrationspotenzial organisatorischer Spezialisierung und Problembearbeitung kann über institutionelle Arrangements interorganisatorischer Steuerungs- und Verhandlungsnetzwerke re-integrativ (im Sinne eines *Re-Entry*) abgefangen werden (vgl. Bauer & Otto 2005; Schreyögg 2003; Luhmann 2000a; i.Ü. Weyer 2000; vgl. Kap. 4 Netzwerk). Die **Integrationsproblematik** kann – wie im Fallbeispiel der vorliegenden Arbeit – zum Bezugspunkt der organisationalen Entscheidung erhoben werden (vgl. Willke 1993, 204ff). Anders als von Luhmann angenommen, kann über eine geteilte Problemsicht auch zwischen sehr heterogenen korporativen Akteuren (z.B. aus Politik, Sport, Jugendhilfe) eine gemeinsame gesellschaftliche Rationalität konstituiert werden. So kann z.B. eine umfassende Integrationsarbeit vorangetrieben werden. Allerdings kann die kollektive Handlungsfähigkeit in einer komplexen Organisation zeitgenössisch nur unter Berücksichtigung und Integration der **verschiedenen invol-**

vierten Teilsystemlogiken und auf Basis der notwendigen Abstimmung zwischen diesen Logiken erfolgen und umgesetzt werden (vgl. Schimank 2004; 2002b, 29-54; 2001a, 19-38). Letztendlich ist dies ein intersystemischer Lern- und Wissensaustauschprozess, der neben einer guten Koordination und einer geteilten Rationalität v.a. viel Zeit, Geduld und Experimentierspielraum benötigt. Nur so kann es gelingen, auch alte (teilsystemische) Denkstrukturen und Routinen aufzubrechen (vgl. Prange 1996; Sydow & van Well 1996). **Verschiedene Erfahrungshorizonte**, implizite und explizite Wissensbestände sowie Spezialisierungsvorteile der einzelnen Partner werden in der Netzwerkarbeit nutzbar gemacht und dienen als Basis für diesen wechselseitigen Lernprozess (vgl. Willke 1998a; Prange 1996; Schreyögg & Conrad 1996; Sydow & van Well 1996).

In diesem Kontext wird die über das Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken eingeführte Mikrofundierung der Systemperspektive relevant: So kann (zumindest prinzipiell) über **strategisch-geplante Systemintegration** im Kommunalraum auch eine **verbesserte Sozialintegration** für benachteiligte Dritte erreicht werden. Gesellschaftlich integriertes Handeln kann folgerichtig auch unter den Bedingungen multipler Kontingenzen und Interdependenzen als Einheit in der Vielfalt gestaltet werden. Voraussetzung ist, dass 1) die spezialisierten Teilstrukturen und Ressourcenlagen der Mutterorganisationen der Akteure in das komplexe System hineingenommen und gebündelt werden, und dass es 2) den beteiligten Akteuren gelingt, im intersektoralen Verbundsystem eine gemeinsame Zielsetzung auszuhandeln sowie eine geteilte Mission oder ein Leitbild zur kollektiven Handlungsorientierung aufzubauen. Ob und wie die Eigenlogiken der Akteure aus den fokalen Systemen Politik, Sport und Jugendhilfe die komplexe Netzwerklogik, kollektives Handeln und Entscheidungsprozesse auch weiterhin beeinflussen, wie die komplexe Zusammenarbeit koordiniert und die teilsystemischen Interessen, Ziele und Leistungspotenziale in ein integriertes Handlungskonzept überführt werden können, ist abhängig vom Kontext und der jeweils spezifischen Akteurkonstellation. Dies ist letztendlich ein empirisches Problem und kann nur unter Berücksichtigung der teilsystemischen Kontextbedingungen und jeweils am Einzelfall konkretisiert werden (vgl. Kap. 6 Kontextanalyse; Kap. 7 Fallanalyse).

Nach der Ausführung der Potenziale und Grenzen von Organisationen als gesellschaftliche Institution sollen nachfolgend die für die Analyse relevanten strukturellen Besonderheiten und Funktionsweisen von Organisationen als Institution der Mesoebene (Referenzebene: Organisation) erörtert werden. Auf dieser Basis können wesentliche Beobachtungsfoki für die Fallanalyse in Kapitel 7 deduktiv erschlossen werden. Dies erfolgt zunächst im Rekurs auf entscheidungstheoretisch relevante Dimensionen (3.3) sowie auf die Ambivalenzen Formalität/Informalität, Differenzierung/Integration, Gestaltung/Selbstorganisation (3.4). Die Übernahme einer meso-soziologischen Perspektive auf Organisationen ist relevant, weil hier die Kernvoraussetzungen für das makropolitische Potenzial der komplexen Systeme als ‚gesellschaftliche Organisation‘ (Systemintegration) liegt. Diese Perspektive finden in Kap. 3.4 vertiefend Betrachtung.

Nachfolgend werden relevante Beobachtungsdimensionen aus den Ansätzen der Entscheidungstheorie für die qualitative Netzwerkanalyse generiert.

3.3 Systemtheoretische Einflüsse auf die Organisationstheorie: Autopoiesis – Emergenz – Selbstorganisation

Die nur bedingt gelungene systematische systemtheoretische Verlinkung von Organisation und Gesellschaft kann mit Blick auf die Meso-Ebene nicht bestätigt werden: Hier lässt sich eine wechselseitige Beeinflussung der systemtheoretischen Erkenntnisse und theoretischer sowie empirischer Befunde der Organisationswissenschaft und Managementlehre nachzeichnen. Für den vorliegenden Forschungskontext sind insbesondere der Output zur Selbstorganisation, die Emergenz von Strukturen und Prozessen sowie die Steuerung/ Koordination (*Governance*) von Relevanz (vgl. i.Ü. Schreyögg 2003; Luhmann 2000a).

Schreyögg (2003, 83-91; auch Luhmann 2000a; 1973a, 155f.) reflektiert die einzelnen Phasen und Paradigmen der systemtheoretischen Einflüsse auf die Organisationstheorie. Zusammenfassend kann eine Entwicklung in drei Grobphasen nachgezeichnet werden: In der ersten Phase wird in Anlehnung an das **Dekompositionsparadigma** von Parsons von einer geschlossenen Sicht auf Systeme und einer intraorganisationalen Problemanalyse (Input/Output Steuerung, Plan- und Steuerbarkeit von Organisationsprozessen über Phasen- und Regelkreismodelle) ausgegangen.

In der zweiten Phase werden Organisationen als umweltoffene Systeme und – in Anlehnung an das **funktional-strukturelle** Denkmodell des frühen Luhmann – als System-Umwelt-Relation konzipiert (vgl. Luhmann 1994, 1997). Kernproblem war in dieser Auffassung der Bestandserhalt und **Umwelt-Fit** bzw. die kontinuierliche Umweltpassung an eine turbulente, hochkomplexe Umwelt. Organisationstheoretische Kernbegriffe sind Differenzierung/Integration, spezialisierte Arbeitsteilung, prozessuale Strukturen, *requisite variety* zur Bewältigung von Umweltkomplexität und systeminterne Reflexionsinstanzen zur Unsicherheitsabsorption (z.B. F&E-Abteilungen; vgl. Schreyögg 2003, 85ff; Luhmann 2000a, 11-38; 1973a, 39ff; vgl. zu Rational Choice Studien bei March & Simon 1993; zur Kontingenztheorie stellv. Lawrence & Lorsch 1967; Pfeffer & Slancik 2003; auch Jacobs 1974 und Burns & Stalker 1961 beide zit. in Luhmann 2000a, 33f.).

Die kritische Auseinandersetzung mit kontingenztheoretischen Ansätzen (vgl. i.Ü. Kieser 1999; Türk 1997) und neue **konstruktivistische Annahmen** (vgl. v.a. Weick 1985, 212ff, 1976) führt zur Entwicklung **institutionalistischer Ansätze der Organisationstheorie** (vgl. Scott 1995 zit. in Luhmann 2000a, 35; Mayntz & Scharpf 1995; Powell & DiMaggio 1991; March & Olsen 1990; 1996; Zucker 1991; Kap. 2.2.2), in denen über das soziale Konstrukt der Institution⁵ die Verbindung zwischen Organisation und Gesellschaft hergestellt wird (vgl. i.Ü. Türk 1997, 127). Kern institutionalistischer Ansätze ist die Annahme der historisch kontingenten **social embeddedness** von Organisationen in gesellschaftliche Kontexte (vgl. Granovetter 1985; Weick 1985). Diese Annahmen münden in die dritte, die zeitgenössische Phase.

In neueren und **zeitgenössischen Ansätzen** wird im Anschluss an das Autopoiesis-Theorem die Organisation als operational geschlossenes, aber umweltoffenes System konzipiert. Steuerungstheoretisch wird organisationales Handeln in einem zyklischen

⁵ Institutionen sind Luhmann zu Folge „relativ dauerhaft gegebene, änderungsresistente Verhaltensprämissen“, die Handlungs- und Erwartungssicherheit stiften und – anders als im instrumentellen Rationalismus angenommen – auch kulturelle, semantische Wirklichkeitskonstruktionen, Werte und eine akteurbezogene Perspektive integrieren (vgl. 2000a, 35; kap. 2.2.2).

Input-Throughput-Output Modell verortet: Die Organisation ist sowohl zur Input- wie zur Outputseite geöffnet und kann den eigenen Bestand nur auf Grundlage dieser doppelten Öffnung sichern; Autonomie und Interdependenz werden erstmals als ambivalente Strukturmerkmale der gleichen Organisation konzipiert (vgl. Aderhold & Jutzi 2003, 126; Luhmann 2003; 2000; Kap. 2.1.3.2). Zentral für den Systemerhalt ist die **Grenzerhaltung** (System-Umwelt-Differenz), die nunmehr als Leistung vom System selbst (nicht als Umweltpassung) erbracht werden muss. Die Organisationsgrenze ist eine soziale Konstruktion, die über Grenzbildungsprozesse entlang der systemischen Relevanzen kontinuierlich neu herzustellen ist. Relevant werden Ereignisse, wenn sie der organisationsinternen Logik entsprechen (vgl. Schreyögg 2003, 299-413). Die Autopoiesis von Organisationssystemen erfolgt als Kommunikation von **Entscheidungen**: Entscheidungen bringen Entscheidungen hervor, die wiederum Entscheidungsprämissen für Folgeentscheidungen sind; über Entscheidungsphänomene wird die operative Schließung des Systems gewährleistet (vgl. Aderhold 2003, 153). Auch die Grenzziehung nach innen und außen wird über Entscheidungen geleistet, d.h. sie steuern die Anschlussfähigkeit der organisationalen Kommunikation in die Umwelt. Diese Selbstreferenzialität bedingt, dass Entscheidungsprozesse von außen weder gezielt beeinflusst noch gesteuert werden können; maximal Irritationen sind möglich (vgl. Kap. 2.1). Ob Irritationen der Umwelt in der Organisation als relevant erachtet werden und Modifikationen mit Blick auf Entscheidungshandeln, Zielsetzungen und die Leistungserstellung eingeleitet werden, wird nach organisationalen Relevanzen entschieden; diese sind wiederum für den externen Betrachter nur sehr bedingt beobachtbar (vgl. Alderhold 2003, 153-188; Schreyögg 2003, 299-448; Luhmann 2000a, 9; 1997, 833f.; Kap.2.1).

Für den Bestandserhalt der Organisation ist neben der Ressourcenzufuhr (v.a. Finanzen und relevante Wissensressourcen, vgl. Willke 1999) der Erhalt des Komplexitätsgefälles an der Organisationsgrenze zur Umwelt wichtig. Diese Grenzziehung erfolgt über die Spezifizierung der organisationalen Erwartungsbündel und Ziele (Alderhold 2003, 155ff; Schreyögg 2003, 301ff; Luhmann 2000a; 1976). Die (spezialisierte) organisationale Leistung und ihre Wertigkeit für die gesellschaftliche Umwelt macht die Identität des Organisationssystems aus. Das System kann sich unter den Bedingungen knapper Ressourcen und des Wettbewerbs nur durch eine gesteigerte Binnendifferenzierung (Wachstum) und kontinuierliche Grenzziehung am Markt auf Dauer behaupten. Dieser Prozess der „Differenzstabilisierung“ konstituiert ein permanent neu auszutarierendes Organisationsproblem, das in neueren organisationstheoretischen Ansätzen konzeptionell mit dem höchst selektiven Orientierungsmuster der **Selbstorganisation** gefasst wird (vgl. Schreyögg 2003, 303, 309). **Selbstorganisation** erfolgt im Wechselspiel zwischen selbst- und fremdreferenziellen Bezügen und als kontinuierlicher Balanceakt zwischen spezialisierter Autonomie und ressourcenbezogener Umweltabhängigkeit. Fremdbeobachtungen (z.B. Kontextveränderungen bei Umweltsystemen, Anspruchshaltungen der Kunden oder Zielgruppen) werden fortdauernd in den selbstreferenziellen Entscheidungsprozess einbezogen. Sie werden im System zumeist erst dann als Information relevant, wenn der Ressourcenzufluss und damit der Systembestand gefährdet ist (vgl. zusf. Luhmann 2000a, 35f.).

Der Transfer der organisations*theoretischen* Erkenntnisse zur **Selbstorganisation**, **Eigendynamik** und **Selbststeuerung** in den empirischen Forschungsbereich wird als höchst diffizil erachtet (vgl. i.Ü. Kieser 1999; Schreyögg 2003; Türk 1997). So wurde der

Paradigmenwechsel vom **Umwelt-Fit** kontingenztheoretischer Ansätze zur **Selbstorganisation und Selbstreferenz** komplexer Organisationssysteme zwar zunehmend in der Organisationstheorie akzeptiert; ob und inwieweit die Idee der **Autopoiesis** die Organisations- und Managementlehre bereichern kann, war allerdings Ende der 80er und in den 90er Jahren noch höchst strittig (vgl. Kieser 1999, 299-306; Martens 1997, 271-275; Bühl 1992 zit. Schreyögg 2003, 88f). Martens begründet diesen Sachverhalt systemtheoretisch damit, dass die Selbststeuerungsthese für Organisationsberater/innen und Manager/innen als Bestandsgefährdung interpretiert werden kann. Hier wird ein Forschungsbedarf formuliert, dessen Bearbeitung allerdings nicht leicht erfüllt werden kann. Neuere (theoretische) Ansätze der evolutionären Organisations- und Managementlehre haben das Denkparadigma der Selbstorganisation und Selbststeuerung ihren Konzepten zur Gestaltung von ‚einfachen‘ (i.S. von intrasystemisch agierenden) komplexen Organisationen bereits zu Grunde gelegt (vgl. Kap. 3.3.3). Eine Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für intersystemisch strukturierte komplexe Organisationen steht noch aus. Die vorliegende Arbeit erhebt den Anspruch, einen ersten Schritt zur Schließung dieser Forschungslücke für den Kontext einer intersystemischen komplexen Organisation an der Schnittstelle von Sport, Politik und Jugendhilfe vorzunehmen.

Nachfolgend werden die generischen Probleme komplexer Organisationen im Hinblick auf drei Kern-Ambivalenzen erfasst, die für die Analyse der Möglichkeiten und Grenzen einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit im intersystemischen Verbundsystem relevant sind: Dies sind

- 1) arbeitsteilige Differenzierung und Integration der Teilleistungen (Kap. 3.3.1),
- 2) formale und informale Kommunikation und Organisation (Kap. 3.3.2) sowie
- 3) Gestaltungsmöglichkeiten und emergente Prozesse und Strukturen (Kap. 3.3.3).

Über das Konstrukt der Organisationsstruktur sind alle Ambivalenzen miteinander verknüpft. In der Analyse soll diese Struktur aus einer entscheidungstheoretischen Beobachtungsperspektive rekonstruiert werden, wofür das Kapitel 3.2.2.4 die notwendigen Werkzeuge bereit legt.

3.3.1 Differenzierung/Integration: zur Koordination und Integration von spezialisierten Teilleistungen in komplexen Systemen

Komplexe Organisationssysteme weisen die paradoxe Struktur einer gleichzeitigen Differenzierung und Integration auf: Aufgaben werden im System arbeitsteilig differenziert; die Teilleistungen müssen am Ende aber in ein umfassendes Ganzes integriert werden. Nur auf Basis einer gesunden Balance von Differenzierung und Integration kann die Organisation auch effizient und effektiv ihre Leistung erbringen. Insbesondere mit Blick auf hochkomplexe, intersystemisch strukturierte Organisationen (organisierte Vernetzungen) ist die Frage bedeutsam, **wie** dieses Spannungsfeld konstruktiv und funktional gelöst werden kann. Kontingenztheoretische Ansätze haben das prekäre Verhältnis Differenzierung/Integration mit Blick auf die Koordination und Gestaltung der Leistungsprozesse als das Kernproblem von Organisationen erachtet und auf der Grundlage empirischer Befunde brauchbare Instrumente entwickelt (vgl. Schreyögg 2003, 109-214).

Die formale Organisation strukturiert Aufgabenbezüge vor, die durch die fallweise Regelung und Entscheidung einer informellen Organisation ergänzt wird (vgl. Kap. 3.3.2). Systemtheoretisch rekonstruiert ist die **organisatorische Strukturbildung** ein Pro-

zess, über den Umweltkomplexität und Entscheidungsunsicherheit reduziert, Aufgaben im System bearbeitbar und Handeln trotz hoher Komplexität möglich gemacht werden (vgl. Luhmann 2000a). Die arbeitsteilige Binnenstrukturierung über Regelsysteme ermöglicht in diesem Prozess eine selektive Problembearbeitung, schränkt Kontingenzen sachlich wie zeitlich ein, schafft soziale Erwartungs- und sachbezogene Handlungssicherheit. Regelsysteme (z.B. Regeln zur Festlegung der Aufgabenverteilung, der Koordination, Verfahrensrichtlinien, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte etc.) werden zu einem funktionalen Äquivalent für klassische Managementaufgaben der Planung und Kontrolle (vgl. Schreyögg 2003, 110). Hierbei gilt: Je formalisierter die Prozesse, je mehr Regeln vorherrschen, je hierarchischer die Organisationssteuerung, desto standardisierter ist auch die Steuerung des Leistungsprozesses. Hauptproblem mit Blick auf hochkomplexe und heterogen strukturierte Organisationen ist die Synchronisation der Differenzierung (Aufgabenverteilung) und Integration im Sinne einer koordinierten Arbeitssynthese (vgl. Schreyögg 2003, 112). Empirische Befunde belegen, dass die Integration mit zunehmend differenzierter Aufgabenteilung (hohe organisatorische Binnenkomplexität) ebenso zunehmend prekär wird (vgl. Lawrence & Lorsch 1967).

Funktionale Differenzierung über eine spezialisierte Aufgaben- und Arbeitsteilung ist in höchstem Maße leistungsfähig, geht aber einher mit **Problemen beim Schnittstellentransfer** der Teilleistung, Abstimmungsproblemen auf Grund vorhandener Ressortegoismen, einer geringen Flexibilität, einem hohen Koordinationsaufwand und einer tendenziellen Überlastung der Hierarchie als Steuerungsinstanz (vgl. Schreyögg 2003, 130). Die Arbeitsorganisation und der Leistungsfluss sind unterbrochen und müssen über eine gezielte Koordination integriert werden (vgl. Schreyögg 2003, 156). Dies ist eine höchst komplexe Aufgabe, weil potenziell auseinander driftende **Orientierungen, Kulturen, Logiken, z.T. widersprüchliche Zielsetzungen** anschlussfähig gestaltet werden müssen. Segmentierte Spezialwelten und arbeitsteilige Erfahrungen prägen aber die je aufgaben- oder fachbezogenen WahrnehmungsfILTER und Denkweisen, die sich in divergierenden *cognitive maps* der Organisationsmitglieder niederschlagen (vgl. Lehner 1996; Hodgekinson & Jonson 1994; Lawrence & Lorsch 1967; Dearborn & Simon 1958 alle zit. ebd., 156). Hier setzt das essenzielle **Koordinationsproblem der komplexen Organisation** an: Die Teilorientierungen und Teillogiken müssen in intersystemischen komplexen Organisationen in Richtung **kognitive Konvergenz und Präferenzintegration** koordiniert werden (vgl. Kap.2.3.2). Differenzierung kann prinzipiell u.a. auf der Basis folgender Schlüsselmechanismen koordiniert und integriert werden (vgl. Schreyögg 2003, 129, 157-206):

- 1) Über **vertikale Integration (Hierarchie)**, die in der Regel durch **Planung und Programme** ergänzt wird: Programmierung und organisationale Planung werden in komplexen Systemen als rekursiv-zyklischer Steuerungsprozess entlang der Elemente Planung, Konzeptentwicklung, Organisation der Aufgaben, Realisation, Evaluation/Controlling und Rückkopplung umgesetzt (vgl. Probst & Gomez 1991).
- 2) **Funktional** über Formen einer **spezialisierten Aufgabenbewältigung** (z.B. Sport über Sportakteure, Beratung über Akteure der Jugendhilfe, Qualitätsmanagement über die Wissenschaft, Finanzierung über die Wirtschaft etc.).
- 3) Über eine **horizontale Integration** mittels diskursiver Selbstabstimmungs- und Verhandlungsprozesse (Polyarchie).

- 4) Über eine **inhaltliche und strategische Entkopplung** von Entscheidungsprozessen (z.B. in Entscheidungen zu Strategie, Operatives Geschäft, Problembearbeitung, Qualitätsentwicklung etc), die lateral im Netzwerk verknüpft wird (vgl. auch Kap. 2.3.2.3).

Klassische Organisationsmodelle haben Hierarchie verknüpft mit einer spezialisierten Arbeitsteilung. Um trotz hoher Komplexität eine erhöhte Problemlösungsfähigkeit zu erzielen, wurden in Form einer Stab-Linien-Organisation (Einlinie, Mehrlinie) Spezialisierungs- und Entscheidungsprozesse entkoppelt (vgl. Theuvsen 1994 und Kosiol 1979, 139 zit. in Schreyögg 2003, 149f., 151; vgl. z.B. Strukturen in Sportverbänden). Diese Koordinationsform erwies sich als höchst konfliktanfällig. Vor allem die Diskrepanz von Expertentum und Praxisorientierung, praxisfernes Entscheidungsverhalten, Wissensdominanz der Experten und Expertinnen und divergierende Arbeitsweisen, Erfahrungshorizonte sowie Machtpotenziale in der Entscheidungskette werden empirisch als Quellen für Konflikte zwischen Stab und Linie (vgl. Nollmann 1997) gesehen. In der Organisationspraxis wird zunehmend auf horizontale Selbstabstimmungsverfahren, integrierte **Team-orientierte Ansätze wie** z.B. Projektorganisationen oder Netzwerkorganisation umgestellt. Diese horizontale Koordinationsform zeichnet sich qualitativ nicht nur durch eine verbesserte und lückenlose Informations- und Kommunikationspolitik im System aus, sondern – und dies ist für den vorliegenden Ansatz relevant – erhöht auch die wechselseitige Akzeptanz von Teilentscheidungen. Zurückgeführt werden kann dies auf die strukturelle Anlage für eine gemeinsame Entscheidungsfindung, diskursive Verfahren und Verantwortungsteilung. Benannt sind damit Koordinationsverfahren, die insbesondere bei der Integration höchst heterogener Anforderungen, Interessenlagen und Strukturen – z.B. in hochkomplexen Systemen wie intersektoral organisierten Vernetzungen – relevant werden (vgl. auch Kap. 4).

3.3.2 Formalität/Informalität: Emergenz von Strukturen und Prozessen

Ein generisches Problem der Organisationsgestaltung stellen **implizite oder emergente Prozesse und Strukturen** dar, die in klassischen Ansätzen als Resultat der organisationalen Informalität erklärt wurden (vgl. Krohn & Küppers 1992; i.Ü. Schreyögg 2003, 415ff). Gemeint sind „Handlungsmuster, die sich aus den Ordnungsprinzipien formaler Organisation nicht erklären lassen, [...] sich außerhalb oder neben den Erwartungsbahnen der formalen Struktur bewegen“ (Schreyögg 2003, 417). Informelle Handlungsweisen, Praktiken, Routinen bilden sich in Organisationen im Zeitverlauf heraus und sind komplex miteinander „vermascht“ (ebd.). Ihre Existenz hat nachhaltige Auswirkungen auf klassische Management- und Gestaltungskonzeptionen (vgl. 3.2.2.2).

Mit der Übertragung des Autopoiesis-Gedanken und neuerer kybernetischer Ansätze (von Foerster 1993b; 1984a; 1984b; 1981) auf die Organisationstheorie wurde der Paradigmenwechsel von der traditionellen Vorstellung einer fremd gesteuerten Organisationsgestaltung zur Selbstorganisation eingeläutet. Damit erhielt auch das Phänomen der Emergenz von Strukturen und Prozessen eine theoretisch tragbare Fundierung (vgl. i.Ü. Schreyögg 2003, 417-493; Ortmann et al. 1997; Martens 1997; Krohn & Küppers 1992). Mit der Einführung des **radikalen Konstruktivismus** in Theorien mittlerer Reichweite der Mesoebene waren neuartige Einblicke in das Operieren von Organisationen möglich (z.B. auf Paradoxien wie eine zeitgleich hierarchische Entscheidungskontrolle mit horizontaler Entscheidungskompetenz als *Down-Up* Prozess), die nunmehr im

Anschluss an systemtheoretische Erkenntnisse versteh- und erklärbar wurden (vgl. Baecker 1999). Eingeleitet wurde damit ein Umdenken auch auf der Ebene der Organisations- und Managementlehre: weg von der Vorstellung der gezielten Planbarkeit von Organisationsprozessen und organisatorischem Verhalten, hin zur Fokussierung auf nicht intendierte Handlungsergebnisse. Organisatorische Selbststeuerungsprozesse wurden in traditionellen Ansätzen mit der **informellen Organisation** erklärt: Insbesondere die Überlegungen des frühen Luhmann (2000a; 1976) zur Formalität und Informalität sind instruktiv und höchst bedeutsam für die Rekonstruktion der Strukturen, Prozesse und Funktionsweisen von komplexen Organisationsstrukturen.

Die Erkenntnisse gehen dahin, dass nicht nur **formale Strukturen und Regeln** eine wichtige Ordnungsfunktion in Organisationen erfüllen, sondern auch informelle Vorgänge (vgl. Luhmann 2000a; 1976 [1964], 29ff in Anl. an Barnard 1938). Komplexe Organisationssysteme konstituieren sich paradoxerweise aus beiden Elementen, die sich wechselseitig beeinflussen und stützen (vgl. Schreyögg 2003, 14f.).

Wie bereits ausgeführt, sind systemrationale Erwartungshaltungen an die Mitgliedschaft gebunden und können, z.B. bei Zuwiderhandlung, durch den Ausschluss aus der Organisation sanktioniert werden. An diese Formalität rückgekoppelte Kernprobleme der Organisationen können sein:

- a) Anpassungsprobleme an dynamische Umwelten durch starr definierte Erwartungskorsette,
- b) Probleme des Rollenkonflikts und Rollenwechsels der involvierten Mitglieder und
- c) Motivationsprobleme (vgl. Luhmann 1976, 29ff).

Die z.T. rigiden Regelsysteme können von den Mitgliedern durch informale Regeln (eigene Kommunikationswege, Hierarchien, Sanktionswege) unterlaufen, verändert oder modifiziert werden. Über diesen Einfluss des Akteurhandelns können formale Erwartungen in ungeplanter, z.T. auch unerwarteter Weise informal verändert werden. Formalität und Informalität (Strukturen und Akteurhandeln) stehen somit in einem wechselseitigen Beeinflussungsverhältnis (vgl. Crozier & Friedberg 1993, 46-65; Kap. 3.3.4.2; Luhmann 1976, 123ff; Kap. 2.3).

Wurde in klassischen, vor allem funktionalistischen Organisationsansätzen Informalität kritisch als subversives, dysfunktionales Störelement der organisationalen Ordnung bewertet, so betonen Luhmann (1976) und in Folge jüngere Arbeiten ihre hohe **Funktionalität**. Empirisch belegt wurde diese Annahme auf Basis der Hawthorne Experimente, die eine Korrelation zwischen informalen Regeln, sozialer Gruppendynamik und organisationaler Zweckerfüllung ans Licht brachten. Auf dieser Basis wurde Informalität als unverzichtbares Korrektiv für die formale Organisationsgestaltung erarbeitet (vgl. Blau & Scott 1962, 89ff zit. in Luhmann 2000a, 20, 24). Aus systemtheoretischer Perspektive hat Luhmann (2000a; 1976, 29ff, 48ff) systematisch herausgearbeitet, dass eine zu rigide Formalisierung der Organisation zwangsläufig eine Engführung der Systemausrichtung bedeutet, die sich in einer hochkomplexen und dynamischen Umwelt bestandsbedrohend auswirken kann. Im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit und den Bestandserhalt von Organisationen werden auch in der vorliegenden Arbeit beide Teilelemente – formale und informale Organisation – als komplementäre, sich wechselseitig relativierende und korrigierende Elemente der inneren Ordnung erachtet: sie stellen

3 Organisationen

eine „funktionale Symbiose“ für eine effektive und effiziente Organisation dar (Luhmann 1976, 38f.).

Informelle Regelungen, solange sie im Dienste des Systemerfolgs eingesetzt werden, haben folgerichtig eine „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1976, 304ff): formale Regeln dürfen im Dienste der Organisationszwecke in einer Grauzone der Legalität verletzt werden. So sind formale Regeln zwar generalisierte Erwartungshaltungen, zugleich aber nur bedingt die Richtschnur für faktisches Handeln (vgl. Schreyögg 2003, 421 bzgn. auf Studien von Ortmann 2003; Friedberg 1995). Es ist daher gerade im Kontext hochkomplexer Organisationen mit einer inneren kulturellen Vielfalt unabdingbar, im formalen Korsett auch Raum für Zwischenzonen, sog. Indifferenzzonen zu belassen, die als funktionale Handlungsspielräume für die Akteure im System notwendig sind (Luhmann 1976, 311ff; auch 2000a bzgn. auf Barnard 1938). Auch wenn informale Organisation und Regelungen nicht planbar sind, können sie – so auch empirisch fundierte Erkenntnisse der neueren Organisationstheorie – institutionalisiert werden. Letztendlich interpretiert Luhmann eine regulierte Kombination und Erhaltung der widerspruchreichen Eigengesetzlichkeit zwischen formaler und informaler Rolle als funktionalen Gewinn organisationsinterner Differenzierung (vgl. Luhmann 1976, 50). Gerade im Kontext komplex strukturierter Organisationen bezeichnet Kollegialität eine erfolgskritische Verhaltenserwartung von Personen in der gleichen Position (vgl. ebd., 314ff): als emergentes, auf Vertrauen basierendes Normgefüge (wechselseitige Unterstützung, Weitergabe vertraulicher Information etc.) wird dies zu einer notwendigen Voraussetzung und relevanten Ressource für handelndes Zusammenwirken in intersystemischen Akteurkonstellationen (vgl. Kap. 4).

Im Kontext einer komplexen organisierten Vernetzung muss das Spannungsverhältnis zwischen Formalität und Informalität je spezifisch für die Sozial- wie für die Systemintegration ausgelotet werden (vgl. Schimank 2002b, 29-54). So erleichtert unter einer **sozialintegrativen Perspektive** die relative Verselbstständigung formaler Strukturen gegenüber den Mitgliedern den Aufbau einer kollektiven Handlungsfähigkeit; zugleich besteht immer das Risiko, dass die individuellen Akteurinteressen durch zu hohe Formalisierung überformt und in ihrer Kreativität und Handlungsfähigkeit eingeschränkt werden. Formalität/Informalität muss daher immer in einem gesunden Spannungsverhältnis zwischen partikularen Akteurinteressen und kollektiver Handlungsfähigkeit gehalten werden, damit die Akteure im System motiviert sind, sich für den Zweck der komplexen Organisation auch weiterhin zu engagieren.

Mit Blick auf die Koordination und Integration teilsystemischer Partialeistungen und Kompetenzen – also aus einer **systemintegrativen Perspektive** – muss dieses Spannungsverhältnis vor allem mit Blick auf die Außengrenze des Systems, d.h. hin zur dynamisch-turbulenten Umwelt, ausbalanciert werden: Zu hohe Formalität vermindert und verhindert die notwendig flexibel zu gestaltende Anschlussfähigkeit der Systemleistung an die Anforderungen der Umweltsysteme. So können z.B. zu lange Entscheidungswege, zu wenig Spielraum für die teilsystemischen Belange im komplexen System oder zu rigide Zielformulierungen ohne Spielraum für Nachbesserungen als Beispiele für eine „dysfunktionale Rigidität“ (Schimank 2002b, 52) angeführt werden. Empirische Befunde der Organisationsforschung zeigen: informelle Handlungs- und Gestaltungsspielräume (die Indifferenzzonen) müssen proportional zur wachsenden Umweltkomplexität steigen;

nur dann ist auch eine angemessene Flexibilität, Reaktions- und Wandlungsfähigkeit im System gewährleistet und eine kontextbezogene, situative Anpassungsleistung der Organisation möglich (vgl. Burns & Stalker 1961 zit. in Schimank ebd.).

Offen bleibt in Luhmanns theoretischen Ausführungen allerdings, ob und *wie* informales Verhalten koordiniert werden kann, wie das Verhältnis Formalität/Informalität optimal gestaltet sein sollte und in welchen Fällen für welche Kommunikationsform optimiert wird (vgl. Luhmann 2000a, 25). Dies kann nur empirisch kontextbezogen am Einzelfall erarbeitet werden. Mit der qualitativen intersektoralen **Netzwerkanalyse** (Kapitel 7) sollen aus Sicht der involvierten Akteure Kommunikations- und Entscheidungswege im Hinblick auf Formalität/Informalität rekonstruiert werden, um auf dieser Basis die strukturellen wie informellen Regulierungsmechanismen im System zu identifizieren und diese nutzbar zu machen für die Entwicklung eines Gestaltungskataloges für eine organisierte Vernetzung im Kontext einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit. Die intersystemische Zusammenarbeit wird auch im Untersuchungsfall in den Dienst einer gesteigerten Integrationsfähigkeit von sozial benachteiligten jungen Menschen in den sozialen Brennpunkten von Köln gestellt.

Das Problem der Emergenz und der Balanceakt zwischen Formalität und Informalität verweisen auf das grundlegende Koordinationsproblem von komplexen Organisationsabläufen: **Selbstorganisation** als emergente Steuerungskraft. Selbstorganisation kommt über ein hohes Maß an Informalität zum Tragen und ihr wird für den intersystemischen Kollektivkontext (hybride Organisation oder Netzwerk) eine hohe Bedeutung zugewiesen, da sie sich leistungsförderlich wie auch leistungsmindernd auswirken kann (vgl. Schreyögg 2003, 418). Mit diesem Problem setzen sich v.a. evolutionäre und konstruktivistische Managementansätze auseinander.

3.3.3 *Selbstorganisation in zeitgenössischen Managementansätzen: Zur Regelung von Emergenz*

Im Anschluss an den Konstruktivismus neuerer kybernetischer und systemtheoretischer Erkenntnisse hat sich auch in zeitgenössischen evolutionären Managementansätzen eine radikalisierte Vorstellung des Komplexitätsarrangements der Organisation als nicht-triviales, selbstreferenzielles soziales System durchgesetzt, das nur bedingt steuerbar ist: mit dem Konzept der **Selbstorganisation** kann dies auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden (vgl. stellv. Martens 1997, 268; Willke 1995; 1983b; Malik 2000; Probst 1985; Kap. 2.1.3.2).

Unterschieden wird Selbstorganisation als **theoretischer Begriff** und als **normatives Konzept**. Ersterer bezeichnet unter dem radikal konstruktivistischen Einfluss die Schaffung und Stabilisierung von Strukturen einer Organisation durch „rekursive Interaktion“ (Martens 1997, 269; Jutzi & Aderhold 2003, 246; Mayntz & Nedelmann 1987) als selbstreferenzielle Form der Führung, Gestaltung, Planung und Steuerung von Organisationen: als „Eigenschaft eines Systems, das sich selbst betrachtet und sich seine eigene Logik und Identität schafft“ (Martens 1997, 269). Managementhandeln (Führung, Koordination, Gestaltung) wird auf Grundlage dieser Annahme zunehmend in Anlehnung an die Prämisse der **Selbststeuerung** sozial-selbstreferenzieller Prozesse und als ganzheitlich-vernetzter Gestaltungsprozess nach internen Relevanzen konzipiert (vgl. Probst 1987, 1993). Das **normative Konzept** der Selbstorganisation verweist hingegen auf

Prozesse der Dezentralisierung, industriellen Demokratisierung, spontanen Ordnungsbildung und wird in Abgrenzung zu den klassischen Konzepten der Zentralisation, Kontrolle und Planung verstanden (vgl. Kap. 6.1). Trotz Dezentralisierungstendenz verbleiben aber in dieser Konzeption immer Merkmale einer planbaren, zentral-hierarchischen Organisation, so dass Organisationen – ganz im Sinn der Oszillation von Selbstreferenz und Fremdreferenz bei Niklas Luhmann – als **Mix aus Selbstorganisation und Fremdorganisation**, aus geplanter und spontaner Ordnung verstanden werden (vgl. Probst 1985; zusf. Martens 1997, 268f.).

Wurde Selbstorganisation in Ansätzen der 80er Jahre ‚pathologisiert‘ (z.B. frühe Arbeiten von Malik und Probst 1982; vgl. Martens 1997, 272f.), so wird insbesondere im Kontext interorganisationaler Zusammenarbeit und komplexer Organisationen die **besondere Funktionalität der Selbstorganisation** betont (vgl. Schreyögg 2003, insbes. Kap. 6). Auch neue Managementansätze konzipieren Planungs- und Organisationsprozesse – wie in der vorliegenden Arbeit auch – nicht als radikalisierte Autopoiesis und Selbstorganisation, sondern starten von der Prämisse einer relativen Steuerbarkeit der Organisationen (vgl. Willke 1999³ [1994]; Martens 1997, 268; Bardmann 1994; Probst 1987; 1985; Malik 2000; i.Ü. auch Aderhold & Jutzi 2003, 127; Kap. 2.2.2).

Planung und Steuerung werden auf der Folie selbstregulierender Systeme neu konzipiert. Basisannahme ist, dass sowohl handelnde Akteure in Organisationen wie das soziale System Organisation selbst auf Grund eigener Erfahrungen lernfähig sind. Die prozessual konzipierte innere Organisationsstruktur ist lernfähig; Lernprozesse können aber nur systemintern angestoßen werden, und planvolles Management ist nur als **dezentrale Kontextsteuerung** möglich (vgl. Schreyögg 2003, 109-206, v.a. 173ff; von Foerster 1984b, 8ff; Kap. 2.1.3). Dass dezentrale Kontextsteuerung zur Strukturierung von Rahmenbedingungen und Gruppenkonstellationen bewusst eingesetzt werden kann, belegen Befunde der Organisationsforschung (vgl. Allmedinger & Hinz 2002, 21ff; Hackman 2002, 245-259; Podsiadlowski 2002, 260-283). Hierbei kompensieren horizontale Team- und Gruppenprozesse die Unzulänglichkeiten hierarchischer Koordination und werden in hochkomplexen organisierten Vernetzungen zunehmend relevanter (vgl. Kap. 3.3.2).

In den **angewandten Management- und Organisationslehren** existieren für den vorliegenden Forschungskontext drei Strömungen, die mit dem Konzept der Selbstorganisation arbeiten und relevante Aspekte und Analyseinstrumente bereitstellen:

- 1) Die Managementerschule St. Gallen (Forschungsgruppe um Probst 1991; 1987; 1985; Ulrich 2001; Probst & Gomez 1991; Probst & Ulrich 1984; Malik & Probst 1982),
- 2) die Münchner Managementerschule (Forschungsgruppe um Kirsch 1997; 1992)
- 3) und der Ansatz von Kieser (1994) zur Praxis der Selbstorganisation.

Im Anschluss an von Hayeks Konzept der **spontanen Ordnungsbildung** geht der theoretische Ansatz der **Managementerschule St. Gallen** von der Selbstreferenz, Systemautonomie, Komplexität und Redundanz selbstorganisierter Systeme aus (vgl. Probst 1987; 1985). In einem ganzheitlichen Managementkonzept konzipiert die Forschungsgruppe um Probst Selbstorganisation als Produkt des Handelns und Beobachtens eines **vernetzten Ganzen**, das integratives Resultat aus Prozessen der Selbstorganisation

und bewusster Gestaltung ist (vgl. Probst & Gomez 1991a; i.Ü. Jutzi & Aderhold 2003, 265f.). Regelsysteme strukturieren diese Prozesse vor und schaffen einen wichtigen Halte- und Orientierungspunkt; über Verhaltens- und Regeländerungen passt sich das System in selbstorganisatorischen Prozessen kontinuierlich an die Bedingungen der Umwelt an. Mit anderen Worten: Verhalten wird – wie in der Annahme des ASD unter Kapitel 2.3 dargestellt – strukturell begrenzt, und die Organisationsentwicklung und -koordination erfolgt in selbstorganisierten Prozessen. Die Koordinator/innen bzw. Organisationsgestalter/ innen können Rahmenbedingungen zwar regulieren, jedoch nicht gezielt eine Ordnung im System herbeiführen, weil 1) er oder sie selbst Teil des Systems ist und 2) seine/ihre Handlungen in das Wirkungsgefüge der Organisation mit eingehen und dieses beeinflussen. Dieser Ansatz arbeitet mit den gleichen Erkenntnissen und Prämissen wie der AI für gesellschaftlich organisierte Vernetzungen (vgl. 2.2.2). Hohe Komplexität macht es schwierig im Wirkungsgefüge das Zusammenspiel der Einzelelemente zu erfassen. Das Modell der ASD schafft hierfür die notwendige analytische Grundlage (vgl. Kap. 2.3).

Die **Münchener Managementerschule** vertreten durch Kirsch (1997; 1992; vgl. i.Ü. auch Kieser 1994, 203f.) formuliert ebenfalls Komplexität (als weites Spektrum pluraler Positionen, Interessen und Denkweisen) als Grundproblem organisationaler Prozesse. Der Organisationsgestalter übernimmt in diesem Konzept eine eher **koordinierend-moderierende Aufgabe** und muss letztlich die Frage nach Konflikt, Verständigung und Konsensherstellung beantworten. Das intersystemische Verständigungsproblem kann durch den Aufbau einer angemessenen **Binnen-Komplexität** und über **diskursive Verfahren** (vgl. Bendel 1993; Willke 1993; Kap. 2.1.3.3, Kap. 2.1.3.4) selbstorganisiert gelöst werden. Der Koordinator hat die Schlüsselaufgabe, die Verständigungsprozesse zu gestalten und als (System-)Vermittler bzw. **Schnittstellenmanager** zwischen den involvierten Akteuren zu agieren. Problematisch ist, dass dieser Vermittlungsprozess in einer kontinuierlich wachsenden (Binnen-)Komplexität erfolgt und die Entscheidungsprozesse selbst in selbstorganisierten, und damit nicht vorhersehbaren, nicht planbaren, schwer beobachtbaren und ggf. auch chaotischen Bahnen verlaufen.

Neben den für die Analyse relevanten Dimensionen ‚ganzheitlicher Ansatz‘, ‚vernetztes Denken‘, ‚Kontextgestaltung‘ der St. Gallener und dem ‚Schnittstellenmanagement‘ sowie den ‚diskursiven Verfahren‘ zur Vermittlung der Münchner Denkschule fokussiert Kieser (1994) die **Praxis von Selbstorganisation** und erarbeitet weitere instruktive Schlüsselfaktoren für die Analyse intersystemischer organisierter Vernetzung: Selbstorganisation und Selbstkoordination werden auf **planerische Vorgaben** reduziert, die den Beteiligten große Spielräume mit Blick auf ihre teilautonomen Interessenlagen und Gruppenstrukturen eröffnen. Diese Autonomie geht Hand in Hand mit neuen Verantwortlichkeiten: die Gruppe bestimmt Qualitätsmerkmale selbst und zeichnet für die Einhaltung dieser Standards auch verantwortlich. Dieses **Selbstcontrolling im bottom up Prozess** legt – in Anlehnung an die Erkenntnisse des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts von Barnard – die Annahme einer Flexibilität, Motivation und Leistungsfähigkeit der selbstorganisierenden Gruppen zu Grunde, die höher ist als in tayloristisch organisierten Arbeitsgruppen. Auch hier gilt, – und damit schließt sich der Kreis zu den beiden anderen Konzeptionen: Fremdorganisation als hierarchische Vorgaben von oben bzw. durch einen Koordinator oder Moderator reguliert die Rahmenbedingungen und steckt den Handlungskontext für die Selbstkoordination ab (vgl. Kieser 1994, 219).

Selbstorganisation ist auch in der neueren Organisationstheorie und -lehre als „Eigenleistung des Systems“ (Jutzi & Aderhold 2003, 272) gemeinhin anerkannt und selbstorganisierende Prozesse erhalten neben der formalen Organisation eine ordnungsstiftende Funktion im System (vgl. Malik 2000; v.a. Probst 1993; 1987;1985). Über dieses Konzept kann über einen Blick in das System (in die Black Box) organisatorische Ordnung als **zirkuläre und nichtlinear angelegte Prozesse und Strukturen** (= > Emergenz) analytisch greifbar gemacht werden. Zugleich wird im Konzept der Selbstorganisation auch die Autonomie des komplexen Systems gegenüber der Umwelt manifest und die soziale Eingebundenheit von Institutionen verdeutlicht (vgl. i.Ü. Aderhold 2003, 153-188; Schreyögg 2003; Martens 1997; Mayntz & Nedelmann 1987, 648-668; Kap. 2.2):

„Der Prozess der Ordnungsbildung wird auf komplexe Wechselwirkungen zwischen den Teilen des Systems bzw. zwischen dem System und dessen Umwelt zurückgeführt. Darstellungen zur Selbstorganisation setzen auf eine dynamisch angelegte Dualität zwischen den beiden (System und Umwelt), mitunter auch ohne überhaupt die Handhabung der Unterscheidung anzugeben.“ (Jutzi & Aderhold 2003, 251)

Damit schließt die Selbstorganisation das System nach innen und nach außen ab. Sie wird somit zum kritischen Moment für die kontinuierliche Grenzbildung von hochkomplexen Systemen. Für diese ‚Differenzstabilisierung‘ werden Entscheidungen und Entscheidungsprozesse relevant.

3.3.4 Entscheidungstheorie – eine Beobachtungsperspektive

In Kapitel 3.3 wurden klassische funktionale Paradoxien der komplexen Organisationen in der Moderne herausgearbeitet, konkret die Ambivalenz und wechselseitige Beeinflussung von Differenzierung und Integration, die funktionale Äquivalenz von Informalität und Formalität sowie die wechselseitig funktionale Ergänzung einer geplanten Steuerung und Selbstorganisation zur Herstellung der Ordnung im System. All dies sind ambivalent-komplementäre Voraussetzungen, damit die Organisation ihre optimale Leistung auch unter den Bedingungen hochkomplexer, turbulenter Umwelten erreichen und ihren Bestand sichern kann (vgl. Ortmann 2003 zit. in Schreyögg 2003, 424f.; 1999). Die Logik informaler Organisation, von Selbstorganisation und Interdependenzen erklärt Luhmann (2000, 62-69) im Rekurs auf die Entscheidungstheorie (Kap. 3.3.4.1). Diese Perspektive wird für die vorliegende Analyse – in konsistenter Fortführung des Modells der Akteur-Struktur-Dynamiken – erweitert um Aspekte verschiedener Entscheidungsprozess-Ansätze, so dass in theoretischer Konsistenz neben dem entscheidungskritischen Faktor der Systemrationalitäten auch Interessen, Einflusspotenziale und Machtlagen der Akteure in der Analyse angemessen Berücksichtigung finden können (Kap. 3.3.4.2).

3.3.4.1 Organisation als „Entscheidung“

Luhmann konzipiert Organisation und Entscheidung (2000) im Rekurs auf die klassische (verhaltenstheoretische) **Entscheidungstheorie** (Schreyögg 2003, 48-52; Barnard 1938 zit. in Berger & Bernhard-Mehlich 1999, 133-168; vgl. Kap. 3.3). In dieser Theorie wurden Strukturen bereits unter dem Aspekt der Regelung systeminterner Prozesse als „Entscheidungsprämissen“ definiert: “[...] Organisationsstruktur und -ziel [geben] die Entscheidungsprämissen für das jeweilige Entscheidungshandeln ab“ (March & Simon

1993, 186ff; March & Simon 1976, 173ff zit. in Aderhold 2003, 155; Naschold 1969, 61 zit. in Pfeiffer 1978, 12). In Abgrenzung zur klassischen „Handlungsrationalität“ (z.B. March 1990; Simon 1976, 76f. zit. in Berger & Bernhard-Mehlich 1999, 166) setzt Luhmanns Entscheidungstheorie bei der **Systemrationalität** an: Entscheidungen erfolgen als Beitragsleistung zum Systemerhalt (1973a; vgl. auch Gerhard et al. 1994).

Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, erfolgt in dieser systemtheoretischen Konzeption die operative Schließung und Autopoiesis der Organisation durch die Kommunikation von Entscheidungen. Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder sind sekundäre Elemente und bereits das Resultat von Entscheidungsprozessen. Jede Entscheidung ist Prämisse für weitere Entscheidungen und gewährleistet weitere „Anschlussentscheidung ohne Infragestellen von Entscheidungen“ (Baecker 1992, 223). Die Konstitution der Organisation (Organisationsstruktur) interessiert in dieser radikalen Variante nur insoweit, als diese Struktur den Rahmen für Entscheidungshandeln in Organisationen bildet und die „Produktion und Reproduktion in bestimmte Bahnen lenkt, bestimmte Kommunikationen entmutigt, andere ermutigt, [...und] auf diese Weise konditioniert, was möglich ist“ (Baecker 1999, 137). Über Entscheidungen werden auch in komplexen Organisationen – wie beschrieben – Erwartungssicherheit und Handlungssicherheit geboten, d.h. ein wichtiger Beitrag zur Unsicherheitsabsorption geleistet (vgl. Luhmann 2000a, 66). Entscheidungen sind immer gekoppelte Selbst- und Fremdreferenz; Organisationen reagieren mit Entscheidungen auf Irritationen der Umwelt (Fremdreferenz) und reflektieren über sich selbst (Selbstreferenz). Entschieden wird z.B., wer mitentscheiden darf, wer welche Rollen und Ämter besetzt, wie Entscheidungswege sind etc. Entscheidungen haben *eo ipso* einen Informationswert, auch wenn diese Bagatellen sind (Luhmann 2000a, 69). Organisationales Entscheidungshandeln erfolgt hierbei immer in der „*Differenz zwischen Entscheidungsgewohnheiten und Entscheidungsbedarf*“ (Baecker 1999, 357, Herv.i.O.), wobei jedes Abweichen von Gewohnheiten die Öffnung für innovatives, problemlösendes Verhalten bedeutet: in intersystemischen Organisationen müssen die Akteure z.T. ihre Routinen und Gewohnheiten, Denkmuster und Entscheidungsrichtungen aufbrechen und verändern, damit mittel- bis langfristig über wechselseitige Lern- und Wissens-Austauschprozesse eine erhöhte Problemlösungsfähigkeit erlangt werden kann.

Über das Phänomen der Entscheidung als Herzstück von Organisationsanalysen werden Einflusspotenziale und Macht direkt mit dem Entscheidungsphänomen gekoppelt (vgl. Baecker 1999, 139; Luhmann 1973a, vgl. Abb. 3.1). Entscheidungen können dabei ein sehr problematisches Strukturprinzip des Organisationsdesigns darstellen: So haben in Organisationen häufig gerade NICHT-Entscheidungen einen **Strukturwert**, weil unstrukturierte Entscheidungsprozesse Ausdruck von strategischen Manövern, Unklarheiten, Dominanzverhältnissen und versteckten Hierarchien sein können. Der Entscheidungskontext, die teilsystemische Blindheit oder die Vorprogrammierung derartiger Entscheidungsprozesse wird in diesem Zusammenhang relevant (vgl. empirische Belege bei Baecker 1999, 139f.; insb. FN 43 bis FN 48).

3 Organisationen

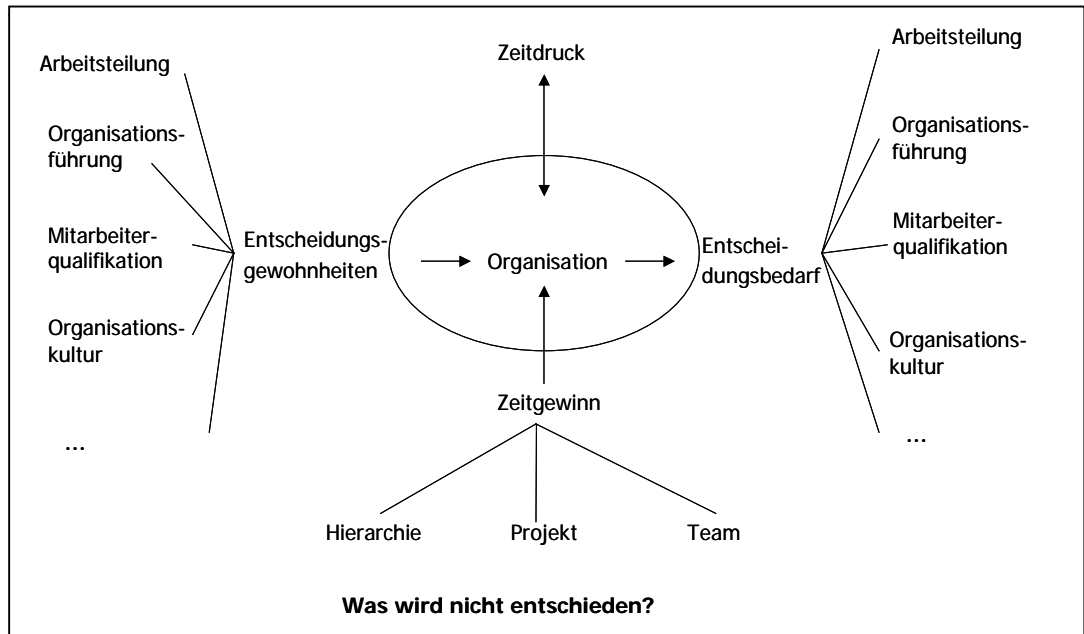


Abb. 3-1 Organisation als Soziales System: Kommunikation von Entscheidung

Quelle: leicht modifizierte Darstellung in Anl. an Baecker (1999, 357)

Kern der vorliegenden Organisationsanalyse wird die Rekonstruktion strategischer Entscheidungen sein, weil in Rückbindung an die **Dimension der Entscheidung**

- 1) alle Ebenen sinnvoll erfasst werden können (vgl. ASD-Modell; Kap. 2.3) und
- 2) alles, was in der Organisation geschieht, sich als Entscheidung oder Nicht-Entscheidung darstellen lässt und mit Blick auf (entscheidbare) Effekte für vorherige und nachfolgende Entscheidungen abgeklöpft werden kann (ebd., 141).

Dies kann nicht isoliert und begrenzt aus dem Blickwinkel eines externen (wissenschaftlichen) Beobachters erfolgen, sondern ist nur relevant, wenn der organisatorische Entscheidungsprozess multiperspektivisch aus Sicht der involvierten handelnden Akteure rekonstruiert wird (ebd., 145). Über die **Kopplung von Entscheidung, Unterscheidung und Kommunikation** die Kybernetik zweiter Ordnung auch in die neuere Systemtheorie eingeführt, die ihren Ausdruck findet in der operativen Schließung der Organisation auf Ebene der Entscheidungen (Autopoiesis; vgl. Baecker 1999, 142). Übersetzt auf komplexe, intersystemisch strukturierte Systeme bedeutet das, dass die gleiche Entscheidung für die einen im System relevant ist (z.B. Jugendhilfe), dieser Relevanz aber als Eigenwert für die anderen im System nicht existiert (z.B. Sport). Mit Blick nach außen bedeutet dies, dass Anregungen und Empfehlungen – z.B. der wissenschaftlichen Begleitung – im System nicht unbedingt entscheidungsrelevant werden müssen, weil z.B. Wahrheitsfindung bzw. Qualitätssicherung für Akteure aus anderen Kontexten von maximal sekundärer Relevanz sind. Hier schließt sich der Kreis zur eingangs in Kapitel 2 bereits umfassenden Steuerungsproblematik komplexer Systeme, die operativ geschlossen sind und deren Entscheidungen damit nicht direkt von außen beeinflussbar sind.

Das komplexe System Organisation ist doppelt geschlossen (vgl. Baecker 1999, 147-152): auf der Ebene der Entscheidung und auf der **Ebene der Entscheidungen über Entscheidungen**, namentlich auf der **Programmebene**. Systemprogramme befähigen das System zur Selbstregulation, da die Selbstorganisationsprozesse selektiv vorstrukturiert und damit über in sinnhaft eingegrenzte Entscheidungsbahnen vorgespurt werden (z.B. die Lehre und Forschung einer Universität, Sportangebot und Training im

Sportsystem, Hilfeangebote im System der Sozialen Arbeit etc.). So kann in Organisationsverfassungen bereits festgeschrieben sein, wer Mitglied werden darf und wer nicht. So können auch die Rahmenbedingungen für Partizipation und Exklusionsmechanismen über die Programme reguliert werden, da z.B. nur Kernakteure (ordentliche Mitglieder) auch Programme mitgestalten, modifizieren und bei Bedarf ändern dürfen. Mit anderen Worten: Politikfähigkeit erlangt ein Akteur in einem spezifischen System nur dann, wenn er/sie sich auch an der Politikgestaltung beteiligen darf. Nur wer **im** System sitzt hat also auch – mehr oder minder starke – Regulierungsmacht.

3.3.4.2 Entscheidungstheorie und empirische Entscheidungs-Prozess-Ansätze

Entscheidungsprozesse entstehen eigendynamisch in einem ambivalenten Wechselspiel aus ermöglichten oder begrenzenden Strukturen, informellen Prozessen und unter Bezugnahme auf den **organisatorischen Kontext** (stellv. March & Olsen 1996; auch Crozier & Friedberg 1993; 1979; i.Ü. Schreyögg 2003, 67ff, 425ff). In komplexen inter-systemisch strukturierten Organisationen wird das Entscheidungshandeln darüber hinaus durch die divergierenden Interessenslagen und Zielausrichtungen ihrer Akteure bestimmt, die in hohem Maße über die teilsystemischen Logiken in den Muttersystemen geprägt sind. In der vorliegenden Arbeit sollen in Anlehnung an Entscheidungs-Prozess-Ansätze beobachtbare Entscheidungsprozesse rekonstruiert werden und exemplarisch der Einfluss

- 1) der organisatorischen Regelungen (institutionellen Ordnung),
- 2) teilsystemischer Logiken,
- 3) informeller bzw. selbstorganisatorischer Prozesse der Akteure im System auf das Entscheidungsverhalten herausgearbeitet werden.

Der Entscheidungsprozess wird für komplexe Organisationen nicht mehr als lineares Phasenmodell – wie in früheren Ansätzen – gedacht, sondern durch seine Rückkopplung an Informalität und Selbstorganisation entsteht ein eigendynamisches, uneinheitliches Schema mit z.T. zyklischem, Phasen vorgreifendem, übergreifendem oder retrogradem Verlauf (ebd., 68 bzgn. auf Simon 1945; i.Ü. Aderhold 2003, 153-188; Schreyögg 2003; Martens 1997; Mayntz & Nedelmann 1987, 648-668; Kap. 2.2). Entscheidungsprozesse können folgerichtig weder eins-zu-eins strategisch geplant, noch rational gestaltet werden; ihnen unterliegt vielmehr die in Kap. 3.3.2 und Kap. 3.3.3 dargestellte eigentümliche „kollektive Dynamik“ (Schreyögg 2003, 426).

Die Theorie der Entscheidung hat sich aus unterschiedlichen Strömungen entwickelt. Für die vorliegende Arbeit sind Bausteine aus folgenden Modellen relevant:

- 1) die klassische **verhaltenstheoretische Entscheidungstheorie** (in Anl. an Barnard 1938 zit. Berger & Bernhard-Mehlich 1999, 165; March & Simon 1993),
- 2) der Entscheidungsansatz der **organisatorischen Differenzierung zur Emergenz von Entscheidungen** (Lindblom 1959; Cyert & March 1963 beide zit. in Schreyögg 2003, 426-429) und
- 3) der **politische Entscheidungs-Prozess-Ansatz**, der Entscheidungen als Resultat mikropolitischer Prozesse konzipiert (Crozier & Friedberg 1993; 1979).

Ausgangspunkt der **klassischen verhaltenstheoretischen Entscheidungstheorie** sind die Organisationsstrukturen, die gemäß den Ansprüchen der Umwelt (Umweltpassung) zu gestalten sind. Erfolgsfaktor für den Bestandserhalt ist zielorientiertes, zweck-

3 Organisationen

rationales organisationales Handeln unter Berücksichtigung der Interessen der Mitglieder und von Stakeholdern der Umwelt (March & Simon 1993; March 1990; Barnard 1938, 66ff zit. in Berger & Bernhard-Mehlich 1999, 165). Der organisationale Bestand kann – in Anlehnung an die Erkenntnisse der Human Relations Bewegung (Hawthorne Experimente) – nur über einen angemessenen Abgleich von Informalität und Formalität, durch die Überwindung von personalen und organisationalen Zielen hergestellt werden. Wichtig ist ein **Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht** zwischen den Anforderungen der Mitglieder (innere Umwelt) und externen Stakeholderansprüchen. Erfolgsfaktor für den Organisationserhalt sind

- 1) die Bereitschaft der Mitglieder, aktiv im organisationalen Kooperationsverbund mitzuwirken und
- 2) im Hinblick auf die Ressourcensicherung die Zufriedenheit externer Anspruchsgruppen mit der Organisationsleistung (vgl. Barnard 1938 zit. in Schreyögg 2003, 51; i.Ü. ebd., 48-52).

Zur Koordination der Reduktion von Unsicherheit, d.h. zur Schaffung einer handhabbaren Entscheidungssituation, werden die Arbeitsteilung, standardisierte Verfahren, Hierarchie, Kommunikation und Indoktrination als Mechanismen eingesetzt: Die Strukturen begrenzen den Handlungsrahmen für Organisationsentscheidungen und generieren Handlungssicherheit; umgekehrt wird das Handeln der Mitglieder durch Ausgleichszahlungen, soziale Anerkennung etc. zur Kooperation im Verbundsystem reguliert. Darüber kann – trotz der Entkopplung von personalen und organisationalen Zielsetzungen – die Motivation der Mitglieder hoch gehalten und die Selbstbindung an die Organisationsziele erhöht werden. Die Integration von Organisation und Individuum wurde erstmals als Problem der Organisationsgestaltung formuliert (vgl. Schreyögg 2003, 51; i.Ü. Berger & Bernhard Mehlich 1999, 133ff, 142f. bzgn. auf Simon 1976).

In Anlehnung an diese Annahmen konzipieren Lindblom (1959 zit. in Schreyögg 2003, 426-429), Cyert und March (1963 zit. ebd.) den **Ansatz der organisatorischen Differenzierung** (vgl. Kap. 3.3.1): Dies ist ein primär hierarchisches Koordinationssystem in einer Stab-Linie-Organisation mit **formal als auch informal organisierten** spezialisierten Informationsverarbeitungssystemen, in dem Regelungsaspekte und binnendifferenzierte Teilsysteme eine Eigendynamik im Entscheidungsprozess entfalten: Experten mit spezialisiertem *Know-How* und Wissensvorsprüngen bereiten Entscheidungslösungen vor, die von strategischen Entscheider/innen verabschiedet werden. Diese Einbettung in ein hierarchisch-zentrales Kontrollsystem hat vor allem strukturierenden Charakter, weil die Entscheidungen letztendlich Ausdruck der komplexen arbeitsteiligen Subsystematik des Systems sind. Wichtig für den vorliegenden Kontext einer intersystemischen Kooperation ist die Annahme, dass jedes spezialisierte Subsystem neben der Gemeinwohlorientierung (i.S.d. sozialen Optimums der Gesamtorganisation) auch eigene Ziele (im Anschluss an die teilsystemische Handlungsorientierung seines/ihrer Muttersystems) verfolgt, so dass dem Gesamtsystem zumeist ein uneinheitliches und inkonsistentes Ziele- und Präferenzsystem zu Grunde liegt. Auf Grund der selektiv-divergierenden Perspektiven und unbeabsichtigter Nebenfolgen der Arbeitsteilung liegt dem Entscheidungsprozess in komplexen Organisationen somit ein **strukturelles Konfliktpotenzial** mit Blick auf eine einheitliche prioritäre Zielverfolgung zu Grunde (ebd., 426f.).

March & Cyert (1990, 27-42) verfeinern dieses Konzept: Ausgehend von der *bounded rationality* des menschlichen Entscheidungsverhaltens erarbeiten sie in ihrer **Theorie der emergenten Entscheidung** vier alternative Entscheidungskontexte, die organisatorische Regelsysteme mit den Entscheidungskategorien Ziel (Wollen), Erwartung (Sollen) und Handlungswahl (Können) verbinden:

- 1) Quasi-Konfliktlösungen,
- 2) Unsicherheitsvermeidung,
- 3) Problemlösungssuche und
- 4) Organisationales Lernen (vgl. i.Ü. Schreyögg 2003, 427f.).

Relevant in allen Entscheidungsvarianten sind **Routinen** und *standard operating procedures* als **eingespielte Praktiken**, die auf der Basis von geteilten Erfahrungen, Werten und Traditionen entstehen. Diese Routinen und Praktiken sind – gerade mit Blick auf intersystemische organisierte Vernetzungen – notwendige Voraussetzung für einen Minimalkonsens zwischen potenziell divergierenden Sicht- und Verhaltensweisen, der grundlegenden Voraussetzung für eine geteilte Rationalität und zur Schaffung wechselseitiger Handlungs- und Erwartungssicherheit in komplexen Handlungssituationen (vgl. Schreyögg 2003, 428, 109-214; unter Fokus Wissensmanagement und Lernprozesse auch Prange 1996; Sydow & van Bell 1996). Für die Rekonstruktion der Kommunikations- und Entscheidungssituationen in der intersystemisch organisierten Vernetzung des Körbe für Köln e.V., eine Konstellation mit z.T. divergierenden Selektions- und Verhaltensmustern, sind diese Erkenntnisse handlungsleitend.

Für die Rekonstruktion und effektive Gestaltung kollektiver Entscheidungsprozesse in intersystemischen Verbundsystemen sind neben der Erkenntnis des emergenten Entscheidungsansatzes weiterhin Schlüsselannahmen des **politischen Entscheidungs-Prozess-Ansatzes** von Crozier und Friedberg (1993; 1979) instruktiv. Gemeinsam ist beiden Ansätzen die Annahme der Entstehung von Entscheidungsprozessen unter dem wechselseitigen Einfluss von formaler Ordnung (Hierarchie resp. Kontextsteuerung) und Informalität, Selbstorganisation und horizontalen Diskursen. Der politische Prozess-Ansatz setzt Entscheidungsprozesse darüber hinaus in den **Kontext von Macht und Einfluss**: Entscheidung wird als kontingentes **Ergebnis politischer Prozesse** konzipiert, die charakterisiert sind durch einen prinzipiell offenen Entscheidungsverlauf, in dem jede/r im System eine Chance darauf hat, die eigenen Interessen – zumindest anteilig – zu befriedigen. Politische Entscheidungsprozesse können auf verschiedenen Ebenen erfolgen, auch unter (aktiver) Beteiligung von Stakeholdern. Die Prämissen und Funktionsweisen dieses Ansatzes sind in hohem Maße anschlussfähig an das unter Kapitel 2.3 entwickelte Mehrebenenmodell der Akteur-Struktur-Dynamiken, denn was der **mikropolitische** Entscheidungs-Prozess-Ansatz bei Crozier & Friedberg (1979) für die Bezugsebene der Organisation entwickelt, konzipiert die Forschergruppe des AI um Mayntz und Scharpf (1995) im Kontext der Policy-Netzwerkforschung aus einer **makropolitischen** Perspektive, d.h. mit Blick auf die Bezugsebene Gesellschaft (vgl. Kap. 2.2.2). Beiden Ansätzen ist gemein, dass Ausgangspunkt der politischen Prozesse **divergierende Interessenlagen** und **Ressourcenknappheit** sind. Kerninteresse in der vorliegenden Arbeit ist es herauszuarbeiten, wie und auf welcher Basis trotz divergierender Interessen und zu knapper Ressourcen eine demokratische Entscheidungsfindung im System möglich ist.

3 Organisationen

Die politischen Entscheidungsprozesse erfolgen in horizontalen Diskursen und Aushandlungen, die maximal über Konditionalprogramme vorstrukturiert sind und nicht hierarchisch gesteuert werden. Ihnen unterliegt somit eine subversive Dynamik, die sich jenseits oder maximal im „Schatten der Hierarchie und formaler Strukturen“ (vgl. Scharpf 1993) entwickelt; Entscheidungsergebnisse sind höchst kontingent, nicht steuer- oder planbar, weil ihnen diese emergenten Prozesse zu Grunde liegen.

Entscheidungen können letztendlich nur aus der je situationsbezogenen und historisch bedingten spezifischen Entwicklung organisationspolitischer Prozesse erklärt werden, weil neben

- 1) der formalen Vorstrukturierung des Entscheidungskontextes im System, v.a.
- 2) historisch kontingente Kontextbedingungen und
- 3) spezifische Einflusspotenziale (und daran rückgekoppelt Macht) kritische Entscheidungsfaktoren darstellen.

Macht wird als relative Ressource konzipiert. Sie entsteht im Verhandlungsverlauf und abhängig vom Verhandlungskontext immer wieder neu. Die Machtlagen variieren je nachdem, welche Ressourcen entscheidungskritisch sind und wer darüber verfügt (vgl. Crozier & Friedberg 1993; 1979; Küpper & Ortmann 1988; i.Ü. Schreyögg 2003, 429; 432-445 bzgl. auf Burns 1961, Pfeffer 1982).

Auf Grund der **offenen Dynamik** von politischen Entscheidungsprozessen nähern sich die Forscher/innen diesem Phänomen häufig über eine spieltheoretische Terminologie an (z.B. Crozier & Friedberg 1979, 3; Scharpf 2000): **Spielstrukturen** legen den Handlungsspielraum mit Blick auf die Chancen auf Anspruchsformulierung und Mitgestaltung einer Durchsetzungsstrategie fest. Die Spielstruktur konstituiert sich aus dem Verhältnis der Akteure zueinander (Konstellations- bzw. Relationsstruktur; vgl. Schimank 2000b; Küpper & Ortmann 1988) und den vereinbarten Regelsystemen. Die Relationsstruktur wird über generelle teilsystemische Funktionslogiken und die wechselseitige Anschlussfähigkeit der systembezogenen Leistungen zueinander mitbestimmt. Die Spielstruktur legt somit den Gestaltungsraum der Akteure mit Blick auf ihre Gewinnchancen und Verlustrisiken fest (z.B. in Hinblick auf eine Win-Win-Situation) und damit die Verhandlungsbasis für strategische Spielzüge. Diese Struktur muss von Situation zu Situation neu verhandelt werden und wird durch viele Faktoren beeinflusst. Ein Strukturwandel kann allerdings in politischen Entscheidungsprozessen – je nach Ressourcenabhängigkeit und mangelnder Alternative – bei Ressourcenknappheit und ungleicher Ressourcenkontrolle und -verteilung im System auch unfreiwillig erfolgen (vgl. Nokielski & Pankoke 1996, 147; Crozier & Friedberg 1979, 306; auch Ausf. der ökonomischen Transaktionskostentheorie bei Williamson 1991).

Spielregeln stecken auf Basis der formalen Organisationsstruktur einen Entscheidungsrahmen für die politischen Prozesse ab. Manifest wird dies in Programmen wie z.B. der Organisationsverfassung (z.B. Satzung), über die Aufgabenverteilung, Entscheidungskompetenz, Rechte, Pflichten etc. reguliert werden. In einer politischen Entscheidungsarena gestaltet – wie im systemtheoretischen Konzept – **Macht** den Handlungsspielraum. Macht kann rückgebunden sein an eine Position, informelle Aspekte wie persönliche Autorität oder andere relevante Ressourcen wie z.B. Wissen, Geld, Vernetzungskontakte in die Wirtschaft u.a. formale Strukturen und Regelsysteme bestimmen die **organisatorische Indifferenzonen** (Ungewissheitszonen; vgl. Kap. 3.3.2; Barnard

1938 zit. in Schreyögg 2003, 48-52), in denen sich Machtrelationen noch frei entwickeln können und gekoppelt mit **informalen Regelungen** den Handlungsspielraum der Mitglieder abstecken und den Ablauf der Machtbeziehungen regulieren. Hierbei gilt: je größer die Entscheidungsspielräume, um so politischer werden die Entscheidungsprozesse (Crozier & Friedberg 1979). Insbesondere **horizontale Machtbeziehungen** zwischen Teilsystemen, z.B. zwischen verschiedenen politischen Ressorts oder Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen und den divergierenden Wissens- und Know-how-Lagen, die ihnen zu Grunde liegen, können entscheidungskritische Relevanz in politischen Entscheidungsprozessen erlangen (vgl. Schreyögg 2003, 434f.).

Macht wird damit **relational** in Abhängigkeit von Einflusspotenzialen und der Kontrolle über relevante Ressourcen konzipiert. Hierzu existieren verschiedene Konzepte, deren gemeinsamer Nenner – in Anschluss an Max Weber – opportunistisches Verhalten im Dienste der eigenen Zielerreichung ist (vgl. Schreyögg 2003, 435; Esser 1993). Luhmann definiert Macht auf der Organisationsebene zunächst wertfrei als Resultat einer asymmetrischen Interdependenz zur Befriedigung relativ fester Bedürfnisse zwischen Personen oder Systemen. Sobald diese Dependenz über den Einzelfall hinausreicht und zeitlich generalisiert wird, kann von der **Stabilisierung von Machtlagen** gesprochen werden (vgl. Luhmann 1976, 123ff). Luhmann unterscheidet insgesamt drei Machtformen: Mit Bezug zur Makroebene (gesellschaftliches Teilsystem) existiert **Macht** als **symbolisch generalisiertes Medium** des politischen Systems (vgl. Luhmann 1991d, 170-192; 1975; Kap. 6.1); im Kontext der Organisationssysteme unterscheidet er eine **formale Organisationsmacht** und **Personalmacht** (Luhmann 1975, 104-109; auch 1994e, 121ff). Erstere kann über die **Formalisierung von Einfluss** (vgl. Luhmann 1976, 123ff) gebildet und perpetuiert werden und beruht z.B. auf Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen, die von den Akteuren im System über die Einnahme der Mitgliedschaftsrolle anerkannt werden. Über die Organisationsmacht werden formale Regelungen und hierarchische Machtgefälle im System stabilisiert (ebd., 106). Die **Personalmacht** bezeichnet hingegen die faktische Macht einer Person, die durch die Rückbindung an formale Regelungen, (z.B. für Stellenbesetzungen) eher geschwächt wird. Das besondere Potenzial zum **Machtgewinn** liegt in der Kombination der strukturell divergierenden Organisationsmacht mit der Personalmacht (Luhmann 1975, 105ff). Mit zunehmender Komplexität im System verschieben sich die Machtchancen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zugunsten letzterer: Je komplexer ein Organisationssystem ist, um so weniger ist es hierarchisch steuerbar (vgl. Luhmann 1975, 108). Dieser Aspekt ist für den hochkomplexen Untersuchungsgegenstand und dessen Funktionsweisen von zentraler Bedeutung.

Für den vorliegenden Kontext ist weiterhin relevant, dass formale Organisationen die eigene Machtlage am Markt oder im Kommunalraum steigern können durch (neue) Machtbeziehungen und über die Bündelung verschiedener **struktureller Machtquellen** (vgl. Crozier & Friedberg 1979, 47ff): die formalen Regelsysteme und Eigenressourcen können erweitert werden, z.B. durch Expertenwissen, intersystemische Vernetzungskontakte (*weak ties*) und die Kontrolle über Informations- und Kommunikationskanäle (ebd., 49-55).

Angesprochen ist damit – im Vorgriff zu Kapitel 4 – bereits ein Konstrukt der interorganisationalen, Ressort-übergreifenden oder intersystemischen wechselseitigen Nutzen-

realisierung, die in der Austauschtheorie als **tauschförmige Machtbeziehungen** bezeichnet werden (vgl. Pizzorno 1968 zit. in Seibel 1992a, 226; auch Kap. 3.4.4).⁶ Über den Austausch von Ressourcen wird das Machtpotenzial der beteiligten Akteure (am Markt, in der Kommune, im sozialen Sektor) gesteigert. Die Bindung der Akteure – die nicht mehr über Mitgliedschaft reguliert werden kann – basiert hier nicht allein auf einer geteilten Zielsetzung, sondern auch auf einem geteilten Risiko (alle Akteure können Autonomie und Ressourcen verlieren). Die Bindungswirkungen dieser Austausch-Machtbeziehungen können über die Organisationsgrenzen hinausgehen und kommen z.B. in Vernetzungen zu wichtigen Stakeholdern (z.B. Sponsoren, externen Leistungsproduzenten) zum Ausdruck. Tragende Struktur in dieser Konstellation sind nunmehr nicht formale Regelsysteme, sondern *weak ties* (Granovetter 1973), d.h. „loosely coupled systems“ (vgl. Weick 1985; 1976). Empirisch ist ein derartiger Informations- und Wissensaustausch – als Machtaustausch – im kommunalpolitischen Kontext des politischen Tauschs untersucht worden (vgl. Pappi 1993a; 1993b; Krüger & Matz 1985; Pappi & Kappelhoff 1984; Pappi & Melbeck 1984; vgl. auch Kap. 3.4.4). Auf Basis der Datenlagen werden dort **Einflussmacht** und **Entscheidungsmacht bzw. Reputationsmacht** unterschieden, und damit die theoretische Differenzierung von Luhmanns formaler Organisationsmacht und Personalmacht (wenn auch unter anderen Labeln) empirisch verifiziert. Machtbeziehungen sind interpersonale Koordinationsmechanismen, die in einem vorwiegend informellen, unbürokratischen Rahmen erfolgen. Die Studien belegen, dass das Umgehen der formellen Kompetenzordnungen und Verfahrensbindungen (nach dem Motto: „Dienstwege müssen eingehalten werden“) berechenbare Entscheidungsabläufe ermöglicht. Entscheidungen können auf diesem Wege – zumindest für den jeweils fokalen kommunalpolitischen Kontext – über informelle interpersonale Koordination beschleunigt oder verhindert werden, weil entscheidungsrelevante Informationen und Wissen nur bestimmten Mitgliedern (konkret den Trägern tauschfähiger Entscheidungsmacht oder Reputationsmacht) zugänglich gemacht werden. Über diesen Weg kann die politische Rationalität demokratischer Verfahren eingeschränkt und komplexe Entscheidungen können in Routine-Entscheidungen überführt werden und damit den formal-bürokratischen Entscheidungsprozess entlasten.

Traditionell wurde der informelle politische Tausch negativ mit den Labeln ‚Klüngel‘, ‚Filz‘ und ‚*informal governance*‘ belegt. So entstanden traditionelle Labels, die dieser Koordinationsform meist negativ konnotiert anhaften, wie z.B. „elitärer oligarchischer Klüngel“ (Zipfel 1979 zit. in Zimmer 1998b, 257) oder der „Kölsche Klüngel“ (vgl. Berkemeier 1998, 69; auch Grau 1983 zit. in Zimmer 1998b, ebd.). Auch heute noch werden sie oft damit assoziiert. Mitte der 80er Jahre wurde diese Form der informellen politischen Handlungskoordination bereits im funktionalen Kontext der „Entbürokratisierung“ hochkomplexer politischer Entscheidungsprozesse der kommunalen Elite rezipiert. In jüngerer Zeit wird ein politischer Ressourcenaustausch über informale Kontakte zwischen einer kommunalen Elite – gerade vor dem Hintergrund strukturell prekärer öffentlicher Haushaltslagen, Ressourcenknappheit, Konsolidierungszwänge und notwendiger Verteilungskämpfe – zunehmend als Potenzial und **positive Ressource** neu entdeckt und mit Blick auf seine besondere Funktionalität neu bewertet (vgl. stellv. Bauer & Otto 2005;

⁶ Zur Austauschtheorie vgl. auch James S. Coleman 1970, zit. ebd. Zum **Politischen Tausch** vgl. Alessandro Pizzorno 1968 zit. in Seibel 1992a, 226; Streeck & Schmitter 1999. In Kap. 4 werden die für den vorliegenden Forschungskontext wesentlichen Aspekte der Austauschtheorie gebündelt dargestellt.

Mayntz 1997, 239-262; Mayntz 1988, 22f.). In zeitgenössischem Kontext wird diese Art der Zusammenarbeit als besonderes **Potenzial** im Hinblick auf eine **plurale Wohlfahrtsproduktion und Wohlfahrtsökonomik** diskutiert (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2000; Evers & Olk 1996; Kap. 3.4). Negativ wirkt sich eine institutionalisierte informelle Vernetzung nur dann aus, wenn z.B. beteiligte korporative Akteure als Lobbyisten ihrer Sache auftreten und die Kooperation und Vernetzung ausschließlich auf Grund ihrer Partikularinteressen und einer kurzfristigen Vorteilerzielung in Erwägung ziehen, statt gemeinwohlorientiert – im Sinne des sozialen Optimums – im Netz zu agieren.

Mit der Institutionalisierung von Ressort übergreifenden Kommunikations- und Austauschprozessen können Ressort-Egoismen überwunden und externe Kontrollinstanzen (z.B. aus der Wissenschaft oder Zivilgesellschaft) in das System eingebaut werden. Die politischen Austauschprozesse über informelle kommunale Elitekontakte werden nicht Thema der Analyse sein; es wird allerdings im Kontext der Beleuchtung von Ressourcenlagen darauf verwiesen. Dies erfolgt aus einer wertneutralen Position und steht ausschließlich im Dienste der Rekonstruktion von Entscheidungsprozessen. In der vorliegenden Arbeit wird von der **hohen Funktionalität** derartiger Konstellations- und Austauscheffekte ausgegangen. Die kommunalen Macht- und Vernetzungsstrukturen im Sinne von Klüngel, Macht und Eigennutzen – auch wenn dies eine höchst spannende Aufgabenstellung wäre – wird im vorliegenden Forschungskontext nicht thematisiert. Der Hinweis auf die Gefahren derartiger Konstellationseffekte erschien hingegen unabdingbar.

Für den vorliegenden Forschungskontext ist ein vertiefender Blick auf die Strukturbesonderheiten und Potenziale des Dritten Sektors bedeutsam, da in ihm alternative „institutionelle Arrangements im Wohlfahrtspluralismus“ (Evers & Olk 1996) zu verorten sind, die strukturell in der Lage sind, divergierende Interessenslagen, Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln und im Dienst einer erhöhten Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit zu koordinieren und zu integrieren. Makro- und mikropolitische Entscheidungsprozesse können in Institutionen des Dritten Sektors gut strukturell verknüpft werden. Nachfolgend wird diese an die Differenzierungstheorie anschlussfähige Perspektive vorgestellt und in den Kontext des politikwissenschaftlichen Konzepts des „Wohlfahrtspluralismus“ (Evers & Olk 1996) gestellt. So wird nicht nur das wechselseitige Steigerungsverhältnis von Autonomie und Interdependenz auf der Mesoebene analytisch greifbar gemacht, sondern diese Theorieperspektive öffnet auch die eher statische systemtheoretische Beobachtungsperspektive von Niklas Luhmann (funktionale Differenzierung innerhalb von Systemen) für die gesellschaftliche Dynamik und organisierte Vernetzungen zwischen den Teilsystemen.

3.4 Der Dritte Sektor und seine Institutionen im Wohlfahrtspluralismus

Die soziologische und politikwissenschaftliche Theoriebildung ist sich einig über die Prämisse, dass gesellschaftliche Modernisierung u.a. Ausdruck **reflexiv gestaltbarer Prozesse** ist, die in den Dienst einer erhöhten Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit gestellt werden. Evers und Olk prägen dafür das Konzept einer „pluralen Wohlfahrtsproduktion“ (1996a, 34). Wie kann aber Gemeinwohl hergestellt werden, wenn die Organisationen prinzipiell eigenlogisch und blind operieren? Die Dritte Sektor Perspek-

3 Organisationen

tive erlaubt eine theorieologische Verbindung zwischen der gesteigerten Autonomie und Interdependenz.

So bezeichnet die Dritte Sektor Forschung freiwillige Vereinigungen als „Hoffnungsträger für den gesellschaftlichen Zusammenhalt“ (Braun 2003b, 88) und verknüpft eine hohe Anspruchs- und Erwartungshaltung an ihre besondere Rolle im gesellschaftlichen Organisationsgefüge der zeitgenössischen Moderne: Erwartet wird eine koordinierte Vermittlung zwischen den Anforderungen, die aus dem zeitgenössischen „Individualisierungsschub“ (Beck 1986, 116) und den erodierten Strukturen erwachsen.⁷ Zugleich sollen sie zwischen den divergierenden, je eigenlogischen Sektoren vermittelnd wirksam werden. Zum Teil gelingt dies auch, weshalb ihnen die Funktion als „sozialer Kitt“ (Zimmer 1996; 1998b) zwischen der Mikro- und Makroebene der Gesellschaft zugeschrieben wird. So verweist die frühe Verbandsforschung auf ihr Potenzial als „Zwischenträger in ‚gesamtgesellschaftlichen‘ Integrationsprozessen“ (Streeck 1987, 473), die Vereinsforschung belegt Gleiches mit Blick auf die soziale Partialinklusion, z.B. in das Sportsystem (vgl. Baur & Braun 2003) oder mit Blick auf die politische und soziale Integration (vgl. stellv. Zimmer 1998b; 1996; Zimmer & Hallmann 2005). Zusammengenommen werden Institutionen des Dritten Sektors im Zuge der „Modernisierung der Moderne“ (Beck & Bonß 2001) als Katalysator und Motoren des gesellschaftlichen und politischen Wandels. Sie werden als Ort der Interdependenzbewältigung und als gesellschaftliche Problemlösungs- und Integrationsinstanz erachtet (vgl. Zimmer & Priller 2004; Baur & Braun 2003; Nagel 2003b, 449; Evers et al. 2002; Salamon & Anheier 1999; Anheier et al. 1997; Zimmer 1996). Dritte Sektor Organisationen werden wahrgenommen als **alternative institutionelle Arrangements** zu den klassischen Koordinationsformen Markt und Staat und als Basiselemente für die zeitgenössische „plurale Wohlfahrtsproduktion“ (Evers 1990a) und „plurale Wohlfahrtsökonomik“ (Dahme & Wohlfahrt 2000).

Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand ist eine **dreifache Valenz** der freiwilligen Vereinigungen⁸ und institutionellen Netzwerkwerke relevant: Ihre Valenz

- 1) zur Systemintegration (Hybride Organisation oder intersektorale Netzwerke)
- 2) zur Sozialintegration und
- 3) als idealtypisches basisdemokratisches institutionelles Arrangement sowohl als eigenständiger politischer Akteur wie als Aktivator und Mobilisator zivilgesellschaftlicher Ressourcen im sozialen und politischen Feld wie z.B. zur Förderung von Empowerment, Partizipation, einer demokratischen Gemeinwesenarbeit oder der Freiwilligenarbeit (vgl. Zimmer & Priller 2004, 17; Baur & Braun 2003; Anheier et al. 1997; Evers & Olk 1996; Zimmer 1996; für Sportorganisationen zusf. Rittner & Breuer 2004; Baur & Braun 2003; vgl. auch Kap. 6.3).

Erklärt werden kann die besondere Leistungsfähigkeit der Dritte Sektor Institutionen im Rekurs auf

- 1) ihre **intermediäre Stellung** jenseits oder zwischen den Sektoren Staat, Markt und private Zivilgesellschaft,

⁷ Dieser hohen Anspruchshaltung an Dritte Sektor Organisationen steht z.T. noch ein empirisches Forschungsdefizit diametral gegenüber. Letzten Endes kann immer nur kontext- und fallbezogen ein Beleg für die reale Leistungstiefe erbracht werden (vgl. Zimmer 1998a; 1997).

⁸ Freiwillige Vereinigungen sind der Prototyp der Dritte Sektor Organisationen (vgl. Horch 1983).

- 2) ihre **Polyvalenz bzw. Multifunktionalität** und
- 3) ihre strukturellen Charakteristika, v.a. mit Blick auf **basisdemokratische Entscheidungsstrukturen** (vgl. Kap. 3.4.1).

Aus diesen Besonderheiten generiert Wex (2004) in Abgrenzung zu den Handlungslogiken von Staat und Markt eine **spezifische Sektorlogik (Assoziationslogik)**, die Basis dafür ist, dass intermediäre Strukturen in ein und der gleichen Institution konvergieren können und koordiniertes Handeln möglich ist. Für den vorliegenden Forschungskontext wird damit eine Basisannahme formuliert, da nur auf dieser Grundlage gesellschaftliches Handeln im intersektoralen Verbundsystem analytisch greifbar gemacht werden kann. Die Einnahme einer **sektoralen Perspektive** erfolgt in der vorliegenden Arbeit als analytische Vereinfachung. Sie wird immer dann eingenommen, wenn nicht inhaltliche Gesichtspunkte der fokalen Systeme Sport bzw. Jugendhilfe das Handeln und Entscheidungsprozesse im System prägen, sondern wenn die überfachliche sektorale Logik (öffentlich, privatwirtschaftlich, zivilgesellschaftlich) erklärungs- resp. entscheidungsrelevant ist. Sektor- und Systemlogiken stehen analytisch nicht im Widerspruch zueinander, sondern verlaufen **quer** zueinander, wie nachfolgend dargestellt wird (vgl. Kap. 3.4.2). Die Assoziationslogik begründet die Möglichkeit einer **pluralen Wohlfahrtsproduktion im intersektoralen Verbundsystem**. Evers und Olk (1996) verorten die gesteigerte empirische Tendenz der kollektiven Problembearbeitung in das Paradigma der Wohlfahrts-gesellschaft, das sie als Gesellschaftsmodell der zeitgenössischen Moderne beschreiben und welches den klassischen Sozial- und Wohlfahrtsstaat ersetzt hat (Kap. 3.4.3). Gesellschaftliches Handeln im Wohlfahrtpluralismus erfolgt – so die Prämisse – auf der gesellschaftlichen Mesoebene. Entsprechend konstituiert der vorliegende Untersuchungsgegenstand einen intersektoralen politischen Akteur, der in seinen Strukturen **mikro- mit makropolitischen Entscheidungsprozessen** integrativ verkoppelt. Auf die demokratiethoretische Relevanz von Vereinen als politischer Akteur im zeitgenössischen Wohlfahrtpluralismus wird in Kapitel 3.4.4 Bezug genommen. Eine gebündelte Zusammenfassung der Ergebnisse der Dritten Sektor Perspektive und ihrer Relevanz für die Untersuchung rundet das Kapitel ab (vgl. Kap. 3.5).

3.4.1 Intermediarität, Polyvalenz und Strukturbesonderheiten der Institutionen im Dritten Sektor

Die im deutschsprachigen Raum noch relative junge Dritte Sektor Forschung analysiert aus multi- und zum Teil auch interdisziplinärer Perspektive die spezifische Struktur, Handlungslogik und gesellschaftliche Funktion all jener Institutionen (Organisationen und institutionelle Netzwerke), die sich jenseits oder zwischen marktwirtschaftlichen Unternehmen, dem staatlich-öffentlichen Entscheidungs- und Verwaltungshandeln und der informellen Sphäre/Familie positionieren (vgl. v.a. Baur & Otto 2005; Evers 2005; Zimmer 2005; 1998a; 1998b; 1997; 1996; Zimmer & Hallmann 2005; Wex 2004; Zimmer & Priller 2004; 2001; 1997; Baur & Braun 2003; Braun 2003a; 2003e; Evers et al. 2002; Salamon & Anheier 1999; Streeck & Schmitter 1999; Anheier et al. 1997; Salomon 1996; Schuppert 1995, 139; Evers 1990a).

Die vorliegende Arbeit geht – in Anlehnung an das kommunitaristische Konzept der Intermediarität von Etzioni 1969, 1973 – von einer **intermediären** Stellung der Institutionen des Dritten Sektors zwischen den traditionellen Handlungskoordinationen Markt,

3 Organisationen

Staat (Hierarchie) und informeller Sphäre aus (vgl. stellv. Evers 1990a, Evers et al. 2002; i.Ü. Wex 2004, 126; vgl. Abb. 3.2).

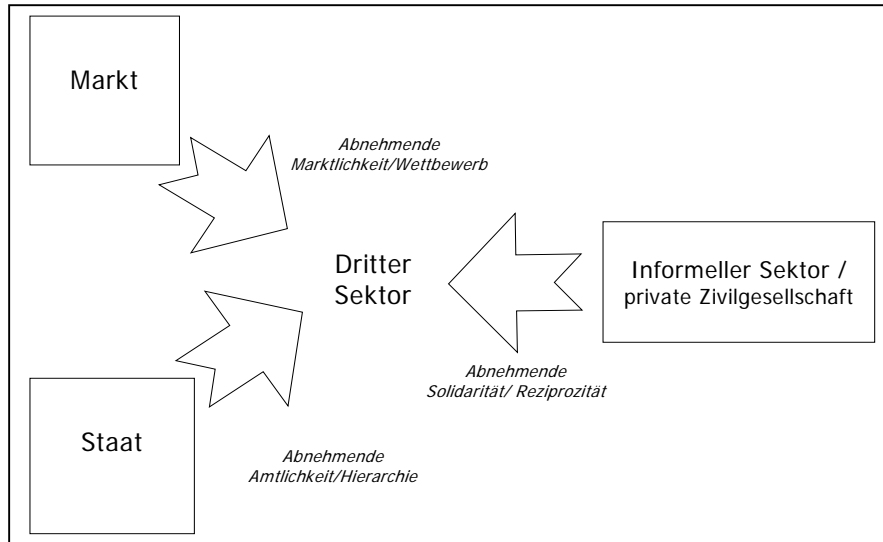


Abb. 3-2 Soziales Ordnungsmodell: Intermediarität im Dritten Sektor

Quelle: modifizierte Darstellung (in: Anl. an Wex 2004, 175, Abb. 28).

In Anlehnung an Etzioni (1969; 1973) wird der Dritte Sektor als alternatives Koordinationsarrangement zu Markt und Staat konzipiert:

„a third alternative, indeed sector, has grown between the state and the market sector. Actually this third sector may well be the most important alternative for the next few decades, **not** by replacing the other two, but by matching and balancing their important roles“ (Etzioni 1973, 315, Herv. i. O.).

Die Stärke des Sektors gründet sich im Potenzial der Organisationen, im Dritten Sektor zwischen unternehmerischer Effizienz und gemeinwohlorientierten Interessen integrativ zu vermitteln:

„a method must be developed to combine ‚the best of both worlds‘ – efficiency and expertise from the business world with public interest, accountability, and broader planning from government“ (Etzioni 1973, 41).

Etzioni schafft damit eine konzeptionelle Basis für die Analyse und Rekonstruktion einer intersektoralen organisierten Vernetzung, die Elemente aus allen Sektoren integrativ in sich vereint. In der frühen deutschen Dritte Sektor Forschung war vor allem die steuerungstheoretische Fragestellung der „*institutional choice*“ von Erkenntnisinteresse, d.h. die Suche nach der optimalen Organisationsform zur effizienten und effektiven Erfüllung staatlicher Aufgaben (vgl. v.a. Ronge 1988, 55; Badelt 1997). Diese recht **einseitig ökonomisch** geprägte Sichtweise wurde zunehmend ergänzt um die besondere **demokratiethoretische Relevanz** und **das zivilgesellschaftliche** Potenzial des Sektors (vgl. Evers 2005; Zimmer & Priller 2004, 19; Baur & Braun 2003; Braun 2003b; Anheier et al. 1997; Evers et al. 2002; Bauer 1993). Unter **Zivilgesellschaft**⁹ wird „die Gesamtheit der öffentlichen Assoziationen, Vereinigungen, Zusammenkünfte, in denen sich Bürger auf freiwilliger Basis versammeln“ (Kneer 1997, 234ff) verstanden; damit sind Assoziationen, informelle Gruppen und soziale Bewegungen im Begriffskonzept

subsumiert (ebd., 237ff). Der Begriff der Zivilgesellschaft bewegt sich im „Spannungsverhältnis eines Komplexes institutioneller Merkmale und eines utopischen Programms“ (ebd., 234). Verwendet wird in der vorliegenden Arbeit das diskurstheoretische Verständnis, wonach Dritte Sektor Organisationen ein Teil der Zivil- bzw. Bürgergesellschaft sind (vgl. zusef. Wex 2004, 166ff).

Der vorliegende Untersuchungskontext verbindet beide Aspekte: die organisierte Vernetzung im Trägerverein ist

- 1) Ausdruck für ein innovatives Finanzierungsmodell, das Mittel und Ressourcen aus allen drei Sektoren sinnvoll miteinander verbindet (vgl. zur pluralen Wohlfahrtsökonomik v.a. Dahme & Wohlfahrt 2000).
- 2) Darüber hinaus verbindet es das zivilgesellschaftliche Potenzial (z.B. soziales Kapital verschiedener Akteurguppen, demokratische Entscheidungsprozesse).

Über die Bündelung von Ressourcenlagen (Kompetenzen, Finanzmittel, Wissenslagen u.a.) von Akteuren aus verschiedenen gesellschaftlichen wie politischen Handlungsfeldern (Sport, Jugendhilfe u.a.) und auf der Basis von mesopolitischen Entscheidungsprozessen im intersektoralen Verbundsystem (Partizipation) soll ein leistungsfähiges kommunales Netzwerk geschaffen werden, das einen kollektiven Beitrag zur Erhöhung der Chancengleichheit und zur sozialen wie beruflichen Integration sozial benachteiligter junger Menschen in den prioritären sozialen Brennpunkten von Köln leistet. Die Ressourcenbündelung wird in den Dienst der Integration sozial benachteiligter junger Menschen in die Handlungsfelder Sport und Soziale Arbeit gestellt (vgl. Kap.4; Kap. 7).

Der Dritte Sektor weist eine Vielzahl sehr **heterogen strukturierter** Institutionen auf, die charakterisiert sind durch ihre **Multifunktionalität** bzw. **Polyvalenz** (vgl. Zimmer & Priller 2004, 16ff; Evers et al. 2002; Salamon & Anheier 1999; Anheier et al. 1997). Als „Summe institutioneller Einheiten“ (Anheier 1999, 198) reicht das breite Spektrum von ‚QUANGOS‘ – Quasi-Nongovernmental Organisations (z.B. Anstalten/Körperschaften des öffentlichen Rechts) über öffentliche gemeinnützige Organisationen (Stiftungen, Jugend-, Wohlfahrts- und Sportverbände) zu Vereinen. Vereine sind der Prototyp der **freiwilligen Vereinigungen** und konstituieren mit 80% die überwiegende Mehrheit der Dritten Sektor Institutionen in Deutschland (vgl. Wex 2004, 108; Zimmer & Priller 2004, 47; Braun 2003e, 668; Anheier et al. 1997, 15; Anheier & Salamon 1993, 125-151; Horch 1983). Ebenfalls Teil des Sektors sind **organisierte Vernetzungen**. Aus Sicht der traditionellen Dritten Sektor Forschung wird hierbei vorausgesetzt, dass sie als intersystemische Verbundsysteme den Status einer formalen Organisation z.B. als Trägerverein oder Förderverein erlangen. Die vorliegende Arbeit geht von einem erweiterten Verständnis aus, das auch institutionalisierte Vernetzungen mit „losen Kopplungen“ z.B. über mündliche Vereinbarungen, Kontrakte oder Selbstbindungen an ein gemeinsames Ziel als Teil des Sektors einbezieht (vgl auch Evers et al. 2002; Kap. 4).

Vereine weisen eine **polyvalente Eigenschaft** auf, d.h. sie können zugleich mehrere Funktionen aus einem weiten Spektrum der wirtschaftlichen, sozio-kulturellen, politischen wie karitativen Handlungsbereiche übernehmen (vgl. Anheier et al. 1997, 17). Sie können systemintegrativ agieren und zeitgleich funktionale Teilleistungen für verschie-

⁹ Unterschieden werden vier Varianten der Begriffskonzeption von Zivilgesellschaft: die liberale, kommunitaristische, die radikaldemokratische und die diskurstheoretische Zivilgesellschaft (Kneer 1997, 237ff).

3 Organisationen

dene Teilsysteme erbringen (z.B. Sport und Jugendhilfe). Die intersektorale strukturelle Kopplung erlaubt ihnen verschiedene Dimensionen wie

- 1) Dienstleistungserstellung,
- 2) Interessenvertretung und Lobbying,
- 3) Leistungen der Sozialintegration integrativ in sich zu vereinen (Zimmer & Priller 2004, 20f; Zimmer 1996).

In dieser Polyvalenz gründet sich das besondere Potenzial der freiwilligen Vereinigungen, als vermittelnde Arrangements zwischen den gesellschaftlichen Sektoren und Teilsystemen zu agieren. Mit dieser Gleichzeitigkeit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur „sozialen Kohäsion und Integration moderner Gesellschaften“ (Evers & Olk 1996a, 26; Zimmer & Priller 2004, 17; für Sportorganisationen zusf. Rittner & Breuer 2004; 2000b; Baur & Braun 2003).

Diese **Zielvielfalt und -mehrdeutigkeit** birgt aber auch **Risiken** der Ziel-Diffusität, Ineffizienz und Ineffektivität der korporativen Handlungs- und Entscheidungsprozesse. Hier wird ein umfassender strategischer **Koordinations- und Steuerungsbedarf** für Dritte Sektor Organisationen konstatiert. Als Steuerungsinstrument werden u.a. systematische Zielfindungsprozesse, Qualitätsmanagement oder der Einsatz von bewährten Instrumenten aus der Wirtschaft, wie der *Balanced Score Cards*, *Leading by Objectives* (LbO), *Leading by Delegation* (LbD) oder ein systematisches Wissensmanagement empfohlen. Diese ökonomischen Konzepte können aber nur bedingt auf die sozialen Kontexte der Dritten Sektor Institutionen übertragen werden. Hier besteht ein Forschungsdefizit mit Blick auf die spezifischen Kontexte der Dritten Sektor Forschung allgemein und auf die Koordination von komplexen intersektoral organisierten Vernetzungen im Besonderen. Gesucht und gefunden werden müssen Mittel und Wege, um die komplexe Zusammenarbeit qualitätsorientiert und integrativ zu koordinieren, Reibungsverluste zwischen den Akteuren zu minimieren und die Teilleistungen im Dienste des sozialen Optimums zu regulieren (vgl. stellv. Zimmer 1996, 149; Badelt 1997). Als angemessene Koordinations- und Integrationsmechanismen werden im theoretischen Diskurs v.a. Zielfindungsprozesse (i.S.v. *Leading by Objectives*) und Qualitätsmanagement benannt (v.a. Horak et al. 1997; Matul & Scharitzer 1997). Diese müssen allerdings empirisch noch überprüft und entlang der jeweiligen Kontexte konkretisiert werden.

Die **strukturelle Vielfalt** der Institutionen im Dritten Sektor, ihr intermediärer Status und ihre Polyvalenz erschweren eine Eingrenzung und die Identifikation eindeutiger Charakteristika für die **Organisationen** dieses Sektors. Horch (1992a, 3f.; 1985, S. 259ff; 1983, 11ff, 20f.) grenzt empirisch – in Anlehnung an das US-Konzept der *voluntary associations* – den **Prototyp der freiwilligen Vereinigung** auf der Basis von gemeinsamen idealtypischen Merkmalen ein. Dies erfolgt in systematischer Abgrenzung zu den jeweiligen Spezifika der Organisationen des erwerbswirtschaftlichen und staatlichen Sektors. In gleicher Weise erfolgt auch eine Eingrenzung der Organisationen im Sektor im internationalen Vergleich im *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (JHP). Einrichtungen des Dritten Sektors sind diesen Studien zu Folge idealtypisch durch fünf gemeinsame Merkmale charakterisiert. Es sind

- 1) **formale Organisationen**, d.h. sie haben einen institutionellen Aufbau (formalisierte Entscheidungsstruktur, Verfahrensregeln, Verantwortlichkeiten etc.) und sind auf Dauer gestellt.
- 2) Sie sind **privat**, d.h. sie sind organisatorisch unabhängig vom Staat, auch wenn dieser sie ko-finanziert bzw. subventioniert.
- 3) Sie sind **autonom**, d.h. sie verwalten sich eigenständig und weisen eine unabhängige Führungs- und Kontrollstruktur auf.
- 4) Sie sind **nicht gewinnorientiert**, sondern verfolgen eine bedarfswirtschaftliche Zielausrichtung, der eine geteilte Wertorientierung zu Grunde liegt und die entlang dem *nonprofit constraint* gestaltet ist.
- 5) Es sind **freiwillige Vereinigungen** ohne Zwangsmitgliedschaft, mit einer ehrenamtlichen Basis und freiwillige Beitragsleistungen der Mitglieder (vgl. zusef. Salomon & Anheier 1999, 9; Anheier et al. 1997, 15; Anheier & Salomon 1993, 4; Anheier 1992, 125-151; zur Wertorientierung: Braun 2003a, 49; Zimmer & Priller 1997, 276).

Nicht Teil des Sektors sind dieser Definition zu Folge sind Soziale Bewegungen. Diese erhalten erst mit Ausbildung einer eigenen Organisation auch Sektorstatus (vgl. Wex 2004, 170; Luhmann 1991, 39-51; Franz 1987, 330).

Horch spezifiziert weiter die Besonderheiten der **freiwilligen Vereinigungen** dahingehend, dass dies

- 6) **Interessensvereinigungen** sind, die sich allein an den Interessen der Mitglieder oder Dritter orientieren (vgl. Horch 1983, 20f.). Die Leistungserbringung für Dritte muss stets mit den Mitgliederinteressen und Organisationszielen deckungsgleich sein. Als strukturelle Besonderheit arbeitet Horch (ebd.; 1992a, 3f.; 1985, 259ff)
- 7) **demokratische Entscheidungsstrukturen** heraus: Basis und Souverän der Vereinigung ist die Mitgliederversammlung. Über dieses oberste Entscheidungsorgan der Institution werden die Kompetenzen delegiert und die Organisationsverfassung (z.B. Satzung) beschlossen.

In diesem Organisationstypus ist das Organisationsziel ein Motiv für die Mitgliedschaft im System (=> Wertebindung). **Kollektive Organisationsziele** werden gemäß dieser idealtypischen Definition relativ unabhängig von Umweltansprüchen über demokratisch-partizipative Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse der Mitglieder ausgehandelt und im Konsens definiert.

Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand ist weiterhin relevant, dass die Strukturbesonderheiten der **freiwilligen Vereinigungen** nach Horch (1983), Dritte Sektor Organisation wie Stiftungen, gemeinnützige Kapitalgesellschaften (z.B. gGmbHs) oder Verbände ausschließen. So weisen viele Stiftungen des privaten Rechts keine Mitglieder auf, arbeiten nicht partizipierend und nicht uneingeschränkt auf der Basis der Freiwilligkeit.¹⁰ Im vorliegenden Fall ist dies relevant, weil die Organisationskultur der Muttersysteme – insbesondere fokaler Muttersysteme, die als Financier von Kollektivmaßnahmen fungieren – im intersektoralen Verbundsystem einflussreich auf die Netzwerkkultur und damit auch auf Entscheidungsprozesse im komplexen System rückwirken können. Zudem wird daran deutlich, dass die benannten Merkmale zwar einen abstrakten-ideal-

typischen Charakter aufweisen, der auch auf der Ebene der Theoriebildung eine analytische Abstraktion, z.B. eine Modellbildung der sozialen Ordnung (vgl. Abb. 3.2 Modell Sozialer Ordnung), erlaubt. Mit Blick auf die Empirie überschreitet diese Typenbildung allerdings nicht den Status einer sozialen Konstruktion (hier das Konstrukt einer sozialwissenschaftlichen Theoriebildung) und bleibt für sich genommen relativ inhaltsleer (vgl. Streeck & Schmitter 1985a; i.Ü. Braun 2003a, 47; 2003e, 687f.).

Eine empirische Spezifizierung kann nur von Fall zu Fall geleistet werden. Die Entscheidungsprozesse im komplexen System (vgl. Kap. 7) können nur in Rückbindung an die teilsystemischen bzw. sektoralen Handlungsorientierungen angemessen rekonstruiert werden (vgl. Kontextanalyse Kap. 6). Darüber hinaus ist der je sektorale Einfluss in hohem Maße abhängig von der Einflussposition der korporativen Akteure im Netz (Ressourcenlagen, Zentralität), die wiederum von Situation zu Situation variabel gestaltet sein kann (vgl. Kap. 2.3; Kapitel 3.4).

Freiwillige Vereinigungen bergen diesbezüglich gute Startchancen für eine prinzipiell symmetrische Machtverteilung in Entscheidungsprozessen. Hintergrund ist ihr strukturelles Kernelement der **mitgliedschaftlich verfassten demokratischen Organisationsstruktur**. Über Mitgliedschaft wird die Übereinstimmung der Ziele des sozialen Systems mit den Interessen der Mitglieder reguliert. In Abgrenzung zu erwerbswirtschaftlichen und/oder staatlich-hierarchischen Organisationen zeichnet sich dieser Organisationstypus durch einen primär **wertgebundenen Zusammenschluss** von Mitgliedern aus, d.h. die Kooperation erfolgt unter dem expliziten Ziel, „**gemeinsame Interessen zu verfolgen**“ (Horch 1985, 257; Herv. SAL). Dies gilt auch für antagonistische Zusammenschlüsse, die prinzipiell heterogene Strukturen, Interessenlagen und Zieldivergenzen i.S. einer antagonistischen organisatorischen Vernetzung in sich vereinen. Damit wird auf das systemtheoretische Instrument einer „umfassenden Rationalität“ (Bendel 1993; Willke 1993) verwiesen, über das intersektorale oder intersystemische Zusammenarbeit koordiniert und integriert werden können (vgl. Kap. 2.1). Die spezifische Struktur der freiwilligen Vereinigungen schafft die notwendigen Voraussetzungen hierfür. Wie Divergenzen und Dissens im System zu Gunsten des sozialen Optimums **koordiniert und gesteuert** werden können, soll nachfolgend im Rekurs auf die spezifische Sektorlogik und den primären Modus der Handlungskoordination verdeutlicht werden.

3.4.2 Sektorlogik und Handlungskoordination

Die skizzierte Vielfalt der Institutionen und ihre Polyvalenz wird über den gemeinsamen Nenner einer spezifischen Sektorlogik und die primäre Koordinationsform demokratischer Entscheidungsprozesse über Verhandlung bzw. Aushandlung zusammengehalten (vgl. Wex 2004; für Netzwerke im Sektor stellv. Mayntz 1993a; 1992).¹¹

Bereits im differenzierungstheoretischen Diskurs der vorliegenden Arbeit wurde deutlich gemacht, dass die Emergenz organisationalen, sektoralen oder systemischen Handelns über spezifische Prinzipien oder Logiken dieser sozialen Systeme beschreibbar gemacht werden kann. Die wesentlichen Aspekte werden nachfolgend rekapituliert und auf die

¹⁰ Umgekehrt können Stiftungen öffentlichen Rechts zum Dritten Sektor gezählt werden, sofern sie eine hohe Autonomie gegenüber staatlichen Instanzen verfügen (vgl. Wex 2004, 307f.).

¹¹ Sektoren werden bei Wex (2004) als soziale Systeme analysiert.

Sektorlogik hin verdichtet. Luhmann verlagert aus systemtheoretischer Perspektive die handelnden Akteure in die Umwelt des Systems (vgl. Luhmann 1993e, 126-150). Diese Vorstellung einer radikalen Sozialität wird aus einer institutionellen und akteurbezogenen Perspektive über den heuristischen Ansatz des Akteurzentrierten Institutionalismus relativiert (vgl. Mayntz & Scharpf 1995). Die Annahme der vorliegenden Arbeit ist, dass komplexes gesellschaftliches Handeln weder allein systemtheoretisch, noch allein handlungstheoretisch erfasst werden kann, sondern integrativ in einem Drei-Ebenen-Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken zu analysieren ist (vgl. Kap. 2.3). **Jeder Beobachtungsebene** liegt eine eigene **zentrale Logik** zu Grunde: Differenziert werden müssen Akteure und ihre individuelle Handlungslogik in der konkreten Konstellation (‚Könnens-Dimension‘), eine spezifische organisationale Rationalität der Mesoebene (‚Sollen‘) und die teilsystemischen Sektor- bzw. Systemlogiken der Makroebene (‚Wollen‘; vgl. für die sektorale Differenzierung Wex 2004, 19f.). Die **Differenzlogiken der Makroebene** werden auf die teilsystemischen Unterscheidungen zurückgeführt, die im systemtheoretischen Verständnis das beobachtungskritische Medium zu Wirklichkeitsbeobachtung darstellen: Sie sind die „*difference that makes a difference*“ (Luhmann 2003, 127ff in Anl. an Gregory Bateson 1981; vgl. Kap. 2.1). Wirklichkeit wird auf dieser Basis immer **systemrelational beobachtet und diese institutionalisierte Sicht** auf das soziale Geschehen verläuft Hand in Hand mit Indifferenzen und Blindheiten für alles Übrige. Funktional gesprochen geht diese differenzierte Sicht auf die Welt einher mit dem besonderen Spezialisierungs- und Leistungspotenzial der Teilsysteme in der funktional differenzierten Gesellschaftsordnung (vgl. Kap. 2.1). Die Sektorlogiken oder Teilsystemlogiken (Systemrationalitäten) wirken auf die Organisationsebene zurück und werden dort konkretisiert und handhabbar gemacht. Entsprechend funktionieren Organisationen auf Grund der „unterschiedlichen ‚Mutter-Kontexte‘ nach ganz unterschiedlichen Regeln“ (Willke 1999, 59).

Wex nutzt diese **idealtypische Sicht der Organisationsmorphologie**, indem er auf einer systemtheoretischen Folie je spezifische Rationalitäten und Differenzlogiken für die **gesellschaftlichen Sektoren** (Erwerbswirtschaft, Öffentlicher Sektor und Dritter resp. Non-Profit Sektor) konzipiert und jedem Sektor eine idealtypische Handlungslogik zuweist, die als inhärentes Funktionsprinzip das sektorale Handeln auf der Mesoebene steuert. Die eindimensionale Unterteilung des Gesamtsystems Gesellschaft als Organisationsgesellschaft in die drei idealtypischen Organisationstypen

- 1) der Erwerbswirtschaft,
- 2) des Staates und
- 3) der Zivilgesellschaft resp. des Non-Profit Sektors ist eine „pragmatische“, rein analytische Simplifizierung (Wex 2004, 9; v.a. Kap. III.6).

Für den vorliegenden Forschungskontext erscheint eine solche übergeordnete **Differenzierung nach Sektoren** relevant und sinnvoll, weil in analytischer Vereinfachung viele Erklärungszusammenhänge der Mesoebene auf **sektorale Rationalitäten** zurückgeführt werden können und zwar immer dann, wenn die inhaltliche Differenzierung (Sportsystem, Jugendhilfesystem) nicht entscheidungsrelevant ist.

Im Anschluss an die Kernannahmen, dass die mitgliedschaftliche Struktur mit basisdemokratischen Verhandlungs- und Entscheidungsstrukturen **das zentrale** Merkmal von Dritten Sektor Organisationen ist (vgl. Horch 1983), generiert Wex für den Dritten Sek-

tor eine „Assoziationslogik“ (2004, 31, 122; auch „assoziative Logik“ z.B. bei Baur & Braun 2003; Streeck 1999), die funktionales Äquivalent zur Verwertungslogik im erwerbswirtschaftlichen Sektor und zur Herrschaftslogik des staatlichen Sektors ist (vgl. Wex 2004, 247-295). In der **Assoziationslogik** wird zum Ausdruck gebracht, dass dort auch die Logiken der anderen Sektoren integriert werden können. Die Systemlogik verläuft *quer* zu den sektoralen Logiken, da darin weitere sinnhaft geprägte teilsystemische Idiosynkrasien relevant werden können (vgl. Simsa 2001, 398f.). So können z.B. öffentliche, freie und marktliche Träger der Jugendhilfe strukturell gekoppelt in einer freiwilligen Vereinigung im Dritten Sektor gemeinsam agieren. Wie diese Logiken im Verbundsystem hierarchisiert sind und nach welchem Primat in welcher Situation gehandelt wird, ist ein empirisches Problem, das nur am konkreten Einzelfall rekonstruiert werden kann. Die **Sektorlogik** wird in der vorliegenden Arbeit immer dann als Bezugsebene zu Grunde gelegt, wenn das Entscheidungsverhalten auf dieser Ebene bereits hinreichend erklärt werden kann. Die **Logik der Teilsysteme** wird immer dann relevant, wenn z.B. die divergierenden Perspektiven des politischen Systems, des Jugendsports oder der Jugendhilfe erklärungsrelevant werden (vgl. zu den Teilsystemen Kap. 6). An dieser Stelle sei daran erinnert, dass eine diskrete Trennung der Teilsysteme auf organisationaler Ebene wie unter Kapitel 3.2.2.1 dargestellt nicht möglich ist, weil die Teilsystemlogiken auf der Organisationsebene nicht aufgehen. Strukturbesonderheiten des Dritten Sektors schaffen hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Die Annahme eines **emergenten Status** der Dritten Sektor Institutionen mit einer eigenständigen Assoziationslogik steht – auch wenn dies auf den ersten Blick so erscheinen mag – in keinem direkten Widerspruch zur „**Intermediarität**“ **dieser Institutionen**. Im klassischen Dritten Sektor Diskurs erfolgte die Zuordnung von Institutionen zum Sektors entlang der dichotomen Vorstellung von Intermediarität oder Emergenz des Sektorstatus. Die vorliegende Arbeit überwindet dieses dichotome Denken integrativ und startet – in Analogie zur Doppelkonstitution von institutionellen Netzwerken (vgl. Kap. 4; auch Evers et al. 2002; Mayntz 1992) – bei der Annahme, dass beide Elemente charakteristische Bestandteile von Dritten Sektor Institutionen sind, die je nach analytischem Betrachtungsfokus (Tiefenstruktur oder emergente Institution) relevant werden. Die intermediäre Tiefenstruktur ist genau genommen Voraussetzung für einen emergenten Output. Zum Ausdruck kommt hier die klassische Ambivalenz der Moderne, die – aus systemtheoretischer Perspektive – als gleichzeitige Steigerung von Autonomie und Interdependenz manifest wird. Diese konvergiert m.E. in der Dritten Sektor Perspektive bzw., orientiert am Leistungsoutput, in der pluralen Wohlfahrtsproduktion, die dieser Sektor erst möglich macht.

Somit halten die Strukturbesonderheiten des Sektors die Voraussetzungen für Intermediarität bereit, so dass die sektoralen Teillogiken aus Staat und Wirtschaft in Assoziationen des Dritten Sektors intermediär gekoppelt werden können. Auf einen komplexen Organisationskontext bezogen bedeutet dies, dass die Strukturbesonderheiten die Entstehung von „hybriden Organisationen“ (Evers et al. 2002; Schuppert 1995, 138; auch Rauschenbach et al. 1995) und von intersystemischen oder intersektoralen Netzwerken (vgl. Kap. 4; Mayntz 1992) überhaupt erst ermöglichen. Die Assoziationslogik, auf deren Grundlage die Emergenz dieser Institutionen gründet, agiert „vermittelnd zwischen den anderen Sektoren“ (Strob 1999, 171; auch 2005) und schafft die Funktionsbasis für die

intersektorale Intermediarität. Dieser intermediäre Status hat allerdings keinen direkten Einfluss auf die diskrete Grenzziehung der involvierten Teilsysteme, d.h. **das Primat der Teilsystem- bzw. der Sektorlogiken bleibt unberührt**. Anders als im Interpenetrationskonzept von Münch (1995a; 1995b) oder der Annahme eines „flüssigen institutionellen Arrangements“ bei Seibel (1992a, 300) wird in der vorliegenden Arbeit von der Prämisse gestartet, dass die **teilsystemischen** Differenzen, die quer zur Sektorlogik verlaufen, im intermediären Verbundsystem als diskrete Grenzen bestehen bleiben. Über die Strukturbesonderheiten von Dritten Sektor Institutionen werden somit die notwendigen Voraussetzungen für die strukturelle Kopplung von gesellschaftlichen Teilsystemen geschaffen. Allerdings gewährleistet diese Strukturvoraussetzung noch nicht unbedingt, dass das kollektive Handeln auch effizient, effektiv und im Sinne aller Beteiligten umgesetzt wird. Hierfür bedarf es weiterer Voraussetzungen und Bedingungsgefüge, die unter Kap. 4.3 genauer betrachtet werden.

Dabei kann – mit Blick auf das **sektorale Primat** – eine Institution im Zeitverlauf erheblichen Schwankungen ausgesetzt sein: es können z.B. aus bedarfswirtschaftlichen Organisationen erwerbswirtschaftliche Organisationen werden, ein gemeinwohlorientiertes Netzwerk wird zunehmend vom öffentlichen Partner vereinnahmt oder eine öffentliche Einrichtung wird auf Grund prekärer Haushaltslage privatisiert. Die jeweilige **spezialisierte Basisorientierung** (z.B. sportbezogenes Handeln, sozialarbeiterisches Handeln) wird dadurch aber nicht grundsätzlich in Frage gestellt oder aufgelöst: Der Trainer in einem Profi-Verein kann auch nach der Ökonomisierung des Vereins (z.B. nach Gang an die Börse) weiterhin nach dem Primat der Sportlogik (sportliches Handeln) agieren.¹² Die empirische Wirklichkeit wird dahingehend noch verkompliziert, dass eine Person zugleich Rollenträger/in in verschiedenen Teilsystemen sein kann (z.B. Personalunion Politiker/in/ Sportfunktionär/in) und je nach Handlungssituation eher politisch oder sportlich handelt. Im Kontext intersektoraler Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus verschiedenen Systemen können solche Akteure sehr förderlich sein, da sie eine strukturelle Kopplung zwischen den Systemen und Denkweisen herstellen können und Lernprozessen wie auch einer intersystemischen Zusammenarbeit Vorschub leisten können. Als Schnittstellenmanager können sie zwischen den Teillogiken vermitteln. In einer empirischen Analyse muss in solch einem Fall differenziert werden, welche Handlungslogik im Einzelfall als entscheidungsrelevante Logik auf der Akteurebene zur Anwendung kommt.¹³

Wann wird aber nunmehr die **sektorale** oder die **systemische** Orientierung relevant? Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand soll auch hier die spieltheoretische Terminologie erklärend herangezogen werden (vgl. Kap. 3.3.4.2): Die **Sektorlogik**, z.B. der Verein als kommunalpolitischer Akteur (vgl. Kap. 2.5.4), schafft einen globalen Orientierungspunkt für das Handeln im System, der übersetzt werden kann als „Spielstruktur“, die den Handlungsspielraum und die Chancen auf Anspruchsformulierung und Mitgestaltung einer Durchsetzungsstrategie festlegt. Die **Systemlogik** erlaubt darüber hinaus innerhalb dieser Spielstruktur eine weitere Spezifizierung und Ausdifferenzierung

¹² Denkbar ist allerdings auch der umgekehrte Fall, d.h. der Trainer im Profiverein ist primär von wirtschaftlichen Interessen geleitet.

¹³ Deutlich wird, dass die Rekonstruktion von Mesopolitiken auf der Ebene von komplexen Systemen (Netzwerke und hybride Organisationen) niemals losgelöst vom Kontext der darin agierenden Akteure erfolgen

von Spielregeln. Über diese Spielregeln kann der Entscheidungsrahmen für die politischen Prozesse, z.B. um eine sportbezogene Komponente, erweitert werden. Übersetzt auf den Untersuchungsgegenstand bedeutet das: Nur wenn Akteure aus dem Sportsystem auch aktives Mitglied im intersektoralen Verhandlungssystem (Policy-Netzwerk) sind, das die Spielstruktur festlegt, erlangen sie überhaupt einen eigenen Handlungsspielraum für die zukünftige kommunalpolitische Mitgestaltung im Netzwerkkontext. Dies hat zur Folge, dass sie nur als Mitglied im System in weiteren Entscheidungsprozessen auch die Spielregeln und damit den Entscheidungsrahmen für eine zukünftige integrierte Sport-, Sozial- und Jugendpolitik mitgestalten können. Nur als Mitglied im System erlangen sie überhaupt die notwendige **Politikfähigkeit**, um die eigene Position der Sportorganisationen als Freie Träger der Jugendhilfe, d.h. ihr Verhältnis zum System und zu den Akteuren der Jugendhilfe, aktiv mitgestalten zu können. Nur unter dieser Voraussetzung kann der Sport über die Grenzen der sportpolitischen Entscheidungsstrukturen hinaus auch in anderen Ressorts politikfähig werden und eine relative Entscheidungsmacht in den angrenzenden Systemen wie z.B. der Jugendhilfe erlangen. Unter den zeitgenössischen Bedingungen knapper öffentlicher Haushalte und wachsender Verteilungskämpfe gerade im Feld der freiwilligen Leistungen – die jüngst auch zwischen verschiedenen Ressorts und damit systemübergreifend empirische Realität geworden sind – kann diese Politikfähigkeit zu einem entscheidungskritischen Faktor für die zukünftige Ressourcensicherung werden. Unter der Annahme, dass die staatliche Förderung des Sportsystems über kurz oder lang rückläufig sein wird, erscheint m.E. die frühzeitige Mitgestaltung an der Politikfähigkeit über die sportsystemischen Grenzen hinaus eine bestandssichernde Notwendigkeit.

Die vorliegende Arbeit startet von der Prämisse, dass Dritte Sektor Institutionen in der Lage sind, divergierende sektorale Handlungslogiken in die eigenen Strukturen zu verflechten (Intermediarität). Im Dritten Sektor Diskurs besteht Konsens dahin gehend, dass Mischformen zwischen den Sektoren existieren, die sich entlang der jeweiligen Kontextbedingungen in Richtung mehr Markt, mehr Staat oder mehr Zivilgesellschaft/ Dritter Sektor entwickeln können (vgl. stellv. Evers et al. 2002a; 2002b). Wex (2004, 97ff) entwickelt auf dieser Annahme ein **dynamisches Sektorenmodell**, mit dem er klassischen Konstruktionen einer negativen Abgrenzung zwischen den Sektorlogiken (nur Markt, nur Staat, nur Dritter Sektor) konstruktiv begegnet und der **gesellschaftlichen Dynamik** analytisch die Türen öffnet (vgl. auch Braun 2003e, 675f; 2003a; Evers et al. 2002; Strob 1999). Über dieses Modell können z.B. **sozial-strukturelle Transformationsprozesse** zwischen den Sektoren und die Dynamik der Strukturen innerhalb der Dritten Sektor Organisationen als dynamische Organisationsmorphologie rekonstruierbar gemacht werden (Wex 2004, 97; vgl. Abb. 3.3).

Das Modell verbindet theorielogisch die Dritter Sektor Perspektive mit einer systemtheoretischen: Der Dritte Sektor wird als eigenständiger Sektor mit eigenständiger Assoziationslogik konzipiert; die Leistungserstellung im Sektor erfolgt aber notwendiger Weise auf Basis seiner Intermediarität und über die Bündelung relevanter Ressourcen aus den anderen Sektoren, d.h. über eine strukturelle Kopplung mit dem Wirtschaftssektor und dem staatlichen Sektor (ebd., 121f.). Abgebildet wird im Modell das ambivalente Ver-

kann, weil in der sozialen Einbettung sich entscheidungskritische Differenzen zwischen den Partnern gründen. (Vgl. Granovetter 1985; auch Kap. 6).

hältnis der **Autonomie** und der wechselseitigen Abhängigkeiten der Organisationen, ihrer **Interdependenzen**, zueinander. Die „sektoral verflochtene Organisationsgesellschaft“ (ebd., 93) wird offen für intersektorale Dynamiken konzipiert (vgl. ebd., 90-99; auch Schimank 2001a).

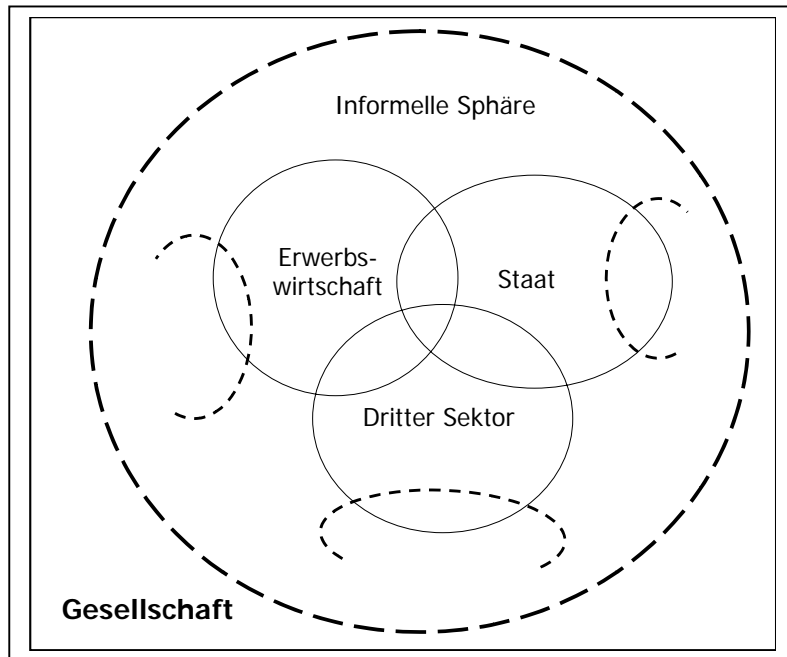


Abb. 3-3 Organisationsmorphologie der modernen Industriegesellschaft

Quelle: Modifizierte Darstellung nach Wex (2004, 97).

Manifest werden können intraorganisationale Migrationsprozesse zwischen den Sektoren, z.B. in der Ökonomisierung des Sportsystems (zur Dienstleistungsorientierung von Sportorganisationen vgl. Strob 1999, 186f.), in der sozialen Öffnung und zunehmenden Gemeinwohlorientierung des organisierten Sports mit der ‚Sport for All-Policy‘ (vgl. Hartmann-Tews 1996; zur Gemeinwohlorientierung des Sports Rittner & Breuer 2004) oder in den Transformationsprozessen von Wohlfahrtsverbänden im Anschluss an die Einführung des New Public Management und einer „neuen Subsidiarität“ im System der Sozialen Arbeit (vgl. Zimmer 1997; Olk et al. 1995; Horch 1995; vgl. Kap. 6.2). Auch Wex (2004, 121) identifiziert eine grundsätzliche Verschiebung von Systemgrenzen des Dritten Sektors durch die zunehmende Ökonomisierung sozialstaatlicher Leistungen. Darüber entstehen zunehmend Mischformen zwischen den Sektoren, die in *Public-Private-Partnerships* (PPP) manifest werden (vgl. Evers et al. 2002; Zimmer 1998b, 1997; Kruzewic 1993; Kap. 4).

Wichtig für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand sind die wechselseitigen Interdependenzen des Dritten Sektors und der sozial- bzw. gesellschaftspolitischen Kontexte (vgl. Kap. 6.1). Unter dieser Prämisse muss die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit der Organisationen im **Dritten Sektor** von zwei Seiten her erfolgen (vgl. Zimmer & Priller 1997, 251):

- 1) mit Blick auf **veränderte Kontextbezüge** und daraus resultierende Anforderungen und Problemlagen für die Institutionen im Sektor;

- 2) unter der skizzierten **dynamischen Veränderungsperspektive** mit Blick auf die Entstehung von komplexen Formen wie PPP oder anderen Formen der organisierten Vernetzung.

Entsprechend müssen zwei Betrachtungsebenen differenziert werden, die auch bei der Kontextanalyse in Kapitel 6 relevante Analyseperspektiven eröffnen:

- 1) eine **intrasektorale resp. intrasystemische** Betrachtung mit Fokussierung auf die **Binnenmodernisierung** der bestehenden Organisationen (vgl. Bommers & Scherr 2000 u.a.; Hartmann-Tews 1996; Horch 1995).
- 2) Die zweite Perspektive fokussiert auf **intersektorale resp. intersystemische Konstrukte** und damit neue Organisationsformen im Sektor. Letztgenannte Perspektive ist für die Fallanalyse handlungsleitend (vgl. Kap. 7), wobei vorab die drei handlungsleitenden fokalen Kontexte Sozialpolitik, Jugendhilfe und Jugendsport auch intrasystemisch und unter besonderer Berücksichtigung der Pfadabhängigkeit bisheriger Relationen (z.B. die staatsnahe Beziehung von Jugendhilfe und Politik, die hohe Verwaltungsautonomie im Sportsektor) betrachtet werden, da diese die Kooperations- oder Vernetzungswilligkeit der Akteure beeinflussen und damit zu einem entscheidungskritischen Faktor für oder gegen eine Kooperation werden können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: aus systemtheoretischer Perspektive wird auch die **sektorale Perspektive auf Gesellschaft** als Ko-Evolution strukturell gekoppelter Teilsysteme beschrieben. Die Sektoren zeichnen sich durch die klassische Ambivalenz von Autonomie und wechselseitiger Interdependenz aus. Eine intersektorale Zusammenarbeit muss keinen Einfluss auf das Primat der jeweils teilsystemischen Steuerungslogik haben. Mit dem sozio-ökonomischen Strukturwandel, der u.a. in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung, in leeren öffentlichen Haushalten und Sicherungssystemen, in einer strukturellen Arbeitsmarkt- und wohlfahrtsstaatlichen Krise, gewachsener Demokratisierung, Deregulierung und Globalisierung zu erkennen ist (vgl. i.Ü. Kap. 6.1), hat der staatliche Akteur zunehmend seine Position und Einfluss als zentrale Steuerungsinstanz der gemeinwohlorientierten Gesellschaftssteuerung eingebüßt. Beobachten lässt sich die Expansion wirtschaftlicher Steuerungsformen, die als Ökonomisierung der öffentlichen und gesellschaftlichen Bereiche zu Buche schlagen (vgl. z.B. zum *New Public Management* Kap. 6.1; auch Wex 2004, 10). Zugleich wächst die Bedeutung des Dritten Sektors und seiner Institutionen als alternative institutionelle Arrangements für eine plurale gemeinwohlorientierte Leistungsproduktion. Beschrieben wird damit die Entwicklung, die theoretisch im Konzept des „Wohlfahrtspluralismus“ (Evers & Olk 1996) gefasst wird.

3.4.3 Plurale Wohlfahrtsproduktion in der Wohlfahrtsgesellschaft

Aus **sozialpolitischer Perspektive** identifiziert Evers (1990a; auch Evers et al. 2002a; 2002b; Evers & Winterberger 1990; Evers 1990b) einen fundamentalen Paradigmenwechsel in der Gesellschaftsordnung mit Blick auf die Wohlfahrtsproduktion, der im Übergang vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft manifest wird: Gemeinwohlsicherung erfolgt in der zeitgenössischen Gesellschaft – und dieser Gedanke schließt konsequent an die differenzierungstheoretische Perspektive an – in einer „gemischten

Wohlfahrtsproduktion“ (Evers & Olk 1996) und auf der Basis einer „pluralen Wohlfahrtsökonomik“ (Dahme & Wohlfahrt 2000; vgl. Kap. 6.1). Das Konzept des Wohlfahrtspluralismus lenkt die Aufmerksamkeit darauf, dass soziale Wohlfahrt nicht allein durch staatliche Sozialpolitiken bestimmt ist. Vielmehr spielen Beiträge des Marktes, von Familien und Privathaushalten, informellen sozialen Netzen und der organisierten Zivilgesellschaft (Freie Träger der Jugendhilfe, Sportvereine etc.) eine gleichwertige Rolle bei der Wohlfahrtsproduktion. Der Trend zu einer gesteigerten organisierten Vernetzung in der zeitgenössischen Gesellschaft, z.B. hybride Organisationen, Policy-Netzwerke, *Public-Private-Partnerships*, ist letztendlich Indikator für diesen „Shift“ weg von der staatlichen Verantwortung für die Gesellschaftssteuerung hin zu einer gesellschaftlichen Verantwortung/übernahme der Wohlfahrtsproduktion (vgl. Evers & Olk 1996; Evers & Wintersberger 1990), die unter Kap. 2 aus soziologischer Perspektive als „gesellschaftliche Selbststeuerung“ (Willke 1999) und „Selbstorganisation“ (Mayntz & Scharpf 1995) gefasst wurde. Ziel der intersektoralen Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus dem öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Sektor ist der Erhalt des Status Quo der Wohlfahrtsproduktion trotz prekärer öffentlicher Haushaltslagen und zunehmend komplexerer Problemlagen.

Die Assoziationslogik, Verwertungslogik und Herrschaftslogik der drei Sektoren müssen weiterhin ergänzt werden um das funktionale Äquivalent der „Logik der selbstlosen Liebe“ bzw. „Gemeinschaftsorientierung“ (Evers & Olk 1996, 22ff) des informellen Sektors. Evers & Olk (1996, 22) erarbeiten in einem ersten Schritt die **Kernelemente der vier institutionellen Sektoren**, die als elementare Wohlfahrtsproduzenten in der zeitgenössischen Gesellschaft verstanden werden. Herausgestellt werden die zentralen Bezugswerte der sektoralen Leistungserstellung und ein je zusätzliches normatives Gütekriterium. Auch diese (inter)sektorale Perspektive auf Gesellschaftssteuerung wird konsequent differenzierungstheoretisch gedacht: Spezialisierte sektorale Teilleistungen können auf Basis der Indifferenz gegenüber den normativen Zielen und Kriterien der anderen Sektoren erreicht werden. Die partielle Blindheit gegenüber den Leistungen der anderen Wohlfahrtsproduzenten mündet in nicht intendierte Folgeprobleme.

In Anbetracht der hohen Fragmentierung und Partikularität einer monostrukturellen organisationalen Problembearbeitung, der prekären Haushalts- und Arbeitsmarktlage, gewachsener Individualisierungstendenzen und zur Bewältigung zeitgenössischer hochkomplexer Problemlagen eröffnet der intermediäre Sektor mit seinen hybriden Strukturen die Möglichkeit auch divergierende Handlungslogiken und Zielsetzungen integrativ zu bündeln – so diese sozialpolitisch orientierte Argumentationslinie (vgl. auch Evers et al. 2002; Evers 2005; Schmid 1996a; 1996b, 195; Evers 1990a, 199). Auf diese Weise kann dem traditionellen Staats- und Marktversagen über eine kombinierte Leistungserstellung kompensatorisch begegnet werden. Dieser Aspekt der pluralen Wohlfahrtsproduktion wird von Dahme & Wohlfahrt (2000) erweitert um die Möglichkeit, in Institutionen des Dritten Sektors eine integrierte Mittelbündelung aus öffentlichen und privaten Geldern zu realisieren. Dies wird manifest in innovativen gemeinwohlorientierten Finanzierungsmodellen einer „pluralen Wohlfahrtsökonomik“ (ebd.). Die sektorale Wohlfahrtsproduktion ist – mit Blick auf ihre wichtigsten Dimensionen – nachfolgend zusammenfassend dargestellt (vgl. Tab. 3.1).

3 Organisationen

Tab. 3-1 Sektorale Merkmale im Wohlfahrtspluralismus

<i>Institution</i>	<i>Staat</i>	<i>Markt</i>	<i>Organisierte Zivilgesellschaft</i> ¹⁴	<i>Zi-Be-</i>	<i>Gemeinschaft/ Individuelle ZG</i>
Sektor	Staats-Sektor	Markt-Sektor	Dritter Sektor/ Intermediärer Bereich		Informeller Sektor /Haushalte
Prinzip der Handlungs-koordination	Hierarchie	Wettbewerb	Freiwilligkeit		Persönliche Verpflichtung
Zentraler kollektiver Akteur Angebotsseite	Öffentliche Verwaltung	Unternehmen	Assoziationen/ Freiwilligenvereinigung / Netzwerk		Familien (Nachbarschaften, Verwandtschaftsnetze, Freundschaftsbezieh.)
Komplementärrolle Nachfrageseite	Sozialbürger/innen	Konsument/in, Kunde/Kundin	Mitglied der Assoziation		Mitglied der Gemeinschaft (z.B. Familie, Nation)
Austausch-medium	Recht, Macht	Geld	Argumente/ Kommunikation/ Verhandlung		Wertschätzung/ Achtung
Zentraler Bezugswert	Gleichheit	(Wahl-) Freiheit	Solidarität		Reziprozität / Altruismus
Zusätzliches Gütekriterium	Sicherheit	Wohlstand	Soziale und politische Aktivierung		Persönliche Teilhabe
Sektorlogik nach Wex (2004)	Herrschaftslogik	Verwertungslogik	Assoziationslogik (Gemeinwohl)		Gemeinschaftslogik (Gemeinsinn)

Quelle: modifizierte Darstellung (in Anlehnung an Ever & Olk 1996a, 23; Wex 2004).

Jeder Sektor agiert mit jeweils bevorzugten Modi der **Handlungssteuerung** bzw. **-koordination**. Im Fachdiskurs werden den einzelnen Sektoren folgende traditionelle Steuerungsmodi zugewiesen (vgl. u.a Wex 2004; Zimmer & Priller 2004; Braun 2003a; 2003e; Kaufmann 2002a; Weyer 2000; Strob 1999; Evers & Olk 1996; vgl. Anlage)¹⁵:

- **Staat:** Die Handlungskoordination staatlicher Einrichtungen basiert traditionell auf dem Modus der ‚Hierarchie‘. Der öffentliche Sektor nutzt (staatliche) Hierarchie zur Koordination und Integration einer **gemeinwohlorientierten Ausrichtung** (Gemeinwirtschaft) der Produktion öffentlicher Güter. Rekonstruiert man die **Herrschaftslogik** des öffentlichen Sektors auf einer systemtheoretischen Basis für das politische System¹⁶, so erfolgt politisches Handeln auf der Grundlage kollektiv bindender Entscheidungen unter Einsatz der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien Macht, Recht und Geld (Luhmann 2000, 32; vgl. Kap. 6.1).

¹⁴ Der Preis für Interdisziplinarität kann wie im vorliegenden Fall eine semantische Unschärfe sein: Evers & Olk sprechen aus politikwissenschaftlicher Sicht von der **Bürgergesellschaft**; aus Sicht des Dritten Sektors wird von **Zivilgesellschaft** gesprochen. Jedem der Begriffe liegt eine eigene – disziplinär geprägte – semantische Tiefenbedeutung (Konnotation) zu Grunde. Nachfolgend wird bevorzugt der Begriff ‚Zivilgesellschaft‘ verwendet.

¹⁵ Einen Überblick über die verschiedenen Koordinationsformen, die im wissenschaftstheoretischen Diskurs von verschiedenen Autor/innen voneinander abgegrenzt wurden, findet sich in einer Tabelle im Anhang. Die Begriffsverwendung ist sehr uneinheitlich.

¹⁶ Zur Differenzierung der Begriffe ‚Staat‘ und ‚Politisches System‘ (vgl. Luhmann 1994e, 105; Kap. 6.1): Mit dem Konzept *politisches System* wird das gesellschaftliche Teilsystem bezeichnet, das „für die Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen“ verantwortlich ist. Den *Staatsbegriff* führt das politische System als „*Formel für die Selbstbeschreibung des politischen Systems der Gesellschaft*“ ein (ebd., 78; Herv.i.O.; auch 67-116; vgl. Kap. 6.1). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf Staat unter sektoraler Bezugnahme verwiesen und auf das politische System unter einer systemischen. Der Begriff Politik wird demgegenüber i.w.S. des Begriffs verwendet und kann – in der polyzentrischen Gesellschaft – auch von gesellschaftlichen Akteuren aus anderen Teilsystemen als dem politischen System gestaltet werden (vgl. zur Vergesellschaftung des Politischen Kap. 4 und Kap. 6.1).

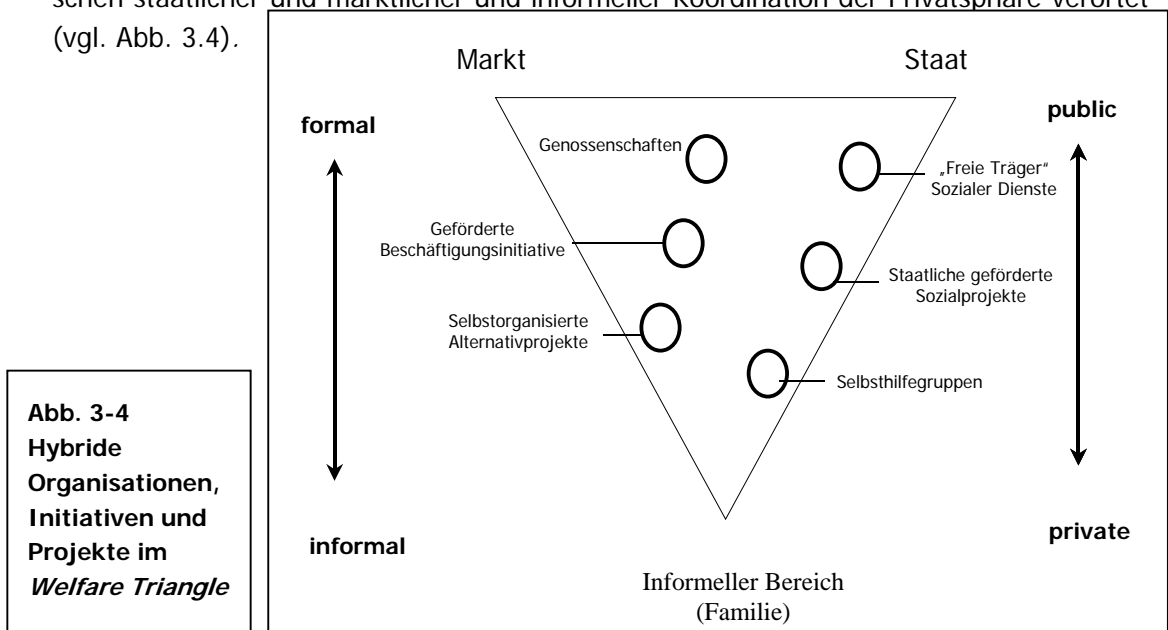
- **Markt:** Dem politischen Handeln steht als Steuerungsmodus des Marktes Wettbewerb und Tausch der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen gegenüber. Auf Basis eines preisvermittelten Tauschs, der z.T. über Kontrakte reguliert wird, koordinieren hier Angebot und Nachfrage das Handeln am Markt. Dabei dominiert die **Gewinnmaximierung** des individuellen Nutzens (rational Choice) i.S.d. **ökonomischen Verwertungslogik**. Preise lenken Angebot und Nachfrage am Markt und Geld fungiert als generalisiertes Kommunikationsmedium im erwerbswirtschaftlichen Sektor.
- **Informeller Bereich:** Im „informellen Bereich/Privatsphäre“ (z.B. Familienhaushalte, Nachbarschaften, soziale Bewegungen, Selbsthilfegruppen) herrscht das Koordinationsprinzip der **Reziprozität** vor. Primärgruppen sind geprägt durch affektiv-diffuse Beziehungsstrukturen und der Zugang zu diesen Gruppen erfolgt i.d.R. durch „Kooptation“ (Evers & Olk 1996a, 25). Individuelle Bedürfnisse werden – der **Logik der Selbstlosen Liebe** folgend – nach affektiven Zuwendungen und wechselseitiger Unterstützung befriedigt und basieren auf partikularistischen Interessen (vgl. Thiel 1998, 263-273). Im Zuge der Gemeinwesenarbeit der 80er und in neuen sozialpolitischen Konzepten, die auf den Ressourcen **informeller personenbezogener Netzwerke (soziale Unterstützungsnetzwerke)** im Sozialraum und **sozialem Kapital** aufbauen, kommt den privaten zivilgesellschaftlichen Potenzialen eine besondere Bedeutung zu (vgl. Evers & Olk 1996a, 25; Evers 2005).
- **Assoziationen im Dritten Sektor/ organisierte Zivilgesellschaft:** Die assoziativen Logik bzw. ‚Assoziationslogik‘ im Dritten Sektor funktioniert auf Basis des Koordinationsform der „Polyarchie“ (Lange & Schimank 2004; Mayntz & Scharpf 1995). In der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur wird der organisierten Zivilgesellschaft eine Vielzahl an Koordinationsinstrumenten und Bezugswerten zugeordnet, die das Handeln koordinieren. Am häufigsten Verwendung finden **Solidarität** als altruistische, wechselseitige Hilfsorientierung, die meist auf der Ebene der individuellen Zivilgesellschaft ansetzt (Kaufmann 2002a, 44), „gemeinschaftliches Handeln [zum] wechselseitigen, zielgerichteten Nutzen der Organisationsmitglieder“ (Strob 1999, 171), „Wertorientierung“ (Horch 1983) und gesellschaftliche Sinnstiftung i.S. der Unterscheidung von Gemeinsinn und Eigensinn (vgl. Zimmer & Priller 2004, 16f.). Das primäre Austauschmedium der Institutionen im Dritten Sektor ist im Kontext kollektiver Entscheidungsprozesse das „bessere Argument“ (Evers & Olk 1996a, 26f.).
- **Institutionelle Netzwerke im Dritten Sektor:** Seit den 90er Jahren gewinnen zunehmend auch organisierte „Verhandlungssysteme“ (Scharpf 2000; 1993; 1991; Evers & Olk 1996a) bzw. institutionelle ‚Netzwerke‘ (vgl. Bauer & Otto 2005; Kaufmann 2002a; Weyer 2000) als alternative Arrangements der Handlungskoordination im Dritten Sektor an Bedeutung. Netzwerken liegt eine **gemeinwohlorientierte gesellschaftliche Sinnstiftung** zu Grunde (Münkler & Fischer 2002; Pankoke 2002). Netzwerkartige Koordination wird in hohem Maße über die Integrationsmechanismen **Vertrauen und Selbstbindung** und über die **Verhandlungslogik** (vgl. Mayntz 1992; Kap. 4) bzw. „diskursive Verfahren“ (Willke 1993) gesteuert.

Genau genommen handelt es sich auch bei der letztgenannten Differenzierung (Gemeinsinn/ Gemeinwohl resp. Solidarität/ Institutionelles Netzwerk) um eine analytische Unterscheidung, deren Einzelpunkte in der empirischen Realität nah bei einander liegen bzw. sich wechselseitig bedingen: **Solidarität fungiert als Steuerungsmodus** „[...] essentiell auf der personalen und interaktiven“ Ebene (Kaufmann 2002a, 44) und bezieht sich auf die Dimension **Gemeinsinn**, der in der funktional ausdifferenzierten Ge-

3 Organisationen

sellschaften vor allem als Bindeglied zwischen der individuellen und der formal organisierten Ebene sozialen Handelns bezogen wird (Mikro-Makro-Link). Dem gegenüber bezieht sich die **organisierte Vernetzung** bzw. das **institutionelle Netzwerk** als sozialer Steuerungstyp auf intersektorale oder institutionelle Kontexte und auf eine **Gemeinwohlorientierung** (Mesoebene; vgl. ebd., 50; Münkler & Fischer 2002; Pankoke 2002). In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass Gemeinwohl die Basisvoraussetzung für gemeinwohlorientiertes Handeln ist, wie auch Solidarität (als eine Abstraktion von den eigenen Partikularinteressen) Grundvoraussetzung für institutionelle Netzwerkarbeit im intersektoralen Verbundsystem ist. Umgekehrt kann in der funktional differenzierten Gesellschaft eine umfassende Sozialintegration (Mikro-Makro-Link) der ersten Perspektive nur noch über die Interdependenzbewältigung (Meso-Makro-Link) organisierter Vernetzung erfolgen (vgl. Ausführungen Kap. 2.1). Auf diese Mehrebenenperspektive wird im Kapitel 4 zur Netzwerkarbeit vertiefend eingegangen.

Zunehmend wird versucht, über **integrative Modelle** externe Kosten und Nebeneffekte einer monosystemischen, indifferenten und blinden institutionellen Wohlfahrtsproduktion zu kompensieren, Fehlentwicklungen angemessen gegenzusteuern und so den hochkomplexen Problemlagen institutionell angemessen zu begegnen. In komplexen Konstrukten werden unter der kollektiven Zielsetzung einer **gesteigerten Wohlfahrtsproduktion** die Sektorlogiken, Funktionen und vor allem Ressourcenlagen der Partner gebündelt. Beobachtet werden kann entsprechend ein Entwicklungstrend „wohlfahrtspluralistischer Arrangements“ (Evers & Olk 1996a, 27; vgl. Kap. 4): ein Trend zur „Überlappung, Verschränkung und Koordinierung der institutionellen Merkmale und Handlungslogiken aller vier Sektoren der Wohlfahrtsproduktion [...]“ (ebd.). Kooperative oder vernetzte Zusammenarbeit, die das politisch gewollte Ziel einer Steigerung der gesellschaftlichen Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit verfolgt, wird als wohlfahrtspluralistisches Arrangement bezeichnet (vgl. empirische Belege bei Evers et al. 2002). Der vorliegende Untersuchungsgegenstand lässt sich in diesem Modell des „Wohlfahrtspluralismus“ (Evers 1990a) verorten. Adalbert Evers entwickelt das Modell des „Welfare Triangle“ (ebd., 195; auch 2002a, 2002b; 2005), in dem er die hybride Vermittlung zwischen staatlicher und marktlicher und informeller Koordination der Privatsphäre verortet (vgl. Abb. 3.4).



Quelle: Evers (1990a, 195; auch Wex 2004, 158)

3 Organisationen

Dieses Modell wird von Schuppert (1995) ausdifferenziert und auf den bundesdeutschen Dritten Sektor angewendet (vgl. Abb. 3-5).

Was charakterisiert nun aber diese neuen Arrangements der pluralen Wohlfahrtsproduktion im Dritten Sektor? Unabhängig von Pfadabhängigkeiten national-kultureller Idiosynkrasien der jeweiligen Länder identifizieren Dritte Sektor Forscher/innen zentrale Entwicklungstrends wohlfahrtspluralistischer Arrangements als länderübergreifendes Phänomen mit drei gemeinsamen Merkmalen (vgl. Evers & Olk 1996a, 27-33):

1. Wohlfahrtspluralistische Arrangements sind charakterisiert durch **intersektorale Kommunikation und Interaktion** zwischen Akteuren aus allen vier Institutionen (öffentlich, erwerbswirtschaftlich, organisiert, informell) und weisen **durchlässige Sektorgrenzen** im Hinblick auf die Wohlfahrtsproduktion auf (Intermediarität).
2. Die fließenden Übergänge zwischen den Sektoren korrelieren mit einem **gesteigerten Niveau individueller und kollektiver Wohlfahrt**, das als Synergieeffekt aus der Bündelung von unterschiedlichen Ressourcenlagen und Handlungsrationaltäten hervorgeht (Synergien).
3. Weiteres Charakteristikum ist die zunehmende **Kopplung formaler mit informeller Vernetzungen** und damit auch die **strategische Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Potenziale** des sozialen Kapitals (z.B. Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Partizipation) in die intersektorale plurale Wohlfahrtsproduktion.

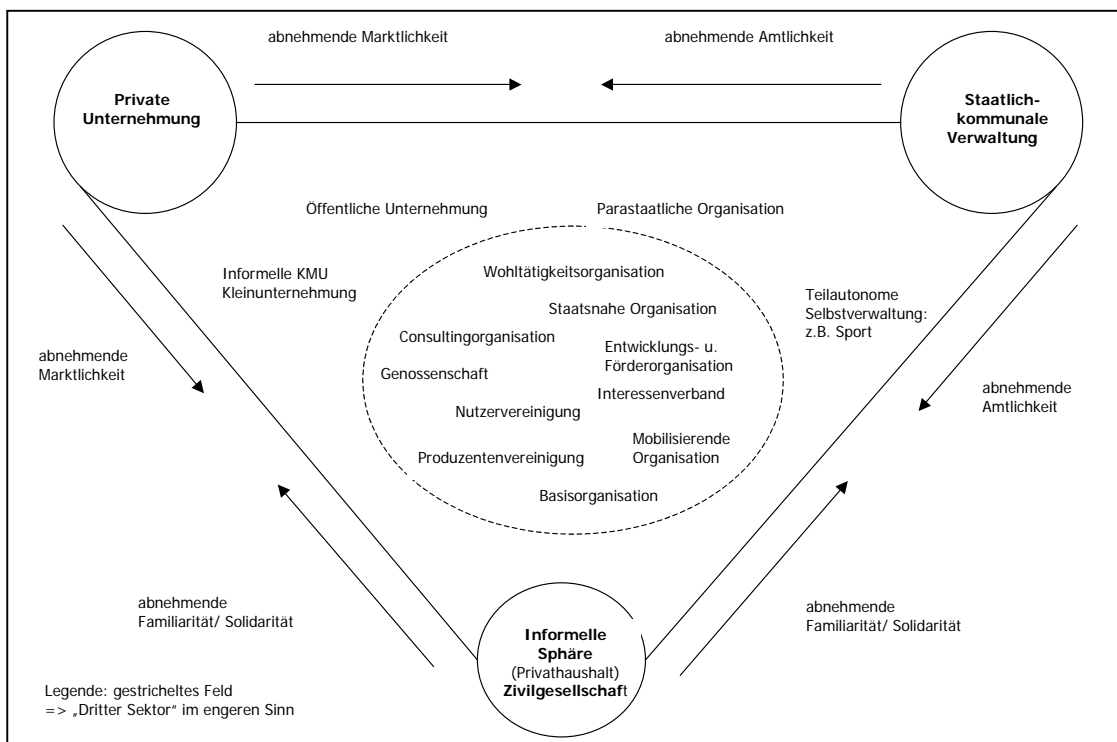


Abb. 3-5 Das Dritte Sektor Konzept für Deutschland – Wohlfahrtspluralismus

Quelle: modifizierte Darstellung (in Anlehnung an Schuppert 1995, 157; auch Wex 2004, 178)

Divergierende Einflussgrößen im intersektoralen Verbundsystem zwischen den öffentlichen, marktlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren sind

3 Organisationen

- 1) Organisationsziele,
- 2) Interessenlagen und Handlungsmotive der Akteure,
- 3) Ressourcenlagen und
- 4) die institutionelle Ordnung, über welche die strukturellen Rahmenbedingungen und kulturellen Gepflogenheiten mit Blick auf Willensbildungs-, Willensäußerungs- und Entscheidungsstrukturen koordiniert werden (vgl. Evers 1990a, 196ff; Evers & Olk 1996; Evers et al 2002; vgl. Kap. 5).

Dies gilt gleichermaßen für hybride Organisationen wie intersektorale informelle Netzwerke (Vgl. Evers 2002a, 14; vgl. Kap. 4).¹⁷

Beobachten lässt sich dieser Trend v.a. im **sozialpolitischen Bereich** (vgl. Kap. 6.2). Die soziale Arbeit und speziell die Jugendhilfe ist gekennzeichnet durch eine Pluralisierung, Fragmentierung und Heterogenisierung der Anbieterlandschaft, die positiv Ausdruck findet in flexibleren, viablen und kulturell vielfältigen Strukturen auf der einen Seite. Gleichzeitig geht die Entwicklung einher mit einem gesteigerten Koordinations- und Integrationsbedarf. Die hohen Anforderungen an die organisierte Vernetzung (Anspruchshaltung) und die reale Leistungstiefe (Realität) sind z.T. allerdings höchst diskrepant, in anderen Fällen sind die Wirkungen der Netzwerkarbeit noch nicht hinreichend erforscht worden (vgl. stellv. van Santen & Seckinger 2003; Kap. 4). Aktuelle Herausforderungen liegen daher nicht nur in der Überwindung der sektoral geschlossenen, umweltblind agierenden teilsystemischen Wohlfahrtsproduktion, sondern auch in der **Erarbeitung neuer Steuerungs-, Koordinations- und Integrationsmodelle** für die Regulierung des komplexen Systems (Mesoebene). So reguliert und gestaltet das politische System diesen Prozess **aktivierend** im Sinne einer „good governance“ (vgl. Benz 2003), d.h. nach Maßgabe politischer Konzepte und Visionen zu wohlfahrtspluralistischen Arrangements (vgl. Evers & Olk 1996a, 33). Die sozialpolitische Leistungserstellung erfolgt primär über öffentlich-private Verbund- und/oder Verhandlungssysteme, in der die Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft einen hohen Anteil der sozialpolitischen Verantwortung übernehmen (vgl. Kap. 6.1).

Neben der **Politikwissenschaft** hebt – wie beschrieben – die **Dritte Sektor Forschung** das große Potenzial für eine multifunktionale plurale Wohlfahrtsproduktion im intermediären Bereich zwischen Markt und Staat hervor: Leistungsstark sieht sich der Sektor in den sozialpolitischen Bereichen der sozialen Integration sowie mit Blick auf die besonderen zivilgesellschaftlichen, demokratietheoretischen und arbeitsmarktpolitischen Potenziale. Diese beiden sich z.T. überschneidenden Diskurse bezeichnen zugleich die **Kontextbedingungen** des Sektors (vgl. Zimmer & Priller 2004, 22-27; 1997, 254; Evers & Olk 1996; v.a. Donati 1996; Nokielski & Pankoke 1996; Schmid 1996a, 1996b; Olk et al. 1995, 17). Die reale Leistungstiefe muss allerdings in Teilen noch empirisch belegt werden (vgl. Zimmer und Priller 2001, 274; auch Rittner & Breuer 2004; van Santen & Seckinger 2003).

Gerade mit Blick auf die Mobilisierung und Bündelung von Ressourcen (z.B. finanzielle, soziale, Wissen, Beziehungskontakte u.a) kommt dem Dritten Sektor allerdings eine besondere Bedeutung zu, weil Partizipation, Selbstorganisation, Solidarität, demokra-

tisches Verhalten und ehrenamtliches Engagement als unschätzbare zeitgenössische Ressource in seinen Strukturen besonders gefördert werden (vgl. u.a. Zimmer & Priller 2004, 22-27; Braun 2003a, 43-75; Schmidt 2003; 2000b; Schmid 1996a, 194; Evers & Olk 1996). Auch aus der Fremdrelexion – d.h. aus Sicht der Jugendpolitik – wird dieser Eindruck bestätigt: So erkennt die Sachverständigenkommission im 11. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung (vgl. BMFSFJ 2002, 199ff) z.B. die herausragende Stellung von Sportvereinen und Sportjugenden in zweierlei Hinsicht an:

- 1) als Jugendverbände, die den höchsten Organisationsgrad für die Gruppe junger Menschen aufweisen und
- 2) mit Blick auf deren Leistungen zur Förderung die Selbstorganisation und das zivilgesellschaftliche Engagement junger Menschen und ihrer demokratischen Entwicklung (vgl. Kap. 6.3).

Intermediäre Organisationen im Dritten Sektor bewegen sich im kontinuierlichen Spannungsbogen zwischen einer nach außen gerichteten Einflusslogik und einer nach innen gerichteten Mitglieder- und Assoziationslogik (Vgl. Streeck & Schmitter 1999). Diese Ambivalenz verweist zugleich auf die **zentralen Herausforderungen** und Entwicklungsbedarfe für diesen Organisationstyp in der zeitgenössischen Gesellschaft, die auf Basis der empirischen Befunde der John Hopkins Studie aus Dritter Sektor Perspektive formuliert werden (vgl. Salamon & Anheier 1999). Als Kernanforderungen an den Sektor werden folgende Aspekte gefordert (ebd., 35):

- 1) eine innovative **Ressourcenerschließung**, um traditionelle Abhängigkeiten vom öffentlichen Partner aufzulösen oder zumindest zu lockern, da diese in der prekären Haushaltssituation mittel- oder langfristig zur essenziellen Bestandsbedrohung werden können;
- 2) die **Demokratisierung politischer Entscheidungsstrukturen**, so dass die soziale Dienstleistungsproduktion auf **flexiblere Strukturen** gebaut und **mit einer größeren Bürgernähe** und Zielgruppenausrichtung versehen werden kann;
- 3) die **Entwicklung von adäquaten Management- und Koordinationskonzepten**, über die das prekäre Verhältnis einer hierarchischen Kontext- oder Fremdsteuerung (z.B. durch den politischen Akteur) und gesellschaftlicher Selbststeuerung angemessen ausbalanciert werden kann (vgl. Salamon & Anheier 1999, 35; auch Mayntz & Scharpf 1995).

Gefordert wird somit neben einer kritischen Reflexion der bestehenden Leistungspotenziale und Grenzen im Sektor vor allem die Suche nach und Erprobung von neuen Leistungsmodellen, wie z.B. intersektorale Netzwerke, die charakterisiert sind durch die Eigenschaft, die partielle Autonomie der involvierten Partner (Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) bei gleichzeitiger Bündelung der Ressourcenlagen zu wahren (vgl. Kap. 4). Gesucht werden in diesem Kontext auch aus sozialpolitischer Perspektive¹⁷ neue **Koordinationsmodelle** mit einer angemessenen Informations-, Kommunikationspolitik und Führungsstruktur (vgl. ebd., 35f.).

¹⁷ Ebenso auch intersektorale resp. interinstitutionelle Netzwerke und *Public-Private-Partnership* Konstruktionen (kurz PPP), die ebenfalls Ausdruck für die Suche nach einer intersektoralen Alternative zu den sektoralen Sichtweisen Staat, Markt und Dritter Sektor sind (vgl. Evers 2002a, 14; vgl. auch Ausf. in Kap. 4)

¹⁸ Zum Ausdruck kommt diese Suchbewegung u.a. im Berlin-Prozess, auf den bereits eingangs verwiesen wurde. Vgl. auch Kap. 6.1.2.

Wie diese Modelle zu gestalten sind, bleibt im Empfehlungskatalog der Forschungsgruppe des *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* vollkommen offen. Hier wird ein Forschungsbedarf konstatiert, auf den die vorliegende Arbeit zu reagieren sucht: alle drei benannten Themenfelder (innovative Ressourcenerschließung, die Demokratisierung von politischen Entscheidungsstrukturen und die prozedurale Fokussierung von Koordinations- und Integrationsprozessen im intersektoralen Verbundsystem) sind **forschungsleitend** für die nachfolgende Untersuchung (vgl. Kap. 7).

Letztendlich manifestiert der Untersuchungsgegenstand eine zeitgenössische Form der kommunalen *Governance*, die im Konzept des **intersektoralen Policy-Netzwerks** konvergiert (vgl. Kap. 2.2.2; Kap. 4). Bevor in Kapitel 4 die Besonderheiten von Policy-Netzwerken als institutionalisierte Form der sektor- und zunehmend auch systemübergreifende Form sozialpolitischer Entscheidungsprozesse und ihrer Umsetzung spezifiziert werden, soll das besondere Potenzial von freiwilligen Vereinigungen als „**politischer Akteur**“ (vgl. Zimmer 1997; 1996) im Kommunalraum herausgearbeitet werden.

3.4.4 Intersektorale Politikgestaltung: Vereine als kommunalpolitische Akteure

Die **Dritte Sektor Perspektive** erlaubt die **Kopplung von mikro- und makropolitischen Entscheidungsprozessen**: so wird der vorliegenden Untersuchungsgegenstand – der Trägerverein Körbe für Köln e.V. – als kommunalpolitischer komplexer korporativer Akteur analysiert, der die soziale und berufliche Integration von benachteiligten jungen Menschen über die Schnittstellenarbeit von Sport, Jugendhilfe und Sozialpolitik erreichen möchte. Das mikropolitische Handeln in den Binnenstrukturen des Trägervereins kann als gesellschaftliches Handeln, konkret im Resultat als konstruktiver Beitrag zur Systemintegration (Sport und Soziale Arbeit) und zur Sozialintegration (Integration sozial benachteiligter junger Menschen) interpretiert werden. Möglich wird dieses intersystemische **gesellschaftliche Handeln** auf Grund der beschriebenen Strukturbesonderheiten von freiwilligen Vereinigungen: neben der Polyvalenz und Intermedialität von Institutionen im Dritten Sektor sind insbesondere die **basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen** und die daran rückgebundene **Assoziationslogik** relevant, weil sie die Kernvoraussetzung für diskursive Aushandlungsprozesse zwischen den Partnern und damit für eine intersystemische Zusammenarbeit und die Erarbeitung einer kollektiven Rationalität sind (vgl. Kap. 3.4.3).

Die hohe demokratietheoretische Relevanz von **Vereinen als politische Akteure** im lokalen Raum, als Schule der Demokratie und als Ressource des sozialen Kapitals im zeitgenössischen Wohlfahrtspluralismus, wird vor allem von Zimmer (2005; 1998a, 247; 1998b; 1997; 1996; Zimmer & Hallmann 2005; Zimmer & Nährlich 1997) und der Forschergruppe um Baur und Braun (2003; v.a. 2003a; Baur 2003a; Baur & Burrmann 2003c; Baur & Braun 2001; 2000b; 1999) theoretisch bearbeitet und empirisch belegt. Vom Ansatz und der Bewertung her grenzen sich diese Studien von frühen *Community Power* Studien der 70/80er Jahre ab (vgl. i.Ü. Zimmer 1998b; 1996).

Zimmer (vgl. 1998b, 256ff) fasst den State of Art der **Community-Power Studien** der 70er und 80er Jahre zusammen: Die Studien befassen sich mit dem Stellenwert von Vereinen als monolithische Macht- und Einflusstrukturen auf kommunalpolitische Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse. Primäre Fragestellung der Untersuchungen

ist: wer hat auf Gemeindeebene Macht und Einfluss auf die kommunalpolitischen Entscheidungsprozesse. Frühe Arbeiten der 70er Jahre identifizieren in Analogie zu amerikanischen Arbeiten im Reputationsansatz einen „elitären oligarchischen Klügel“ (Zipfel 1979 zit. ebd. 257). Vereine werden als „zentrale Schnittstelle im Netzwerk der herrschenden Eliten“ (ebd. bzgn. auf Siewert 1977; Ellwein & Zoll 1982; Lehbruch 1975; Zoll 1974) betrachtet. Die Grenzüberschreitung zwischen den Systemen (Politik und Vereinssystem) erfolgt primär über die **strukturelle Kopplung von Personen**, z.B. über die Personalunion Sportfunktionär/in und Politiker/in oder Kulturfunktionär/in und Politiker/in (vgl. i.Ü. Zimmer 1998b). **Informelle Beziehungs- und Kontaktstrukturen** durch benannte Personalunionen verkürzen die offiziellen kommunalpolitischen Entscheidungswege und lösen den Entscheidungsprozess häufig vom traditionellen Einfluss der Parteienpolitik. Ähnliche Tendenzen beobachtet Kleinfeld (2004) für die Strukturen und Einflusslagen der zeitgenössischen Sportpolitik, ohne diese Beobachtung allerdings empirisch zu fundieren.

Zimmer kritisiert die mangelnde empirische Fundierung der These vom latenten und manifesten politischen Einfluss der Vereine auf die Kommunalpolitik in diesen frühen Arbeiten: So bestätigt z.B. auch die Studie von Grau (1983 zit. ebd.) für den Kommunalraum Köln die Verankerung von politischen Eliten im vorpolitischen Raum über eine gleichzeitige Funktionsrollenträgerschaft in lokalen Vereinen und Verbänden. Diese strukturelle Kopplung dürfe, so Zimmer (1998b, 257f.), aber **nicht** als Indikator für den Umkehrschluss einer direkten politischen Beeinflussung der Lokalpolitik durch Vereinsfunktionäre gewertet werden. Jüngere Studien evaluieren die Bedeutung von Vereinen als lokalpolitische Institution mit hohem Macht- und Einflusspotenzial nicht nur wesentlich **differenzierter** (vgl. Zimmer 1996). Darüber hinaus wird – in Analogie zur Robert Dahl „New Haven Studie“ – aus einer **entscheidungstheoretischen** Perspektive auch die **Kontextbedingtheit** der kommunalpolitischen Entwicklungen berücksichtigt (*Issue*-Bezug). Kernergebnis dieser Studien ist, dass vereinspolitische Macht- und Einflusspotenziale je nach Politikfeld und Thema extrem variieren können und sich zwischen den Polen omnipotent (einerseits) und einfluss- bzw. machtlos (andererseits) bewegen (vgl. ebd., 67; Pappi & Kappelhoff 1984, 87-117; Pappi & Melbeck 1984, 557-584). So wird z.B. in manchen Städten die „Sportlobby“ von der „Kulturmafia“ um ihren hohen Einfluss beim Rat und in die Verwaltung beneidet (vgl. Zimmer 1998b, 258). Nichts desto trotz belegen jüngere Studien, dass lokalen Vereinen bei der Entwicklung einer kommunalen Arbeitsmarkt-, Stadterneuerungs-, Sozial-, Sport- oder Jugendpolitik insgesamt eine **bedeutsame Rolle** zukommt. Zimmer nutzt dabei die Leistungstiefe von Vereinen als Indikator für deren lokalpolitische Bedeutung (vgl. Zimmer & Hallmann 2005; Zimmer 1998b; 1996).

Diese Ergebnisse teilt die Vereinforschung mit Erkenntnissen aus der Korporatismusforschung der 80er Jahre. **Neokorporatistische Arrangements** zwischen Verwaltungen und lokalen Vereinen/Verbänden werden neben „filzigen“ Verflechtungen primär unter der **positiven Dimension** einer engen intersektoralen Partnerschaft und gemeinschaftlichen Leistungserbringung gesehen. So arbeiten u.a. Streeck und Schmitter (1999; 1985a; 1985b) heraus, dass Assoziationen (Verbände) über das Ordnungsprinzip einer „organisatorischen Konzertierung“ (1999, 193) die Grenzen einer rein marktlichen und/oder staatlichen Steuerung überschreiten, externe Effekte angemessen kompensieren und mit der kooperativen Struktur auch Desintegrationstendenzen entgegen wir-

ken können (ebd., 200; 1985a). Diese verbandliche Konstellation als **private Interessenregierung** (PIR – *private interest government*; vgl. Streeck & Schmitter 1999, 206ff; auch 1985b) schließt als eine Sonderform der organisierten Konzertierung öffentlicher Politik und verbandlicher sozialer Ordnung an die Annahmen der sozialen Austauschtheorie und an den **Politischen Tausch** an (vgl. Pizzorno 1968 zit. in Streeck & Schmitter 1999, 203; auch Kap. 3.4.2 und Kap. 4). Private Interessenorganisationen waren ein wichtiges alternatives Arrangement der 80er Jahre, um die funktionalen Probleme der Industriemoderne und sektorale Blindheiten über intermediäre Verhandlungsnischen zwischen Gemeinschaft resp. Zivilgesellschaft, Markt und Staat auszugleichen (ebd., 218). Diese Annahme basierte allerdings noch auf der Prämisse eines (über)mächtigen, die Gesellschaft prinzipiell steuernden politischen Partners, die allerdings mit den neueren systemtheoretischen Erkenntnissen von Niklas Luhmann als nicht zeitgemäß ersetzt wurden (vgl. Kap. 2.1).

Im zeitgenössischen ‚Aktivierenden Staat‘ (vgl. Blanke & Schridde 1999; Metzger & West 2000; Kap. 6.1) werden diese neokorporatistischen Arrangements in verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern zunehmend ersetzt durch netzwerkartige Steuerungsmodelle und Aushandlungssysteme. Es ist empirisch belegt, dass seit den 90er Jahren **politische Einflussnahme** sowohl im kommunalpolitischen Raum wie auch auf Landes-, Bundes- und auch europäischer Ebene zunehmend in intersektoralen Policy-Netzwerken entwickelt und z.T. auch über diese Verbundsysteme in einer engen öffentlich-privaten Partnerschaft umgesetzt wird (vgl. Pappi 1993a; 1993b; i.Ü. Marin & Mayntz 1991; Messner 1996a; 1996b). Sowohl die Policy-Praxis wie die (politik)wissenschaftlichen Beobachtungen und Reflexionen dieser Verfahren erfolgen auf dem neuen steuerungstheoretischen Modell einer integrierten *Governance* (vgl. Kap. 2.2.2; Kap. 4).

Mit dem Paradigmenwechsel von der traditionellen politischen Gesellschaftssteuerung hin zu einer vernetzten gesellschaftlichen Selbststeuerung in *Public-Private-Partnerships* (PPP) und anderen hybriden sozialen Konstrukten i.S.d. *Governance* geht auch eine veränderte Bewertung der zu Grunde liegenden informellen Netzwerk- und Beziehungsstrukturen (i.S.v. „*weak ties*“ nach Granovetter 1975) einher. **Informelle Kontakte, informeller Einfluss auf kommunalpolitische Entscheidungen** und damit auch vernetzte Prozesse der wohlfahrtbezogenen Leistungsproduktion werden nicht mehr primär unter dem Fokus von Filz, Klüngel und Seilschaften betrachtet, sondern vielmehr in den Kontext einer ganzheitlichen Stadtentwicklung oder einer integrierten Jugendpolitik gestellt und erlangen den Status einer **positiven (Steuerungs-) Ressource** (vgl. Brocke 2005a; IfS 2004; Krauzberger & Richter 2002; von Spiegel 2002; Mack & Wächter 2001b; Mayntz 2001c; Becker & Löhr 2000; Difu 2003; Zimmer 1998b, 259f.; vgl. Kap. 6.1). Negativ bewertet werden müssten informelle Vernetzungsstrukturen allerdings auch weiterhin immer dann, wenn diese Kontakte im Dienst der einseitigen Nutzenmaximierung und (machtvollen) Erfüllung von Partikularinteressen von Einzelakteuren missbraucht würden. Dies ist allerdings ein anderes Thema, das in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt wird.¹⁹

¹⁹ Das Thema wird in der Fallanalyse aus zweierlei Gründen nicht weiter verfolgt: 1) fehlende Transparenz und fehlender empirischer Zugang in die kommunalpolitischen (Rats- und Parteien-) Strukturen mit Blick auf den vorliegenden Forschungskontext; 2) aus wissenschaftsethischen Gründen, um die Akteure der untersuchten Konstellation nicht zu kompromittieren.

Ausgangspunkt sowohl der jüngeren Arbeiten wie auch der vorliegenden Untersuchung ist folgerichtig nicht mehr der übermächtige Steuerungsstaat, den private Akteure in konzertierten Aktionen oder über neokorporatistische Strukturen mit Blick auf die Partikularinteressen zu beeinflussen suchen. Im Vordergrund der Zusammenarbeit und der analytischen Reflexion der organisierten Vernetzung stehen vielmehr **die Möglichkeiten und Grenzen einer koordinierten und integrierten kollektiven Politikgestaltung im intersektoralen Verbundsystem**. Waren die staatliche und marktliche Logik noch die treibende Kraft zur Gesellschaftskoordination in der Industriemoderne, so haben diese Reinkulturen im Zeitalter der „reflexiven Moderne“ (Beck 1996, 19) an Vormachtstellung verloren. Beispielhaft hierfür steht zum einen die Ökonomisierung öffentlicher Verwaltungen im New Public Management, die aus Gründen der Effizienzsteigerung öffentlichen Verwaltungshandelns eingeführt wurde (vgl. BMI 2005a; 2005b; 2004; 1999; Bundesregierung 1999; Kap. 6.1). Auf der anderen Seite stehen mit gewachsener Individualisierung und Selbstorganisation der Bürger/innen Prozesse der Demokratisierung, Deregulierung und Dezentralisierung, die eine intersektorale Politikformulierung und -realisierung nicht nur salonfähiger, sondern auch notwendiger machen: Netzwerkarbeit erhöht die Akzeptanz und Legimitation der Politik auf Seiten der Gesellschaft (vgl. Mayntz 1993a; 1993b; 1992; 1991; Luhmann 1981; auch Kap. 6.1). Zudem eröffnet eine strukturelle Kopplung zwischen öffentlichen und privaten Akteuren²⁰ innovative gemischte Finanzierungsmodelle (z.B. Sponsoring aus der Wirtschaft, *Fundraising* und zivilgesellschaftliche Spenden von Fördervereinen, Stiftungen etc.), auf deren Basis die Wohlfahrtsproduktion trotz leerer Kassen gewährleistet werden kann (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2000).

Unter dem neuen politischen Leitbild des ‚aktivierenden Staats‘ und einer geteilten öffentlichen und privaten Verantwortung kommt dem institutionellen Arrangement der intersektoralen Policy-Vernetzung eine **neue Bedeutungsdimension** zu: als „**gesellschaftliche Organisation**“ (Mayntz 1992), intersystemisch „organisierte Vernetzung“ (Willke 1993) oder als „Hybrid“ bzw. „hybride Organisation“ (Evers 2005; 1990a) sind sie auf Grund der intermediären Strukturen in der Lage, als „vielköpfige Hydra“ (Teubner 1996) unter einem gemeinsamen Dach mit vielen, z.T. auch divergierenden Interessen eine „Einheit des Differenten“ (Luhmann 1984) bzw. eine **Einheit in der kulturellen Vielfalt** der Partner zu bilden.

3.5 Synthese: Intersystemische Organisationen im Dritten Sektor als ‚alternative‘ institutionelle Arrangements im Wohlfahrtspluralismus

Aus differenzierungstheoretischer Perspektive sind Organisationen eigensinnige Teilsysteme, die auf der Basisoperation von ‚Entscheidungen‘ funktionieren und funktional an ein oder mehrere gesellschaftliche Teilsysteme rückgebunden sein können. Sie entwickeln in dieser Eigenschaft eine eigenständige Handlungslogik, agieren selbstreferenziell-autonom, sind aber auf Grund ihrer Ressourcenabhängigkeit und Interdependenzen zu anderen Organisationen nicht autark. Im systemtheoretischen Gedankenmodell stellen sie das **missing link** zwischen den Interaktionssystemen der Mikroebene und gesellschaftlichen Teilsystemen der Makroebene dar. Teilsystemische Spezialisierungseffekte und Leistungsfähigkeiten – und damit auch die Fähigkeit zur gesellschaft-

²⁰ Unter „privaten“ Akteuren sind privatwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure subsummiert.

lichen Problembearbeitung und zu ‚gesellschaftlichem Handeln‘ – können einzig auf der Organisationsebene manifest werden (vgl. Nassehi 2002²¹, 443-478; Willke 1999, 46f.). Durch die Möglichkeit der Multifunktionalität von Organisationen wird auf dieser Mesoebene nicht nur spezialisiertes Handeln möglich (durch die Schaffung von Interdependenzunterbrechungen), sondern paradoxer Weise können hier auch intersystemische Interdependenzen im Sinne eines umfassenden integrierten Ganzen situations- und problembezogen bewältigt werden. Damit kann über formale Organisationen nicht nur eine **Mikro-Makro-Verbindung** hergestellt werden, sie bieten vielmehr strukturell auch eine gute Voraussetzung für eine **gesellschaftliche Systemintegration**. In der zeitgenössischen polyzentrischen Gesellschaftsordnung können über dieses institutionelle Arrangement die entkoppelten Prozesse der Sozial- und Systemintegration integrativ verbunden werden: Dies erfolgt in sogenannten ‚intersystemischen Organisationen‘ (vgl. weitere Ausf. in Kap. 4).

An dieser Stelle werden vor allem **formale Organisationen des Dritten Sektors** relevant. Die Dritte Sektor Perspektive ist für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand von besonderem Interesse, weil hierüber die Ambivalenz von strukturellen Divergenzen und Polyfunktionalität einerseits, und kollektivem Handeln trotz heterogener Strukturen andererseits sachlogisch erklärt werden kann. Darüber hinaus wird eine zunächst wertfreie Beobachtungsperspektive auf intersystemische Konstrukte eingenommen, die charakterisiert sind durch marktliche, öffentliche und zivilgesellschaftliche Binnenstrukturen. Erst deren je spezifischer Mix gibt die konkrete Handlungsrichtung vor und spezifiziert die Leistungsfähigkeit. Institutionen des Dritten Sektors²² sind – mit Ausnahme von Stiftungen – charakterisiert durch eine (dominante) **Assoziationslogik**, die über prinzipielle basis-demokratische Entscheidungsstrukturen und freiwilliges Engagement als Basisressource und soziales Kapital geprägt wird. In ihrer Eigenschaft als ‚Freiwilligenorganisationen‘ mit relativer Independenz vom öffentlichen und privatwirtschaftlichen Partner ist eine notwendige Voraussetzung geschaffen, die es erlaubt trotz der Koexistenz z.T. divergierender Handlungslogiken über partizipatorische Kommunikations- und Entscheidungsprozesse ein **wertorientiertes kollektives Handeln** im Sinne des Gemeinwohls zu generieren. Die sektorübergreifenden Logiken werden situationsbezogen relevant, so dass auf dieser Basis das traditionelle Staats- und Marktversagen angemessen kompensiert werden kann (vgl. Kap. 6.1). **Intermediarität** zwischen Staat und Markt, die **multifunktionale Handlungsorientierung** und eine hieran rückgebundene **polyvalente plurale Leistungsproduktion** haben dazu geführt, dass Institutionen im Dritten Sektor als Katalysatoren der Modernisierung und zur konstruktiven Bearbeitung komplexer Problemlagen im Verbundsystem wirksam eingesetzt werden (können). Auf Grund ihrer Strukturbesonderheiten können verschiedene Ressourcen gebündelt und divergierende Sichtweisen und Problemlösungsmöglichkeiten über Kommunikationsprozesse im System reguliert und gemeinwohlorientiert in Richtung umfassender Problemlösungen ausgerichtet werden. Insbesondere die strukturelle

²¹ Nassehi (2002) arbeitet in seinem Beitrag unter Bezugnahme auf Rekursivität/Reflexivität (454-461), Reflexivität/Rationalität (461-467) und Inklusion/Exklusion (467-472) den Bezug von Organisationen zur Gesellschaft heraus, um die Lücke der Verbindung von Organisationstheorie und Gesellschaftstheorie integrativ zu schließen.

²² Hier wird bewusst auf ‚Institutionen‘ des Dritten Sektors verwiesen, weil in dieser Konzeption sowohl Organisationen als soziale Gebilde, wie auch in ihrer spezifischen Funktionsweise erfasst werden können; zugleich können über das institutionelle Verständnis auch fest gekoppelte Netzwerke subsummiert werden.

Unbestimmtheit, die Polyvalenz und die intermediäre Stellung zwischen Staat, Markt und informellem Sektor bergen ein hohes innovatives Potenzial zur Reformierung und Umgestaltung traditioneller institutioneller Settings der Industriemoderne (Zimmer & Priller 2001, 274) einerseits und für eine leistungsfähige **plurale Wohlfahrtsproduktion** andererseits. Sie werden häufig als ‚**sozialer Kitt**‘ der funktional differenzierten Gesellschaft bezeichnet (vgl. zusf. Evers et al. 2002; Zimmer & Priller 2004, 21f.; Zimmer & Priller 1997, 254; Salamon & Anheier 1999; Baur & Braun 2003; Beck 1996; 1993; 1986; Badelt 1997b; Olk et al 1995, 17). Die **Funktionsweise** intermediär strukturierter Organisationen ist charakterisiert durch einen spezifischen Steuerungsmodus, der nicht nur von Institution zu Institution, sondern auch situationsbezogen variieren kann. Wie konkret die *Governance*-Muster gestaltet sind, ist einzig empirisch bestimmbar (vgl. auch Kap. 2.2.2.3; Kap. 6.1.3; Kap. 7).

Umfangreiches theoretisches und empirisches Material zur herausragenden Bedeutung des Dritten Sektors als Katalysator von gesellschaftlichem und politischem Wandel wurde in den Veröffentlichungen um die Forschergruppen Zimmer und Priller (2004), Rittner und Breuer (2004; 2000b), Evers (et al. 2002), Baur und Braun (2003), Salamon und Anheier (1999), Anheier (et al. 1997) sowie Zimmer (1998a; 1998b; 1996) vorgelegt. Empirische Untersuchungen belegen, neben dem hohen sozio-ökonomischen Stellenwert des Sektors in der zeitgenössischen Gesellschaftsordnung, vor allem das besondere Potenzial seiner Organisationen zur Lösung komplexer sozialer Problemlagen: Hierzu gehört u.a. die konstruktive Bearbeitung neuer sozialer Ungleichheiten und sozialräumlicher Segregationstendenzen (vgl. auch Kap. 6.1.2; vgl. stellv. van Santen & Seckinger 2003; Vossler & Obermayer 2003a; 2003b; dji 2001a; 2001b).²³ Aus einer modernisierungskritischen Position bieten die Strukturbesonderheiten dieser Arrangements einen fruchtbaren Boden für die kollektive und reflexive Bearbeitung von Modernisierungsfolgen und eröffnen neue Chancen für eine integrative Überwindung von Fragmentierung, Partikularinteressen und Ressortegoismen (vgl. Beck 1996; 1986; auch Selle 1996a, 244). Auf Grund ihres ‚hybriden Charakters‘ (Evers et al. 2002) erlangen die institutionellen Arrangements im Dritten Sektor ihre „integrative Funktion“ (Zimmer & Priller 2004, 17) zur „Systemintegration“ im Sinne einer intersystemischen Interdependenzbewältigung wie auch zur „Sozialintegration“ (Friedrichs & Jagodzinski 1999a, 17; auch Schimank 2000c; 2000d; 1999 bzgn. auf Lockwood 1979).

Dritte Sektor Institutionen werden daher im Wissenschaftsdiskurs u.a. als potenzielle Bearbeiter von „vier disparaten, zugleich aber wechselseitig aufeinander bezogene Krisenphänomene“ (Braun 2003a, 44) bezeichnet: konkret zur Linderung „der Krise des Wohlfahrtsstaats, der Krise der Arbeitsgesellschaft, der Krise des sozialen Zusammenhalts und der Krise der Demokratie“ (ebd., 54).²⁴ In der vorliegenden Arbeit wird von der Prämisse ausgegangen, dass die drei erstgenannten ‚Krisen‘ bereits den Status **struktureller Kernprobleme** der polyzentrischen Gesellschaftsordnung der Gegen-

²³ Vgl. zahlreiche Programmevaluationen der Institutionen dji, ILS und IfS, z.B. zur Sozialen Stadt, E&C, u.a. in der Literaturliste.

²⁴ Zur ausführlichen Diskussion der sog. „Krise des Wohlfahrtsstaats“ und der „Krise am Arbeitsmarkt“, die seit Ende des 20. Jahrhunderts **strukturell** verfestigte Kernprobleme des traditionellen Sozialstaats sind, vgl. Kap. 6.1.2.; zur kritischen Auseinandersetzung mit der „sozialen Konstruktion von Krisen“ Klein et al. (2005).

wart haben (vgl. Kap. 6.1; auch Klein et al. 2005).²⁵ In der reflexiven Moderne müssen daher alternative Steuerungs-, Finanzierungs-, Problemlösungsmodelle gesucht, erprobt und gefestigt werden: Die Koordination und Integration von teilsystemischen Leistungen z.B. über Kooperations- und Netzwerkverbünde und deren Überführung in integrierte Lösungen ist daher vordergründig zu betrachten. die über koordiniertes Handeln zu neuen integrierten Lösungen führen können. Diese Annahme findet im **politikwissenschaftlichen** Konzept der **pluralen Wohlfahrtsproduktion** und dem *Shift* vom traditionellen Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft seinen Ausdruck. Über die Verwendung dieser Theoreme als Ausgangsprämisse wird der analytische Blick der Dritten Sektor Forschung weg von der Problemanalyse und -identifikation hin zu einem neuen Fokus auf innovative, **plurale Problemlösungsformen** verlagert. Es gilt nunmehr nicht mehr die ‚Krisen‘ zu analysieren, sondern Lösungswege für die Bearbeitung der Kernprobleme der zeitgenössischen Gesellschaft aufzuzeigen, die als Folge des Modernisierungsprozesses entstanden sind. Beide Perspektiven – Dritter Sektor und Politikwissenschaft – ergänzen sich hier wechselseitig und werden in der vorliegenden Arbeit daher **interdisziplinär** gekoppelt (vgl. v.a. Kontextanalyse Kap. 6).

Wie aber gelingt es, die divergierenden Sichtweisen, partikulares Handeln und Opportunismen der Akteure zur Raison zu bringen und in eine geteilte und gemeinwohlorientierte Handlungsrichtung zu steuern? Wie kann Polykontextualität und wie können teilsystemisch geprägte Divergenzen, Indifferenzen und institutionalisierte Sichtweisen auf eine geteilte Rationalität hin ausgerichtet werden? Sprich: wie kann die Vielfalt in eine Einheit überführt werden? Hiermit wird der Fokus auf die Möglichkeiten und Grenzen einer intersystemischen Koordination und Integration von gesellschaftlichen Teilleistungen gelegt.

In der institutionellen Ordnung **von formalen Organisationen** kann zunächst die Sozialintegration von Akteuren mit divergierenden Interessenlagen und einem divergenten teilsystemischen Hintergrund qua Mitgliedschaftsrolle in Richtung Motivgeneralisierung und Verhaltensspezifikation reguliert werden. Zugleich wird kollektives Handeln über die Formalstruktur in seinen multiplen Kontingenzen eingeschränkt und situationsbezogen umgesetzt. Darüber hinaus können – auf Ebene der Programme – Interdependenzen überwunden und verschiedene Leitdifferenzierungen in ein und derselben Organisation strukturell miteinander gekoppelt werden und zur gleichen Zeit handlungsleitend sein. Derartige **intersystemische Organisationen** haben somit die Möglichkeit über Formalisierung und feste Kopplungen (z.B. über die Satzung und Programmstrukturen) die prinzipiell unendliche Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten selektiv einzuschränken, zeitlich, sozial und sachlich zu generalisieren und formal auf Dauer zu stellen. Gesellschaftlichen Organisationen, die sich aus heterogenen Handlungsfeldern – wie z.B. den Kontexten Sport, Politik und Jugendhilfe – konstituieren, kann dies allerdings nur gelingen, wenn die Partner sich im Vorfeld **freiwillig zur Mitgliedschaft** entschließen und damit auch eine institutionelle Kontextsteuerung über die an die Mitgliedschaftsrolle gebundenen Erwartungen anerkennen.

Den spezifischen Stärken stehen in traditionellen Organisationen **die Schwächen** einer nur begrenzten Problemlösungsverarbeitungskapazität und der automatischen Produk-

²⁵ Die „Krise der Demokratie“ im Sinne von Braun (2003a) interessiert für den vorliegenden Forschungskontext nicht weiter.

tion von sozialer Exklusion auf der Organisationsebene gegenüber (vgl. Willke 1999, 46f.; Luhmann 1991a; in der Organisationstheorie March & Simon 1993; Simon 1991; Williamson 1991). Im vorliegenden Forschungskontext wird der erste Schwachpunkt durch die Bildung einer komplexen intersystemischen Organisation bereits integrativ bearbeitet: Durch die Kopplung verschiedener Ressourcen, Wissenslagen und Kompetenzen wird eine kommunikative Anschlussfähigkeit im System geschaffen (vgl. Luhmann 1997, 152), aus der wiederum auch eine umfassende Reflexions- und Problemfähigkeit erwächst. Im System bleiben allerdings die Autonomien, Spezialisierungen, teilsystemischen Logiken diskret nebeneinander bestehen, ohne zu verschmelzen (Nassehi 2002, 455; Luhmann 2000a, 397ff; Nassehi & Nollmann 1999, 145; Luhmann 1997, Bd. 2, 840ff). So stellt die komplexe Organisation eine Einheit der multiplen Differenz dar, die **koordiniert** werden muss.

Als **Schattenseite und Risiko** existiert gerade im Dritten Sektor-Kontext häufig eine nicht strategische Zielausrichtung des kollektiven Handelns. Diese gründet in den Potenzialen der Polykontextualität, Zielvielfalt und der notwendigen strukturellen Flexibilität, über die die Organisation responsiv und viabel gehalten werden kann. Eine fehlende diskrete Grenzziehung und eindeutige Zielausrichtung macht allerdings eine effiziente und effektive Problembearbeitung fast unmöglich (vgl. Seibel 1992a). Empirisch werden in der Dritten Sektor Forschung weiterhin Asymmetrien identifiziert, die als faktische Abweichungen von der idealtypischen basisdemokratischen Entscheidungsstruktur und der relativen Independenz von staatlichen Akteuren subsummiert werden können. So werden einige Organisationen u.a. charakterisiert durch

„vermachtete monopolistische Strukturen, Staatsnähe und ‚Filz‘, übergroße Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln sowie mangelnde Konfliktfähigkeit nicht zuletzt durch männerdominierte Leitungs- und Führungsgremien“ (Zimmer & Priller 1997, 249; Zimmer 1996, 109).

Auch die Befunde zum „funktionalen Dilettantismus“ in den staatsnahen Wohlfahrtsverbänden der Sozialen Arbeit, die Seibel (1992a) empirisch erarbeitet hat, manifestieren Unzulänglichkeiten, die auf Asymmetrien, einseitige Einflussdominanzen und ‚unge-sunde‘ Abhängigkeiten zwischen den Akteuren zurückzuführen sind. Gerade die Organisationen im sozialen Dienstleistungssektor wurden zur gleichen Zeit – zu Beginn der „Krise des Wohlfahrtsstaats“ – auf Grund ihrer verkrusteten Strukturen, bürokratischen Rigidität, Zentralisierung, ihres Partikularismus und ihrer ökonomischen Ineffizienz kritisch im wissenschaftlichen Diskurs reflektiert (vgl. stellv. Rauschenbach et al. 1995; Luhmann 1981; vgl. Kap. 6.1 und 6.2). Erklärt werden kann diese **Dysfunktionalität** teilweise über die Struktur- und Anspruchsbesonderheiten dieses Organisationstypus, die in der Metapher einer zwei- oder „vielköpfigen Hydra“ (Teubner 1992) greifbar gemacht wurden. **Intermediäre Organisationen** bewegen sich im Spannungsbogen zwischen verschiedenen Einflussebenen und Partikularinteressen (vgl. Streeck & Schmitter 1999). Nach oben oder nach außen hin zur institutionellen Umwelt agieren sie mit einer **erfolgsorientierten Einflusslogik**, um relevante Ressourcen aus Umweltsystemen zu sichern und zugleich die eigene Leistung anschlussfähig an die Umweltsysteme zu gestalten. Nach unten bzw. nach innen herrscht das Primat einer **assoziativen Mitgliederlogik** (Assoziationslogik) bzw. im Falle der Erstellung einer sozialen Dienstleistung für Dritte einer **zielgruppengerechten Angebotsgestaltung** vor: handlungsleitend sind hier die partikularen Interessenlagen, Werte, Dispositionen, die

Akzeptanz und Partizipation der Anspruchsgruppen aus der inneren Umwelt (vgl. Streeck 1999; auch Rauschenbach et al. 1995).

Nur auf dieser doppelten Absicherungsbasis kann der eigene Bestand im Gesellschaftssystem auch gesichert und die Leistungsproduktion legitimiert werden. Die Koordination und angemessene Balance dieser Ambivalenz kann nur über weiche Steuerungsinstrumente (z.B. Wissen; Kommunikation) und auf Basis einer geteilten **Wertorientierung** und **solidarischen Ausrichtung** des Handelns am **Gemeinwohl** erreicht werden. Dafür sind **diskursive konsensorientierte Handlungsformen** relevant, die über eine basisdemokratische Entscheidungsstruktur koordiniert werden können.

Hier schließt sich der Kreis zur eingangs systemtheoretisch erarbeiteten ‚umfassenden Rationalität‘²⁶, die als notwendige Voraussetzung erachtet wird, um trotz prinzipieller ‚Kompossibilitätskrise‘ (Fuchs 1992, 109, 116) und einem generellen ‚Orientierungsdisens‘ (Schimank 1996) in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung eine intersystemische Abstimmung der spezialisierten Teilsysteme auf der Meso-Ebene möglich zu machen. Mit dem analytischen Paradigmawechsel weg von der ‚funktionalen Differenzierung‘ und ‚organisierten Komplexität‘ hin zur ‚organisierten Vernetzung‘ (vgl. Helmut Willke 1995; 1993; 1992), die als Integrations- und Problemlösungsmechanismus der reflexiven Moderne gilt (vgl. Kap. 4), werden auch neue Koordinations- und Integrationsinstrumente relevant, die sich besonders gut in die Strukturen der Dritten Sektor Institutionen verorten lassen. Theoretisch und empirisch werden als Integrationsmechanismen vor allem eine Regulierung über institutionelle Ordnungen (Mayntz & Scharpf 1995), eine vorwiegend prozedurale Regulierung über Wissen und Kommunikation (vgl. Marin & Mayntz 1991; Mayntz 1992) und damit der Austausch über ‚intersystemische Diskurse‘ (vgl. Willke 2000, 216-233; Willke 1993, 85ff) sowie die Schaffung von „BeobachtungsBeobachtungskulturen“ nach Karl-Heinz Bette (1992a) benannt (vgl. i.Ü. Kap. 2.1.3.). Im Organisationstypus des Dritten Sektors können diese Mechanismen und Steuerungsformen optimal greifen, weil Akteure aus unterschiedlichen teilsystemischen Kontexten in wechselseitigen Beobachtungs- und Verhandlungskontexten miteinander in einen diskursiven wie auch Leistungsaustausch treten. Über eine gremiengesteuerte Netzwerkarbeit kann eine umfassende Problembearbeitung politisch-strategisch vorbereitet und in Folge auch über intersystemische Dienstleistungsnetzwerke umgesetzt werden. Mit anderen Worten: Über eine intersystemische Zusammenarbeit in Verhandlungssystemen können trotz heterogener je teilsystemisch geprägter Perspektive und Ausgangslage und trotz divergierender Interessen, Ressourcenlagen und Handlungslogiken eine **kollektive Handlungsstrategie** wie auch **integrierte Handlungskonzepte** im Sinne des Gemeinwohls erarbeitet werden. In Folge kann eine plurale Wohlfahrtsleistung erbracht werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden: Das institutionelle Arrangement der intersystemischen Organisation ist in hohem Maße geeignet als Ort der systemübergreifenden Interdependenzbewältigung. Allerdings müssen kontinuierlich prekäre Ambivalenzen auf der Organisationsebene – z.B. zwischen zu hoher Formalität und Informalität, Differenzierung und Integration, Planung und Selbstorganisation – angemessen ausgelotet werden. Es muss eine zu hohe Strukturierung

²⁶ Vgl. hierzu die Konzepte der ‚Rationalität des Ganzen‘ nach Helmut Willke (1993), der ‚gesellschaftlichen Rationalität‘ nach Klaus Bendel (1993) und der ‚Einheitssemantiken‘ nach Peter Fuchs (1992; auch Fuchs & Schneider 1995), die in Kap. 2.1.3.4 diskutiert werden.

3 Organisationen

und Formalisierung vermieden werden, da diese auf Kosten der Kreativität, Autonomie der Partner oder Flexibilität des komplexen organisationalen Handelns gehen. Gleichermaßen läuft ein zu hohes Maß an Informalität auf das Risiko hinaus, die große Heterogenität nicht strategisch auf ein umfassendes kollektives Handlungsziel hin ausrichten zu können, dem auch alle Beteiligten etwas abgewinnen können. Als vertikale und horizontale Mittler und Kopplungsinstanz sind Organisationen ein besonders leistungsstarkes institutionelles Arrangement in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung. Gesellschaftliche Teilleistungen und Spezialisierungseffekte können anschlussfähig gestaltet werden. Neben fest gekoppelten Organisationsnetzwerken werden in jüngster Zeit aber zunehmend lose gekoppelte Netzwerke zur Interdependenzbewältigung genutzt. Auf diese institutionellen Arrangements, ihre Strukturbesonderheiten, Prozesse und Dynamiken wird im nachfolgenden Kapitel Bezug genommen. Dort werden ergänzende theoretische Annahmen und empirische Erkenntnisse aus der interorganisationalen Organisations- und Netzwerkforschung im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand verdichtet.

“There is growing recognition that cross-sector partnerships between business, government and civil society organisations offer the possibility of meeting pressing social, economic and environmental challenges. By sharing the skills, resources and expertise of each sector and working in collaboration at local, national or international levels such partnerships have the potential to arrive at constructive and innovative solutions to development concerns in a more integrated and sustainable way.” (Stott et al. 2003, 5)

4 Netzwerke

Die bisherigen Ausführungen zur differenzierungstheoretischen Makro- und Mesosozio-
logie haben deutlich gemacht, dass formale Organisationen höchst leistungsfähig gesell-
schaftliche Probleme bearbeiten können. Zugleich wird spezialisiertes Organisations-
handeln allerdings immer auch assoziiert mit Blindheiten, Indifferenzen und negativen
Nebenfolgen, begrenzten Ressourcenlagen, einer *bounded rationality* und damit einer
begrenzten Informationsverarbeitungs- und Reflexionsfähigkeit. Die zeitgenössischen,
z.T. hochkomplexen Problemlagen unserer Gesellschaft können allerdings nur in den
seltensten Fällen angemessen mono-systemisch oder mono-organisational gelöst wer-
den; vielmehr sind umfassende Lösungsmodelle notwendig. Intersektorale, intersyste-
mische und/oder interorganisationale Verhandlungssysteme (kurz: **institutionelle
Netzwerke**) sind ein innovatives, alternatives institutionelles Arrangement, um reflexiv,
flexibel und zeitnah auf hochkomplexe Anforderungen zu reagieren. Hier können knappe
Ressourcen gebündelt, kollektiv nutzbar gemacht und spezialisierte Teilleistungen der
Akteure in Synergien überführt werden, so dass – als Resultat von institutioneller Netz-
werkarbeit – eine gesteigerte Reflexions- und Problemlösungsfähigkeit zur passgenau-
eren Bearbeitung zeitgenössischer Probleme manifest werden kann. Netzwerke setzen
dort an, wo Organisationen und marktliche Koordination an ihre Grenzen stoßen. Insti-
tutionelle Netzwerke sind in der Lage gesellschaftliche Teilleistungen – ganz im Sinne
einer pluralen Wohlfahrtsproduktion – aufeinander zu beziehen, Interdependenzen zwi-
schen den gesellschaftlichen Teilsystemen angemessen zu bewältigen und integrierte
Lösungen zu generieren (vgl. i.Ü. Weyer 2000; Messner 1996a; Mayntz & Scharpf
1995). Über eine **gesellschaftliche Netzwerksteuerung** kann theoretisch das sys-
temtheoretische Paradoxon der wechselseitigen Steigerung von Autonomie und Interde-
pendenz (Autonomie/ Interdependenz-Problem) bei zugleich gesteigerten Risiken und
Ressourcenknappheiten in der zeitgenössischen Moderne angemessen bearbeitet wer-
den.¹

Seit dem auslaufenden 20. Jahrhundert wird die gesellschaftliche Integration entspre-
chend von politischer Seite zunehmend über „**integrative Mesopolitiken**“ (Messner
1996a) gesteuert, die u.a. in der Forderung und Förderung von Querschnittspolitiken
Ausdruck finden (vgl. ausf. Kap. 6.1). Kommunale Ressourcenknappheiten im Bereich
sogenannter „freiwilliger Leistungen“ (z.B. in Teilbereichen der Jugendhilfe, Jugendber-
ufshilfe, Jugendsportbeihilfe) haben zu finanziellen Umverteilungen und Kürzungen
innerhalb der einzelnen Ressorts geführt. Als Konsequenz hieraus entstand im sozialpo-
litischen Bereich eine rechtlich, politisch und monetär motivierte Kontextsteuerung der
Leistungserstellung in Form einer vernetzten Wohlfahrtsproduktion. Der **Trend zur in-**

¹ Zu den Kernproblemen und der gesteigerten Riskanz der reflexiven Moderne vgl. Kap. 2.1; Willke
1993; i.Ü. auch Lange 2003; Mayntz et al. 1988, v.a. 32-38; Stichweh 1988a; Beck 1986).

stitutionellen, interorganisationalen und/ oder intersektoralen Vernetzung kann empirisch gesellschaftsweit in den verschiedensten gesellschaftlichen Handlungsfeldern, wie der Wirtschaft, Politik, Jugendhilfe, dem Sport- und Gesundheitssystem, beobachtet werden (vgl. stellv. Bauer & Otto 2005; Miller 2005, 113; van Santen & Seckinger 2003; Aderhold et al. 2002; Breuer 1999; Evers & Olk 1996; Türk 1997; 1995; Mayntz & Schimank 1995; Teubner 1996; 1992; Mayntz & Scharpf 1995; Sydow 1992). Dieser Entwicklungstrend spiegelt sich auch im wissenschaftlichen Theoriediskurs und in empirischen Analysen wider. Reflektiert wird dies in der Anwendung von **Netzwerkanalysen** als zeitgemäße Form für die empirische Rekonstruktion hochkomplexer sozialer Systeme (vgl. Kap. 5). Vereinzelt wird vor diesem Hintergrund bereits von einem Paradigmawechsel von der ‚Organisationsgesellschaft‘ zur ‚Netzwerkgesellschaft‘ gesprochen (stellv. Castells 2001; Messner 1996a; 1996b).

Die Trendwenden vom politischen **Ressortdenken** zu **Querschnittspolitiken**, von einer zentralen Gesellschaftsteuerung durch die Politik – *governing* – zu einer prozessorientierten intersektoralen **Governance** als vernetzte Form der Gesellschaftsteuerung in geteilter Verantwortung zwischen öffentlichen und gesellschaftlichen Akteuren, von einer funktional spezialisierten Form der Problembearbeitung in **Organisationen** hin zu einer koordinierten interorganisationalen Zusammenarbeit in **institutionellen Netzwerken**² sind eine logische Entwicklung der funktional differenzierten Gesellschaftsordnung.

Netzwerken wird gerade vor dem Hintergrund der skizzierten Ressourcenknappheiten ein hohes Potenzial an gesellschaftlicher **Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit** zugesprochen (Mayntz 1992). Dies kann darüber erklärt werden, dass in dieser Koordinations- und Organisationsform polykontexturale Rationalisierungen und Ressourcenlagen gebündelt, intersystemische Teilleistungen und Wissenslagen **reflexiv** aufeinander abgestimmt und neu aufeinander bezogen werden können (vgl. Kap. 2.1, Luhmann 1997; 1973a, 108ff; Mayntz 1987; Messner 1996a; Willke 1993, 36-38). Netzwerke sind zu einem **ordnungspolitischen Instrument** für eine Neuregulierung der Gesellschaftsintegration geworden; sie werden zugleich als mögliche **Kompensatoren für finanzielle Engpässe** in der polyzentrischen Gesellschaft eingesetzt (vgl. Messner 1996a). Dies gilt gleichermaßen für die Kontexte Wirtschaft, Politik und den sozialen Dienstleistungsbereich im Dritten Sektor: hier werden sie zum alternativen Koordinationsmodell einer staatlichen und/oder marktlichen Gesellschaftsteuerung avanciert (vgl. stellv. Bauer & Otto 2005; Pfeiffer 2004; Aderhold et al. 2002; Haritz 2000; Weyer 2000a, 2f.; Balling 1998, 54; Brockhaus 1996; Mayntz 1992; Sydow 1992; Teubner 1992).

An dieser Stelle eröffnet sich ein Bündel an Fragestellungen, auf die das vorliegende Kapitel eine Antwort sucht: Worin gründet sich dieses besondere Leistungspotenzial und worin liegt die strukturelle Besonderheit von institutionellen Netzwerken? Worin grenzen sie sich z.B. von Dritte Sektor Organisationen ab? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um verschiedene Kernkompetenzen, Ressourcenlagen und Einzelpotenziale bündeln, koordinieren, strategisch auf einander abstimmen und zu einem integrierten Ganzen werden zu lassen? Wie schaffen es Netzwerke mit den gesteigerten Anforderun-

² Institutionelle Netzwerke bezeichnen interorganisationale Netzwerke, d.h. Netzwerke, die sich aus korporativen Akteuren zusammensetzen; vgl. Kap. 4.1.1; auch Mayntz 1992.

gen, multiplen Anspruchslagen und Dynamiken der zeitgenössischen Gesellschaft angemessen umzugehen und zugleich effizient und effektiv zu sein?

Die Grenzen zwischen hybriden formal organisierten Arrangements im Dritten Sektor (Hybride Organisation; vgl. Evers et al. 2002) und komplexen institutionellen Netzwerken sind schwer zu bestimmen. Nachfolgend sollen daher die Besonderheiten von institutionellen Netzwerken mit Blick auf ihre Strukturen, eigene Funktionsweisen, Potenziale und Grenzen als Problemlöser in der zeitgenössischen Gesellschaft aufbereitet und auf den Forschungskontext hin verdichtet werden. Damit wird ein analytisches Handwerkszeug für die Kontext- und Netzwerkanalyse in Kap. 6 und Kap. 7 erarbeitet. Die nachfolgende differenzierungstheoretische Annäherung an das komplexe Phänomen Netzwerk verfolgt drei Ziele. Es soll(en)

- 1) eine generelle Verständnisgrundlage zur Strukturierung und Funktionsweise von Netzwerken geschaffen werden,
- 2) relevante Forschungsbedarfe der Netzwerkforschung identifiziert und
- 3) eine systematische Grundlage für die selektive Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes und für die Ausdifferenzierung der Forschungsfrage geschaffen werden (vgl. Kap. 5).

Das Kapitel ist als multidisziplinäre Annäherung an das Netzwerkphänomen gestaltet. Die bisherigen Erkenntnisse der Systemtheorie, des Akteurzentrierten Institutionalismus und der Organisationstheorie aus den vorangegangenen Kapiteln werden integrativ verarbeitet und auf das Netzwerkphänomen angewendet. Ergänzt wird dieses Spektrum um relevante teildisziplinäre Erkenntnisse aus der politikwissenschaftlichen, soziologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Netzwerkforschung. Wo immer möglich wird versucht die Teilerkenntnisse interdisziplinär aufeinander zu beziehen, um auf dieser umfassenden Basis **allgemeine Wissensbestände** zu den höchst idiosynkratischen Strukturmerkmalen und Funktionsweisen von institutionellen Netzwerken zu generieren. Diese sollen einen weiteren Baustein für eine interdisziplinäre **Grounded Theory** zum sozialen Phänomen ‚Netzwerk‘ und zu einer intersystemischen Netzwerkforschung liefern (vgl. Kap. 1.2).³

Unter **differenzierungstheoretischer Perspektive fokussiert** Kapitel 4.1 die Entstehung von Netzwerken als alternative institutionelle Arrangements in der polyzentrisch organisierten Gesellschaft sowie ihre strukturellen Besonderheiten. Zentral ist hierbei die Erarbeitung der ambivalenten Doppelkonstitution von Netzwerken als gleichzeitige Intermediarität und Emergenz, in der sich ihr besonderes Potenzial zur Sozial- und Systemintegration und folgerichtig zur Interdependenzbewältigung gründet.

In Kapitel 4.2 erfolgt eine **konzeptionelle Annäherung** an das Phänomen Netzwerk: hier werden relevante Dimensionen, Typen und Formen institutioneller Netzwerke für die Analyse beleuchtet, auf deren Grundlage das komplexe Netzwerkphänomen des Untersuchungsgegenstandes definitorisch eingegrenzt werden kann. Diese Form der Typologisierung ist allerdings rein analytischer Natur, denn Netzwerke können in Realität

³ Es sei daran erinnert, dass die vorliegende Arbeit nicht das Ziel einer umfassenden **Theoriebildung** verfolgt (vgl. Kap. 1.2); vielmehr wird der Anspruch verfolgt, relevante Bausteine für die zukünftige Entwicklung einer ‚Grounded Theory‘ zur intersystemischen Netzwerkforschung zu liefern.

verschiedene Dimensionen zeitgleich in sich vereinen, oder sind in der Lage sich prozedural von einem Netzwerktypus zu einem anderen zu wandeln. Die Einzeldimensionen werden abschließend aus einer funktionalen Betrachtungsperspektive auf den Untersuchungsgegenstand hin verdichtet.

Kapitel 4.3 nähert sich systematisch dem Leitthema der Untersuchung, der **Koordination von Netzwerken**, an. Die Ausführungen der vier Teilkapitel verdeutlichen, dass Netzwerkarbeit ein höchst voraussetzungsvoller Prozess ist und kein Erfolgsgarant *sui generis*. Geklärt werden konzeptionelle Fragen rund um die Koordination (Kap. 4.3.1), generelle Voraussetzungen sowohl für die Netzwerkbildung (Mobilisierung) wie auch für die Netzwerkorganisation (Formierung; Kap. 4.3.2). Anschließend werden die Grenzen, Risiken und Kernprobleme antagonistischer Netzwerkarbeit benannt (4.3.3). Diese sozialen Dilemmata, die jedwede systemübergreifende Netzwerkarbeit prägen können, werden als forschungsleitende Dimensionen die Kontext- und Fallanalyse vorspuren. Zugleich werden sie als generalisiertes Basiswissen zu institutioneller Netzwerkarbeit in die Gestaltung eines Erfolgskataloges für institutionelle Netzwerkarbeit einfließen, der abschließend auf der Grundlage der Erkenntnisse aus der qualitativen Fall-, Kontext- und Sekundäranalyse anderer Netzwerkstrukturen generiert wird (vgl. Kap. 9). Ein Überblick über weitere theoretische Erkenntnisse zu Funktionsweisen der Netzwerkarbeit (v.a. Ressourcen-Dependenz-Ansatz, Stakeholder-Ansatz und Erkenntnisse der Kollaborationstheorie) schließt den Forschungsstand zur Netzwerkarbeit ab (4.4). Das Netzwerk-kapitel wird mit einer Synthese zu den forschungsleitenden Charakteristiken und Wesensmerkmalen von institutionellen Netzwerken geschlossen (Kap. 4.5).

4.1 Differenzierungstheoretische Annäherung an das Netzwerkphänomen

Im empirischen Raum findet sich eine unendliche Vielfalt an Netzwerkformen und -varietäten, die kaum unter eine einende Klammer gefasst werden können.⁴ Die sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Netzwerkforschung ist weit davon entfernt, ein umfassendes Verständnis und einen geschlossenen theoretischen Rahmen zur Beschreibung und Erklärung von Netzwerken und deren Einzelphänomenen zur Verfügung zu stellen (vgl. i.Ü. Deigendesch 2004; Aderhold et al. 2002; Windeler 2001, 37; Sydow & Windeler 2000; Weyer 2000; Balling 1998; Sydow 1992). Verschiedene theoretische Ansätze, mikro- oder makrofundierte Beobachtungsperspektiven und theoriearme Praxisforschungen stehen größten Teils unverbunden nebeneinander. Die Integration in einem umfassenden Netzwerkansatz zur Erklärung und Beschreibung der Strukturen, Dynamiken und Funktionsweisen von Netzwerkarbeit erscheint vor dem Hintergrund der überaus großen Heterogenität an Netzwerkkontexten, -formen und -modellen höchst voraussetzungsvoll (vgl. Aderhold et al. 2002, 3; Weyer 2000). Daher folgt eine **differenzierungstheoretische Annäherung** an das Netzwerkphänomen. Diese wird, wann immer möglich, durch wirtschaftswissenschaftliche, politikwissenschaftliche und organisa-

⁴ Vgl. i.Ü. für den wirtschaftlichen Kontext stellv. Aderhold 2002; Aderhold et al. 2002; Sydow & Windeler 2000; 1994; Sydow 1992. Für den Kontext sozialer Dienstleistungsnetzwerke stellv. Baur & Otto 2005; van Santen & Seckinger 2003; für den Kontext von Policy-Netzwerkforschung Kap. 2.2.2 und stellv. Mayntz & Scharpf 1995; Marin & Mayntz 1991. Einzige Annäherung an das Netzwerkphänomen aus sportwissenschaftlicher Perspektive findet sich in der Strukturanalyse zu den sozialen Offensiven im Jugendsport bei Breuer (2002; auch Rittner & Breuer 2003; 2000c).

tionssoziologische Erklärungsmodelle sowie empirische Erkenntnisse ergänzt und mit diesen interdisziplinär gekoppelt werden.

Institutionellen Netzwerken wird auf Grund ihrer **strukturellen Besonderheiten** die Fähigkeit zugeschrieben, Pathologien der Moderne, wie z.B. dem intersystemischen Orientierungsdissens, Desintegrationstendenzen und hochkomplexen Problemlagen insbesondere marginalisierter Bevölkerungsgruppen konstruktiv entgegenzuwirken (vgl. Schimank 1997a). Zugleich sind Netzwerke höchst anfällig und in ihrem Wirken kontingent. Nachfolgend sollen diese strukturellen Idiosynkrasien und die Implikationen, die sich für den vorliegenden Forschungskontext daraus ergeben, schrittweise aufgeschlüsselt werden.

4.1.1 Eine soziologische Annäherung an das Netzwerkphänomen

Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive sind institutionelle Netzwerke

1. Orte der **Interdependenzbewältigung** und des gesellschaftlichen Handelns (Makrobezug),
2. auf der Meso-Ebene ein Verbundsystem aus korporativen oder kollektiven Akteuren mit einer eigenen **institutionellen Ordnung** und
3. auf der Mikro-Ebene ein Geflecht aus **sozialen Beziehungen zwischen Akteuren** (Akteurkonstellation und Interaktionsebene; vgl. Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken in Kap. 2.3; auch Oppen et al. 2003).

Damit erlangen sie den Status als „Intersysteme“, sind auf der „Interorganisations-ebene“ angesiedelt und bezeichnen zugleich „innerorganisatorische Prozesse“ (vgl. Weyer 2000a, 26f.). In der vorliegenden Arbeit interessiert vor allem die Frage, wie diese Mikro-Meso-Makro-Verbindung in ein koordiniertes und integriertes kollektives Handeln speziell an der Schnittstelle Politik, Jugendhilfe und Sport überführt werden kann. Beleuchtet werden müssen daher sowohl Strukturen wie Prozesse der komplexen Netzwerkkonstruktion.

Die Ausführungen zur allgemeinen Systemtheorie von Luhmann (vgl. Kap. 2.1; Kap. 3) haben deutlich gemacht, dass selbstreferenziell geschlossene gesellschaftliche Teilsysteme über strukturelle Kopplungen prinzipiell offen für Umweltinteraktionen und die Bewältigung der Interdependenzen sind; Organisationen sind ferner „mit externer Kommunikationsfähigkeit“ (Luhmann 1997, Bd. 2, 843) ausgestattet. Damit ist die **Basisprämisse** für organisierte Vernetzung benannt, ohne dass allerdings im Theoriegebäude von Niklas Luhmann (2000; 1997; 1984) institutionelle Netzwerke einen systematischen Stellenwert erhalten. Dieses Desinteresse am Netzwerkphänomen gilt nicht nur für den systemtheoretischen, sondern auch für den akteurtheoretischen Diskurs und damit für die soziologische Theorie bis Ende des 20. Jahrhunderts allgemein (vgl. Weyer 2000b, 234-245, v.a. 237; Schimank 1996):⁵ Netzwerke werden aus soziologischer Sicht zwar wahrgenommen, aber nicht systematisch in die jeweiligen Theoriemodelle aufgenommen. Dies erstaunt m.E. in zweifacher Hinsicht:

⁵ Erst in jüngeren Veröffentlichungen wird das Netzwerkkonzept auch in soziologischen Diskursen im Rekurs auf den Akteurzentrierten Institutionalismus aufgegriffen (vgl. Lange & Schimank 2004).

- 1) **soziale Netzwerke** können als Scharniere die Erklärungslücke zwischen Strukturen und individuellem Akteurhandeln und damit das genuin soziologische Mikro-Makro-Problem angemessen schließen;
- 2) **institutionelle Netzwerke** sind der alternative Koordinationsmechanismus, über den eine Interdependenzbewältigung zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen und somit gesellschaftlich abgestimmtes Handeln auch in der polyzentrischen Gesellschaftsstruktur möglich ist.

Diesen Aussagen liegt zugleich ein Erklärungspotenzial für die theoretische Blindheit der soziologischen Akteur- und Systemtheorie für das Netzwerkphänomen zu Grunde. Das institutionelle Netzwerkkonzept überschreitet die Grenzen der separaten mikro- oder makrogeprägten Beobachtungsperspektiven: Netzwerke sind problematisch mit Blick auf die systemtheoretische Begriffsverwendung, weil sie nicht in die Systemtrias von Interaktion, Organisation und Gesellschaft eingepasst werden können. Aus akteurtheoretischer Sicht ist das Netzwerkkonzept prekär, weil der strukturellen Komponente eine sehr hohe Bedeutung zukommt (vgl. Weyer 2000a, 27; Schneider & Kenis 1996, 37; Sydow 1992, 96f.; Granovetter 1973, 1360).

Der Akteurzentrierte Institutionalismus und das hieraus entstandene Modell der Akteur-Strukturdynamiken zeigt eine Lösung für dieses Dilemma auf. Netzwerke werden nach dieser Logik im Mehrebenenmodell konzipiert: eine Netzwerkperspektive setzt an bei **Interaktionsprozessen von korporativen Akteuren**. Bei der Erklärung und Rekonstruktion kollektiven Handelns müssen daher teilsystemische Strukturen (die Makro-Ebene), institutionelle Strukturen in Form von Regelsystemen (die Meso-Ebene) und Akteurkonstellationen (als Interaktionen zwischen den korporativen Akteuren auf der Mikro-Ebene im System) als drei konstituierende Dimensionen, die sich wechselseitig beeinflussen, gleichermaßen berücksichtigt werden (vgl. ASD-Modell in Kap. 2.3).

Nachfolgend erfolgt der eingangs im Theoriekapitel erarbeitete und geforderte differenzierungstheoretische Perspektivenwechsel weg von der funktionalen Differenzierung einzelner Teilsysteme hin zu einer **koordinierten und integrierten intersystemischen Vernetzung** (vgl. Beck 1996; Willke 1993; Kap. 2.1).

4.1.2 Multidisziplinäre Wissensbestände zum Netzwerkphänomen

Die Begriffe Kooperation, Netzwerk, Vernetzung und Netzwerkarbeit werden im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs z.T. mit einer relativen Beliebigkeit und großer Unschärfe verwendet (vgl. i.Ü. van Santen & Seckinger 2003, 25ff.; Weyer 2000; Sydow 1992a). Eine eindeutige Begriffsbestimmung von Netzwerken ist nach der Rezeption einschlägiger Fachliteratur kaum möglich, da der Netzwerkbegriff eine heterogene Vielfalt an Phänomenen subsummiert. Einflussreiche Dimensionen dieser Heterogenität sind z.B. (i.Ü. Haritz 2000, 65ff.)

- 1) das jeweilige Erkenntnisinteresse der Forscher/innen,
- 2) wissenschaftstheoretische Grundpositionen und
- 3) die disziplinäre Sichtweise und Wirklichkeitskonstruktion.

Die meisten Wissensbestände entstammen zwei theoretischen und einer praxisbezogenen Traditionslinie: Eine **wirtschaftswissenschaftliche Linie** mit organisationstheoretischen, ökonomietheoretischen und managementbezogenen Annäherungen, die vor-

wiegend Unternehmensnetzwerke fokussiert und empirisch die Methode der formalen Netzwerkanalyse einsetzt. Parallel hierzu existiert eine Annäherung an das Phänomen in der Forschungstradition der **soziologischen Politikwissenschaft**, die aus einer differenzierungstheoretischen Perspektive und unter Anwendung der Methode einer analytischen Netzwerkforschung Policy-Netzwerke systematisch beobachtet (vgl. Kap. 2.2.2; Mayntz & Scharpf 1995). Ergänzt wird das Forschungsspektrum gerade in jüngster Zeit um eine unendliche Vielzahl eher **theoriearmer Praxis- und Evaluationsforschungen**, die ebenfalls mit der formalen Netzwerkanalyse seit Ende der 90er Jahre soziale Dienstleistungsnetzwerke insbesondere im Feld der Jugendhilfe genauer betrachten. Gemeinsame und verallgemeinerbare Trends disziplinen- und netzwerkübergreifende Aspekte – trotz divergierender Kontexte, Netzwerkformen und theoretischer Zugänge – für **institutionelle Netzwerke** sind (Vgl. stellv. Bauer & Otto 2005; Miller 2005; Oppen et al. 2003; van Santen & Seckinger 2003; Aderhold 2002; Aderhold et al. 2002; Vogel 2002; Sydow 1999; Messner 1996a; Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz 1993a; Scharpf 1993b):

- Institutionelle Netzwerke sind ein zeitgenössisches, **alternatives Modell** zu den traditionellen Handlungskordinationsformen Markt und Hierarchie und integrieren deren Vorteile zugleich **intermediär** (vgl. stellv. Mayntz 1992).
- Institutionelle Netzwerke ersetzen die klassischen Interaktionsmodi wie Hierarchie und Wettbewerb durch **weiche Medien der Handlungskoordination** wie Wissen, Information, Vertrauen, Beziehungsmanagement (vgl. Messner 1996a; Mayntz 1992).
- Institutionelle Netzwerkarbeit ist Ausdruck einer **prozessorientierten und dynamischen Arbeitsorganisation**, über die angemessen, zeitnah und flexibel auf höchst komplexe, dynamische Anforderungen aus der Umwelt reagiert werden kann (vgl. stellv. Mayntz & Scharpf 1995).
- Institutionelle Netzwerke sind prinzipiell in der Lage verschiedene **entscheidungskritische Ressourcen** für die spezifische Problembearbeitung zeitlich und sachlich begrenzt zu **bündeln** (vgl. stellv. Scharpf 2000).
- Netzwerke werden disziplinenübergreifend als „Königsweg“ für die **Bearbeitung komplexer Problemlagen** und eine **emergente Leistungsproduktion** stilisiert.

Vereinzelte Untersuchungen bestätigen die letztgenannte These, dass Netzwerkarbeit einen Beitrag zu einer erhöhten Problemlösungs-, Innovations-, Wettbewerbs- und Integrationsfähigkeit leisten kann (ebd.; Sydow 1999; 1999b; Messner 1996a; Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz 1993a; Scharpf 1993b). Diese Funktionalität muss allerdings von Fall zu Fall und Kontext zu Kontext empirisch abgesichert werden. Für den Kontext der Schnittstellenarbeit Sozialpolitik, Jugendhilfe und Jugendsport im Kommunalraum erfolgt dies in der vorliegenden Arbeit.

4.1.3 Differenzierungstheoretische Strukturbesonderheiten von institutionellen Netzwerken

Aus differenzierungstheoretischer Sicht sind vor allem drei Dimensionen institutioneller Netzwerke relevant: der Entstehungshintergrund (4.1.3.1), ihre Doppelkonstitution als intermediäre und zugleich emergente soziale Institution (4.1.3.2) sowie ihre Sonder-

stellung zwischen Organisations- und Interaktionssystemen und damit zwischen Prozessen und Strukturen sozialen Handelns (4.1.3.3). Kapitel 4.1.3.4 wird die Ambivalenz der wechselseitigen Steigerung von Autonomie und Interdependenz zur Gesellschaftsebene und auf Ebene des Netzwerkhandelns explizieren.

4.1.3.1 Zur Entstehung und gesellschaftlichen Relevanz von institutionellen Netzwerken

Differenzierungstheoretisch lässt sich die Entwicklung organisierter Vernetzung zweifach begründen (vgl. i.Ü. Kap. 2.1):

- 1) Institutionelle Netzwerke sind ein **ordnungsstrukturelles Resultat** der Modernisierung und Ausdruck der wechselseitigen Steigerung von Autonomie und Interdependenzen.
- 2) Institutionelle Netzwerke sind ein notwendiges **alternatives Modell der Handlungskoordination**, auf dessen Basis im intersystemischen Verbundsystem komplexe Folgeprobleme des Strukturwandels reflexiv und konstruktiv bearbeitet werden können (vgl. Baecker 1999, 26; Willke 1993, v.a. 32-38; Teubner 1992, 189-216; Mayntz et al. 1988).

Institutionelle Netzwerke sind aus systemtheoretischer Sicht ein **ordnungsstabilisierendes Koordinationsinstrument**, um die Unordnung der Welt in eine hinreichend stabile und besser kontrollierbare, da beobachtbare und verhandelbare Struktur zu überführen (vgl. Baecker 1999, 26). Das Netzwerk ist verortet zwischen den Interaktions- und Organisationssystemen und konstituiert sich aus **aktuellen und aktualisierbaren Beziehungen korporativer Akteure**, konkret aus all den Institutionen, die benötigt werden, um komplexe Folgeprobleme des Strukturwandels angemessen bearbeiten und die im Einzelfall je avisierte gesellschaftliche Funktion und Leistung erbringen zu können (Teubner 1992, 189-216). Netzwerkbildung setzt einerseits einen Pool von Partnern voraus, die mobilisiert und reflexiv koordiniert werden müssen (vgl. Windeler 2001, 232). Netzwerke sind andererseits durch ihre „Potenzialität“ bzw. „Aktualisierbarkeit“ weiterer Netzwerkbeziehungen charakterisiert und damit sind Netzwerke „latent gehaltene Strukturen, die je nach Kontext und Situation aktiviert und reproduziert werden können“ (Aderhold 2002, 12). **Ziel der organisierten Vernetzung** ist es, in zunehmend komplexeren Handlungs- und Entscheidungszusammenhängen Interdependenzen zu bewältigen, nichtintendierte Wirkungen und schwer kalkulierbare Risiken handhabbarer zu machen und organisationsintern stabilisieren zu können (vgl. Weick 1985, 2001; Baecker 1999, 25). Benannt sind damit zwei Kernfunktionen, die Netzwerke leisten:

- 1) eine strategische Funktion der Unsicherheitsreduktion im kollektiven Handlungskontext (Interdependenzbewältigung) und
- 2) die instrumentelle Funktion einer Leistungssteigerung des je eigenen Outputs der korporativen Akteure (vgl. Weyer 2000a, 10).

Institutionelle Netzwerke verknüpfen auf dieser Basis die differenzierten teilsystemischen Leistungspotenziale, bündeln die Ressourcenlagen der korporativen Partner (wie Kernkompetenzen, spezialisierte Wissenslagen, soziales und finanzielles Kapital) und sind – bei angemessener Koordination und Integration – eher in der Lage als die traditi-

onellen Koordinationsformen der Hierarchie (formale Organisationen bzw. staatliche Bürokratie)⁶ und die marktliche Regulierung 1) komplexe Problemlagen reflexiv, zeitnah, flexibel und nachhaltig zu bearbeiten und 2) den Ressourcenknappheiten im auslaufenden Wohlfahrtsstaat durch innovative Finanzierungsmodelle und Mittelbündelungen konstruktiv zu begegnen (vgl. ILS 2004; Dahme & Wohlfahrt 2000; Evers & Olk 1996). Mit ihren hybriden Strukturen und gemischten Koordinationsverfahren (*Governance-mix*) stellen sie geeignete institutionelle Arrangements für eine integrierte Koordination der polyzentrischen Gesellschaftsordnung dar (vgl. Miller 2005, 113; Aderhold et al. 2002; Baecker 1999, 26; Evers & Olk 1996; Teubner 1996; 1992, 189-216; Willke 1993, 36-38; Mayntz 1992; Luhmann 1973a, 108ff.).

Worin gründet sich diese besondere Leistungsfähigkeit?

4.1.3.2 Zur Doppelkonstitution von Netzwerken: Intermediarität und Emergenz

Institutionelle Netzwerke sind ein alternatives institutionelles Arrangement der Handlungskoordination in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung. Ihre Leistungsfähigkeit ist darauf zurückzuführen, dass sie in den Strukturen Elemente der Koordinationsformen Markt und Hierarchie **intermediär** bündeln (vgl. Kenis & Schneider 1996; Mayntz 1992). Sie verknüpfen

„auf der einen Seite das für Märkte typische Vorhandensein einer Vielzahl von autonom Handelnden (oder Subjekten) und auf der anderen Seite die für Hierarchien typische Fähigkeit, gewählte Ziele durch koordiniertes Handeln zu verfolgen“ (Mayntz 1992, 29).

Neben der Integration der Vorteile aus Markt und Hierarchie sind sie weiterhin in der Lage, durch die Bündelung und neue Relationierung von Akteurbeziehungen, divergierenden Ressourcen, Kernkompetenzen und spezialisierten Wissenslagen **Synergien** und somit einen **emergenten** Output zu produzieren, ein Ergebnis, das qualitativ besser ist als die Summe der Teile des komplexen Systems (vgl. Teubner 1996; 1992). In dieser Position konstituieren sie einen eigenständigen alternativen Handlungstypus, der diskret von Markt und Hierarchie abgegrenzt werden kann.⁷

Im Netzwerkdiskurs stehen sich Vertreter/innen der „Intermediarität“ bzw. von „*hybrid governance structures*“ (vgl. stellv. Kemper & Schmidt 2000; Weyer 2000; Kenis & Schneider 1996; Evers & Olk 1996; Evers 1990a)⁸ und Repräsentanten der „Emergenz“-These (stellv. Teubner 1996; 1992; Powell 1996; i.Ü. Weyer 2000, 5, 211-235) gegenüber. In der vorliegenden Arbeit wird von einer Synthese dieser Positionen ausgegan-

⁶ Je nach Wissenschaftsdisziplin variiert das Konzeptverständnis von Hierarchien: in der Wirtschaftswissenschaft und Dritten Sektor Forschung geht es um Organisationen, in der soziologischen Politologie und Politik- und Verwaltungswissenschaft um Verwaltungsbürokratien oder staatliche Bürokratien.

⁷ Im systemtheoretischen Diskurs lassen sich drei Positionen zu Netzwerken und ihrem Status identifizieren: 1) Allen gemein ist, dass Netzwerke als strukturelle Kopplung konzipiert werden (Miller 2005; 2002; 2001b; Luhmann 2000a; 1997; Kämper & Schmidt 2000; Teubner 1996). 2) Kämper und Schmidt (2000) negieren den emergenten Status von Netzwerken und schreiben ihnen einen rein intermediären Status zwischen den Handlungskordinationsformen Staat und Markt zu. 3) Netzwerken wird als intermediär strukturiert und zugleich „emergenter Koordinationstypus“ jenseits von Hierarchie und Markt eine Doppelkonstitution zugewiesen (vgl. Willke 1995; Teubner 1992). Die Verfasserin distanziert sich von der Meinung von Kämper & Schmidt (2000) und baut auf den Erkenntnissen von 1 und 3 auf.

⁸ Das Konzept der ‚*hybrid governance structures*‘ geht auf die Transaktionskostentheorie zurück. Netzwerke werden als Hybride zwischen den Polen Markt und Hierarchie verortet (vgl. Williamson 1991).

gen (vgl. Mayntz 1992; auch Kap. 3.5). Netzwerke verflechten in ihren hybriden Strukturen die Vorteile **relativer Autonomie** der korporativen Akteure (Marktelement) mit dem Potenzial einer **strategisch-effizienten Aufgabenbewältigung** (Vorteil der Hierarchie; Intermediarität). Diese **intermediäre Tiefenstruktur** ist eine notwendige Voraussetzung für eine **emergente** Koordinationsleistung (auch Mayntz 1987, 244f.; 1993a;1992; vgl. Teubner 1992).

Deutlich wird damit die höchst abstrakte **Doppelkonstitution von Netzwerken** (vgl. Kap. 3.5). Sie sind ein **qualitativ eigenständiger Typus der Sozialstruktur**, zugleich aber charakterisiert durch eine eigentümliche Hybridisierung aus marktlichen und hierarchischen Elementen. Mayntz (1992) erklärt diese Besonderheit als divergierende analytische Betrachtungsfoki. Die **Intermediarität** verweist auf die Interaktionsebene und **das Ausmaß der Kopplung**: Märkte sind charakterisiert durch fehlende Kopplungen, Hierarchien durch feste strukturelle Kopplungen und Netzwerke sind per definitionem als lose Kopplung zwischen diesen Polen verortet (vgl. Mayntz 1992; Weick 1985). **Emergenz** hingegen wird relevant bei der Fokussierung von Netzwerken als Medium der Handlungskoordination und mit Blick auf ihre Wirkungen. Analytisch gesehen ist das Netzwerk eine **Synthese aus Markt und Hierarchie**. So können Tauschakte zwischen den Akteuren durchgeführt werden, ohne dass die beteiligten Akteure sich auf die Risiken und Unsicherheiten am Markt einlassen müssen. Zugleich ist koordiniertes Handeln möglich, ohne dass rigide, starre Formalstrukturen die Freiheiten und Kreativität der Partner einschränken. Autonomieerhalt und eine gleichzeitige Steigerung der Reflexions- und Lernfähigkeit der Partner durch die Kopplung sind das Resultat dieser funktionalen Synthese (vgl. Weyer 2000a, 10).

4.1.3.3 Potenziale und Risiken: Netzwerke zwischen Organisation/ Interaktion, Struktur/ Prozess, Formalität/ Informalität

Die **Doppelkonstitution von Netzwerken** erlaubt es die **besonderen Potenziale** der drei Handlungskoordinationsformen Netzwerk, Hierarchie und Markt intermediär in die Netzwerkstrukturen zu integrieren und macht höchst spezialisiertes Handeln möglich. In der Zusammenarbeit können parallel verschiedene Zwecke bearbeitet und Teilleistungen diskursiv abgestimmt, koordiniert und integriert werden. Systemtheoretisch sind institutionelle Netzwerke das Ergebnis struktureller Kopplungen an der Schnittstelle von **Organisationssystemen und Interaktionssystemen** (vgl. Aderhold et al. 2002; Miller 2002, 106; Kemper & Schmidt 2000, 211; Teubner 1996; 1992). Als **organisierte Einheiten** bilden diese Arrangements „ermöglichende“ formale und informale Strukturen als innere Ordnung und effektiven Arbeitsrahmen für das komplexe Netzwerkhandeln heraus (= > Handlungsfähigkeit). Zugleich sind sie als **Interaktionssysteme** charakterisiert durch kommunikative Austauschprozesse, Selbstgestaltungsmöglichkeiten/ Partizipation und Selbstorganisation der Akteure im Netz (Miller 2002, 106f.; auch Luhmann 2000a). Diese Eigenart, zugleich **formales System und funktionaler Kommunikationszusammenhang** zu sein, bedingt ihre hohe Reflexions- und Leistungsfähigkeit mit Blick auf intersystemische Abstimmungen (Meso-Makro-Schanier) und als Mikro-Makro-Link (vgl. u.a. van Santen & Seckinger 2003; Luhmann 2000a).

Hierin gründet sich auch ihre **hohe Riskiertheit**: Netzwerkarbeit ist immer eine „potenzielle“ Zusammenarbeit von Partnern, die bei Bedarf aktivierbar ist oder auch pha-

senweise in einen ruhenden Zustand versetzt wird (vgl. Aderhold 2002, 11). Netzwerke weisen **somit ‚latente‘ Strukturen** auf, „potenzielle Kontakte“ sind vorhanden, die immer nur dann beobachtbar und handlungsleitend werden, wenn die Akteure in Interaktion zueinander treten (ebd.; auch Weber 1994, 288f.). Auf dieser Basis schwanken Netzwerke zwischen einer potenziellen Überformalisierung bzw. Unterstrukturierung (vgl. stellv. Miller 2002), weil eine zu hohe Formalstruktur die Autonomie der Partner zu sehr einschränkt und eine zu geringe Formalstruktur Unordnung und Chaos verursachen kann. Eine Bürokratisierung mindert die Entfaltungsmöglichkeit der Partner, die Kreativität, Innovationsfähigkeit, Viabilität und Flexibilität des Netzwerkhandelns. Durch eine zu hohe Informalität kann Ziellosigkeit, gehemmte Entscheidungsfähigkeit und Zeitvergeudung entstehen (vgl. z.B. van Santen & Seckinger 2003). Es müssen Mittel und Wege gefunden werden, um eine angemessene Balance aus Autonomie und Interdependenz, aus Formalstruktur und Informalität, geplanter Regulierung und Selbstorganisation zu finden. Es gibt keine Patentrezepte oder Königswege, denn das richtige Maß der institutionellen Regulierung von Netzwerken ist in hohem Maße abhängig vom zu **bearbeitenden Problem**, der **sozialen Einbettung** und der **spezifischen Akteurkonstellation** des Netzwerks (vgl. u.a. van Santen & Seckinger 2003; Aderhold et al. 2002; Mayntz & Scharpf 1995; Scharpf 1993b; Zintl 1991, 45). Die Konzeption von angemessenen Koordinations- und Integrationsmechanismen muss daher immer am Einzelfall orientiert sein.

Eine **differenzierungstheoretische Rekonstruktion** der Strukturen, Funktionsweise und Dynamik von Netzwerkarbeit, auf deren Basis Erfolgsfaktoren definiert werden sollen, muss dabei die Komplementarität von „ermöglichenden“ **Strukturen** und Interaktions**prozessen** analytisch berücksichtigen (Aderhold et al. 2002; Mayntz & Scharpf 1995):

Man kann nie über einen Prozess sprechen, ohne ihn in einer gewissen Struktur zu sehen, in der er abläuft [...]. Umgekehrt kann man sagen, dass man im Rahmen dieser neuen Erkenntnis nie über Strukturen reden kann, ohne zu wissen, dass es einen zugrundeliegenden Prozess gibt, oder einen Prozess dahinter, daneben [...]. Es gibt einen Prozess und die Struktur ist die Manifestation des Prozesses.“ (Capra 1988, 56 zit. in Weber 1994, 282)

Netzwerk Grenzen sind immer **prozessual** gestaltet, weil sie im Prozess einer zielgerichteten kollektiven Koordination, d.h. im Interaktionsprozess entstehen (ebd.; Weyer 2000a, 27). Sie sind immer prinzipiell **„offen“** für neue Interaktionen, veränderbar (**Fluidität der Grenzen**) und zumeist nur zeitlich begrenzt, d.h. **„temporär“** angelegt (Weber 1994, 289). Netzwerkarbeit basiert weiterhin auf der **freiwilligen Teilnahme** der Akteure, die Netzwerk Grenzen **diskursiv aushandeln** und mitbestimmen und auf dieser Basis ihre relative Autonomie im Netzwerk im Sinne der Partikularinteressen und teilsystemischen Orientierungen erhalten (ebd., 287; Mayntz 1992). Netzwerkarbeit ist somit immer rückgebunden an eine Kosten-Nutzen-Abschätzung der korporativen Akteure und wird nur bei einem erwartbaren Gewinn für die Akteure im Verbund (**Win-Effekt**) überhaupt eingegangen oder aufrechterhalten. Sobald die relative Autonomie gefährdet wird, Partikularinteressen in der Netzwerk Rationalität nicht mehr angemessen reflektiert werden oder auf Grund von Kontextveränderungen im Muttersystem der Akteure die Netzwerkarbeit für das Muttersystem keinen Gewinn mehr impliziert, können die Akteure jeder Zeit durch **Voice** oder **Exit** die Netzwerkarbeit nachhaltig beeinflussen (vgl. Haritz 2000, 76; Schimank 2000b; Scharpf 1993a; Mayntz 1992; Sydow 1992,

101).⁹ Die Netzwerkgrenzen sind permanent einem Wandel unterworfen und die Kontinuität der Netzwerkarbeit ist immer durch Unsicherheit und eine latente Auflösungsgefahr bedroht.¹⁰

4.1.3.4 Netzwerkarbeit: Ausdruck und Lösung für die wechselseitige Steigerung von Autonomie und Interdependenz

Das beschriebene Koordinationsproblem von Netzwerken variiert je nach analytischer Bezugsebene. Das **Netzwerk** als **emergentes Sozialsystem im Gesellschaftsverbund** erlangt seine **relative Autonomie** über Selbstreferenz, Selbstorganisation und Redundanz. Zugleich ist es aber im Hinblick auf die Ressourcenzufuhr abhängig von der Netzwerkumwelt, welche durch variable Netzwerkgrenzen kontinuierlich neu bestimmt werden (Interdependenz; vgl. Kap. 2.1; Luhmann 1984, 146; auch Aderhold et al. 2002). Selbstreferenz bedeutet, dass alles Handeln an der kollektiven Netzwerkrationa- lität ausgerichtet ist, welche die Partnerinteressen im Sinne eines Win-Win-Effektes be- inhaltet (= > geteilte Mission). Selbstorganisation impliziert, dass Netzwerkarbeit als horizontaler Aushandlungsprozess zu gestalten ist (= > Heterarchie). **Redundanz** ist nur möglich über die Festlegung von Netzwerkgrenzen und die Erarbeitung von wieder- kehrenden Verfahren, z.B. über die Festlegung von Entscheidungsprämissen und Ent- scheidungsprogrammen (vgl. Kap. 3; Kap. 6.1). **„Latente“ Strukturen** und ‚potenzielle Kontakte‘ (über *Locals* und *Cosmopolitans*; vgl. Granovetter 1973; auch 1974) bedingen nun aber, dass die Netzwerkgrenzen variabel sind und somit auch die Relevanzen im System – mit Blick auf das Gesellschaftssystem – sich kontextbedingt verändern kön- nen. So können z.B. Einsparungen in einem Sektor zu neuen Verteilungskämpfen führen und eine primär als Nischenangebot konzipierte Maßnahme für die Akteure vor Ort zu einer Konkurrenz und Bedrohung werden. Hier wird die Ambivalenz der **relativen Au- tonomie und Interdependenzen** in der Netzwerkstruktur manifest, denn die inhaltli- che Grenzziehung in Differenz zur Umwelt erfolgt als **Vielfalt in der Einheit**, ist höchst dynamisch und nicht immer diskret bestimmbar. Die „Sinneinheit Netzwerk‘ [...ist ein] Gebilde ohne klare Konturen, was Mitgliedschaft und Grenzziehung anbelangt“ (Ader- hold et al. 2002, 7) und muss ihre Innen-Außen-Differenz flexibel entlang der gesell- schaftlichen Dynamiken gestalten. Damit ist das Netzwerkkonstrukt zwar höchst leis- tungsfähig, aber auch sehr labil.

Mit Blick auf die **Funktionsweise von Netzwerkarbeit** (Bezugsebene: Interaktion in der Binnenstruktur des Netzwerks) ist eine weitere Einschränkung bedeutsam: **Selbst- organisation, Selbstreferenz** und **Redundanz** im Netzwerkkonstrukt sind zugleich bestimmt von vielen relativ autonomen Akteuren im System, von ihren divergierenden Logiken, Interessenlagen und Zielvorstellungen. Redundanz kann in **antagonistischen Vernetzungen** – wie im vorliegenden Fallbeispiel – nur über ein „polyzentrisches Ord-

⁹ Das Exit/Voice-Konzept geht auf Hirschmann (1991, 220f. zit. in Balling 1998, 59) zurück: Kooperatio- nen und Netzwerke weisen als intermediäre Form zwischen Markt (Exit) und Hierarchie (Voice) beide Elemente auf und die Akteure können zwischen beiden Konzepten zu wählen (vgl. Sydow 1992, 101).

¹⁰ Auch in diesem Kontext wird die Synthese des Netzwerks aus Organisation (*Voice*) und Markt (*Exit*) deutlich (vgl. auch Williamson 1985). In der Wirtschaftswissenschaft wird das Netzwerk auch als „Quasi-Firm“ bezeichnet, die dadurch charakterisiert ist, dass die Kontinuität der losen Kopplung zwi- schen den korporativen Akteuren kontinuierlich durch eine latente Auflösungsgefahr über *Exit* und/oder *Voice* gefährdet ist (vgl. Haritz 2000 ebd. bzgn. auf Hirschmann 1970; Sydow 1992, 105).

nungsmuster“ (Polanyi 1951 zit. in Weber 1994, 289) aufgebaut werden. Grundlegend ist, dass die Netzwerkautonomie nur über das Prinzip der wechselseitigen demokratischen Abstimmung der Akteure und somit über horizontale Entscheidungsprozesse gebildet werden kann (ebd., Mayntz 1992). Dies erfolgt über die **Verhandlungslogik**, welche Grundlage dafür ist, dass intersystemische Interdependenzen angemessen bewältigt und anschlussfähige Teilleistungen und Ressourcen in eine integrierte Netzwerkleistung überführt werden können. Die **relative Autonomie** der Akteure darf allerdings nicht mit Gleichheit (Symmetrie) verwechselt werden. Normativ gesprochen wird zwar im Kontext institutioneller Netzwerkarbeit von einem „Grundsatz der Gleichheit der Handelnden“ (Mayntz 1992, 29) ausgegangen. Empirisch ist allerdings belegt, dass

- 1) heterarchische Aushandlungsprozesse sehr wohl **hierarchisch kontextgesteuert** sein können (z.B. Mehrebenen- *Governance* in vertikalen Policy-Netzwerken bzw. Verflechtungssystemen),
- 2) auf Grund ungleicher Ressourcenverteilungen zwischen den Partnern ein **fokaler Akteur** mehr Einfluss auf das Netzwerkhandeln haben kann als andere Partner im System (strategische Netzwerke bzw. strategische Allianzen) und
- 3) je nach Kontext und Situation und den hierfür entscheidungskritischen Ressourcen auch **variable Einflussdominanzen** entstehen können (vgl. ebd., 24, Fußnote 11; auch Pfeiffer 2004; Benz 2003; Messner 1996a; Weber 1994, 291; Scharpf 1992a; Benz 1991).

Hier verbirgt sich eine weitere Ambivalenz von Netzwerken. So kann auch prinzipiell polyzentrisch strukturiertes Netzwerkhandeln hierarchisch kontextgesteuert sein (vgl. Scharpf 1993a; auch Messner 1996a; Kenis & Schneider 1996). Je nach Ressourcendependenz begeben sich autonome korporative Akteure auch in abhängige Konstellationen mit **einem fokalen Akteur**, der „die Fäden im Netzwerk zieht“, eine übergeordnete Steuerungsfunktion übernimmt und damit möglicherweise das strategische Netzwerkhandeln z.B. durch einen koordinierten Ressourceneinsatz positiv beeinflussen kann (vgl. Weber 1994, 290; vgl. Kap. 4.2.3.3). Derartige institutionelle Steuerungsmixturen bzw. *Governance-Mix* wurden bereits in verschiedenen Gesellschaftskontexten empirisch belegt (vgl. Kap. 2.2.2; Kenis & Schneider 1996, 11; 23ff.; auch Lange & Schimank 2004). So belegt z.B. Scharpf (1996), dass eine horizontale Integration zwischen interdependenten Akteuren, die als Selbstkoordination im Schatten der Hierarchie gestaltet ist, eher in der Lage ist ein Wohlfahrtsmaximum zu erreichen. Auch aus einer Dritten Sektor Perspektive wurde dies z.B. von Evers et al. (2002) für diverse hybride Organisationen im Diskurs zur pluralen Wohlfahrtsproduktion empirisch belegt (vgl. Kap. 3.5).

In der Gleichzeitigkeit von Hierarchie und Heterarchie, zentral-vertikaler Steuerung und horizontaler Selbstabstimmung schlummert zugleich ein großes **Konfliktpotenzial der Netzwerkarbeit**, weil es zwangsläufig zu Interessenkonflikten zwischen den Akteuren kommt. Häufig verstärken sich in diesem Prozess auch die bereits bestehende Machtasymmetrien (vgl. ebd.; Miller 2002). Diese Prozesse müssen auf der Netzwerkebene angemessen **koordiniert** werden, v.a. mit Blick auf divergierende Handlungsorientierungen und Potenziale der Partner, auf institutionelle Komponenten der Handlungsspielräume, die z.B. erwünschtes Handeln fördern, unerwünschte Optionen einschränken sowie über die Schaffung einer Netzwerkrationaltät, über die Interdependenzen im

Sinne des sozialen Optimums überwunden werden können (vgl. Kenis & Schneider 1996, 11; Scharpf 1993b).

Zusammenfassend kann aus differenzierungstheoretischer Sicht festgehalten werden: Institutionelle Netzwerke stellen eine innovative, besonders leistungsfähige, qualitativ eigenständige Institution der Sozialstruktur dar. Auf Grund ihrer strukturellen Besonderheit (Kopplung der Vorteile von Markt und Hierarchie) sind Netzwerke zugleich alternatives Koordinationsmedium zur reflexiven Bearbeitung hochkomplexer Problemlagen. Sie können entsprechend ein sehr effektives institutionelles Arrangement zur konstruktiven Bewältigung der gesteigerten Interdependenzen zwischen den spezialisierten Teilsystemen in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung sein. Die besondere Leistungs- und Problemlösungsfähigkeit (Emergenz) institutioneller Netzwerke erwächst auf der Grundlage der dargestellten Strukturbesonderheiten und ihrer spezifischen Funktionsweise. Diese abstrakten Strukturmerkmale und Funktionsweisen von institutionellen Netzwerken werden nachfolgend kontextübergreifend gebündelt dargestellt.

4.2 Dimensionen, Typen, Formen von institutionellen Netzwerken

"There is and can no longer be any a priori assumption of a crucial, central, hegemonic actor, which is ultimately determinant or only significant or even simple present in all kinds of networks" (Marin & Mayntz 1991, 17).

Der Versuch, sich dem Netzwerkbegriff definitorisch zu nähern, ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe: Der analytische Ansatz muss **offen** genug konzipiert sein, um sowohl **Prozessen** (Wechselwirkungen auf der Interaktionsebene der Partner) als auch dem Gebildecharakter (**Strukturkomponente**) von Netzwerken gerecht zu werden (vgl. Aderhold 2002; Weyer 2000; Sydow 1995; 1992a). Insbesondere in neueren politikwissenschaftlichen und soziologischen Ansätzen wird eine **ganzheitliche Sicht auf die Vernetzung** eingenommen, die der Besonderheit von institutionellen Netzwerken als gleichzeitiges Ergebnis aus und Gegenentwurf zur funktionalen Differenzierung Rechnung tragen. Diese Konzeption liegt auch der vorliegenden Arbeit zu Grunde. So wird folgende Perspektive auf **institutionelle Netzwerke** eingenommen: Netzwerkarbeit basiert auf der

„*vertrauensvollen Kooperation* autonomer, aber interdependenter (wechselseitig von einander abhängiger) Akteure, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln“ (Weyer 2000a, 11, Herv.i.O.).

Die Basiskomponente von institutionellen Netzwerken ist eine **vertrauensvolle Kooperation**, die als **strategische Komponente** der Netzwerkarbeit definiert wird, d.h. als

„*Verfahren* [...] der intendierten Zusammenarbeit, bei dem im Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine **Optimierung von Handlungsabläufen** oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz angestrebt wird.“ (2003, 29; Herv. i.O.; auch van Santen & Seckinger 2005a, 208)

Dieses Verfahren basiert immer auf einer mehr oder minder stark formalisierten Art der ‚Vernetzung‘, und damit auf einer institutionellen Ordnungsstruktur, die eine „ermöglichende“ Strukturbasis für hochkomplexe Kooperations- und Entscheidungsprozesse darstellt (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Kap. 2.3). Die Koordination der Netzwerkarbeit ist

folgerichtig immer auf die Optimierung der Handlungsabläufe, Entscheidungs- und Kooperationsprozesse ausgerichtet (Vgl. Kap. 4.3).

Diese bewusst offen gehaltene Definition lässt genügend Raum, um sehr verschiedene Netzwerktypen und –arten erfassen zu können. In der Fachliteratur findet sich eine weitreichende Differenzierung der Dimensionen und Merkmale von Vernetzung. Deren Aufbereitung erlaubt eine schrittweise systematische Annäherung an das heterogene Netzwerkphänomen. Es handelt sich hierbei allerdings um eine rein analytische Trennung, da die Dimensionen faktisch eng miteinander verwoben sind und fließende Übergänge aufweisen können. Der Überbegriff des ‚institutionellen Netzwerks‘¹¹ soll nachfolgend entlang verschiedener Dimensionen und Kriterien, die nicht unbedingt diskret voneinander abgrenzbar sind, ausdifferenziert werden. Es handelt sich hierbei ausschließlich um Dimensionen, die für die Fallanalyse relevant sind.

Für die vorliegende Untersuchung weiterhin relevante Unterscheidungsmerkmale sind (vgl. i.Ü. Bauer 2005, 16-38; Miller 2005; 105-127; 2002, Schubert 2005, 73-104; von Santen & Seckinger 2005a, 201-219; Pfeiffer 2004; Schreyögg 2003, Kap. 5; Bertelsmann Stiftung 2003; Weyer 2000a, 1-34; Heidling 2000, 63-85; Heidenreich 2000, 87-110; Budäus et al. 1998; Balling 1998, 54; Budäus & Eichorn 1997; Brockhaus 1996; Sydow & Windeler 1994; Sydow 1992; Wood & Gray 1991)

- 1) der Grad der Formalität und wechselseitigen Abhängigkeit,
- 2) die Bezugsebene der Leistungserstellung sowie
- 3) weitere Dimensionen wie Symmetrie/Asymmetrie, strategische Netzwerke und regionale Netzwerke.

Abschließend werden diese Teildimensionen synthetisiert und

- 4) in eine sektorale resp. funktionale Differenzierung und **kontextbezogene Eingrenzung von Netzwerktypen** überführt (vgl. Aderhold et al. 2002; Mayntz & Scharpf 1995; van Santen & Seckinger 2003).

Aus den drei sektoralen Netzwerktypen (Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft) werden die für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand relevanten Typen der **Policy-Netzwerke** und **Sozialen Dienstleistungsnetzwerke** vertiefend betrachtet und auf den Untersuchungsgegenstand hin verdichtet werden. Im Vordergrund dieser Typologie steht das besondere Problemlösungspotenzial und aus einer steuerungstheoretischen Perspektive das gewandelte Verhältnis von Staat und Gesellschaft.

4.2.1 Grad der Formalität (Kopplungsstruktur) und wechselseitige Abhängigkeit

Institutionelle Netzwerke sind strukturell gekoppelte Organisationen (interorganisationale Netzwerke), die ein Medium der Handlungskoordination für interorganisationale Kooperation darstellen. Die differenzierungstheoretische Annäherung an das Netzwerkphänomen hat deutlich gemacht, dass institutionelle Netzwerke variablen Brücken über starre organisationale Grenzen hinweg bilden (vgl. Aderhold 2002, 12), die je nach Festigkeit der Kopplungsstruktur variieren. Unterschieden werden drei institutionelle

¹¹ Institutionelle Netzwerke werden im Kontext der Sozialen Arbeit weiter differenziert in sekundäre und tertiäre Netzwerke: Sekundäre Netzwerke sind Konstellationen von Vereinen und Organisationen mit nicht professionellen sozialpädagogischen Angeboten, Tertiäre mit professionellen Helfer/innen und Einrichtungen (vgl. Bauer 2005, 15 bzgn. auf Trojan et al. 1987, 303ff).

Arrangements der Netzwerkarbeit mit je eigenen Funktionsweisen und Bindungswirkungen der Akteure an die Netzwerkziele (vgl. CPI 2005; CSPI 2003; Stott et al. 2003; Aderhold et al. 2002; Miller 2001a; Baecker 1999; Balling 1998, 60; Sydow 1992, 86, 106; Weick 1976):

- 1) formal organisierte Organisationsnetzwerke mit fest gekoppelten Strukturen (Hybride Organisationen),
- 2) informelle Netzwerke mit loser Strukturkopplung (Kooptation) und
- 3) semi-formale Netzwerke, die über Kontrakte medial gekoppelt sind.

Zusammenfassend lässt sich voranstellen, dass mit **zunehmendem Formalisierungsgrad** die Leistungsfähigkeit, Variabilität und Flexibilität von Netzwerken schwindet, gleichzeitig aber Erwartungssicherheit und die Absicherung der Arbeit gesteigert werden kann (vgl. Stott et al. 2003).

Fest gekoppelte Organisationsnetzwerke bzw. **Hybride Organisationen** sind gesellschaftsrechtlich regulierte Vernetzungsstrukturen (z.B. Vereine, *Joint Ventures*, Konzernbildungen). Sie sind charakterisiert durch eine **hohe Interdependenz** und einem **großen Autonomieverlust**, der in der Mitgliedschaftsrolle gründet (vgl. Kap. 3). Die Koordination und Integration von Teilleistungen wird in Organisationsnetzwerken in hohem Maße **formal**, primär **hierarchisch** reguliert. Die „Organisation in der Organisation“ (Baecker 1999, 25ff.) weist eine sehr differenzierte Binnenstruktur auf, in der oft feste Kopplungen und Formalstrukturen (wie z.B. gemeinsame Ziele, Verfahrenswege, Personal) über „weiche“ Steuerungs- und Integrationsmechanismen, i.S.v. losen Kopplungen (wie z.B. Wissens-, Informations- und Interessenaustausch; Vertrauen, Reziprozität, Wertorientierung), integriert sind (vgl. Schreyögg 2003; Aderhold 2002; Miller 2002). Im Sinne einer *corporate governance* ist somit eine hierarchische Fremdsteuerung (Kontextsteuerung) mit heterarchen Formen der Selbstorganisation (Netzwerksteuerung) verbunden (vgl. Kap. 3; auch Messner 1996a, 82f.). Die **hohe Strukturierung** von Organisationsnetzwerken geht einher mit **klaren Grenzziehungen** und einer relativ eindeutigen Bestimmung der Inklusions-/Exklusionsstruktur über Mitgliedschaftsrollen und Zielsetzungen (vgl. Kap. 3). Dies birgt den **Vorteil** einer hohen Stabilität, Risikominimierung und Sicherheit zwischen den Partnern über einen längeren Zeitraum sowie die Möglichkeit zu einer strategischen Koordination und Kontrolle der Netzwerkarbeit, z.B. durch eine fokale Organisation. **Strukturgenerierte Entscheidungen** bergen zugleich das **Risiko**, dass die Vielfalt im Netzwerk nicht angemessen entwickelt werden kann, die relative Autonomie der Partner gefährdet wird und durch Bürokratisierungstendenzen die besonderen Potenziale der Netzwerkarbeit (Innovationsfähigkeit, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit) und horizontale Selbststeuerungspotenziale eingeschränkt oder gar im Keim ersticken werden (vgl. Kap. 4.1.3.3).

Informelle Netzwerke (Kooptationen) sind wenig formal geregelt, weisen den **höchsten Autonomiegrad** auf, sind durch **unscharfe Grenzen**, ihre „**Potenzialität**“ und eine **bedarfsbezogenen Aktualisierung** charakterisiert (vgl. Aderhold 2002). Die Koordination und Integration erfolgt primär über eine **prozedurale Strukturierung** und auf der Basis der „weichen“ Koordinationsmechanismen wie Kommunikation, Information, Wissen, Reziprozität, Wertorientierung und Vertrauen. Informelle Netzwerke sind aus diesem Grund in der Lage, ihre Strukturen (Ziele, Entscheidungen, Akteure) **flexibel und zeitnah** an dynamische Umwelтанforderungen und multiple

Bedarfslagen anzupassen. Die Zusammenarbeit wird meist über eine **wertorientierte Selbstbindung** am gemeinsamen Ziel reguliert (vgl. Kap. 4.1.3.1). Empirische Befunde belegen, dass eine **regionale Bindung** oder eine **homogene Struktur**, ähnliche Interessenlagen und Zielkompabilitäten der Partner eine Selbstbindung der Akteure an die Netzwerk- oder Kooperationszwecke positiv koordiniert und den Erfolg informeller Netzwerkarbeit wahrscheinlicher werden lässt (vgl. Roggencamp 1999, 89; Ralf Becker 2003; Wood & Gray 1991, 161). Insgesamt ist die informelle Netzwerkarbeit in hohem Maße **bedroht durch Unsicherheit, Risiken und Opportunitäten**. Unzufriedene Partner können sich jeder Zeit über *Voice* und/oder *Exit* Entscheidungen blockieren oder sich einer Kompromisslösung bzw. der weiteren Zusammenarbeit entziehen (vgl. Haritz 2000, 76).

Semi-formale Netzwerke oder **kontraktgebundene Kooperationen** (z.B. strategische Allianzen; regionale Allianzen) werden über Mittel- oder Langzeitverträge reguliert, sind zeitlich befristet und zumeist sachlich auf ein Kernproblem eingeschränkt. Sie weisen einen mittleren Autonomiegrad auf und sind insgesamt strukturell wie auch mit Blick auf Flexibilität und Sicherheit zwischen den hoch formalisierten Organisationsnetzwerken und informellen Netzwerken verortet (vgl. Miller 2005; Stott et al. 2003). Semi-formelle Netzwerke erlauben es den Akteuren eigene Partikularziele zu erreichen und erhöhen damit zugleich ihre Motivation und Selbstbindung an die Netzwerkarbeit. Kernproblem dieser Konstruktionen ist, dass oftmals keine geteilte Mission und gemeinsame Ziele verfolgt werden. Stattdessen können Partikularinteressen und opportunistisches Verhalten die Erreichung gemeinwohlorientierter Ziele gefährden. Schwierig ist in diesen Konstellationen die Kontrolle und Koordination der Prozesse (vgl. Korf 2005, 34 zit. in Bauer 2005, 33). Die drei Netzwerktypen sind abschließend in einer Abbildung dargestellt.

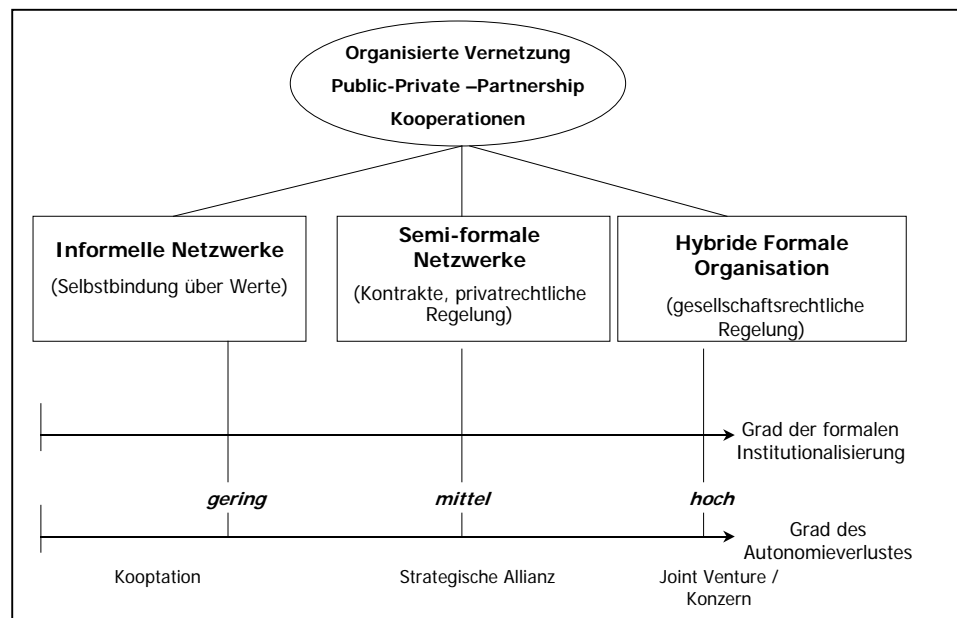


Abb. 4-1 Formen organisierter Vernetzung nach Formalitätsgrad und Autonomie/ Interdependenz

Quelle: erweiterte Darstellung (in Anl. an Schreyögg 2003, 368; Roggencamp 1999, 51; Budäus et al. 1998, 200f.; Heinz 1993, 10f.;Kruzewicz 1993, 34).

4.2.2 Bezugsebene der Netzwerke

Der Netzwerkbegriff wird u.a. mit Bezug zu den Ebenen und Dimensionen Person, Institution, Organisation, System, Sektor oder Gesellschaft verwendet. Die vorliegende Arbeit setzt bei einem **institutionellen Netzwerkverständnis** an, demnach Netzwerke als Zusammenschluss korporativer Akteure ein neues Medium der Handlungskoordination und zugleich ein innovatives soziales Konstrukt der **Meso-Ebene** für **gesellschaftliches Handeln** sind (vgl. Bauer 2005, 15).

Mit Blick auf die gesellschaftliche **Meso-Ebene** werden die Begriffe „**interorganisationales Netzwerk**“ (stellv. im Kontext Wirtschaft Windeler 2001; Sydow 1992a; im Kontext Politik: Mayntz 1992; Mayntz & Scharpf 1995) und „**interinstitutionelles Netzwerk**“ (stellv. im Kontext Jugendhilfe: van Santen & Seckinger 2003) und aus einer organisationstheoretischen Perspektive mit Blick auf fest gekoppelte Kollektive „**intersystemische Organisation**“ (Bode & Brose 2001) und „**hybride Organisation**“ (Evers et al. 2002) unterschieden. Die beiden erstgenannten Konzepte werden vom „sozialen Netzwerk“, als interpersonaler Netzwerktypus, abgegrenzt. Dies erfolgt im Bewusstsein, dass dies eine analytische Trennung ist, da alle Netzwerkarten auf Interaktionen zwischen Personen aufbauen. Intersystemische Organisationen werden von einfachen Organisationen abgegrenzt, weil sie sich aus pluralen korporativen Akteuren konstituieren und von Netzwerken auf Basis ihrer hoch formalisierten Basisstruktur. Grundsätzlich gelten für ‚intersystemische Organisationen‘ resp. ‚hybride Organisationen‘ die gleichen Strukturvoraussetzungen wie für einfache Organisationen (vgl. Kap. 3). Ihre besondere Leistungsfähigkeit und Riskiertheit erlangen sie unter den gleichen Rahmenbedingungen wie sie für andere Formen der institutionellen Netzwerken gelten. Nachfolgend werden alle benannten Typen mit dem Überbegriff der institutionellen Netzwerke bezeichnet, der interorganisationale, intersektorale, intersystemische wie interinstitutionelle Netzwerke umfasst (vgl. nachfolgende Ausführungen). Im Einzelfall muss diese Konstruktion entlang der Dimensionen ‚Grad der Formalität und Kopplung‘ und Bezugsdimension der Partner (Repräsentant/in Teilsystem, Sektor, Organisation, Institution) weiter differenziert werden. Interorganisationsnetzwerke bezeichnen z.B. Unternehmensnetzwerke in der Wirtschaft, hybride Organisationen im Dritten Sektor (vgl. Evers et al. 2002) oder multiprofessionelle Binnennetzwerke im Kontext der Jugendhilfe, in denen Akteure aus verschiedenen teilsystemischen Kontexten kollektiv in Qualitätszirkeln oder Problemlösungsgruppen an einem gemeinsamen Leitbild orientiert arbeiten (vgl. stellv. van Santen & Seckinger 2003, 209-250).

Tab. 4-1 Segmentierungsrahmen für Netzwerke (in Anl. an Haritz 2000)

	Institutionelle Netzwerkperspektive	Instrumentelle Netzwerkperspektive
Intraorganisationale Netzwerkperspektive (Forschungsobjekt „Organisation“)	Eine Organisation ist Netzwerk zwischen Individuum und Gruppen	Eine Organisation hat eine interne Netzwerkstruktur (Mittel) zur Erzielung bestimmter Zwecke
Interorganisationale Netzwerkperspektive (Forschungsobjekt „Netzwerk“ oder „hybride Organisation“)	Netzwerk als eigenständiges, institutionalisiertes Prozess- und Interaktionsmuster zwischen autonomen Organisationen	Eine Organisation unterhält ein Netzwerk von Umweltbeziehungen (Mittel) zur Erzielung bestimmter Ziele

Auch der Untersuchungsgegenstand von Kap. 7, das **Organisationsnetzwerk** Körbe für Köln e.V., ist ein emergentes **institutionalisiertes** soziales Konstrukt, das sich aus autonomen **korporativen und kollektiven** Akteuren konstituiert und integriert im Mehrebenenmodell mehrere Netzwerktypen. In der Tabelle kann es im schattierten Bereich verortet werden. Die **instrumentelle Netzwerkperspektive** ist in der Analyse von nachgeordneter Bedeutung; der Hauptfokus wird auf die Binnenstruktur und prozeduralen Netzwerksteuerung der Netzwerkarbeit gelegt.

Die Netzwerkarbeit wird, mit Blick auf die Gesellschaftsebene, in den Dienst der Interdependenzbewältigung gestellt, d.h. sie erfolgt als kollektives „gesellschaftliches Handeln“. Mit Blick auf die **Bezugsebene Gesellschaftssystem (Makro-Ebene)** werden intersektorale Netzwerke und intersystemische Netzwerke unterschieden. In der Fachliteratur wird das Konzept der **Intersektoralität** uneinheitlich verwendet: so finden sich im Akteurzentrierten Institutionalismus mit Blick auf **Policy-Netzwerke** der Bezug zu gesellschaftlichen „Sektoren“ (z.B. Wirtschaftssektor, Politiksektor, Zivilgesellschaft), z.T. aber auch auf einzelne Subsysteme innerhalb des politischen Sektors (z.B. Jugendhilfepolitik, Altenpolitik, Gesundheitspolitik etc.).

Die vorliegende Arbeit verwendet im Anschluss an Wex (2004) und die Dritte Sektor Perspektive (vgl. Kap. 3.5; stellv. Evers et al. 2002) das Konzept der ‚**intersektoralen Netzwerke**‘ als übergeordnete analytische Erklärungsdimension für gesellschaftliches Handeln und *Governance*: **Intersektorale Netzwerke** bezeichnen die Zusammenarbeit von korporativen und kollektiven Akteuren aus dem öffentlichen, privatwirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen oder informellen Sektor, denen je differente dominante sektorale Indifferenzen, Blindheiten, Handlungslogiken und Handlungsorientierungen zu Grunde liegen. Es findet immer dann Verwendung, wenn die **sektorale Handlungskoordination** und daran rückgebundene Idiosynkrasien entscheidungskritische Orientierungen darstellen (vgl. auch Arbeiten von Pfeiffer 2004; Roggencamp 1999; Gray & Wood 1991). Ergänzend wird das Konzept ‚**intersystemisches Netzwerk**‘ herangezogen, sofern die Teilsystemlogiken v.a. zwischen den fokalen Systemen Jugendsport und Jugendhilfe und teilsystemische Idiosynkrasien, z.B. sportbezogenes Handeln, sozialarbeiterisches Handeln, die quer zur intersektoralen Logik verlaufen, zu einer entscheidungskritischen Differenz im Netzwerkhandeln werden (vgl. zur Differenzierung dieser Ebenen Ausführungen in Kap. 3.5). Die Differenzierung zwischen intersektoraler und intersystemischer Perspektive erwächst aus der interdisziplinären Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit, in der die Dritte Sektor Perspektive (intersektoral) mit einer differenzierungstheoretisch fundierten Netzwerkperspektive (intersystemisch) konvergiert. Körbe für Köln e.V. konstituiert ein **intersektoral-intersystemisches kommunales Organisationsnetzwerk** an der Schnittstelle von Politik, Sport und Jugendhilfe. Aus **steuerungs- und netzwerktheoretischer Sicht** werden Probleme der Koordination und Steuerung mit Blick auf institutionelle Netzwerke in zweierlei Richtungen relevant:

- **Mit Blick nach Außen**, auf die Umweltsysteme und in Bezug zur Gesamtgesellschaft, eröffnet sich die Frage, welche Rolle Netzwerke als neue Koordinations- und Steuerungsform – neben Markt und Hierarchie – spielen (vgl. i.Ü. Kenis & Schneider 1996, Wiesenthal 2000; Messner 2000; 1996a, 1996b; Dahme & Wohlfahrt 2000, 2000a);

- **mit Blick nach Innen**, auf die eigene Binnenstruktur des Netzwerks als komplexes, hybrides System, stellt sich die Frage wie diese komplexen institutionellen Arrangements gesteuert und koordiniert werden können (vgl. Miller 2005; Pfeiffer 2004; Sydow & Windeler 2000; 1998; 1994; Badura et al. 2000).

Die Rolle von institutionellen Netzwerken als Koordinationsmechanismus im Gesellschaftsverbund wird in der vorliegenden theoretischen Auseinandersetzung sowie über die Kontextanalyse (Kap. 6) umfassend bearbeitet. Der Fokus der Netzwerkanalyse (Fallanalyse; Kap. 7) wird auf die Binnenstruktur gerichtet sein.

4.2.3 Weitere Unterscheidungsdimensionen

Weyer (2000a, 11-25; vgl. Abb. 4.2) erstellt eine Landkarte zur Netzwerkforschung und differenziert soziale Netzwerkformen zunächst entlang zweier Dimensionen, die zugleich die zwei methodischen Traditionen wissenschaftlicher Netzwerkforschung reflektieren.

4.2.3.1 Formale und Interorganisationale Netzwerke

Weyer (2000a) unterscheidet ‚formale Netzwerke‘, die als Beziehungsgeflechte (soziale Strukturgebilde) über quantitative Verfahren und mit Hilfe **der formalen Netzwerkanalyse** in strukturalistischer Tradition untersucht werden (vgl. stellv. Pappi 1993a; 1993b; zur Methode Jansen 2002; 1999; vgl. Abb. 4-2). Dem gegenüber stehen die für den vorliegenden Forschungskontext relevanten ‚interorganisationalen Netzwerke‘, die v.a. in der Tradition der soziologischen Politikwissenschaft über qualitative Methoden und auf Basis der **essentiellen oder interorganisationalen Netzwerkanalyse** analytisch greifbar gemacht werden (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Kap. 2.2.2; Abb. 4-2; auch Kap. 5).

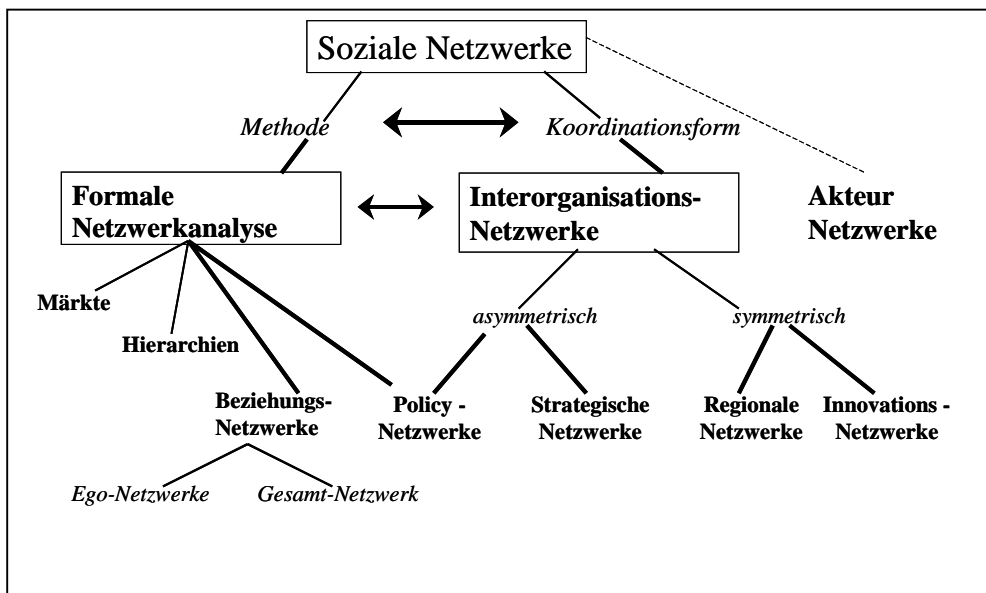


Abb. 4-2 Landkarte der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung

Quelle: Weyer (2000a, 15).

An dieser Stelle sei verkürzt angemerkt, dass die formale Netzwerkanalyse für die vorliegende Untersuchung zu kurz greift, weil darüber zwar Interaktionsstrukturen rekonstruiert, aber weder Prozesse noch Autonomie- und Abhängigkeitsverhältnisse analytisch greifbar gemacht werden können. Die analytische resp. essentielle Netzwerkforschung hingegen erlaubt es, die komplexen sozialen Systeme als horizontale Koordinationsform

sozialen Handelns (Netzwerkarbeit als Prozess) in ihrer dezentralen Strukturierung (Netzwerk als heterarchisch strukturiertes System) analytisch greifbar zu machen und eröffnet damit die Möglichkeit, strategisches kollektives Handeln **umfassend**, d.h. mit Blick auf Strukturen und Prozesse, zu rekonstruieren.

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Analyse ist als Policy-Netzwerk an der Schnittstelle zwischen beiden großen Netzwerktypen verortet – als formale Organisation und funktionale Vernetzung. Es konstituiert einen *Governance*-Mix aus **formaler Organisation** (Hierarchie) mit einer hybriden Partnerstruktur aus autonomen korporativen Akteuren (Markt), das sich selbst über horizontale Verhandlungssysteme steuert (vgl. linker Zweig in Abb. 4-2). Es ist **funktional eine Vernetzung**, in der Elemente eines strategischen Netzwerks (fokaler Akteur, Asymmetrie) mit denen eines regionalen inter-systemischen Netzwerks und somit einem sozialräumlichen Dienstleistungsnetzwerk integriert werden. Nachfolgend werden die für die Analyse wesentlichen Merkmale der strukturellen Differenz zwischen Asymmetrie und Symmetrie sowie zwischen strategischen und regionalen Netzwerken dargestellt. Es handelt sich um eine rein analytische Trennung der Dimensionen; in der Realität können sie miteinander verflochten sein.

4.2.3.2 Asymmetrie/Symmetrie

Ergebnisse der formalen Netzwerkanalyse zeigen, dass es Netzwerktypen gibt, die zwar eine **polyzentrische Grundstruktur** aufweisen, zudem aber von einem **zentralen** oder **fokalen Akteur** geführt werden, von dem die anderen Akteure im Verbundsystem abhängig sind (=>Asymmetrie: Dependenz; vgl. stellv. Teubner 1992; Jarillo 1988; Policy-Netzwerke in Kap. 4.2.4). Dem gegenüber stehen **symmetrische Konstellationen** mit vielen gleich starken Akteuren mit je eigener Kernkompetenz, eigenen Ressourcen, und daran gekoppelt mit der Option für jeden Akteur – zwischenzeitlich – auch die Netzwerksteuerung, Entscheidungsmacht oder Partialkoordination der Netzwerkarbeit zu übernehmen (=>Interdependenzen auf Grund polyzentrischer Struktur; vgl. Powell 1996). Die Grenzen zwischen Symmetrie und Asymmetrie sind auf Grund der Intermedialität von Strukturen fließend. Die Frage, wie viel Machtgefälle ein kooperatives Arrangement verträgt, bevor es in den klassischen Typus der Hierarchie kippt, kann an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden; hierzu gehen die Fachmeinungen zudem auseinander (vgl. Weyer 2000a; Heidling 2000, 63-86).¹² Hieran wird deutlich, dass Typologien immer analytischen Charakter haben. So existiert z.B. der Sondertypus der „Strategischen Allianzen“, in dem ohne Zentrum und Hierarchie und mit geringer Formalisierung und Institutionalisierung strategisch gehandelt werden kann (Bspe. sind VW/Toyota, IBM/Dell und die Star Alliance, vgl. Weyer 2000a, 19; Balling 1998, 24; Sydow 1992, 63). Festgehalten werden kann, dass unabhängig von der Dimension Asymmetrie oder Symmetrie als grundlegendes, voraussetzungsvolles Kriterium für eine erfolgversprechende Netzwerkbildung und –arbeit, die „vertrauensvolle Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner“ Kernelement ist (Sydow 1992a, 1992b; Powell 1996; Weyer 2000). Machtmissbrauch oder eine machtvolle Durchsetzung von Entscheidungen und Interessen legt mit hoher Wahrscheinlichkeit den Netzwerkprozess still. Dies verhindert die Entfaltung von kreativen und konstruktiven Lösungen zur Problembewältigung komplexer Phänomene und damit das emergente Potenzial der Netzwerkarbeit *per se*.

¹² Dies widerspricht nicht der Annahme von relativen Dependenz (vgl. Mayntz 1992).

4.2.3.3 Strategische und Regionale Netzwerke

Beide Typen, strategische wie regionale Netzwerke, sind auf ein kollektives Ziel ausgerichtet. Dennoch existieren – aus steuerungstheoretischer Sicht – Unterschiede zwischen ihnen, die nachfolgend gebündelt dargestellt werden.

Kernmerkmale **regionaler Netzwerke** sind ihre primär dezentralen, symmetrischen Strukturen, eine höchst heterogene Akteurkonstellation, die funktionale Nutzung der Ressource Raum als ‚Kohäsionselement‘ und persönliche informelle Kontakte zwischen lokalen Partnern. Ziel ist die kollektive, ganzheitliche und möglichst nachhaltige Bearbeitung lokaler Problem durch eine organisierte Netzwerkarbeit vor Ort. Regionale Netzwerke sind i.d.R. **lose gekoppelt** (informell) oder vertraglich gebunden (semi-formell) und von der Beziehungsstruktur her komplementär aufeinander bezogen, so dass ihnen ein hohes Maß an **flexibler Spezialisierung** eigen ist (vgl. Powell 1996). Sie funktionieren vor allem auf der Grundlage von Selbstorganisation und Selbststeuerung und gründen sich auf einer heterarchischen Interaktionskultur und Steuerungsstruktur (Sydow 1992, 38ff; Sydow et al. 1995, 21). Dieser Typus kommt empirisch sowohl im wirtschaftlichen (vgl. i.Ü. Heidenreich 2000, 87-110; Sydow et al. 1995; Powell 1996) wie auch als organisierte Gemeinwesenarbeit im sozialen Kontext vor (vgl. i.Ü. Bauer 2005, 16-38; Schubert 2005; Schubert et al. 2002, 7; zur regionalen *Governance* Ausführungen in Kap. 4.2.4; Kap. 6.1; Kap. 6.2; Kap. 2.2.2.3).

Die **strategischen Netzwerke** sind nicht unbedingt auf räumliche Nähe angewiesen, haben relativ geschlossene Netzwerkgrenzen, so dass ein Ein- bzw. Austritt an relativ hohe Barrieren geknüpft ist (vgl. Sydow 1992, 38ff; Sydow et al. 1995, 19ff.). Strategische Netzwerke zeichnen sich durch eine strukturelle Asymmetrie der Handlungs- und Entscheidungsmacht der Partner aus und nutzen interorganisationale Beziehungen v.a. als strategische Ressource (vgl. Sydow & Windeler 1994, 2; Sydow 1995; Sydow et al. 1995). Trotz der Machtdysbalancen und Einflussasymmetrien, die häufig an den divergierenden Ressourceninput und unterschiedliche Positionsmacht im sozialen Gefüge rückgebunden ist, können auch strategische Netzwerkarbeit nur auf der Grundlage von informellen Beziehungen und einer ausgewachsenen guten Kommunikationskultur zwischen den Akteuren erfolgreich gestaltet werden (vgl. Heidling 2000, 63-85; Balling 1998, 26ff; Sydow 1992, 79ff., 315).

Die Kernmerkmale von strategischen und regionalen Netzwerken sind in der nachfolgenden Tabelle abgebildet und werden nachfolgend weiter spezifiziert.

Tab. 4-2 Merkmale strategischer und regionaler Netzwerke

	Strategische Netzwerke	Regionale Netzwerke
Strategische Führung	Fokale Organisation(en)	Keine oder eine kollektive Führung
Größe der Netzwerkorganisationen (Partner)	groß, mittel (klein)	Nur kleine und mittlere Organisationen
Organisation	Formale Organisation, Struktur	Selbstorganisation, Kultur
Netzwerkgrenzen	Relativ offen	Relativ geschlossen
Beispiele	Modell Automobilindustrie Japan, Franchising, Handelshäuser wie IKEA	Modell Emilia Romagna (italienische Region und Zulieferernetzwerk Industrie)

Quelle: leicht modifizierte Darstellung (in Anl. an Sydow et al. 1995, 21)

Auf die für den vorliegenden Kontext relevanten Unterschiede und eine mögliche Koppelung der beiden Ansätze wird nachfolgend vertiefend eingegangen.

Strategische Netzwerke werden hierarchisch (kontext)gesteuert. Sie setzen sich aus rechtlich autonomen korporativen Akteuren zusammen, die von der Ressourcenlage betrachtet in einem **interdependenten Verhältnis** zu einander stehen, eine kollektive Strategie verfolgen; in diesem Prozess werden sie allerdings von einem fokalen Akteur oder einer fokalen Akteurgruppe strategisch geführt (vgl. Sydow 1992, 79, 81). Die relativ stabilen Kooperationsbeziehungen in strategischen Netzwerken können in vertikaler, horizontaler und diagonalen resp. lateraler Richtung verlaufen; die Interaktionsausrichtung ist eher kooperativ als kompetitiv (vgl. Balling 1998, 26). Als Vorteile strategischer Netzwerke können wechselseitige Lernprozesse, der Zugriff auf neue Ressourcen, die Risikominimierung opportunistischen Verhaltens der Partner, die über das Verhandlungssystem beobachtbar und beeinflussbar werden sowie eine reflexive Erweiterung der *bounded rationality* der Akteure durch neue Wissens- und Informationslagen, die mit den Partnern in das Netzwerk geholt werden, benannt werden (vgl. Balling 1998, 54; auch Bauer 2005; Schimank 2000b). Dem Nutzen dieser Kooperationsstrategie stehen als Nachteile v.a. hohe Koordinationskosten, die Absorption einer hierarchischen Steuerung und damit der Managementkapazität sowie das Risiko eines unbeabsichtigten Informationstransfers durch niedrige Markteintrittsbarrieren gegenüber (vgl. Porter & Fuller 1986, 322f. zit. in Balling ebd.).

In der ökonomischen Wirtschaftstheorie werden strategische Netzwerke als Ergebnis einer Unternehmensgrenzen übergreifenden **Differenzierung und Integration** der ökonomischen Aktivitäten konzipiert; Ziel dieser Zusammenarbeit ist die Minimierung der Transaktionskosten¹³ zwischen den Partnern (vgl. Sydow 1992, 79ff; Williamson 1991; 1985). Als **strategische Vorteile** der vertikalen Integration von Unternehmensnetzwerke werden v.a. Kosteneinsparungen benannt, die vor dem Hintergrund einer Internalisierung der Koordination und Kontrolle und einer integrierten Informationsbereitstellung, einer besseren Kenntnis der Partnerkompetenzen und einer verbesserten Fähigkeit zur Leistungsdifferenzierung entstehen. Dem stehen als **strategische Kosten** ein erhöhtes Risiko, geringere Flexibilität, ein höherer Investitionsbedarf, divergierende Führungsanforderungen und ein verminderter Leistungsanreiz für die integrierten Einheiten gegenüber (vgl. Porter 1990, 378ff. zit. in Balling 1998, 55; auch Heidling 2000, 64f.).

In Abgrenzung zu diesen rein ökonomisch koordinierten und vertikal integrierten strategischen Unternehmensnetzwerken, kann allerdings im sozialen Kontext für strategische Netzwerke ein *governance-mix* identifiziert werden. Die Koordination kann und wird in der Regel über vertikale und horizontale Integrationsmechanismen gesteuert (werden). Wichtig ist im sozialen Kontext, dass der Kooperationsnutzen und Koordinationskosten in einer guten Balance zueinander stehen müssen, so dass aus Sicht der Beteiligten der Kooperationsaufwand als ‚lohnend‘ eingeschätzt und für die Partner einen Win-Effekt

¹³ Transaktionskosten sind sozio-ökonomische Verhandlungs- und Informationskosten, die auf Grund der *bounded rationality* und Opportunitäten entstehen (vgl. Williamson 1991; 1985; auch Esser 1993). Für altruistisch ausgerichtete Kooperation (z.B. die Erstellung einer sozialen Dienstleistung für Dritte) greift der TAK-Ansatz, der in ökonomischer Tradition von der Annahme der individuellen Nutzenmaximierung der Netzwerkpartner ausgeht, zu kurz (vgl. Scharpf 1993). Partikularinteressen können im vorliegenden Kontext einer Konstellation zur pluralen Wohlfahrtsproduktion über Koordination einer universellen Rationalität nachgeordnet werden.

produziert (vgl. Bauer 2005, 35ff; Balling 1998, 61). Vor dem Hintergrund der **Asymmetrien der Entscheidungsmacht der Partner** muss im Hinblick auf eine erfolgreiche Koordination der Netzwerkarbeit daher die Frage geklärt werden, wie strategische Netzwerkarbeit organisiert und gestaltet werden kann, so dass auch die schwächeren Netzwerkpartner trotz strukturellen Ungleichheiten artikulations- und handlungsfähig bleiben, ihre Partikularinteressen im Netzwerkhandeln vertreten, ihre Autonomie wahren und einen Nutzen (Win-Effekt) aus der Zusammenarbeit ziehen können (vgl. Scharpf 1993b; Kap. 4.4).

Regionale Netzwerke sind charakterisiert durch eine heterogene Akteurstruktur mit einer Vielfalt an Interessenlagen, Kulturen und Kommunikationsformen, durch ein hohes Maß an Selbstorganisation und heterarchische Verhandlungsstrukturen. Die Vielfalt der lokalen Potenziale und Ressourcen soll aktiviert werden für ganzheitliche Problemlösungs- und Integrationsarbeit vor Ort. Ein räumlich ausgerichtetes Netzwerk birgt prinzipiell Chancen wie Risiken, da einerseits über lokale oder regionale Einheit ein gemeinsames Identifikationspotenzial und damit eine örtliche Verbundenheit gegeben ist, über dass die Divergenzen zwischen den Akteuren in Richtung einer geteilten Problemorientierung ausgerichtet und koordiniert werden können (= > regionale Identität). Bei der Integration der Differenzen übernimmt der Raumbezug die Funktion der Herstellung einer inneren Kohäsion (z.B. Lokalraumbezug, Regionalbezug, Sozialraumbezug). Der lokale oder regionale Raum wird zum *linking element* zwischen den verschiedenen Akteuren und ihren teilsystemischen Logiken. Auf dieser Basis wird die Chance auf direkte Interaktionen, auf intensive, vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen und auf die Entwicklung von integrierten Handlungskonzepten erhöht.

„Die regionale Konzentration fördert oftmals [...] die soziale Konstruktion lokaler politischer Trümpfe wie beispielsweise wechselseitiges Vertrauen, informelle Verständigung, Lerneffekt, Spezialsprachen, transaktionsspezifische Formen des Wissens sowie leistungsfördernde Verwaltungsstrukturen“ (Scott 1995, 54 zit. in Heidenreich 2000, 98).

Das besondere Potenzial regionaler Netzwerke liegt weiterhin in der Möglichkeit **niederschwellige, informelle Kontakte** in dauerhafte, reziproke und vertrauensvolle Beziehungen zwischen regionalen Unternehmen, Forschungseinrichtungen, politischen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu überführen und auch für zukünftige Kooperationen aktivierbar zu gestalten (Heidenreich 2000, 95; Powell 1996; vgl. zu *weak ties* v.a. Granovetter 1973, 1974). Regionale Netzwerke sind „lernende Systeme“ (Heidenreich 2000, 87-110; Probst 1993). Die ‚Chance wechselseitigen Lernens‘ ergibt sich aus den verschiedenen Erfahrungen, impliziten Wissensbestände und spezifischen Leistungspotenzialen, die die beteiligten Akteure aus ihrem Mutterkontext in die Netzwerkarbeit mit einbringen. Über die Netzwerkinteraktion zwischen den Akteuren können *knowledge spillovers*‘ (Marshall 1991 zit. ebd., 93) und wechselseitige Lernprozesse im Hinblick die breiten Wissens- und Erfahrungslagen angeregt werden. Diese ‚spillovers‘ und Lerneffekte, die aus der regionalen Netzwerkarbeit entstehen können, werden im Systemgedächtnis der korporativen Akteure gespeichert. Sie können sich zukünftig positiv wie negativ, förderlich wie hinderlich auf weitere lokale Vernetzungskontexte auswirken. Mit anderen Worten: positive geteilte Erfahrungen erhöhen auch die Chance auf zukünftige Kooperationen, integriertes Handeln und die Erarbeitung von komplexen Problemlösungen. Negative Erfahrungen prägen die Zukunft eher dahingehend, dass die Akteure von einer weiteren Zusammenarbeit lieber Abstand nehmen.

Auch wenn in den vorangegangenen Abschnitten vorwiegend die funktionale Koordination der regionalen Netzwerkarbeit thematisiert wurde, gilt auch für diesen Kontext, dass teilsystemische Egoismen, Partikularinteressen und z.T. auch Einflussasymmetrien existieren können, die einer angemessenen Koordination bedürfen. Hierzu werden moderierte Kommunikationsprozesse und der Einsatz von Schnittstellenmanagern, die zwischen den Teilsichten vermitteln können als integrationsförderliche Mechanismen erachtet (vgl. Baitsch & Müller 2001; vgl. Ausführungen in Kap. 4.3).

An dieser Stelle wird deutlich, dass die oben beschriebenen organisations- und netzwerksoziologischen Ausführungen zur Struktur, Organisation, Koordination und Integration von interinstitutionellen Netzwerken sehr gut mit der politikwissenschaftlich geprägten *Governance*-Perspektive kombiniert und interdisziplinär verflochten werden können. So wurde in Kap. 2.2.2.3 auf das Konzept der *local bzw. urban governance* verwiesen, das als steuerungstheoretische Pendant für lokale resp. regionale Netzwerkarbeit gewertet werden kann: Der Kommunalraum wird als neue politische und soziale Ressource v.a. für eine prozedurale Netzwerksteuerung im intersektoralen bzw. inter-systemischen Verhandlungssystem entdeckt und in den Dienst einer umfassenden Sozialintegration, insbesondere benachteiligter junger Menschen gestellt (vgl. Bogumil & Holtkamp 2004; Greese 1998; Backhaus-Maul 1998).¹⁴ Die **lokale** oder **regionale Governance** bezeichnet den Steuerungsanspruch für den gesamten regionalen oder lokalen Raum, ist funktional auf ein spezifisches Problem ausgerichtet, das im ganzheitlich-vernetzten Ansatz auf Basis der Ressourcen und Kräfte vor Ort konstruktiv, umfassend und nachhaltig bearbeitet werden soll (vgl. Fürst 2003, 53, 58). Regionale Netzwerke und die steuerungstheoretischen Perspektive Ausdruck für eine

„regionale Form der Selbststeuerung, die auf Freiwilligkeit beruht, nicht verfasst ist und nicht auf einzelne traditionelle gesellschaftliche Teilsysteme (Politik/Verwaltung, Wirtschaft, sozio-kulturelle Gesellschaft) beschränkt ist.“ (Fürst 2003, 52).

Unabhängig von der Perspektive, *Governance* als Prozess oder Netzwerk als Struktur, ist gemeinsam, dass der ehemals auf Solidarität, Gemeinsinn und Vertrauen gestützte interpersonelle sozialen Netzwerkansatz resp. Steuerungsansatz der **Gemeinwesenarbeit** der 80er Jahre nunmehr in eine organisierte, interinstitutionelle Gemeinwesenarbeit übersetzt wird. In beiden Ansätzen ist und bleibt aber die **räumliche Vernetzungsdimension** als Referenzpunkt für eine ganzheitliche Problemanalyse und -bearbeitung (vgl. Galuske 2003, 99; auch Bauer 2005, 17f.; Hinte 2002, 536; zur vernetzten Sportregion Breuer 2005a).

In der zunehmend globalisierten Welt sind Regionen wieder zu einer funktionalen Einheit entdeckt worden, in der ein neuer institutionalisierter Zusammenhalt geschaffen werden kann. Mit dem gewachsenen Steuerungseinfluss der Europapolitik wurde auch der „Sozialraum“ für sozialpolitisches Handeln und Entscheidungsprozesse aufgewertet und zum Hoffnungsträger für eine angemessene ganzheitliche und nachhaltige Problembearbeitung avanciert (Vgl. Berlin-Prozess 2006; Stucke 2005; Deutscher Städtetag 2003; auch Kap. 6.2). Der Sozialraum wird in diesem Zusammenhang als Koordinationsinstrument für eine **soziale und systemische Kohäsion** der Gesellschaft eingesetzt

¹⁴ Vgl. die Varianten und verschiedenen Diskurse zur *Local Governance* bei Bogumil & Holtkamp (2004, 148f.) resp. *Urban Governance* (vgl. Heinelt 2003, 34-47) bzw. *Metropolitan Governance* (vgl. Fürst 2001; Lefèvre 1998, beide zit. in Fürst 2003, 65).

(vgl. Galuske 2003, 99). Sozialraumansätze starten von zwei Prämissen: 1) die Nutzung der lokalen Potenziale, Strukturen und Ressourcen für eine ganzheitliche Problembearbeitung und 2) die Aktivierung der Bevölkerung und zivilgesellschaftlicher Gruppierungen vor Ort (vgl. stellv. Schubert et al. 2002, 7). Sie sind Ausdruck einer umfassenden Sozialpolitik, die an den Lebensbedingungen der Menschen vor Ort ansetzt und im Leitbild des ‚aktivierenden Staates‘ rückgekoppelt ist an eine sozialpolitische Verantwortungsteilung (*shared responsibility*; Blanke & Schridde 1999). Damit wird der neuen Form einer pluralen Wohlfahrtsproduktion zwischen öffentlichen und gesellschaftlichen Akteuren ein funktionaler Kontext gegeben, der zugleich als Koordinationsinstrument wirksam wird (ILS 2001; IfS 2004; Kap. 6.1; stellv. die Programme „LOS – Lokales Kapital für Soziale Zwecke“; E&C Newsletter 2004; SPI Regiestelle 2000). Umgekehrt gilt, dass Sozialraumorientierung wie organisierte Gemeinwesenarbeit ohne Vernetzung und *Governance* nicht denkbar sind (vgl. Bauer 2005, 18; Mack 2001).

Im Kontext der **sozialen Dienstleistungen** (z.B. in der Jugendhilfe, sozialen Stadtentwicklung) werden vor diesem Hintergrund in jüngster Zeit regionale Netzwerke zunehmend politisch gezielt eingesetzt und aus dem politischen Raum heraus strategisch angesteuert. Ziel ist es über die Kopplung der strategischen und regionalen **Netzwerkarbeit im kommunalen oder regionalen Mehrebenensystem** eine möglichst kostengünstige, gesellschaftlich breit akzeptierte, zugleich auch umfassende Inklusionspolitik für benachteiligte Bevölkerungsgruppen oder eine tragfähige Entwicklungspolitik für soziale Brennpunkte und Quartiere mit Erneuerungsbedarf zu entwickeln. Dies erfolgt über die Kopplung von Strategie und lokaler Netzwerkarbeit, d.h. unter der Kombination einer hierarchischen Kontextsteuerung durch die Politik, die mit einer leistungsfähigen Selbststeuerung vor Ort unter Nutzung der Ressourcen, zivilgesellschaftlichen Kräfte und Kompetenzen aller relevanten Akteure im Sozialraum. Die integrative Verbindung von strategischen *Policy*-Netzwerken und regionalen Dienstleistungsnetzwerken wird mit einer besonders leistungsfähigen Wohlfahrtsproduktion assoziiert, da Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in einer *shared responsibility* gesellschaftspolitisch aktiv wird. So wird eine allgemeine Rahmenkonzeptionen (politische Strategie) entwickelt, die in einem zweiten Schritt in regionalen Netzwerken sozialraumorientiert spezifiziert und mit vereinten Kräften umgesetzt werden (vgl. Kap. 4.2.4; Kap. 6.1; Kap. 6.2; stellv. Groß et al. 2005; Schubert 2005; Schubert et al. 2002, 7; zur regionalen *Governance* vgl. Kap. 2.2.2.3). Die Kombination einer politischen Strategie mit der Aktivierung und Bündelung der Vielfalt der lokalen Potenziale und Ressourcen vor Ort findet sich z.B. Prämissen der sozialpolitischen Programme der „Sozialen Stadt“ und „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten- E&C“ (vgl. Grimm et al. 2004; Heinelt 2003, 35; Kap. 6.1). Ziel ist über Systemintegration eine verbesserte Sozialintegration zu erreichen, die Lebenswelt der Menschen vor Ort zu verbessern und ganzheitliche Lösungsstrategien möglichst kostengünstig zu generieren. Hier soll die Chancen auf eine gleichberechtigte Teilhabe benachteiligter junger Menschen am gesellschaftlichen Leben in verschiedenen Handlungsfeldern erhöht werden, wobei dies ganz im Sinne des ‚aktivierenden Staates‘ unter direkter Beteiligung dieser Adressaten erfolgt (vgl. zum Konzept der Ko-Produktion von Spiegel 2000; Brocke 2002a).

Für strategische wie für regionale Netzwerke gilt gleichermaßen, dass die divergierenden sektoralen oder systemischen Egoismen, Partikularinteressen und Indifferenzen nur

auf Grundlage einer **geteilten Problemdeutung**, einer wechselseitigen **Vertrauensbasis** und von geteilten **Zielen** koordiniert werden können. Letztendlich können diese Prozesse in einen wechselseitigen Lern- und Integrationsprozess überführt werden (vgl. van Santen & Seckinger 2003, 251-302; Heidenreich 2000, 110). Im Kontext der sozialen Dienstleistungsarbeit kommt regionalen Netzwerken im Zuge der neuen institutionalisierten Gemeinwesenarbeit eine hohe kommunale **Integrationsfunktion**, **Innovationsfunktion** und **Optimierungsfunktion** zu. Diese werden – wie beschreiben – meist **politisch kontextgesteuert** und verbinden vertikale mit horizontalen Abstimmungs- und Integrationsmechanismen im *governance-mix* (vgl. Fürst 2003, 59). Auf dieser Basis soll eine Vielfalt in der Einheit geschaffen und als positive Ressource auch nutzbar gemacht. Darüber hinaus soll gewährleistet sein, dass trotz der z.T. intersektoralen Basisstruktur dieser Netzwerkarbeit, die sich aus Akteuren aus dem öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Raum rekrutiert, eine Gemeinwohlorientierung gewährleistet wird. Zudem sollen die lokalen Entwicklungskonzepte in nachhaltige Politikentwicklungskonzepte der Gesamtstadt bzw. der Region eingebettet werden, so dass eine mittel- bis längerfristige Strukturentwicklung vor Ort auch gewährleistet ist (vgl. Förster 2005; Burchard & Förster 2004; Grimm et al. 2004).

Die vorliegende differenzierungstheoretische Annäherung an institutionelle Netzwerke macht es notwendig, nachfolgend eine **kontextbezogene** auf das Netzwerkphänomen einzunehmen (vgl. auch Aderhold 2002, 6; Aderhold et al. 2002, 3; Mayntz & Scharpf 1995). Auf der Grundlage der **funktionalen Beobachtungsperspektive** können die separaten Teildimensionen der bisherigen Ausführungen auf den Untersuchungsgegenstand hin verdichtet werden.

4.2.4 Funktionaler Betrachtungsfokus auf Netzwerke – Die Verdichtung

Entlang der eingangs benannten Forschungstraditionen können je nach Disziplin und Handlungsfeld (Wirtschaft, Politik, Sozialer Dienstleistungssektor¹⁵) drei fokale Beobachtungsstandpunkte auf institutionelle Netzwerkarbeit festgemacht werden. Unterscheidbar sind:

- 1) **Unternehmensnetzwerke** (wirtschaftliche Netzwerkarbeit von Unternehmen; auch Fusionen, strategische Allianzen, Konzerne u.a.; vgl. stellv. Sydow 1992),
- 2) **Policy-Netzwerke** (intersektorale Netzwerkarbeit zwischen korporativen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und organisierter Zivilgesellschaft; vgl. stellv. Mayntz & Scharpf 1995) und
- 3) **(Inter)institutionelle soziale Dienstleistungsnetzwerke** (hier v.a. für eine integrierte Jugendarbeit; stellv. i.Ü. Bauer & Otto 2005; van Santen & Seckinger 2003).

Entlang dieser **kontextbezogenen Netzwerktypen** werden unterschiedliche Beobachtungsstandpunkte eingenommen, die divergierende Ausgangspunkte, Problemdefinitionen, Prioritäten und Lösungssichtweisen auf Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit einnehmen (Aderhold et al. 2002, ebd.).

¹⁵ Zum sozialen Dienstleistungssektor werden in der vorliegenden Arbeit die Leistungen aus dem Sportsystem und Jugendhilfesystem im Feld einer (sportbezogenen) Jugend(sozial)arbeit gezählt.

Ad 1) Wirtschaft: Unternehmensnetzwerke¹⁶ als Prototyp der Wirtschaft werden im Anschluss an die Transaktionskostentheorie als alternativer Koordinationsmodus zu Markt und Hierarchie erklärt (Intermediaritäts-These). Kernmotivation der Netzwerkbildung ist die Minimierung von Transaktionskosten durch die Bündelung entscheidungskritischer Ressourcen (vgl. Sydow 1992; Williamson 1991; 1985; vgl. strategische Netzwerke Kap. 4.2.2.). Ziele dieses Netzwerktypus sind v.a. die Schaffung einer erhöhten ökonomischen Handlungsfähigkeit, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, um trotz hochdynamischer, komplexer und zunehmend globalisierter Märkte flexibel und zeitnah reaktionsfähig zu bleiben (Viabilität, Resonanzfähigkeit). Die **strategische** Bündelung von bedeutsamen „Rationalitätsreserven (Potenziale)“ (Aderhold 2002, 8) erfolgt über Integration oder Externalisierung (vgl. Haritz 2000). Wirtschaftliche Netzwerkarbeit startet von der Prämisse eines Homo Oeconomicus (Eigennutzenverhalten) der Akteure, d.h. Vernetzung erfolgt von allen Seiten einzig egoistisch motiviert, um **den eigenen Nutzen zu maximieren**. Entsprechend groß sind die Risiken für opportunistisches Verhalten und *Free Rider* im System.

Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand greift dieser Ansatz zu kurz. Im Fallbeispiel ist eine kollektive Nutzenorientierung Ausgangspunkt der Vernetzung, die in den Dienst des Gemeinwohls gestellt wird: Basisannahme ist die Fähigkeit der Akteure zu solidarischem Handeln und der Fähigkeit die Partikularinteressen einer kollektiven Netzwerkrationalität nachzustellen. Basisannahme ist weiter, dass die Akteure i.S. eines soziologisierten *homo oeconomicus* **trotz divergierender Partikularinteressen und Einflusslagen** prinzipiell in der Lage sind zu strategischem kollektiven Handeln (vgl. Entscheidungs-Prozess-Ansatz Kap. 3.4; ASD Kap. 2.3). Angenommen wird eine altruistische Fähigkeit die Partikularinteressen und kurzfristige Zielerreichungen zumindest vorübergehend einer (kollektiven) Gemeinwohlorientierung nachzuordnen. Eine derartige **gemeinwohlorientierte** Zusammenarbeit mit antagonistischer Basisstruktur findet sich im relativ gut beforschten Typus der **intersektoralen Policy Netzwerke** (vgl. Kap. 2.2.2; Scharpf 2000).

Ad 2) Intersektorale Policy Netzwerke (vgl. Kap. 2.2.2 und Kap. 2.3) werden als alternatives institutionelles Arrangement für **politische Planungs- und Entscheidungsprozesse** eingesetzt, um das Markt- und Staatsversagen wie auch politische Defizite der Gesellschaftssteuerung in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung angemessen zu kompensieren (vgl. Kap. 6.1). Intersektorale Verhandlungssysteme ersetzen das interventionistische Modell des Planungs- und Kontrollstaats im auslaufenden 20. Jahrhundert, nachdem dieser an seine Grenzen gestoßen ist: Eingesetzt werden prozedurale Steuerungsinstrumente wie Informationsfluss, Wissensaustausch, Interessenintegration zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren (vgl. Messner 1996a, 90). Aus dem politischen Raum heraus werden intersektorale Policy-Netzwerke und *Public-Private-Partnerships* initiiert (vgl. i.Ü. Vogel 2002; Oppen et al. 2003; Budäus

¹⁶ Relevante Arbeiten zur Netzwerkarbeit, Koordination und Integration von Teilleistungen wie auch zum Netzwerkmanagement im wirtschaftlichen Kontext finden sich u.a. bei Deigendesch 2004; Haritz 2000; Sydow & Windeler 2000; 1994; Sydow 1999, 284; 1994, 24; 1992; Sydow et al. 1995; i.Ü. Balling 1998). Fokussiert werden vormals **strategische, ökonomisch motivierte Kooperationen** (vgl. Weyer, 2000, 11; Balling 1998, 7). Zu *Public-Private-Partnerships* bzw. hybriden Organisationsnetzwerken im sozialen Dienstleistungssektor vgl. empirische Analysen und Ausführungen bei Oppen et al. 2003; Evers et al. 2002; Vogel 2002; Zimmer 1997; im kommunalen Kontext Kruzewicz 1993.

& Eichhorn 1997; Budäus et al. 1998), um darüber zwischen öffentlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Partikularinteressen zu vermitteln und die je sektoralen Leistungspotenziale in den Netzwerkstrukturen gewinnbringend zu koppeln (vgl. Evers et al. 2002; Benz et al. 1994; Kruzewicz 1993). Die Prozesse werden über die Medien Geld und Recht kontextgesteuert und in Richtung einer gemeinwohlorientierten Lösung überführt (vgl. Scharpf 1993a, 70ff; ausf. Kap. 6.1). Ziel ist es, gesellschaftlich akzeptierte und legitimierte sozialpolitische *Policies* und effektive Lösungen zur Bearbeitung der komplexen Folgeprobleme der Moderne zu entwickeln und zu implementieren. Zu Grunde liegt die Annahme, dass die Interdependenzen und der generelle Orientierungsdissens zwischen den Sektoren auf dieser Basis eher überwunden werden können, die Leistungen und Anspruchslagen auf einander abgestimmt und Problemlösungen in geteilter Verantwortung zwischen öffentlichen und gesellschaftlichen Akteuren umgesetzt werden. Das Steuerungsmodell Netzwerk ist für den sozialpolitischen Akteur **soziales Konstrukt** und **Verfahren** zugleich, um auch in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung trotz eigener Steuerungsverluste und trotz leerer öffentlicher Haushaltskassen Wohlfahrt zu gewährleisten (vgl. i.Ü. Messner 1996a; Kap. 3.5; Kap. 6.1). Erwartet werden in diesem Kontext ganzheitliche, qualitativ bessere, flexiblere, kostengünstigere und möglichst nachhaltige Lösungen zur Sozial- und Systemintegration (vgl. Scharpf 1993a, 1993b; Mayntz 1992; Mayntz & Scharpf 1995; Kap. 2.2.; Kap. 6.1). Die dominante Logik dieser Netzwerke ist die **Verhandlungslogik** (vgl. Mayntz 1994; 1992): So können Divergenzen in diskursiven Prozessen bearbeitet und in Konsensentscheidungen überführt werden. Hierbei können sich vertikale und horizontale Integrationsmechanismen als *governance-mix* wechselseitig ergänzen. **Intersektorale Policy Netzwerke** können – dies ist ein ganz junges Phänomen der 2000er Jahre – als **Mehrebenenmodell** konzipiert sein, in dem sie die strategische Ebene des *Policy-Making* von der operativen Ebene einer sozialräumlichen Umsetzung der Sozialpolitiken entkoppeln (zur Mehrebenen – *Governance* vgl. auch Kap. 2.3.3.3). Der entkoppelte operative Bereich hat in der jüngeren wissenschaftlichen Auseinandersetzung einen eigenständigen Netzwerktypus erlangt.

Ad 3) Interinstitutionelle soziale Dienstleistungsnetzwerke sind Ausdruck der operativen Netzwerke von Policy-Netzwerken. Dieses noch relativ junge Phänomen ist erst seit Ende des 20. Jahrhunderts in Deutschland vor allem im Feld der Jugendhilfe empirisch beobachtbar. Soziale Dienstleistungsnetzwerke konstituieren intersektorale, z.T. auch ressort- bzw. fachübergreifende institutionelle Netzwerke. Sie sind Töchter des *New Public Management* der 90er und jüngster Demokratisierungsprozesse im Leitbild des „aktivierenden Staats“ (Blanke & Schridde 1999) der 2000er und werden primär aus dem sozialpolitischen Raum heraus gefordert und gefördert (vgl. z.B. die Programme „Soziale Stadt“, „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten - E&C“, „Lokales Kapital für Soziale Zwecke – LOS“; Kap. 6.1). Hintergrund für die Entstehung dieses Netzwerktypus sind die Krisen im Wohlfahrtsstaat und am Arbeitsmarkt im auslaufenden 20. Jahrhundert. Mit der strukturellen Verfestigung der Krisensituation war es notwendig, neue Steuerungs-, Finanzierungs- und Integrationsmodelle für sozialpolitische Interventionen zu entwickeln. In Abgrenzung zum strategischen Charakter der Policy-Netzwerke ist dies ein intersystemisches, meist **regional** ausgerichtetes Netzwerk (Sozialraumorientierung). Es fungiert zugleich als **ordnungspoliti-**

ches Instrument einer neuregulierten Gesellschaftsintegration in der polyzentrischen Gesellschaft und als **Kompensator für finanzielle Engpässe**. Folgeprobleme der Modernisierung, vor allem in „sozialen Brennpunkten“, sollen kollektiv, umfassend und multifaktoriell auf Basis der lokal vorhandenen Strukturen, Potenziale, Ressourcen und in Ko-Produktion mit den Menschen vor Ort angegangen und bewältigt werden (vgl. Ausführungen zu regionalen Netzwerken, Kap. 4.2.3). Durch eine Verantwortungsteilung zwischen öffentlichen und gesellschaftlichen Akteuren sollen mit ‚wenig Geld‘ möglichst umfassende, nachhaltige Lösungen generiert werden (vgl. i.Ü. von Bauer & Otto 2005; Oppen et al. 2003). Für regional ausgerichtete soziale Dienstleistungsnetzwerke gelten prinzipiell die gleichen Anforderungen wie für strategische Policy-Netzwerke. Es besteht großer Forschungsbedarf, da für diese politikfeld- und fachübergreifende operative Zusammenarbeit neue Koordinations- und Integrationsmechanismen entwickelt werden müssen, welche die doppelte Einbindung der Vernetzung in lokale Idiosynkrasien (Potenziale, Problemlagen, Ressourcenlagen etc.) einerseits und eine Gesamtstrategie der Stadt andererseits berücksichtigen (vgl. Groß et al. 2005; Burchard & Förster 2004; Grimm et al. 2004; van Santen & Seckinger 2005a; 2005b; 2003, Kap. 6.2).

Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand sind Implikationen aller drei benannten Netzwerktypen relevant. Der Körbe für Köln e.V. konstituiert ein formal organisiertes strategisches **Policy-Netzwerk**, nutzt zugleich das Prinzip einer informellen und in Teilen semi-formalen sozialraumorientierten Vernetzung mit Partnern vor Ort und konstituiert in seinen Binnenstrukturen somit (mehrere) **regionale soziale Dienstleistungsnetzwerke** an der Schnittstelle von (Jugend)Sport, Jugendhilfe und Politik. Die investiven Maßnahmen der Netzwerkarbeit werden zu einem hohen Anteil über die **Vernetzung in die Wirtschaft** (Sponsoren) finanziert, die i.S.d. *Corporate Social Responsibility* ökonomisch motiviert in die PPP-Konstruktion einsteigen (vgl. Bertelsmann 2006). Letztgenannte Akteure aus der Wirtschaft sind allerdings keine Entscheidungsträger im Netzwerkverbund, wenn auch ihre Stakeholderposition im Kontext des Social Sponsoring resp. Fundraising-Konzepts berücksichtigt wird. Mit Blick auf die Mikro-Mikro-Ebene (Zielgruppenebene) wird weiterhin versucht, ein soziales Unterstützungsnetzwerk für die sozial benachteiligten Jugendlichen aufzubauen; zugleich wird die Zielgruppe/Adressatengruppe als **Ko-Produzent** aktiv in die Wohlfahrtsproduktion eingebunden (vgl. Brocke 2002a).

Eine **integrative Sicht auf das Netzwerkphänomen** liefert die unter Kapitel 3.5 behandelte Dritte Sektor-Perspektive. Das besondere Potenzial der Netzwerkarbeit rührt aus der bewussten Verschränkung (Intermediarität) und Synthese (Emergenz) von Strukturen, Ressourcenlagen und Handlungsmodi. Hybride Konstrukte der pluralen Wohlfahrtsproduktion integrieren die Vorteile einer hierarchischen und marktlichen Koordination, kompensieren deren Unzulänglichkeiten (z.B. fehlende Abstimmung, zu hohe Strukturierung, geringe Flexibilität) und können emergente Wohlfahrtsleistungen produzieren. Dies erfolgt in intersektoralen Verhandlungssystemen zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren, die über weiche Steuerungsmechanismen wie Wissens-, Informations- und Kommunikationsaustausch auf Basis von wechselseitigem Vertrauen und geteilten Zielvorstellungen in abgestimmten Prozessen aufeinander eingehen. Über die Bündelung spezialisierter Ressourcenlagen und die Aktivierung und Mobilisierung

neuer Ressourcen (z.B. soziales Kapital, Vernetzungswissen etc.) werden Synergieeffekte freigesetzt (vgl. Evers 2002a, 12f.).

Die bisherigen Ausführungen verweisen darauf, dass Netzwerkarbeit als alternative Form der gesellschaftlichen Handlungskoordination und Netzwerke als emergente soziale Gebilde höchst anspruchsvolle soziale Konstrukte sind. Die vorliegende Arbeit hat den Anspruch, die Möglichkeiten und Grenzen von Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik genauer zu beleuchten. Bezeichnet ist damit das **Thema der Koordination und Integration** von Netzwerkarbeit. Wesentliche Prämissen der Koordination im Allgemeinen und im Hinblick auf Netzwerkarbeit im Besonderen werden daher nachfolgend geklärt.

4.3 Koordination von Netzwerkarbeit

Netzwerkarbeit ist nicht per se effektiv. Dem gesteigerten Problemlösungspotenzial (Erfolg und Nutzen der Netzwerkarbeit) steht eine gesteigerte Riskiertheit und Unsicherheit entgegen, die aus den divergierenden Interessenlagen, Zielorientierungen und Handlungslogiken der Netzwerkpartner erwächst (Kosten und Kernprobleme der Netzwerkarbeit). Schwammige Netzwerk Grenzen, eine hohe Informalität, die benannten Ambivalenzen zwischen Kontextsteuerung und Selbstorganisation, zwischen Autonomie und Interdependenzen, machen Netzwerke zu einem **höchst voraussetzungsvollen und störanfälligen sozialen Konstrukt**. Es bedarf einer **gezielten Koordination**, damit die Idiosynkrasien der Partner angemessen berücksichtigt (Erhalt der relativen Autonomie), Ressourcen und Teilleistungen sinnvoll gebündelt und aufeinander bezogen sowie die Ambivalenzen der Netzwerkstruktur ausgelotet und in Balance gebracht und gehalten werden können (vgl. i.Ü. Miller 2001b; 2005; van Santen & Seckinger 2003, 2; Willke 1993, 32-60).

Die Frage, **wie** institutionelle Netzwerke effizient koordiniert und gesteuert werden können, damit Vielfalt in der Einheit des Netzwerkes entsteht und spezialisierte Teilleistungen integriert werden, gewinnt disziplinenübergreifend immer mehr an Bedeutung (vgl. van Santen & Seckinger 2005a, 207ff.; 2003; Deigendesch 2004; Bachmann 2000, 107ff.; Scharpf 2000; Sydow & Windeler 2000). Klassische Managementformen und hierarchische Steuerungsmodelle greifen für die Regulierung institutioneller Netzwerkarbeit zu kurz; umgekehrt gibt es allerdings auch keine ‚Patentlösungen‘ oder ‚Königswege‘ für eine angemessene Netzwerksteuerung. Koordinations-, Steuerungs- und Problemlösungsanforderungen an Netzwerkarbeit variieren vielmehr je nach Handlungskontext. Einflussreiche Dimensionen können sein: die Interventionsebene (lokal, regional, national, international), der über die Muttersysteme der Akteure geprägte Handlungskontext (Netzwerk Rationalität), die Strategie- und Problemlösungsfähigkeit der Akteure, die dominante Funktionslogik der Netzwerkarbeit, das je spezifisch zu bearbeitende Netzwerkproblem wie auch das spezifische institutionelle Design und *Governance*-Muster der Netzwerk Konstruktion (z.B. als Mix mit je unterschiedlichem Anteil aus hierarchischer Fremd- und vernetzter Selbststeuerung; vgl. Messner 1996a, 82f.).

Bislang liegt für den vorliegenden Netzwerk Kontext an der kommunalen Schnittstelle von Politik, Sport und Jugendhilfe keine empirische Untersuchung zur Koordination und Integration der Netzwerkarbeit vor. Auch in anderen Kontexten gibt es nur spärliche Forschung zur Koordination von Netzwerkarbeit (vgl. stellv. für die Wirtschaft Deigen-

desch 2004; Miller 2002, Sydow & Windeler 2000a; für soziale Dienstleistungsnetzwerke in der Jugendhilfe vgl. van Santen & Seckinger 2003; zu Policy-Netzwerken vgl. Kap. 2.2.2). Umfassende Fallanalysen gibt es so gut wie keine. Dies verwundert vor dem Hintergrund der hohen Komplexität des Netzwerkphänomens nicht weiter. Netzwerke sind in ihrer Funktionsweise, Strukturierung und Dynamik von außen nur schwer einsehbar und kaum systematisch beobachtbar („Black Box“). Diese Un-Einsichtigkeit gründet in ihrer **Doppelkonstitution** (Intermediarität und Emergenz), den **Mehrebenenbezügen** (Akteur, Muttersystem, Netzwerk) und den großen **Ambivalenzen**, z.B. der Formalität und Informalität, Autonomie und Interdependenz, strategisch geplanter Steuerung und Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung.

Nachfolgend wird bestehendes Wissen zur Koordination von institutionellen Netzwerken gebündelt, um dies für die Untersuchung nutzbar zu machen.

4.3.1 Koordination, Koordinationsbedarfe und Prozessorientierung

Koordination bezeichnet ganz allgemein die „Abstimmung von Einzelaktivitäten eines arbeitsteiligen Systems im Hinblick auf ein [gemeinsames] Ziel“ (Winkler 1999, 95). Hierzu gehört sowohl die Abstimmung der konkreten Einzelaktivitäten im Rahmen des vernetzten Leistungsprozesses wie auch vor- und nachgelagerte Planungs- und Evaluationsprozesse. Van Santen und Seckinger (2005a, 208; 2003, 29) definieren Koordination weiterhin im Kontext organisierter Vernetzung als Kooperationsform, bei der die **Optimierung von Verfahrens- und Organisationsabläufen** im Vordergrund steht. Aus differenzierungstheoretischer Sicht, die von der Selbstreferenzialität sozialer Systeme startet, müssen sowohl Strukturdimensionen, über die Autonomie- und Entscheidungsspielräume festgelegt werden, wie auch die **prozessuale Perspektive** berücksichtigt werden. Die Frage ist, *wie* ein Netzwerk entsteht und sich entwickelt bzw. wie die aufbauorganisatorische Gestaltung von Netzwerkbeziehungen im heterarchischen Koordinationsprinzip gebildet wird. Damit wird ein „evolutionäres“ Koordinationsverständnis zu Grunde gelegt (vgl. auch Weber 1994, 291f.)

Koordinationsmechanismen können negative Effekte (Hemmnisse) minimieren oder förderliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit generieren. Werkzeuge der Koordinationsarbeit sind neben Strukturen auch die Regelung von Entscheidungskompetenzen, Kommunikationswegen sowie strategische oder kulturelle Maßnahmen (vgl. Winkler 1999, 131). **Entscheidungsbezogene Koordinationsansätze** koppeln die Entwicklung leistungsfähiger Prinzipien für eine **abgestimmte arbeitsteilige Leistungserstellung** mit einer **integrierten Handlungsorientierung** (Integration; vgl. Frese 1989 zit. in Winkler 1999, 96). Diese Kopplung der Koordination und Integration von Teilleistungen ist auch für die vorliegende Arbeit forschungsleitend.¹⁷

Die Koordination muss sowohl nach Innen – mit Blick auf die Akteure und Entscheidungen im System – wie auch nach Außen im Hinblick auf die Anspruchsgruppen in der

¹⁷ Zusammengefasst wird für die vorliegende Arbeit folgende Definition zu Grunde gelegt: „Koordination ist die notwendige Abstimmung und Ausrichtung dezentraler Entscheidungen interdependenter organisatorischer Einheiten mit dem Ziel, das Verhalten der Einheiten auf die [Netzwerkziele] auszurichten“ (Winkler 1999, 97). Für den vorliegenden strategischen Handlungskontext wird davon ausgegangen, dass dezentrale Entscheidungen in einen hierarchischen Kontext eingebettet sind (vgl. auch Scharpf 1994; 1993b).

Umwelt orientiert sein. Nur unter Berücksichtigung beider Dimensionen kann über die Koordination der Netzwerkarbeit auch ein leistungsfähiges integriertes Handeln im Sinne des Gemeinwohls generiert werden. Koordination darf nicht verwechselt werden mit einer gezielten Steuerung, sondern ist vielmehr eine modifizierte Beeinflussung oder Irritation des natürlichen, selbstorganisierten Ergebnisablaufs (vgl. Willke 1995, 77; Hilfe zur Selbsthilfe). Das Konzept der Koordination muss im Kontext von Netzwerkarbeit daher immer an die **Interdependenzstruktur** rückgebunden werden.

Koordinationsbedarf entsteht (vgl. Winkler 1999, 99f.):

- 1) aus der Differenzierung der Arbeitsorganisation, der gemeinsamen Nutzung knapper Ressourcen und **wechselseitiger Interdependenzen** auf Grund der Ressourcen-, Einfluss- und Entscheidungslagen,
- 2) aus der **dezentralen Delegation von Entscheidungs- und Kontrollaufgaben** und der entsprechenden Kompetenz- und Verantwortungsverteilung im System, die vor dem Hintergrund begrenzter Problemlösungs- und Reflexionsfähigkeit der korporativen Akteure notwendig ist. Die heterarchische Strukturierung ist verantwortlich für die Entstehung von Entscheidungsspielräumen, die von Situation zu Situation und in Abhängigkeit von der entscheidungskritischen Ressource variiert.

Koordination von Netzwerken kann als **Schnittstellenmanagement bzw. Management der Interdependenzbewältigung** verstanden werden. Ziel der **Koordinationsarbeit** ist es, negative Auswirkungen der Interdependenzen und der Delegation (Entscheidungsspielräume) weitestgehend zu reduzieren und eine reibungslose Integration der Teilleistungen im Sinne der Netzwerkziele voranzutreiben. Mögliche **Koordinationsformen** mit fließenden Übergängen und unter sowohl-als-auch Verwendung sind z.B. vertikale oder horizontale Koordination, zentrale oder polyzentrische Koordination, Fremd- oder Selbstkoordination, formale oder informale Koordination, mittelbare oder unmittelbare Koordination, sachliche, personelle, zeitliche, räumliche und/oder Vertrauenskoordination (vgl. i.Ü. Winkler 1999, 102ff.; Weber 1994, 293). Wechselseitig eng verflochtene **Koordinationsfelder** in der Netzwerkarbeit können sein (vgl. Miller 2005, 110; Sydow & Windeler 2000a, 2ff.)

- 1) Fragen der Partnerselektion,
- 2) Ressourcenmanagement,
- 3) Struktur- und Prozessmanagement,
- 4) Beziehungs- und Konfliktmanagement,
- 5) Wissensmanagement und
- 6) die Evaluation und Weiterentwicklung des Netzwerkes.

Die **Koordination von Netzwerken** bewegt sich im prekären Spannungsbogen zwischen zu hoher Strukturierung und zu großer Informalität. Einerseits müssen **Strukturen prozessual** konzipiert sein, damit das Netzwerk jeder Zeit in der Lage ist, sich den hochkomplexen und dynamischen Umwelтанforderungen zeitnah, flexibel und an spruchsbezogen anzupassen. Zu sehr formalisierte und allein auf der Dimension von **Strukturen** generierte Entscheidungen bergen das Risiko einer mangelnden Flexibilität und Kreativität. Dem gegenüber kann eine zu informell und prozessorientierte Netz-

werkstruktur in eine ziellose, unabgestimmte und ineffektive Netzwerkarbeit münden: Netzwerkkoordination ist durch das soziale Dilemma charakterisiert, dass sie zwischen „zwei gleichermaßen ‚unangenehmen‘ Alternativen“ wählen muss (vgl. Aderhold 2002, 25; Wetzler et. al. 2001a; 2001b).

Die Ausrichtung der Koordination an der **Interdependenzstruktur** impliziert, dass die Gestaltung einer **erfolgreichen Netzwerkarbeit** v.a. an der **prozessualen Komponente**, dem Interaktions- und Kommunikationsmanagement, orientiert sein sollte (van Santen & Seckinger 2003; Aderhold 2002, 25ff.; Wetzler 2001a, 98ff.; 2001b; Sydow & Windeler 2000a; Mayntz & Scharpf 1995). Um divergierende Interessenlagen, Handlungslogiken und Zielorientierungen in **integrierte Handlungskonzepte** und eine **kollektive Netzwerkrationalität** zu überführen, bedarf es angemessener **kommunikativer Strukturen** und geeigneter Kooperations-, Kommunikations- und Verhandlungstechniken. Auch die Herstellung und der Erhalt der Basisressource „Vertrauen“ kann ohne diskursiv-kooperative Strukturen und Verfahren schwerlich hergestellt und gepflegt werden. Wie förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen aussehen können, welche konkreten Koordinations- und Integrationsmechanismen zum Einsatz kommen, soll für den Kontext der Schnittstellenarbeit Sozialpolitik, Sport und Jugendhilfe am empirischen Fallbeispiel von Körbe für Köln e.V. erarbeitet werden. Grundlegend für die nachfolgende Analyse der Netzwerkarbeit im Fallbeispiel ist, dass die Rekonstruktion von Koordinationsleistungen sowohl an der **Struktur- wie Prozessseite der Netzwerkarbeit** ausgerichtet ist, weil Netzwerkentwicklung immer doppelt konstituiert ist aus strukturbildenden Aspekten (selektiv wirkende Entscheidungen) und höchst komplexem „selektiv verkettetem, prozessuellem Arrangement“ (Aderhold 2002, 27).

4.3.2 Anforderungen an Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit

Entscheidende Dimensionen, die den Erfolg kollektiven strategischen Handelns in intersektoralen Netzwerken beeinflussen, sind nach dem derzeitigen Forschungsstand (van Santen & Seckinger 2003; Vogel 2002, 48; Bachmann 2000, 109ff.; Loose & Sydow 1994; Sydow & Windeler 1994; Wurche 1994; Mayntz 1992; Franz 1987, 330f.): wechselseitiges **Vertrauen und Verbindlichkeiten der Akteure** gerade in informellen Netzwerken als Ersatzbindung für die Mitgliedschaftsrolle, die **Intensität des Ressourcenaustauschs**, eine begrenzte **Anzahl der Beteiligten**, eine **geteilte Problemdeutung** und **gemeinsame Ziele** der Zusammenarbeit (Mission), eine **Win-Win-Strategie** sowie die **Dauer der geplanten Kooperation**.

Bevor vertiefend auf die Basisressource Vertrauen eingegangen wird und die benannten Aspekte spezifiziert werden, sollen weitere relevante Erfolgsfaktoren benannte, die für die Mobilisierung und Formierung von antagonistischen Kooperationen empirisch erschlossen wurden. Als innerer Kitt und einen positiven Einfluss auf Netzwerkarbeit unter den divergierenden werden folgende Faktoren identifiziert, die **als Erfolgsfaktoren für eine antagonistische Kooperation**, die zugleich auch die Chance auf eine gesteigerte Leistungs- und Problemlösungsfähigkeit der Zusammenarbeit erhöhen (vgl. stellv. Pfeiffer 2004; van Santen & Seckinger 2003; Evers et al. 2002; Vogel 2002, 48; Weyer 2000; Zimmer 1997; Brockhaus 1996; Messner 1996a; Schreyögg & Conrad 1996; Mayntz & Scharpf 1995; Kruzewicz 1993; Mayntz 1992; Benz 1991): Wichtige Elemente sind die freiwillige Beteiligung der Akteure an Interaktionen und Verhand-

lungsprozessen, ein von den Akteuren empfundener Problemdruck, eine realistische Einschätzung des Ressourcenbedarfs und eine angemessene Ressourcenbündelung, inklusive der entscheidungskritischen Ressourcen für Netzwerkarbeit aus Wissen, Kompetenzen, ökonomischem, sozialem und Humankapital der Partner. Weiterhin wird betont, dass die relative Autonomie (nicht Autarkie!) und Entscheidungsspielräume für die Partner erhalten werden muss. Grundlegend sind ferner die Herausbildung einer gemeinsamen Problemlösungsorientierung durch Interessenausgleich, der Aufbau einer geteilten Werte- und Rationalitätsorientierung der Partner (Netzwerkkultur i.S.v. *corporate identity*) und einer Win-Win-Strategie. Die Ambivalenz aus Autonomie und Interdependenz kann über die Herausbildung von Konsens- und Kompromissstrukturen erleichtert werden, die charakterisiert sind durch kommunikationsintensive, heterarchische Entscheidungsstrukturen (Verhandlungslogik). Dieser Prozess kann weiterhin durch einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren begleitet werden, der zugleich als Instrument für gezielte Korrekturen und Umsteuerungsprozesse, zur Erweiterung der einzelnen Wissensbeständen und Lernprozesse bei den beteiligten Akteuren in Gang setzen kann. Die Herstellung einer ‚Vielfalt in der Einheit‘ des Netzwerksystems kann über Koordinationsmechanismen gestützt werden. Die Koordination kann entweder als *bottom-up* Strategie (horizontale Entscheidungsprozesse) oder als kombinierte *down-up*-Strategie (vgl. Pfeiffer 2004; vgl. auch Kap. 7 i.v. Arbeit) gestaltet sein, in der eine hierarchische Kontextsteuerung mit einer heterarchen Netzwerksteuerung und Selbstorganisation integrativ verbunden werden (vgl. Scharpf 1997; Mayntz & Scharpf 1995). Wichtig ist weiterhin die Herstellung von Transparenz und einer lückenlosen Informations- und Kommunikationspolitik über Netzwerkentscheidungen und Netzwerkentwicklungen, gemeinsame und divergierende Interessen wie auch über den Output der Netzwerkarbeit. Sinnvoll erscheint weiterhin die Einrichtung eines Schnittstellenmanagement durch eine Drittpartei, über das strukturelle Lücken im System gestopft und vertikale, horizontale und laterale Differenzierung integriert werden sowie eine notwendige Übersetzungsarbeit zwischen den Parteien und eine Sensibilisierung für ‚blinde Flecken‘ im jeweiligen Systemdenken koordiniert werden kann.

Wie eingangs erwähnt kommt der Vertrauenskomponente als Erfolgsfaktor für gelingende Netzwerkarbeit eine Schlüsselfunktion zu, die nachfolgend erläutert wird.

4.3.2.1 Erfolgskritische Ressource ‚Vertrauen‘

Die **erfolgskritische Ressource** für die Netzwerkentstehung, -reproduktion und -interaktion ist wechselseitiges **Vertrauen** (vgl. u.a. Bachmann 2000; Loose & Sydow 1994; Wurche 1994; Sydow 1992a; auch Luhmann 1973a). Netzwerkakteure müssen sich darauf verlassen können, dass Zusagen und die vereinbarte Ressourcenallokation mit Blick auf das avisierte gemeinsame Ziel auch eingehalten werden. Ein vertrauensvolles Kooperationsklima und eine gute Vertrauensbasis sind Grundvoraussetzung für jedwede informelle Netzwerkarbeit. Der Aufbau und Erhalt von Vertrauen korreliert negativ mit steigenden Einflusspotenzialen (Machtlagen) der Akteure, d.h. je asymmetrischer das Netzwerkverhältnis, desto weniger Vertrauen existiert bei untergeordneten Akteuren. Zugleich ist Vertrauen neben anderen Medien wie Geld, Macht und Wissen, ein komplementäres und höchst funktionales Steuerungsmedium, auf dessen Basis Transaktionskosten reduziert werden können (vgl. v.a. Loose & Sydow 1994, 160-193;

Sydow 1992, 89-172). Vertrauen kann als systemübergreifendes, symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium verstanden werden, um soziale Beziehungen zu organisieren. Es handelt sich dabei um ein „*qualitatives Medium*“, das im Sinne eines *sekundären Codes* die Beziehungsverhältnisse strukturiert (Bachmann 2000, 111; Herv.i.O.). Es geht dabei nicht so sehr um personales Vertrauen, als vielmehr um **Systemvertrauen** (vgl. Loose & Sydow 1994, 179; zur Unterscheidung vgl. Luhmann 1973a): Systemvertrauen kann als Handlungskordinationsmechanismus Komplexität reduzieren und Unsicherheit absorbieren, indem es spezifische selektierte Annahmen über das zukünftige Verhalten gegenüber dem, dem vertraut wird, erhöht. Vertrauen kann auch blind, unbedacht oder routinemäßig in soziales Handeln eingebracht werden, denn Systemvertrauen ist eine freiwillige „Vorleistung“ (Luhmann 1973a, 23), die soziale Akteure in Interaktionsbeziehungen mit einbringen. Vertrauen ist zugleich notwendige Voraussetzung für die Entstehung von Interaktionsbeziehungen wie Resultat derselben, es ist Medium und Ergebnis zugleich. Außerdem wird auch Systemvertrauen immer auf der Interaktionsebene, d.h. konkret im Handeln zwischen den Akteuren hergestellt (vgl. Bachmann 2000, 115ff). Als **Konstitutionsbedingungen für die Entstehung von Systemvertrauen** benennen Loose und Sydow 1994 (180 in Anl. an Zucker 1986):

- 1) **positive Erfahrungen mit Systemen** in Austauschbeziehungen resp. Netzwerkarbeit,
- 2) **vertrauensrelevante Eigenschaften** sozialer Systeme (wie z.B. Werteorientierung und Solidarisches Verhalten statt Erwerbslogik und ökonomisches Handeln) und
- 3) **institutionalisierte Regelungen** für interorganisationale Austauschbeziehungen.

Vertrauen ist gerade in **antagonistischer Netzwerkarbeit** eine höchst **riskante Vorleistung**, weil es auf Basis der wechselseitigen Abhängigkeiten, Interdependenzen und des opportunistischen Verhaltens der Akteure (Vorschub der Partikularinteressen statt Orientierung am Gemeinwohlinteresse) leicht missbraucht werden kann (Luhmann ebd.; auch Bachmann 2000, 112; Esser 1993, 351; 355ff.). Sofern die Partner im Sinne einer individuellen Vorteilsmaximierung (*rational choice*) statt im Sinne des Gemeinwohls agieren, versuchen sie, selbst in den Genuss positiver externer Effekte zu kommen und drohende negative Effekte auf andere abzuwälzen. In diesem Kontext birgt Netzwerkhandeln immer das Risiko, dass aus der einseitigen Verletzung von Absprachen negative externe Effekte für Dritte oder einen Partner im System entstehen.¹⁸ Gelöst werden kann das soziale Dilemma über **institutionalisierte Regulierungssysteme** bzw. über Maßnahmen der **positiven Koordination** (vgl. Scharpf 1993a; 1993b; 1993c). In informellen Netzwerken übernehmen die Ressource Vertrauen und **zeitintensive diskursive Austauschprozesse** diese Regulierungsfunktion (vgl. Wurche 1994; Scharpf ebd.). Das Kernproblem der Netzwerkarbeit liegt allerdings in der Koordination dieser Prozesse, die von Kontext zu Kontext und Konstellation zu Konstellation stark variieren.

¹⁸ Spieltheoretisch wurde diese Konstellation anhand des „Prisoner's Dilemma“ und des „Battle of Sexes“ für verschiedene Akteurkonstellationen modelliert und durchgespielt (vgl. i.Ü. Esser 1993, 351-355; 2000b).

Aus der bisherigen Forschung können theoretisch und/oder empirisch relevante **vertrauensfördernde strukturelle Bedingungsmerkmale** für interorganisationale Netzwerkarbeit zusammengetragen werden, die sich allerdings immer im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb bzw. Kooperation und Konflikt, Differenzierung und Integration, Autonomie und Abhängigkeit sowie Vertrauen und Kontrolle bewegen (vgl. Miller 2005; Bachman 2000, 115ff., Sydow et al. 1995): Das Vorliegen einer „Vertrauenskultur“ (Wurche 1994) resp. einer „vertrauensgeprägten Netzwerkkultur“ (Weber 1994, 291) zwischen den Netzwerkakteuren wird als Erfolgsvoraussetzung für die Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit benannt. Weitere **Voraussetzungen** für eine erfolgreiche Netzwerkentwicklung und –arbeit werden nachfolgend dargestellt. Fokussiert werden zunächst förderliche Bedingungen, die zeitgleich auch der Vertrauensbildung und dem Vertrauenserhalt als Basisressource der Netzwerkarbeit Vorschub leisten (4.2.3.2).

4.3.2.2 Erfolgsfaktoren für Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit

Als **förderliche Dimensionen für die Vertrauensbildung** in institutionellen Kontexten werden folgende Faktoren identifiziert (vgl. van Santen & Seckinger 2005a, 210f; Bachmann 2000; Loose & Sydow 1994; Weber 1994; Wurche 1994; Mayntz 1992):

- 1) die **Häufigkeit und Offenheit** der interorganisationalen Kontakte und Kommunikation (vgl. Luhmann 1973a, 46), die weiterhin abhängig ist von **gemeinsamen Interessen, räumlicher Nähe** und einer **offenen Kommunikationskultur**;
- 2) die **Zahl und Homophilie** der im Netzwerk interagierenden Organisationen bzw. Unternehmungen. Die Anzahl sollte acht bis zwölf Kernakteure nicht überschreiten und die Konstellation sollte strukturell nicht zu heterogen sein (vgl. stellv. van Santen & Seckinger 2003, 313, 317; Loose & Sydow 1994, 185; auch Mayntz 1992; Powell 1996, 226). Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, besteht eine Erfolgsbasis, um geteilte Werte oder Deutungen in eine ‚**Netzwerkkultur**‘ zu überführen. Auf eine Formel gebracht gilt, je gleichartiger die Strukturmerkmale und je geringer die Anzahl, desto höher das Systemvertrauen, da gemeinsame interpretative Schemata, Normen und Deutungsmuster einer „shared scientific culture“ (Dogson 1993, 87 zit. ebd.) als ein gemeinsamer Nenner zu Grunde gelegt werden können;
- 3) die **Multiplexität der Netzwerkbeziehungen** als das Maß für die Anzahl und Kongruenz unterschiedlicher Inhalte (wie Produkte, Dienstleistungen, Informationen, Emotionen, teilsystemische Leistungen), die im Netz ausgetauscht werden sollen (vgl. Sydow 1992, 83f.). Multiplexität fördert gleichermaßen die Entstehung von Vertrauen wie umgekehrt Vertrauensbeziehungen zur Multiplexität neigen;
- 4) ein **Ausbalanciertes Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit**, da bei einer Dominanz der einen oder anderen Seite eine interorganisationale Konstellation nicht mehr funktional wäre. Diese Balance impliziert auch eine gewisse Dauerhaftigkeit und damit die Chance zur Reproduktion der Netzwerkbeziehungen, so dass aus Fehlern gelernt und positive kollektive Erfahrungen sich auch positiv auf weitere Netzwerkinteraktionen auswirken können (=> Lerneffekte; Netzwerke als lernende Systeme).

Einschränkend ist hinzuzufügen, dass die benannten Strukturbedingungen Idealtypen sind, die erst im handelnden Zusammenwirken und über intensive Kommunikationsprozesse hergestellt und reproduziert werden müssen. Darüber hinaus bedingen, verstärken und schwächen sie sich wechselseitig (Prozess). Auch treten sie im kollektiven sozialen Handeln im Zusammenspiel mit anderen Steuerungs- und Kontrollmechanismen auf, die zugleich als **Ersatz für Vertrauen** fungieren können. Alternative Mechanismen sind formale Planungs- und Kontrollsysteme (Hierarchie), Kontrakte, Anreizsysteme zur Förderung des Bindungsverhaltens resp. Sanktionsmechanismen für nicht eingehaltene Vereinbarungen sowie die Schaffung von sozio-ökonomischen Kosten („sunk-costs“, z.B. als Beitragsgebühr; vgl. Loose & Sydow 1994, 187f.).

Eine erfolgsversprechende Koordination und Gestaltung von Netzwerkprozessen basiert nicht allein auf der Identifikation von Möglichkeiten und Voraussetzungen, sondern kann in kritischer Auseinandersetzung mit Problemen und Hemmnisse erarbeitet werden. So kann aus „Fehlern“ und „Fallstricken“ (van Santen & Seckinger 2003) vorangegangener Kooperationen ein Verbesserungskatalog für zukünftige Netzwerkarbeit erarbeitet werden. Auch sollten Risiken und Probleme der Netzwerkarbeit ernst genommen werden, um diese mittels **negativer Koordinationsmechanismen** einzudämmen (vgl. Scharpf 1993d, 7-23). Nachfolgend werden die Schlüsselprobleme antagonistischer Vernetzung aus der Fachliteratur zusammengetragen.

4.3.2 Kernprobleme antagonistischer Vernetzung

Die empirische Netzwerkforschung erarbeitet weiterhin verschiedene Schlüsselprobleme, Kernrisiken und Konfliktpotenziale institutioneller Netzwerkarbeit, die je nach Typ (strategisches Netzwerk, regionales Netzwerk, Organisationsnetzwerk, informelles Netzwerk etc.) in Ausmaß und Riskanz variieren. Zentrale **Schlüsselprobleme, Risiken und Probleme** antagonistischer Kooperationen in intersektoralen Netzwerkkontexten gründen sich i.d.R. auf **fünf Kerndivergenzen** (lt. Forschungsergebnissen zur *Public-Private*-Partnerschaften, Policy-Netzwerken und hybriden Dritte Sektor Organisationen; vgl. stellv. Evers et al. 2002; Vogel 2002, 3ff; Scharpf 2000; Roggencamp 1999; Zimmer 1997; Budäus & Eichhorn 1997; Naschold 1997; Scharpf 1994; 1993a, 6-23; Kruzewicz 1993):

1. Diskrepanzen in den **Zielsetzungen** und der globalen **Handlungsorientierung** (z.B. Gemeinwohlorientierung vs. Gewinnorientierung; => Verhandlungsdilemma; Scharpf 1993a, 16);
2. das **Problem der großen Zahl**: multilaterale Verhandlungen zwischen interdependenten Partnern scheitern, wenn ein gewisses Maß an Informationsverarbeitungs- und Konfliktreglungskapazität überschritten ist (ebd., 17);
3. ungleiche **Beteiligungschancen der Partner** mit Blick auf die **Einflusspotenziale** und auf die Verteilung des Netzwerkertrages durch divergierende Ressourcen und Zentralität der Partner im Netzwerkverbund;
4. **divergierende Organisationskulturen und Entscheidungsstrukturen** (Entscheidungswege, Kommunikationskultur, Verantwortlichkeiten, Ehrenamt & Hauptamt), die zu essentiellen Missverständnissen und Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit führen können, sowie

5. Ambivalenzen im Hinblick auf eine **Mischfinanzierung** aus öffentlichen und privaten Mitteln, die an je unterschiedliche Handlungsorientierungen rückgebunden werden und z.B. von der öffentlichen Meinung kritisch hinterfragt werden.¹⁹

Im Anschluss an die benannten Voraussetzungen erarbeiteten Wiechmann (2002), Baitsch und Müller (2001) und Heidenreich (2000) im Kontext regionaler Netzwerke **sieben klassische Dilemmata der antagonistischen Netzwerkarbeit**, die nur durch Koordination angemessen bewältigt und in ein integriertes Ganzes überführt werden können (vgl. auch Scharpf 1994; 1993a; 1993b):

- 1) **Vertrauensdilemma:** die Herstellung und der Erhalt von wechselseitigem Vertrauen zwischen den Akteuren, die Allokation von Ressourcen, Minimierung von Vertrauensmissbrauch;
- 2) **Umverteilungs- und Besitzdilemma:** der Balanceakt zwischen Initiative und Durchführung der Netzwerkarbeit durch fokale Akteure (z.B. kommunale Elite, fokales Unternehmen) und der relativen Offenheit für und eine gleichberechtigte Verantwortungsverteilung auf weitere und neue Akteure (Ambivalenz zwischen Fremdsteuerung und Selbstorganisation);
- 3) **Kommunikationsdilemma:** die Entwicklung und Umsetzung einer angemessenen Informations-, Kommunikations- und damit auch Wissenspolitik im Netzwerk. Die intersystemische Kommunikation muss als integrierter Interaktions- und diskursiver Austauschprozess gestaltet sein, über den auch divergierende Interessenlagen koordiniert, die relative Autonomie der Partner erhalten und zugleich eine gemeinsame Netzwerkidentität geschaffen werden können;
- 4) **Legitimationsdilemma:** die Einbeziehung zentraler Schlüsselakteure aus unterschiedlichen Systemkontexten, die ihr Handeln zugleich an Orientierungen und Logik der Mutterorganisation wie auch an der Netzwerkrationalität ausrichten, kann auf Ebene der Akteure in ein Zuordnungs- und Legitimationsproblem münden und in Folge auch die Legitimation des Netzwerkhandelns gefährden;
- 5) **Selbstorganisationsdilemma:** ausgedrückt ist damit die Suche nach und die Institutionalisierung von einer zentralen Organisations- und Repräsentationsform der Netzwerkarbeit, über die eine effiziente Netzwerkzusammenarbeit strukturell ermöglicht wird, zugleich aber Flexibilität und eine schnelle Reaktionsfähigkeit erhalten bleiben soll;
- 6) **Dilemma der Anschlussfähigkeit:** die Selbstorganisation eines Netzwerks geht Hand in Hand mit der Entstehung eigener (emergenter) Normen, Verfahrenswege, Umgangs- und Kommunikationsformen. Diese Netzwerkstruktur muss die Partikularinteressen und Logiken der Akteure im Netz wie auch das spezifische Bearbeitungsproblem berücksichtigen und in der Lage sein, eine anschlussfähige intersystemische Koordination und Integration der Teilleistungen über die Netzwerkarbeit zu gewährleisten. Die Eigendynamik von Netzwerken und die Entstehung einer emergenten Handlungsroutine kann weiterhin die Anschlussfähigkeit der Netzwerkleistung an seine Umwelt (z.B. Zielgruppe, Sponsoren oder *Fundraiser* als externe Stakeholder) gefährden;

¹⁹ So kann mit Blick auf die Nutzung **öffentlicher Gelder** im Netzwerkverbund oder PPP das Risiko verbunden sein, dass a) die Ko-Finanzierung in den Verruf einer „versteckten Subventionierung“ oder „Auftragsforschung“ gerät oder b) in einen Allokationsmechanismus mangelhafter demokratischer Kontrolle gerät und damit nicht mehr öffentlich legitimiert ist (Vogel 2002, 4).

- 7) **Dilemma regionalen Lernens:** speziell regionale Netzwerke sind ‚lernende Systeme‘, die einem zutiefst ambivalenten und spannungsreichen Prozess zwischen Ordnung und Unordnung, Bürokratie und *Ad-hocratie* ausgesetzt sind. Sie integrieren **Exploration** (als Erkundung neuer Wege) mit **Exploitation** (als Ausnutzung von Routinen und Ordnungsgewinnen zur Ergebnisverwertung) und verbinden Strukturinnovation und Strukturkonservatismus, organische wie mechanische Managementkonzepte, Stabilität und Flexibilität. Erfolgreich können diese Netzwerktypen nur sein, wenn sie bereits vorhandene Stärken und Potenziale nutzen, erhalten und weiterentwickeln, zugleich aber offen sind für Innovationen und neue Wege der Handlungskoordination.

Diese Ambivalenzen und Dilemmata müssen über eine erfolgversprechende Koordination der antagonistischen Netzwerkarbeit im Sinne des sozialen Optimums gelöst werden.

Nachfolgend werden weitere relevante theoretische Einflüsse aus verschiedenen Wissenschaftsfeldern mit Blick auf die Entstehung, Dynamiken, Funktionsweise und Regulierung institutioneller Netzwerke dargestellt.

4.4 Erkenntnisse aus Interorganisationalen Ansätzen und bisheriger Netzwerktheorie und -forschung

Das systemtheoretische Gedankengebäude von Niklas Luhmann (vgl. Kap. 2.1) erlaubt zwar theoretisch eine angemessene Verortung von institutionellen Netzwerken im Gesellschaftsverbund, liefert aber **keine konkreten Hinweise** für eine erfolgreiche Koordination und Integration organisierter Vernetzungen. Nachfolgend wird daher ergänzend auf theoretische Erkenntnismodule anderer Disziplinen und Denkschulen rekurriert, die als Erklärungsansatz bei der Analyse herangezogen werden können.

In jüngerer Zeit – seit den 80er und frühen 90er Jahren – hat die Netzwerkforschung Konjunktur. Ein vertiefender Blick in den wissenschaftlichen Diskurs von Netzwerkforschung, Netzwerktheorie und Kooperationstheorien zeigt, dass kein umfassender Theorie- oder Erklärungsansatz zur Entstehung, Steuerung und Koordination intersektoraler, intersystemischer und/oder interinstitutioneller Netzwerke existiert. Die Netzwerkforschung konstituiert vielmehr ein Kaleidoskop unterschiedlicher Beobachtungsperspektiven und ein weites Spektrum verschiedener theoretischer Sichtweisen und Ansätze. Diese multidisziplinäre Tradition gründet sich in der unendlichen Pluralität und Heterogenität von Arten und Formen von Netzwerken, die je nach (disziplinären) Kontext auch verschiedene analytische Dimensionen relevant werden lassen. Für den vorliegenden Forschungskontext wichtige Teilerklärungen und Erkenntnisse zu den Strukturbesonderheiten, Prozessen wie auch Voraussetzungen für eine funktionierende Netzwerkarbeit finden sich vor allem in zwei Traditionslinien:

- 1) **differenzierungstheoretische Ansätze**, zumeist aus einer **soziologischen Sicht** auf *Policy-Netzwerke*, die vom Akteurzentrierten Institutionalismus geprägt sind, der auch in der vorliegenden Arbeit Pate steht und verhaltenstheoretische Erkenntnisse des Entscheidungs-Prozess-Ansatzes mit der Systemtheorie von Niklas Luhmann integrativ verbindet (vgl. Teubner 1996; 1992; Mayntz 1992; Scharpf 2000; 1993; 1991; Mayntz & Scharpf 1995; vgl. Kap. 2.2.2; 2.3) und

- 2) **wirtschaftswissenschaftliche** Auseinandersetzungen mit organisationstheoretischen, managementbezogenen Schwerpunkten wie auch Erkenntnissen aus der ökonomischen Transaktionskostentheorie, der Interorganisations- bzw. Kollaborationstheorie (stellv. Sydow & Windeler 2000; 1999; 1994; Sydow 1999; 1995; 1992b, 113-129; Williamson 1991).

Ergänzt wird dieses Spektrum um Ansätze aus der **Dritten Sektor Forschung** (stellv. Evers et al. 2002; Zimmer 1997) und theoriearme Forschungsansätze bzw. **praxisbezogene Programmevaluationen**, die praxisrelevante Wissensbestände zu interinstitutionellen, regionalen bzw. sozialräumlichen Vernetzungen in spezifischen Kontexten wie z.B. der Jugendhilfe liefern (z.B. Zimmer 1997; Bauer 1993; Santen & Seckinger 2005a; 2003; Evers et al. 2002; Schubert et al. 2002; van i.Ü. bei Bauer & Otto 2005). Die für den vorliegenden Forschungskontext relevanten Aspekte sollen nachfolgend **interdisziplinär** und unter Anwendung der theoretischen wie empirischen Wissenslagen aufeinander bezogen werden.

In den bisherigen Ausführungen wurde bereits auf zwei, für den vorliegenden Forschungskontext relevante, **wirtschaftswissenschaftliche** Beobachtungen verwiesen (vgl. i.Ü. Sydow 1992; Deigendesch 2004; Haritz 2000):

- 1) Erkenntnisse zur Funktionsweise und Steuerung **strategischer** und **regionaler Netzwerktypen** (Unternehmensnetzwerke; vgl. i.Ü. Sydow 1999, 284; 1994; 1992; vgl. Kap. 4.2.3.3) und
- 2) Erkenntnisse zur Erklärung von Netzwerken als intermediäre Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie im Anschluss an die **Transaktionskostentheorie der Institutionen-Ökonomik** (vgl. Williamson 1991; auch Powell 1996; Sydow 1992; ebd.).

Unter Einfluss der systemtheoretischen Erkenntnisse zur Selbstreferenzialität von Systemen wurde in der neueren Organisationstheorie der **Stakeholder/Shareholder-Ansatz** entwickelt und damit die Kontextbedingtheit von komplexen Organisationen bzw. Netzwerken und umweltangemessenes organisationales Handeln zum Systemerhalt relevant (Freeman 1984; Cyert & March 1963 beide zit. in Schreyögg 2003, 321f; auch Kap. 3). In Anlehnung an die Erkenntnisse von **Barnards Kooperationstheorie** und sein **Anreiz-Beitrags-Theorem** erlangten Aspekte der inneren Umwelt wie Mitarbeitermotivation, Mitbestimmung, Teamwork, Projekt- und Netzwerkarbeit einen neuen erfolgskritischen Status für komplexe Organisationen. Mit Blick auf die Umweltsysteme wurde Kundenorientierung und die Orientierung am Verhalten der konkurrierenden oder kooperierend-zuliefernden Umweltunternehmen für die eigene Bestandssicherung zunehmend relevant. Aus diesem Verständnis der „*social embeddedness*“ (Granovetter 1985) des Organisationserfolges heraus, entwickelte sich eine Tendenz zu kooperativem oder vernetztem Organisationshandeln, über das potenzielle Risiken und Transaktionskosten minimiert (vgl. Williamson 1991) und die hochkomplexe und dynamische Unternehmensumwelt besser reguliert und kontrolliert werden sollten. Unterschieden werden zwei Kernmechanismen 1) die **strategische Inkorporation** von Unsicherheit in die eigenen Arbeitsprozesse und Strukturen über die Schaffung von regionaler Netzwerken und Fusionen, wodurch diese Risiken beobachtbar und damit minimiert werden konnte. 2) Alternativ konnte über die **Externalisierung von Teilleistungen** an eine koope-

rierende Unternehmensumwelt (Outsourcing, Outcontracting) die Komplexität in den Binnenstrukturen des Systems minimiert und zugleich die Qualität hoch gehalten.

Weiterhin erkenntnisleitend für die vorliegenden Forschungsarbeit sind Wissensbestände aus dem **Ressourcen-Dependency Ansatz** (RDA; vgl. Pfeiffer 1997; Pfeiffer & Salancik 2003 [1978]; i.Ü. auch Schreyögg 2003, 370ff). Im RDA kann das höchst abstrakte systemtheoretische Luhmann-Paradoxon des Autonomie/ Interdependenz-Problems aus organisationstheoretischer Perspektive analytisch greifbar gemacht werden. Ergänzende Wissenslagen rund um die Herausforderungen und Voraussetzungen einer gelingenden Netzwerkarbeit stammen aus Ansätzen der **Kollaborationstheorie** (stellv. Gray & Wood 1991). Der Vollständigkeit halber, wenn auch nicht direkt forschungsleitend für die nachfolgende Kontext- und Netzwerkanalyse, wird abschließend auf relevante Aspekte aus Ansätzen zur **Organisationskultur** und zum **Organisationslernen** verwiesen. Der theoretische Kreislauf schließt sich mit dem Rekurs auf den Mehrebenenansatz im Akteur-Struktur-Dynamiken (ASD) und die in der Analyse verfolgte Perspektive eines Entscheidungs-Prozess-Ansatzes, da in diesen Modellen, die vorab benannten Modelle konvergieren (vgl. Kap. 2.3; Kap. 3).

Wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten zu **Organisationskollektiven** beziehen sich auf die Entwicklung, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen und die umfassende Rationalisierung von Unternehmensnetzwerken (vgl. Sydow & Windeler 1998, 147-162; 1997; 1994; 1994a, 1- 21; Sydow et al. 1995; Sydow 1992; i.Ü. Schreyögg 2003, Kap. 5). Theoretisches Erkenntnisinteresse ist v.a. die Auflösung und Verschiebung von Organisationsgrenzen und die Auseinandersetzung mit der Idee einer „grenzenlosen“ Organisation (vgl. Schreyögg & Sydow 2001; Picot et al 1998; i.Ü. Schreyögg 2003, 90f.). **In Abgrenzung** von der Annahme einer grenzenlosen Organisationsnetzwerks startet die vorliegende Arbeit von der Prämisse der **Emergenz** des institutionellen Netzwerks. Hier wird die Perspektive auf das komplexe System mit einer eigenständigen Netzwerkidentität und seine intersystemische Funktion in den Vordergrund gestellt. Allerdings wird diese Netzwerkidentität in hohem Maße durch die Partnerstruktur reguliert und innerhalb der Netzwerkstrukturen herrscht – so die hier verfolgte Annahme – weiterhin das **Primat der Eigenlogiken der Muttersysteme**, und damit diskrete Grenzbereiche der Handlungsorientierungen, vor. Die Idee einer grenzenlosen Organisation wird nicht geteilt. Vielmehr wird von einem multifunktionalen resp. polykontextural geprägten Organisationskollektiv ausgegangen. Grenzenlosigkeit würde in antagonistischen Kooperationen ein kollektives Handeln unwahrscheinlich werden lassen (vgl. Kap. 2.1 und Kap. 3.5).

In Analogie zu den wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen, insbesondere der **Theorie interorganisatorischer Beziehungen**, wird die Entwicklung einer Netzwerkidentität (Grenzziehung) als **dynamischer Prozess** verstanden, die zwar selbstreferenziell aus Kommunikations- und Entscheidungsprozessen in der sozialen Interaktion zwischen den Akteuren im Netz (Autonomie und Selbstreferenz) entsteht, zugleich aber von turbulenten Umweltentwicklungen beeinflusst wird. Einflussreich für die Perspektive einer (relativen) Umweltorientierung sind vor allem Erkenntnisse des **Interessengruppen resp. Stakeholder-Ansatzes** (stellv. Freeman 1984; Cyert & March 1963 beide zit. in Schreyögg 2003, 321f.) und der institutionellen Organisationsansätze. Gemeinsamer Nenner ist die Annahme einer „sozialen Einbettung“ (Granovetter 1985) der Or-

ganisations- resp. Netzwerkprozesse, demzufolge das Netzwerkhandeln und interne Entscheidungsprozesse sowohl von den **Kontexten der Muttersysteme** der involvierten Akteure wie auch von weiteren **externen Anspruchsgruppen** beeinflusst werden.

Systemtheoretisch wird dieser Einfluss vor allem dann relevant, wenn „Informationen und Energie“ (Willke 1993; vgl. Kap. 2.1) im System benötigt werden, um die entscheidungskritische Leistung des Organisationsnetzwerks erbringen zu können. Organisationen gehen in dieser Annahme Kooperationen und Vernetzungen immer dann ein, wenn bei bestehender Ressourcenknappheit die interne Redundanz, Notfallaggregate oder Reservelager im System nicht genügen (vgl. Luhmann 2000a, 18, 353-358; 1984, 252f.). Das **Primat der Autonomie** wird folgerichtig durch das **Primat der Interdependenz** ersetzt, wenn für die Bestandssicherung weiche Steuerungsmechanismen wie Information, Kommunikation und Wissen und eine externe Ressourcensicherung zwingend notwendig sind. Damit wird in Luhmannscher Diktion ein Erklärungsansatz für die **Genese und Funktionsweise** von interorganisationalen Kooperationen und Vernetzungen konstatiert, der zumindest für den Fall der Ressourcenknappheit im RDA der neueren Organisationstheorie systematisch ausgearbeitet worden ist (Pfeffer & Salancik 2003; Pfeffer 1997). Kernannahme im RDA ist – in Anlehnung an Annahmen der sozialen Austauschtheorie und der Prämisse der Kontextabhängigkeit – die relative Abhängigkeit der Organisation von der Umwelt. Sobald eine Umweltorganisation entscheidungskritische Ressourcen kontrolliert, die für die eigene Leistungserstellung relevant sind, ist zwangsweise eine Austauschbeziehung zu diesen Ressourcenträgern in der Umwelt (Stakeholder) notwendig. Diese Interdependenzbewältigung kann über ein vertikales oder horizontales Verbundsystem hergestellt werden (vgl. Pfeffer & Salancik 2003, 8ff, 43, 258). Der Grad, in dem dieser Leistungsaustausch zu einem Machtgefälle in Form einer **Ressourcenabhängigkeit** wird, hängt von drei Dimensionen ab:

- 1) von der Relevanz der Ressourcen, über die andere verfügen;
- 2) von dem Ausmaß der benötigten Ressourcen für die eigene Leistungsproduktion
- 3) und von Existenz/Nichtexistenz alternativer Ressourcengeber am Markt.

Empirisch konnte beachtet werden: je bedeutsamer die Ressourcen, die ein Akteur in das System einbringt, desto größer auch sein/ihr Einfluss und desto zentraler seine/ihre Stellung im Netzwerk (vgl. Héritier 1993, 433). Der **RDA** eröffnet damit eine an systemtheoretische Denkkonstruktionen anschlussfähige, aber praxisorientierte Erklärung für die **Entstehung interorganisationaler Netzwerke**, auf die auch Luhmann in seinem letzten Werk rekurriert (vgl. Luhmann 2000a, 407). Ressourcen-Abhängigkeit generiert auf der Inputseite (Ressourcengeber) wie auf der Outputseite (Abnehmerseite) eine Reihe von Unwägbarkeiten und **Ungewissheiten**, über die die Effizienz des täglichen Leistungsvollzuges der Organisation eingeschränkt und die Planung zukünftiger Aktivitäten behindert werden kann. Zur Sicherung des eigenen Bestandes ist die Organisation daher bestrebt, die Unsicherheiten, die aus wechselnden Umweltansprüchen und daran gebundene Dynamiken entstehen, soweit als möglich beherrschbar zu machen. Über den Aufbau kooperativer Beziehungen zu den ressourcenkritischen Systemen können die eigenen Strukturen flexibilisiert, erweitert und v.a. besser einschätzbar gemacht werden, weil die Akteurkonstellation von einer Konstellation wechselseitiger Beobachtung zu einer Konstellation wechselseitiger Verhandlung wird (vgl. i.Ü. Schimank 2000b).

Netzwerkbildung kann vor diesem Hintergrund als **strategische Notwendigkeit** erklärt werden, um unter den Bedingungen hoher und dynamischer Umweltkomplexität und eines gesteigerten Wettbewerbsdrucks

- 1) die Handlungsfähigkeit im System zu erhöhen,
- 2) Unsicherheiten besser kontrollierbar zu halten,
- 3) die Umweltabhängigkeit zu minimieren und
- 4) die Problem- und Leistungsfähigkeit im System reflexiv zu erhöhen (vgl. Baecker 1999, 144; Mayntz, 1993b, 39).

Im Mittelpunkt der kooperativen Interaktionsbeziehungen steht in der Perspektive des RDA weniger die Ressourcenkonfigurationen der einzelnen Organisationen, als vielmehr die **Ressourcenallokation im interorganisationalen Kontext**, d.h. auf Ebene des komplexen Systems Netzwerk bzw. Kooperation (vgl. Schreyögg 2003). Das Ressourcen-Dependenz Theorem liefert damit einen Erklärungsansatz dafür, warum Organisationen sich trotz Partikularinteressen und eigennützigem Verhalten überhaupt auf Kooperationen mit gemeinsamen Zielsetzungen einlassen und freiwillig auf ein Stück ihrer Autonomie verzichten: der Grund ist ihre wechselseitige Abhängigkeit (vgl. Logsdon 1991, 23ff zit. in Brockhaus 1996, 63f.).

Wichtige Implikation für die Netzwerkanalyse ist, dass aus der divergierenden Ressourcenlage, die die Akteure in die Netzwerkarbeit einbringen (z.B. Wissen, Geld, Macht, Sozial- und Humankapital) je nach Entscheidungskontext und Entscheidungssituation Asymmetrien und eine variable Einflussdominanz in Entscheidungsprozessen der Netzwerkarbeit entstehen lassen kann. Diese Erkenntnis, die im politischen Entscheidungsprozess-Ansatz bereits behandelt und spezifiziert wurde, ist für die Rekonstruktion einer antagonistischen strukturieren **Netzwerkarbeit** besonders relevant, weil auf der Basis variierender Einflussdominanzen, auch die divergierenden Handlungsprimat der Akteure je nach Entscheidungskontext relevant werden können: So greift die erwerbswirtschaftliche Logik als handlungsleitendes Primat, immer dann, wenn der Mittelzufluss gefährdet ist und eine verstärkte Sponsorenakquise notwendig ist. Eine Gemeinwohlorientierung und effektive Arbeit im Sinne sozialpolitischer Zielsetzung wird relevant, wenn öffentliche Drittmittelgelder zur Bestandssicherung herangezogen werden müssen, oder aus einer zivilgesellschaftlichen Perspektive ist die Zielgruppenorientierung und Wertorientierung im Handeln relevant, wenn diese z.B. für Förderer aus der Zivilgesellschaft als Basisprämisse für ihre Spende zu Grunde gelegt werden. So kann die gleiche Netzwerkarbeit nicht nur die Bedarfe verschiedener Stakeholder oder Shareholder im System parallel decken, sondern je nach Netzwerkphase und Netzwerkstabilität können – vollkommen legitim – eher ökonomische, öffentliche oder solidarisch-wertorientierte Handlungslogiken relevant werden. Gleiches gilt auch für die teilsystemische Differenzierung, da je nach Entscheidungskontext und Entscheidungssituation eher die „Wahrheit“ (wissenschaftliche Ergebnismessung), advokatorische Prämissen (Rechtssystem) relevant sind, eine Ausrichtung auf sportliche Handlungsprämissen oder das helfende Handeln der Jugendhilfe relevant werden kann. So hat je nach Entscheidungskontext in einer dezentral gesteuerten Netzwerkarbeit jede/r Experte/Expertin in den für ihn oder sie entscheidenden Situationen auch eine relative Entscheidungsmacht, weil er oder sie über die hierfür notwendigen Ressourcen verfügt.

Die Ressourcenlage im System entscheidet über die Leistungsfähigkeit des sozialen Konstrukts Netzwerk. Ressourcen werden in diesem Zusammenhang umfassend definiert und bezeichnen neben finanziellen Mitteln auch Informationen und Wissenslagen, Humankapital (Kernkompetenzen, Fachwissen, Management-Know-How etc.), die zeitweise Freistellung von Arbeitskraft und sozialem Kapital (ehrenamtliches Engagement) wie auch **Vernetzungskontakte**. Die Ressource Vernetzungskontakte stellt eine essentielle strukturelle Eigenschaft der Netzwerkarbeit dar, die gerade für den politischen Netzwerkkontext höchst bedeutsam ist, weil über informelle Vernetzungen zu sog. **Locals** und **Cosmopolitans** der kommunalpolitische Einfluss erweitert werden kann (vgl. Kap. 3.6). Diese Erkenntnisse gehen auf Studien von Granovetter (vgl. 1974; 1973) zurück. Unterschieden werden **strong ties** und **weak ties** der Vernetzung. Die Macht der **Locals** gründet sich im Zugang zu **strong ties**, d.h. zu einem dicht geknüpften Netzwerk von diffusen, aber weitreichenden Kommunikations-, Informations-, Vertrauens- und Unterstützungsbeziehungen im Kommunalraum. So haben z.B. Verwaltungsakteure über die eigenen hierarchischen Arbeitsstrukturen oftmals Einfluss auf Humankapital von Mitarbeiter/-innen auf der kleinräumigen Ebene und können über eine kostenfreie Vernetzung die Arbeitskapazität des Netzwerks erhöhen und den strategischen Handlungsspielraum der Netzwerkarbeit erweitern. Die kollektiven Struktureigenschaften dieser **strong ties** sind z.B. **geteilte Werte** oder **solidarische Verpflichtungen**; diese sind z.B. in regionalen Netzwerkbildungen relevant, in denen der funktionale Raum (z.B. Sozialraum) zum geteilten Wert wird. Das klassische Konzept der Gemeinwesenarbeit basierte auf dieser Form der Vernetzungsarbeit; soziale Dienstleistungsnetzwerke im Sozialraum sind das zeitgenössische Pendant, das politisch u.a. durch die Implementierung von Stadtteilkonferenzen, fachübergreifenden Arbeitskreisen und einem Quartiermanagement gestützt wird (vgl. Kap. 6.1; 6.2). Dem gegenüber gründet sich die Macht der **Cosmopolitans** auf der Basis lockerer, indirekter, spezifischer Interaktionsbeziehungen, den sogenannten **weak ties**. Häufig wird über **weak ties** eine informelle und konkurrenzlose Transaktion von knappen Gütern (z.B. Sponsoringgelder aus der Wirtschaft) reguliert. Auch in dieser Ressource liegt ein großes Potenzial für Netzwerkarbeit. Im Untersuchungsgegenstand stellt dies einen wesentlichen Baustein der Planungsstrategie für eine kollektive Wohlfahrtsproduktion in Zeiten knapper öffentlicher Kassen dar.²⁰

Netzwerkarbeit ist allerdings nicht nur im Hinblick auf die Ressourcensicherung und die Erfüllung interner wie externer Anspruchslagen ein überaus anspruchsvoller Prozess. Weitere Voraussetzungen für ein effektives und effizientes Netzwerkhandeln werden in Anlehnung an die Erkenntnisse zum Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht von Barnard mit Blick auf die Akteurzusammensetzung über die Interorganisations- und Kollaborationstheorie resp. **Collaboration-Ansatz** (Gray & Wood 1991; Gray 1989; 1985) ausgearbeitet. Die Leistungsfähigkeit des Netzwerks ist dieser Annahme folgend in hohem Maße abhängig von dem Leistungspotenzial der Akteure im Netz. Folgende Implikation sollten bei der **Auswahl der Kooperationspartner** beachtet werden (ebd.):

²⁰ Granovetter arbeitet für den Untersuchungszusammenhang der Job-Suche in der Wirtschaft heraus, dass weniger die **strong ties** (feste Kopplungen), als vielmehr die **weak ties** erfolversprechende Vernetzungskontakte zu Dritten bieten.

- 1) Die Konstellation sollte eine **homogene inhaltliche Struktur** aufweisen, die über ein gemeinsames Thema oder ein geteiltes Feld der Problembearbeitung hergestellt werden kann (Issue-Bezug).
- 2) Ein wesentliches **Struktur- und Prozessmerkmal** sollten gemeinsame Erfahrungen in der Kooperationsarbeit, wechselseitig **vorhandenes Vertrauen** und bereits bestehende Kooperationsbeziehungen sein.
- 3) Das kooperativ zu bearbeitende Problem sollte aus verschiedenen Perspektiven und mit je spezialisierten Kenntnissen bearbeitbar sein, um eine **kooperative oder komplementäre Sicht** auf die Problemlösung generieren zu können.
- 4) Die Zusammenarbeit sollte **Synergien**, einen qualitativen Mehrwert und damit Emergenz hervorbringen (Innovation, Problemlösungsfähigkeit).

Weiterhin relevant sind Erkenntnisse aus dem **Organisations-Kultur-Ansatz** (v.a. Schein 2004; auch Child & Faulkner 1998 und Hofstede 1997 beide zit. in Pfeiffer 2004, 82ff) sowie Ansätze, die sich mit komplexen Organisationen als **lernende Systeme** und dem **Wissens- und Changemanagement** als Teilbereiche des **Organisationswandels** auseinandersetzen (v.a. Hanft 1996; Lehner 1996; Prange 1996; i.Ü. Schreyögg & Conrad 1996; Senge 1996 und Staehle 1991; Sydow & van Well 1996; Schreyögg & Conrad 1996; Agyris & Schön 1978; i.Ü. Schreyögg 2003, 508-564). Gemeinsamer Ausgangspunkt dieser Ansätze ist die **Organisationskultur**. Für den vorliegenden Kontext der Netzwerkarbeit ist die Grundannahme einflussreich, dass jeder Akteur in der organisierten Vernetzung geprägt ist von der Organisationskultur im Muttersystem. Eine geteilte Netzwerkidentität kann nur über eine **geteilte Netzwerkkultur** entstehen; Voraussetzung für die Entstehung einer geteilten Netzwerkkultur ist die Koordination und Integration von **kulturellen Divergenzen**. An dieser Stelle sei auf die Ausführungen in Kapitel 2.3 verwiesen, in denen die Bedingungen für erfolgreiches strategisches Handeln in komplexen Systemen rekapituliert werden (vgl. Scharpf 2000).

Auf Basis der beschriebenen theoretischen Ansätze zur Kollaborations- und Netzwerkforschung (v.a. Gray 1989, 26-54; auch Gray 1985, 912; auch Wood & Gray 1991) werden drei empirisch nachgewiesene Umfeldbedingungen identifiziert, die das **Entstehen von Kooperation** zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren fördern können (vgl. Brockhaus 1996, 85-91):

1. die zu bearbeitende Problematik muss von möglichst allen Akteuren als Krise wahrgenommen werden,
2. je komplexer das Problem erscheint, desto eher wird die Notwendigkeit einer kollektiven Lösung erachtet,
3. die bisherigen Lösungsansätze führten nicht zum erhofften Ziel.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Vielfalt der divergierenden Kulturen, Erfahrungshorizonte, Wahrnehmungen und Deutungsmuster der Akteure in komplexen Konstellationen in eine **kognitive Konvergenz** (i.S. einer geteilten Zielorientierung) überführt werden müssen (vgl. Scharpf 2000, 107; auch Kap. 2.3). Voraussetzung hierfür sind wechselseitige Kommunikations-, Lern- und Wissensaustauschprozesse

der Akteure (vgl. Prange 1996).²¹ Kernvoraussetzung für die Schaffung einer kognitiven Konvergenz ist **eine geteilte Situationsdeutung** der zu bearbeitenden Problemlage. Auf dieser Basis können die teilsystemische Sichtweisen in eine umfassende Rationalität überführt werden. Nicht nur soziale und sachliche Dimensionen, sondern auch verschiedene Zeithorizonte der Akteure können so im System – ganz im Sinne einer **Präferenzintegration** – zusammengeführt und Partikularinteressen im Sinne des sozialen Optimums überwunden werden (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 54).

Auf Grundlage der Annahmen des RDA können die Funktionsweise, Entscheidungsprozesse und Dynamiken der Netzwerkarbeit im Rekurs auf die Ressourcenlagen im Netzwerk und damit auf potenzielle Asymmetrien der Netzwerksteuerung erklärt werden. Die Erkenntnisse der Forschungen zur Organisationskultur hingegen spannen die notwendige Ausgangsfolie, um kulturelle Divergenzen und divergierende Zielsetzungen über die Konzepte der kulturellen Konvergenz und der Präferenzintegration integrativ fassbar zu machen. An dieser Stelle schließt sich der Kreis zum **politischen Entscheidungs-Prozess-Ansatz** (vgl. Kap. 3.3.4.2) und dem analytischen Rahmenmodell der **Akteur-Struktur-Dynamiken** (vgl. Kap. 2.3): die theoretischen Annahmen dieser Ansätze erlauben die Rekonstruktion von einflussreichen Teildimensionen wie Interessenlagen, Ressourceninput und handlungsleitenden Primaten der Entscheidungsprozesse in der Netzwerkarbeit in einem Mehrebenenmodell.

Teilsystemische Handlungsorientierungen, Institutionelle Ordnungen und Akteurkonstellationen werden somit zu einflussreichen Strukturdimensionen, die den Erfolg oder Misserfolg einer vernetzten Interdependenzbewältigung und kollektiven Problemlösung (z.B. in Form einer integrierten sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Kommunalraum) mitprägen. Über die Entscheidungs-Prozess-Perspektive und den ASD können diese Strukturen und Dynamiken angemessen im Mehrebenenmodell analysiert werden.

4.5 Synthese: Charakteristika und Wesensmerkmal von institutionellen Netzwerken

„There is and can no longer be any *a priori* assumption of a crucial, central, hegemonic actor, which is ultimately determinant or only significant or even simple present in all kinds of networks“
(Marin & Mayntz 1991, 17).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass **institutionelle Netzwerkarbeit** – als **Phänomen der Moderne** – im Gesellschaftsmodell von Niklas Luhmann zwischen der Interaktions- und Gesellschaftsebene, oberhalb der Organisationssysteme zu verorten sind: sie basieren auf der Interaktion zwischen korporativen Akteuren (Organisationssysteme); das Resultat dieser Interaktionen ist Ausdruck für gesellschaftliches Handeln und gesellschaftliche Lernprozesse (Gesellschaftssystem). Institutionelle Netzwerke sind ein. In der zeitgenössischen reflexiven Moderne werden die jeweiligen Vorteile der gesellschaftlichen Koordinationsmechanismen Markt und Organisationen genutzt und in eine komplexe Struktur überführt: so nutzen und bewahren Netzwerke die relative Autonomie und das Spezialistentum der korporativen Akteure und überführen

²¹ Dieser Aspekt der intersystemischen Lernprozesse und Rückwirkungen der Netzwerkarbeit auf die Muttersysteme wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt; damit wird zugleich Forschungsbedarf aufgeworfen.

diese in reflexiv aufeinanderbezogene integrierte Handlungskonzepte und kollektive Lösungsstrategien. Diese dienen der Bearbeitung von (hyper)komplexen Herausforderungen, die im Zuge der Modernisierung und als negative Externalitäten des Differenzierungsprozesses entstanden sind. Das avisierte Ziel institutioneller Netzwerkarbeit ist eine erhöhte Problemlösungs-, Integrations-, Wettbewerbs- und/oder Innovationsfähigkeit. Nur so kann gewährleistet werden, dass Akteure in der zeitgenössischen hochkomplexen und dynamischen Moderne auch weiterhin leistungsfähig, reflexiv aufeinanderbezogen und effektiv am (politischen, wirtschaftlichen und/oder sozialen) Markt agieren.

Strukturell sind institutionelle Netzwerke charakterisiert durch a) eine eher horizontale Interaktionsstruktur, b) lose Kopplungen und c) die Doppelkonstitution aus intermediärer Tiefenstruktur und Emergenz. Sie funktionieren auf der Basis einer Verhandlungslogik. Als soziale Innovation kann in ihren Strukturen das Autonomie-Interdependenz-Problem der gesellschaftlichen Teilsysteme über die Zusammenarbeit korporativer Akteure kontext-, raum- und problembezogen überwunden werden. Dies erfolgt meist in Form einer dezentralen Selbstorganisation (horizontale Integration), die aber – je nach Kontext – auch hierarchisch kontextgesteuert werden kann (vertikale Integration). Notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit sind prinzipiell die Selbstorganisations- und Handlungsfähigkeit der beteiligten (korporativen) Akteure wie auch ein Mindestmaß an Kooperationsfähigkeit und Kooperationswilligkeit. Diese voraussetzungsvollen Eigenschaften werden in hohem Maße von historisch bedingten Pfadabhängigkeiten und der je spezifischen Konstellation und Beziehung zwischen den Akteuren beeinflusst. Das Zusammenwirken in antagonistisch strukturierten Akteurkonstellationen ist in der Regel durch Dissens, Konflikt und manchmal auch Wettbewerb geprägt. Diese Aspekte können eine Bereicherung (Steigerung der Innovationsfähigkeit), in anderen Kontexten aber auch eine prinzipielle Gefährdung des positiven Erfolges der Netzwerkarbeit bedeuten. Das Maß dieser Riskiertheit einer erfolgreichen Netzwerkarbeit kann allerdings durch positive und negative Koordinationsmechanismen mehr reguliert und minimiert werden.

Im Kaleidoskop der real existierenden Netzwerke können analytisch verschiedene **Netzwerktypen** unterschieden werden. Einflussreiche Differenzierungsdimensionen, welche die Netzwerkarbeit prägen, sind u.a. die Zahl der Akteure, die Handlungs-, Strategie- und Kooperationsfähigkeit der beteiligten Organisationen, der Charakter der Interaktionsbeziehung, die kooperativ, wettbewerblich oder komplementär geprägt ist, und z.B. durch „*weak ties*“ oder „*strong ties*“ bzw. *Cosmopolitans* oder *Locals* (vgl. Granovetter 1973) aktiviert werden kann. Weiterhin relevant sind verschiedene Interaktions- und Entscheidungsstile, die von den handelnden Akteuren aus der Mutterkultur in die Netzwerkarbeit hineingenommen werden, sowie die Dichte der Vernetzung, die z.B. über die Existenz von strukturellen Löchern oder durch eine umfassende Vernetzung aller Akteure untereinander charakterisiert sein kann. Weitere für den vorliegenden Kontext relevante Unterscheidungsdimensionen sind die Bezugsebene der Netzwerkarbeit, die Kopplungsstruktur, der Grad der wechselseitigen Abhängigkeit, die strukturelle Symmetrie und Asymmetrie, die strategische und/oder regionale Ausrichtung der Netzwerkarbeit sowie funktionale Unterscheidungsmerkmale, die durch den je teilsystemisch geprägten Handlungskontext, die dominanten Handlungslogik der Akteure wie auch eine emergente Netzwerkfunktion geprägt sein können. Diese dimensionale Un-

terteilung ist rein analytischer Natur, da die Teildimensionen in Wirklichkeit oft eng miteinander verwoben sind und sich wechselseitig beeinflussen.

Aus **differenzierungstheoretischer Perspektive** können **drei funktionale Prototypen** institutioneller Netzwerke unterschieden werden, deren Handlungs- und Steuerungslogik an den je sektoral geprägten Kontext, in dem sie wirksam werden, eng rückgebunden ist:

1. **Unternehmensnetzwerke** in der Wirtschaft, die meist von einem fokalen Akteur strategisch gesteuert werden. Sie dienen der Minimierung der Transaktionskosten zwischen den Unternehmen und werden in den Dienst der Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit gestellt (= > Erwerbslogik).
2. **Intersektorale politische Netzwerke** werden als prozedurale Steuerungsform für politische Planungs- und Entscheidungsprozesse eingesetzt, um Markt- und Staatsversagen sowie politische Defizite der Gesellschaftssteuerung in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung zu kompensieren. Sie sind intersektoral zusammengesetzt und als „self-coordination in the shadow of hierarchy“ (Scharpf 1993b; auch 1993a, 18) gestaltet: die Selbstregulierung der zivilgesellschaftlichen Akteure und eine politische Kontextregulierung sind integrativ gekoppelt. Prozedurale Kommunikations- und Wissensaustauschprozesse (= > Verhandlungslogik) werden vom politischen Akteur moderiert und integrierte Sozialpolitiken sind hierbei gemeinwohlorientiert ausgerichtet. In diesem Netzwerktypus werden intersektorale Querschnittpolitiken, und damit – idealtypischer Weise – kostengünstige und integrierte Handlungskonzepte für eine plurale Wohlfahrtsproduktion und Gesellschaftsintegration entwickelt. Ziel ist es, neben effektiven und effizienten Lösungen zur Gesellschaftssteuerung, v.a. eine breite zivilgesellschaftliche Akzeptanz und Legitimation für die kollektiven Sozialpolitiken zu erlangen.
3. **Regionale soziale Dienstleistungsnetzwerke im Dritten Sektor** sind intersektoral und/oder intersystemisch strukturiert und funktionieren in höchstem Maße dezentral selbstorganisiert. Als Töchter des *New Public Management* der 90er und des ‚Aktivierenden Staats‘ der 2000er (vgl. Kap. 6.1) werden sie als leistungsfähige Alternative zur Bearbeitung von Problemlagen unter Nutzung und Bündelung der vor Ort vorhandenen Ressourcen eingesetzt.

Allen Netzwerktypen liegt prinzipiell ein *governance-mix* zu Grunde, in dem allerdings die jeweiligen funktionalen (Sektor-) Kontexte zumeist das Primat der Handlungskoordination bestimmen. Im 21. Jahrhundert werden **intersektorale Policy Netzwerke** zunehmende im **Mehrebenenmodell** konzipiert: Hierbei wird das strategische *Policy-Making* von intersektoralen *Policy*-Netzwerken mit den besonderen Kräften und Leistungspotenzialen der regionalen Dienstleistungsnetzwerke gekoppelt, wobei letztgenannte auf der Basis einer sozialpolitischen Strategie angesteuert und über Ressourcen und Rahmenkonzepte aus der Politik *top down* kontextreguliert werden (vgl. Messner 1996a; van Santen & Seckinger 2003; Aderhold et al. 2002). Die lokalen oder regionalen selbstgesteuerten Netzwerke können somit tendenziell auch Gefahr laufen, von der Politik für Kosteneinsparungen instrumentalisiert zu werden (Ver.di 2004); zudem sind sie auf Grund der großen Heterogenität ihrer Strukturen, der Perspektiven und Zielsetzungen wie auch dem hohen Maß an Informalität prinzipiell immer gefährdete institutionelle Arrangements. Diese Riskanz gründet weiterhin in ihrer doppelten Einbindung, zum Einen in lokale Idiosynkrasien, d.h. die besonderen Potenziale, Problem- und Ressour-

cenlagen vor Ort, zum anderen in die (politisch motivierte) kommunale Gesamtstrategie (vgl. Groß et al. 2005; van Santen & Seckinger 2005a; 2005b; Burchard & Förster 2004; Grimm et al. 2004; vgl. Kap. 6.2).

Die für die Analyse relevanten Typen ‚intersektorale Politiknetzwerke‘ (strategisches Netzwerk) und intersystemische ‚regionale Dienstleistungsnetzwerke im Dritten Sektor‘ (operatives regionales Netzwerk) basieren auf dem Kernprinzip einer **antagonistischen Kooperation**. Diese ist charakterisiert durch den Zusammenschluss relativ autonomer, korporativer Akteure mit **divergierenden**, aber **interdependenten Interessenlagen**. Die Divergenzen zwischen den Akteuren können allerdings strategisch über **Koordination** auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden. Im Hinblick auf ein kollektives gesellschaftliches Handeln (**Makro-Ebene**) ist daher grundlegend, dass die **strategische** Ausrichtung auf eine **kollektive Zielerreichung** zugleich das „Thema der Interaktion“ (Héritier 1993b, 433) ist. Diese kann nur auf der Basis von wechselseitigem Vertrauen, einer geteilten Problemsicht, einer gemeinsamen Netzwerkrationalität (kollektive Mission) und von Win-Effekten für alle Partner im kollektiven Netzwerksystem erreicht werden.

Auf der Ebene des emergenten Netzwerks (Meso-Ebene) ist die **Interdependenz** der Partner rückgebunden an die **entscheidungskritischen Ressourcen**, die für die Erreichung des kollektiven Outputs benötigt werden. Diese sind unterschiedlich auf die Netzwerkpartner verteilt, werden im Netzwerkverbund gebündelt und im horizontalen Kommunikations- und Aushandlungsprozess sinnvoll aufeinander bezogen (= > Verhandlungslogik). Die Ressourcenverteilung und die je divergierende Zentralität der Akteure im System kann zu strukturellen **Asymmetrien in Entscheidungsprozessen** führen, die z.B. in einseitigen Einflussskizzen des Hauptfinanziers der Netzwerkarbeit zum Ausdruck kommen. Einflussskizzen können im Verlauf der Netzwerkarbeit zu Machtstrukturen werden. Dies muss allerdings nicht zwingend passieren, da die jeweilige Relevanz einzelner Ressourcen im Netzwerkkontext situationsbedingt variieren kann. Es wird grundsätzlich angenommen, dass prinzipiell jeder Partner im Netzwerk über strategische Ressourcen verfügt, die entlang unterschiedlicher Entscheidungssituationen situationsbedingt zu der entscheidungskritischen Ressource aufsteigen können (z.B. spezifische Wissenslagen zur Qualitätsentwicklung oder Netzwerksteuerung in der Wissenschaft, machtvolle Kontextsteuerung über Geld und Recht in der Politik, fachliches *Know How* oder eine „Blockade- oder Vetomacht“ im Dritten Sektor; vgl. Messner 1996a, 66).

Institutionelle Netzwerke definieren ihr Netzwerkziel und ihre Kernfunktion (z.B. Integrationspolitik für benachteiligte junge Menschen) im Idealfall über kollektive und kooperative Planungs- und Abstimmungsprozesse; diese Dimensionen sind zugleich für die Grenzziehung des Netzwerks zu weiteren Umweltsystemen. So ist die Netzwerkidentität in hohem Maße mitbestimmt von der **Partnerstruktur**, den **Interessen- und Ressourcenlagen** im System wie auch von den Interdependenzen und Beziehungsverhältnissen zwischen den Partnern. Netzwerkhandeln und Netzwerkentscheidungen werden darüber hinaus von verschiedenen Anspruchs- und Akteurgruppen beeinflusst, die als interne und externe Stakeholder einen mehr oder minder direkten Einfluss auf die Netzwerkentwicklung nehmen können. Die Partnerstruktur setzt sich zusammen aus 1) Kernakteuren (strategische Entscheidungsträger), die für Grenzziehungen und maßgeb-

liche Strukturentscheidungen im System verantwortlich zeichnen und 2) den internen Anspruchsgruppen, wie z.B. assoziierten oder beratenden Partnern, operativen Kooperationspartnern aus dem Sport, der Zielgruppe/ Adressaten resp. Kunden (innere Umwelt), die nur einen indirekten Einfluss auf strategische Entscheidungsprozesse nehmen können. Letztgenannte sind allerdings zugleich die Kernakteure für inhaltliche und fachlichen Entscheidungsprozesse. Dieses Spektrum an Akteuren und Partnern wird ergänzt durch 3) externe Anspruchsgruppen (z.B. Sponsoren, Fundraiser, Paten, Medien, umliegende Systeme und Wettbewerber am Dienstleistungsmarkt), die den Entscheidungsprozess auf Grund der Autopoiesis des Systems nicht direkt beeinflussen können, sondern maximal einen *irritierenden* Einfluss auf das Entscheidungshandeln ausüben (vgl. Kap. 2.1). Die jeweilige Einflusskraft bzw. Relevanzzuschreibung, die das Netzwerk diesen externen Irritationen beimisst ist in hohem Maße situationsabhängig. So kann z.B. Ressourcenknappheit zu einer erhöhten Umweltorientierung führen, weil auch institutionelle Netzwerke vom Zufluss von ‚Ressourcen und Energie‘ aus der Umwelt angewiesen sind (=>Anschlussfinanzierung). Auch eine schlechte Publicity über die Medien kann zu Strukturveränderungen im System führen, sofern daran z.B. ein Imageverlust des Systems oder relevanter Partner im System rückgebunden ist. Allerdings erfolgen derartige ‚Reaktionen‘ immer entlang der selbstreferenziellen Relevanzen und können somit von außen nicht bewusst (steuernd) eingesetzt oder hervorgerufen werden (vgl. Kap. 2.1.3.2).

Es ist deutlich geworden, dass koordiniertes und integriertes Netzwerkhandeln das Ergebnis von höchst zeit- und arbeitsaufwändigen Willenbildungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen ist. Netzwerkarbeit ist höchst voraussetzungsvoll und oszilliert immer zwischen strukturell bedingten Ambivalenzen. Netzwerke müssen zwischen „zwei gleichermaßen ‚unangenehmen‘ Alternativen“ (Aderhold 2002, 25) wählen: Sie können verortet werden zwischen Differenzierung/Integration bzw. spezialisierter Teilleistung/integrierter Gesamtleistung, zwischen Formalität/Informalität, Autonomie/Interdependenz, Partikularinteressen/Netzwerkinteressen, Strukturierung/Prozessorientierung, Zielorientierung/ Zieloffenheit und zwischen loser und fester Kopplung (vgl. Weber 2005; Wetzler et. al 2001a; 2001b). Wie Netzwerkarbeit im einzelnen gestaltet ist und welche Koordinations- und Integrationsmechanismen eingesetzt werden, um die Ambivalenzen angemessen auszuloten, die Teilleistungen wie auch divergierende Anspruchslagen sinnvoll aufeinander zu beziehen und in integrierte Handlungskontexte zu überführen, variiert von Kontext zu Kontext, entlang der spezifischen Akteurkonstellation und dem jeweiligen Problembearbeitungskontext. Die erfolgreiche Gestaltung von vernetzten Mesopolitiken kann daher nur empirisch am Einzelfall bestimmt werden (vgl. Tennyson 2004; van Santen & Seckinger 2003; Mayntz & Scharpf 1995; Aderhold et al. 2002; vgl. Kap. 6 und Kap. 7 zur Spezifizierung des Einzelfalls i.v.A.).

Im nachfolgenden Kapitel 5 wird auf der Basis der bisherigen theoretischen und empirischen Erkenntnisse die Forschungsfrage ausdifferenziert und das weitere methodische Vorgehen skizziert.

5. Zwischenergebnisse, theoriegeleitete Prämissen und Methodik

Mit Blick auf den vorliegenden Forschungskontext, der Koordination und Integration einer intersystemischen Netzwerkarbeit einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Kommunalraum, wird sowohl in der sozial- und sportwissenschaftlichen Jugendforschung, in der Jugendpolitik und in der Netzwerkforschung ein umfassender Forschungsbedarf mit Blick auf folgende Dimensionen konstatiert (vgl. zusp. *The Partnering Initiative* 2006; Rittner & Breuer 2004; Schmidt et al. 2003; BMFSFJ 2005b; 2002; Krüger 2002; Weyer 2000b; Mayntz & Scharpf 1995). Es fehlen

- **theoriegeleitete Ansätze** im interdisziplinären Design,
- **Triangulationen** von Theorien, Methoden und Perspektiven,
- Analysen im **Mehrebenenmodell**, die gleichermaßen makro-, meso- und mikrosoziologische Elemente der Zusammenarbeit berücksichtigen,
- Untersuchungen, die über die formale und damit strukturelle Netzwerkanalyse hinaus auch eine Prozessperspektive auf den Untersuchungsgegenstand einnehmen (**qualitative Netzwerkanalyse**),
- Untersuchungen zur **lokalen Mehrebenen-Governance** der Netzwerkarbeit,
- Untersuchungen, die sich mit dem Thema der **Koordination von intersystemischer Netzwerkarbeit** im Allgemeinen und an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe im Besonderen auseinandersetzen.

Diese Forschungsdefizite liegen der vorliegenden Arbeit als handlungsleitende Ausgangsprämisse zu Grunde. Entsprechend wird zur Bildung von Modulen für eine *Grounded Theory* (vgl. Kap. 1.2) **deduktives und induktives Vorgehen** in einem iterativen Forschungsprozess kontinuierlich aufeinander bezogen (vgl. Abb. 5-1.1)

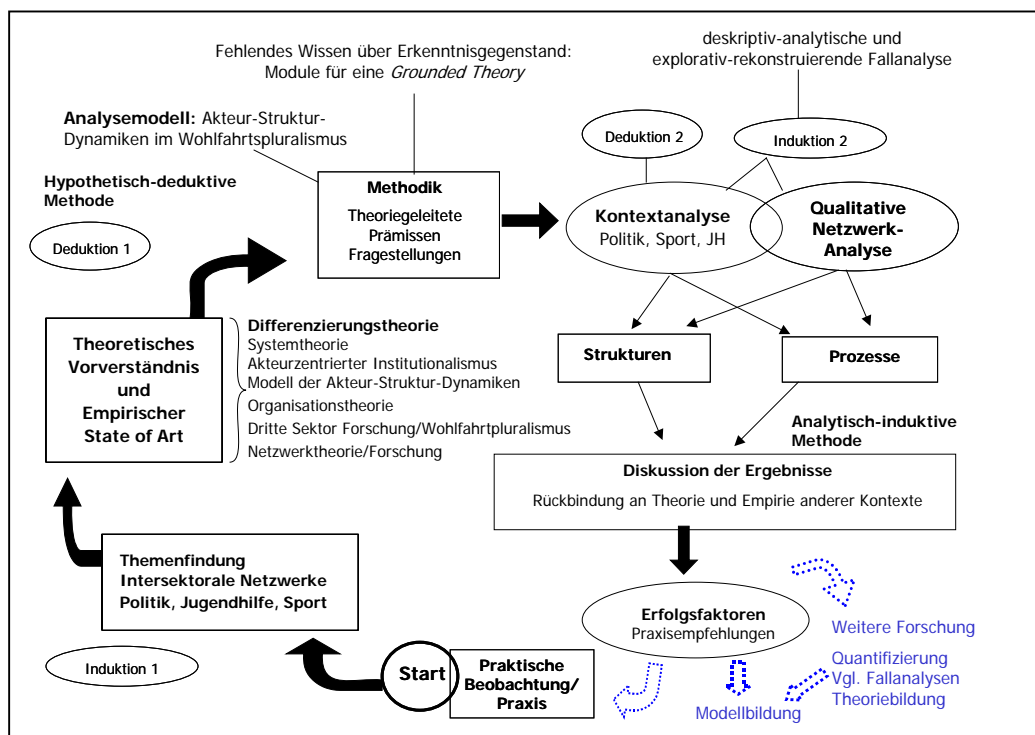


Abb. 5-1.1: Forschungsdesign: iterativ – interdisziplinär – fallstudienorientiert

Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Abb. 2-1.1; auch Mayring 1999; Eisenhardt 1989, 533)

So wird gewährleistet, dass – trotz fehlender Einheitstheorie – ein umfassendes Theorieverständnis mit Blick auf intersystemische organisierte Vernetzung entwickelt und der komplexe Untersuchungsgegenstand über **theoriegeleitete Prämissen** und **Fragestellungen** selektiv eingeschränkt wird. Die Fragen werden allerdings zugleich **offen** genug konzipiert, um Raum für eine **explorative Annäherung** an den Untersuchungsgegenstand und eine induktive Rekonstruktion der relevanten Elemente der teilsystemisch geprägten Eigenarten und institutionellen Besonderheiten der vorliegenden Netzwerkkonstellation und –arbeit im konkreten Fallbeispiel zu gewährleisten. Im theoretischen Teil (B) wurde zunächst eine multidisziplinäre Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand eingenommen: so konnten relevante Erklärungsmodule aus der Systemtheorie, dem Akteurzentrierten Institutionalismus, Erkenntnisse der soziologischen, betriebswirtschaftlichen und politikwissenschaftlichen Organisations- und Netzwerkforschung wie auch Reflexionen der Dritten Sektor-Forschung gesammelt und z.T. **interdisziplinär** aufeinander bezogen werden. Auf dieser breiten Basis konnte ein umfassendes differenzierungstheoretisches Denkgerüst zur intersystemischen Netzwerkforschung zusammengeführt und verdichtet werden, das von den Erkenntnisbausteinen der Einzeltheorien und Sichtweisen genährt wird (vgl. Kap. 2-4).

Auf dieser Grundlage wurde weiterhin ein **umfassendes** methodisches Analyseraster im **Mehrebenenmodell** erarbeitet (vgl. Abb. 5-1.2), das es erlaubt die Akteur-Struktur-Dynamiken auch einer komplexen pluralen Wohlfahrtsproduktion angemessen rekonstruierbar und die interdependenten Meso-Makrobezüge intersystemischer Netzwerke systematisch analysierbar zu machen. Das Rahmenmodell stellt bereits das erste Ergebnis der vorliegenden Arbeit und einen wesentlichen Baustein für eine *Grounded Theory* zu intersystemischen Netzwerken im Wohlfahrtspluralismus dar.

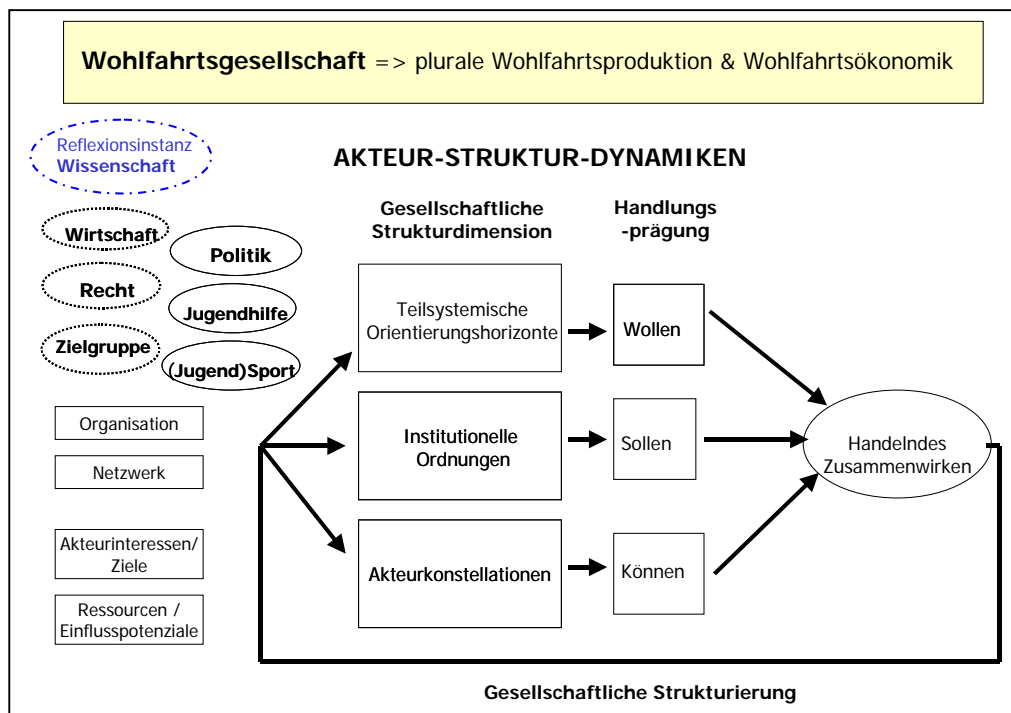


Abb. 5.-1.2 Erweitertes Modell der AKTEUR – STRUKTUR – DYNAMIKEN im Wohlfahrtspluralismus
Eigene Darstellung (in Anl. an Schimank 1996, 247; Evers & Olk 1996)

Die abgebildeten Elemente sind die für die nachfolgende Analyse relevanten analytischen Leitdimensionen. Im Modell werden Elemente der Systemtheorie (teilsystemische Strukturen) mit institutionellen Ordnungen und Akteurkonstellationen des heuristischen Modells des Akteurzentrierten Institutionalismus verwoben. Diese werden in den Kontext einer pluralen Wohlfahrtsproduktion gestellt. Auf dieser Basis können die Elemente der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene als Teilelemente für die Analyse analytisch greifbar und aufeinander bezogen werden. Auf der Mikro-Ebene wird vom individuellen Akteurhandeln abstrahiert und die Rolle der Akteure als Repräsentanten ihrer Mutterorganisation rekonstruiert (vgl. Scharpf 2000).

Der Analyserahmen hat zugleich eine **forschungsleitende** und eine **ordnende Funktion** für die differenzierungstheoretische qualitative Netzwerkanalyse (vgl. Burns et al. 1985; Schimank 1996, 246f.; auch Schimank 2002b; 1996, 241-267; 1992d, 168-173). In Anlehnung an dieses Rahmenmodell wird die Netzwerkdynamik als **komplexes Bedingungsgefüge aus systemimmanenten und kontextbezogenen Einflussfaktoren** und auf der Basis von **Handeln und Strukturen** rekonstruiert. Eine derart ‚organische‘ und ganzheitlich angelegte Analyseperspektive erlaubt es, auch ‚verdeckte‘ Strukturen und Prozesse im komplexen Konstrukt sichtbar zu machen und vernetzte Interdependenzen (exemplarisch) zu rekonstruieren. Hierbei wird als Vorverständnis angenommen, dass die Strukturen und institutionelle Ordnungen **prozessual** gestaltet, und damit veränderlich sind und jeder Zeit über das Akteurhandeln modifiziert werden können. Die Rekonstruktion der Netzwerkarbeit muss daher *ex post* neben der Entstehung (Mobilisierung), auch Elemente der Formierung, Institutionalisierung und etwaiger Umsteuerungsprozesse einbeziehen. Ziel ist ein selektives Vorgehen der Analyse zur Ableitung eines umfassenden Praxiskataloges mit Erfolgsfaktoren für die Koordination einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Netzwerkverbund zwischen Politik, Jugendhilfe und (Jugend)Sport.

Nachfolgend werden die relevanten differenzierungstheoretischen Wissensbestände zur Entstehung, Entwicklung und Funktionsweise von Netzwerken aus den teildisziplinären Sichtweisen in theoriegeleitete Prämissen überführt (Kap. 5.1). Dies sind bereits Module für eine *Grounded Theory* zur intersystemischen Netzwerkarbeit im Wohlfahrtspluralismus, die zu einem späteren Zeitpunkt – auf der Basis weiterer Forschungen – in ein geschlossenes Theoriegebäude überführt werden können. An dieser Stelle liefern sie eine erste Synthese und ein differenzierungstheoretisches Basisverständnis für die empirische Fallanalyse. In einem weiteren Schritt werden forschungsrelevante Prämissen zusammengefasst, die der theoriegeleiteten selektiven Vorstrukturierung der nachfolgenden Fallanalyse dienen. Diese Eingrenzung des Forschungsgegenstandes entlang relevanter Forschungsdimensionen eröffnet – neben dem ASD-Modell – einen erweiterten Strukturrahmen für die prinzipiell offene, explorative Rekonstruktion der intersystemischen Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. (Kap. 5.2). Das Kapitel schließt mit einer Übersicht zum methodischen Zwischenschritt der Fallanalyse, die sich aus einer soziohistorischen Kontextanalyse und der qualitativen Netzwerkanalyse zusammensetzt und den je relevanten Fragen, die es zu beantworten gilt (Kap. 5.3).

Folgende **Teilfragen zur intersystemischen Vernetzung** konnten über die Ausführungen in Kap. 2.1 bereits auf Grundlage der differenzierungstheoretischen Diskussion im Hinblick auf die verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen beantwortet werden:

- Wie kann die Entstehung von interorganisationalen und intersystemischen Netzwerken gesellschaftstheoretisch erklärt werden? (Makro-Ebene)
- Welche Rolle spielen Organisationen im differenzierungstheoretischen Gesellschaftsmodell insgesamt, und für eine intersystemische Zusammenarbeit im Besonderen? (Meso-Makro-Ebene)
- Welche Rahmenbedingungen (Strukturen und Prozesse) wirken sich positiv oder negativ auf die Netzwerkbildung und auf eine erfolgreiche Netzwerkarbeit aus? (Meso-Ebene)

Die Antworten werden nachfolgenden als Forschungs-Prämissen formuliert.

5.1 Differenzierungstheoretische Wissensbestände

Für das Thema der Koordination und Integration intersystemischer Vernetzung und deren weitere Bearbeitung sind folgende theoretischen Wissensbestände relevant.

5.1.1 Differenzierungstheorie - Gesellschaftsebene: Systemtheorie

Systemtheoretischer Hintergrund: Kernannahme ist, dass spezialisierte Teilsysteme in der funktional differenzierten Gesellschaftsordnung die Welt nur teilsystemisch auf Basis ihrer spezifischen gesellschaftlichen Problembearbeitung beobachten. So können sie zwar höchst spezialisiert agieren, sind zugleich allerdings blind für alles Übrige. Diese Ambivalenz aus Relevanz/Irrelevanz prägt die zeitgenössische Gesellschaft, die charakterisiert ist durch eine hoch spezialisierte gesellschaftliche Problembearbeitung bei einem zugleich hohen Risiko, negative Externalitäten aus dieser Spezialisierung und relativen Blindheit hervorzubringen. Die autonome Problembearbeitung muss weiterhin anschlussfähig an relevante Umweltsysteme gestaltet sein, um die notwendigen Ressourcen und Legitimität für die eigene Bestandssicherung im Gesellschaftssystem zu generieren. So ist ein wechselseitiges Steigerungsverhältnis entstanden, das als **Autonomie-Interdependenz-Problem** bezeichnet wird. Die Teilsysteme sind in ihrer hohen Autonomie auf den Ressourcenzufluss aus der Umwelt, konkret auf ‚Energie und Wissen‘ angewiesen.

Die **systemtheoretische Perspektive** liefert konstruktivistische Basisannahmen zur ‚polyzentrischen Gesellschaftsordnung‘. Auf dieser Grundlage können folgende **Prämissen** als Erklärungshintergrund für die Entstehung, Strukturierung und Funktionsweise von (intersystemischen) Netzwerken abgeleitet werden.

- **Bewältigung des Autonomie-Interdependenz-Problems:** Intersystemische Netzwerke sind das angemessene institutionelle Arrangement, um dieses Problem und die Interdependenzen zwischen den Teilsystemen reflexiv auf der Meso-Ebene zu bewältigen. Dies ist so, 1) weil die Teilleistungen im komplexen System reflexiv aufeinander bezogen werden können und 2) weil über diese alternative Form der Handlungskoordination die Ressourcen und Teilleistungen der Einzelsysteme gebündelt werden können. So kann ein sehr leistungsfähiges institutionelles Arrangement zur angemessenen und konstruktiven Bewältigung von Folgeproblemen der Industriemoderne entstehen.
- **Autonomie/Orientierungsprimat im Netzwerk:** Die Systemtheorie startet von der Prämisse des Erhaltes eines uneingeschränkten Primats der Logik des Mutter-systems und der teilsystemischen Handlungsorientierung (=> ‚**Orientierungsprimat**‘), das auch in strukturell gekoppelten Systemen aufrecht erhalten wird (vgl.

Nassehi & Nollmann 1999, 145; Luhmann 1997, Bd. 2, 840ff; Willke 2000, 32).¹ Der Erhalt der teilsystemischen Eigenlogik und Selbstreferenzialität wirkt sich nachhaltig auf die Funktionsweise und den Zusammenhalt des Netzwerks aus und muss bei der Koordination von Netzwerken systematisch berücksichtigt werden. Diese Annahme ist allerdings noch nicht empirisch überprüft worden (= > **Forschungsbedarf**).

- **Interdependenzbewältigung:** Die Interdependenz zwischen den Teilsystemen kann in intersystemischen Organisationen oder Netzwerken über strukturelle Kopplungen zeitlich und sachlich begrenzt überwunden werden: hierzu bedarf es einer geteilten Netzwerkidentität und umfassenden Rationalität, die über Elemente einer gemeinsamen Netzwerkkultur hergestellt werden können.
- **Netzwerkidentität:** Diese muss als ‚Einheit der Vielfalt‘ bzw. ‚Einheit der Differenz‘ (Luhmann 1984, 640) gestaltet werden. Integration muss somit für die polyzentrische Gesellschaft neu definiert werden. Im vorliegenden Kontext kann dies als problembezogene Integration von Teilperspektiven und Teilinteressen in der „Institutionalisierung von Heterogenität“ (Willke 2000, 245) erfolgen.
- **Netzwerkrationality:** Systemegoismen und Partikularinteressen können auf der Basis einer geteilten Problemsicht auf ein gemeinsames Ziel, eine ‚**umfassende Rationalität**‘ (Bendel 1993; Willke 1993), ausgerichtet werden (Netzwerkmission). Die emergente Netzwerkrationality (Teubner 1996; 1992) muss die Partikularinteressen der Teilsysteme hinreichend integrieren. So können zeitlich und sachlich begrenzt Partikularinteressen im Netzwerkhandeln den gemeinsamen Netzwerkinteressen nachgestellt werden.
- **Netzwerkkultur:** Koordinationsinstrumente zur intersystemischen Interdependenzbewältigung in Netzwerken sind eine diskussionsfreundliche Kommunikationsstruktur und -kultur i.S.v. ‚intersystemischen Diskursen‘ (Willke 1993; 1987) und eine gleichberechtigte Partizipation der Teilsysteme im Entscheidungs- und Entwicklungsprozess. So kann die „Selbstbindung über Partizipation“ (Willke 1993, 58, 70; 1987a, 6) erhöht werden. Teilleistungen und Partikularsichten können anschlussfähig aneinander gestaltet werden.
- **Netzwerksemantik:** Die teilsystemischen Semantiken können in eine ‚**Einheitssemantik**‘ (Fuchs 1992; Fuchs & Schneider 1995) überführt werden. Der gemeinsame Problembezug oder der örtliche Bezug (z.B. Lebenswelt, Sozialraum, Kommune) stellen ein kollektives Bezugssystem, also eine Basis für diese Einheitssemantik dar.
- **Reflexive Beobachtungsinstanz/Schnittstellenmanagement:** Die Überführung der Polyvalenz und Polykontextualität in geteilte Problemsichten, eine umfassende Rationalität und Einheitssemantiken kann über eine **Vermittlungsinstanz** (Fuchs 1992) moderiert und koordiniert werden, die an den Grenzen des Netzwerks verortet ist. Diese Instanz (z.B. Wissenschaft, Berater/in) kann als ‚reflexiver Beobachter‘ (Luhmann 1984, 645) die ‚Beobachtung der Beobachter‘ (Bette 1992d) übernehmen. Darüber kann die legitime Indifferenz und eigenlogische Blindheit der Teilsysteme **reflexiv** überwunden werden. Über die Schaffung einer ‚**BeobachtungsBeobachtungsKultur**‘ (Bette 1992a) in Netzwerken kann die *bounded rationality* im System (die begrenzte Informations- und Reflexionsfähigkeit) überwunden, Vorurteile zwischen den Systemen können abgebaut und ‚blinde Flecken‘ aufgedeckt und reflexiv überwunden werden.

¹ Diese Prämisse steht in Abgrenzung zu Annahmen zur Interpenetration, Entwicklung von Code-Synthesen und Ent-Grenzung (z.B. Beck 1993, 67-98, 174f., 189ff; Münch 1995a; 1992; 1991, 172-176, 309-335; 1986). Hier besteht Forschungsbedarf.

- **Handlungsdruck/Kooperationswilligkeit:** Grundlegend für das Einlassen auf strukturelle Kopplungen ist, dass die „Nichtidentität von Funktion und Leistung zum Reflexionsanlass“ (Luhmann & Schorr 1979, 38) wird. Eine fehlende Entsprechung von Funktion und Leistung in einer strukturellen Umweltkopplung kann zur Existenzbedrohung des Systems werden. Netzwerkarbeit kann nicht erzwungen werden. Eine Teilnahme muss freiwillig, der Nutzen aus der Zusammenarbeit muss ersichtlich sein und ein gewisser Problemdruck muss erkannt werden.
- **Dezentrale Kontextsteuerung/gesellschaftliche Netzwerksteuerung:** Die ‚Kompossibilitätskrise‘ (Fuchs 1992) und der ‚gesellschaftliche Orientierungsdissens‘ (Schimank 1996) der polyzentrischen Gesellschaftsordnung können über intersystemische Netzwerke reguliert werden. Gesellschaftsintegration kann aber über dezentrale Kontextsteuerung (Glagow & Willke 1987; Teubner & Willke 1984; Schimank & Glagow 1984, 5f.) und eine ‚gesellschaftliche Selbststeuerung‘ (Willke 2000, 232f.) bzw. ‚Netzwerksteuerung‘ reguliert werden. Relevant sind hierfür die Steuerungsmedien Information, Wissen, Kommunikation und Verhandlung (stellv. Messner 2000; 1996a; 1996b).
- **Ressourcen-Dependenz:** Selbstreferenzielle Teilsysteme und ihre Organisationen sind zur eigenen Bestandssicherung von Ressourcen, Energie und Irritationen aus der Umwelt abhängig (vgl. Luhmann 1984, 252f.; Willke 2000, 59). Diese Dependenz kann im Fall von ökonomischen Verteilungskämpfen und Knappheiten zu einem Sachzwang werden, auf dessen Grundlage Teilsysteme sich auf Netzwerkarbeit einlassen (vgl. Luhmann 1983, 37-39, 46f.). Unter den Bedingungen gleichzeitiger Ressourcenabhängigkeit und Ressourcenknappheit kann auch die Entwicklung einer Kooperation mit Konkurrenten erklärt werden. Hintergrund ist, dass z.B. unter den Bedingungen prekärer öffentlicher Haushalte ein „natürlicher Stoppmechanismus“ (ebd., 39) greift und nur die effektivsten und effizientesten Leistungsträger am gesellschaftlichen Markt überlebensfähig bleiben.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass intersystemische Netzwerke eigenständige **soziale Konstrukte** und alternative **institutionelle Arrangements (Emergenz)** der **Meso-Ebene** darstellen. Sie erlangen ihre besondere Stärke und Leistungspotenziale gerade in ihrer **Vielfalt in der Einheit** und werden daher als „Einheit der Differenzen“ konzipiert (Teubner, 1996; Luhmann 1984, 645; Kap. 2.1). Die Systemtheorie startet von einer **evolutionären Sicht** auf Gesellschaftsentwicklung und negiert – bis auf Ansätze bei Teubner und Willke (stellv. 1984; 1980) – deren Steuerungsfähigkeit. Offen bleibt aus systemtheoretischer Sicht daher die Frage, ob und unter welchen Bedingungen die „Institutionalisierung von Heterogenität“ (Willke 2000, 245), ‚intersystemische Diskurse‘ und eine dezentrale Netzwerksteuerung im Dienste des Gemeinwohls **erfolgreich gestaltet** werden können.

An dieser Stelle stößt die Systemtheorie als Erklärungsansatz an ihre Grenzen und es werden Prämissen des **Akteurzentrierten Institutionalismus** relevant.

5.1.2 Differenzierungstheorie Meso-Makro-Ebene: Akteurzentrierter Institutionalismus (AI) , Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken (ASD)

Hintergrund des Akteurzentrierten Institutionalismus: Dieser Ansatz erweitert systemtheoretische Annahmen um akteurtheoretische und institutionelle Elemente und schafft damit eine Mikro-Makro-Verbindung: die Elemente der Sozial- und Systemintegration werden im AI theoriologisch verbunden werden. Zudem stellen Institutionen das

notwendige Verbindungselemente zwischen der Organisations- und Gesellschaftsebene dar, auf der auch interorganisationale Zusammenarbeit und damit die intersystemische Interdependenzbewältigung erzielt werden kann (= > Meso-Makro-Link). Mit der Fokussierung auf **intersystemische Leistungsbezüge** wird der notwendige Paradigmawechsel vom Analysefokus der funktionalen Differenzierung (System-Umwelt-Differenz bei Luhmann) hin zur organisierten Vernetzung (vgl. Beck 1996; Willke 1993) als System-Umwelt-Relation konsistent umgesetzt. Zudem wird der Steuerungspessimismus von Luhmann angemessen relativiert und von einer relativen Steuerbarkeit der Gesellschaft ausgegangen (vgl. Kap. 2.2.3; Mayntz & Scharpf 1995; Scharpf 2000).

Aus dem Akteurzentrierten Institutionalismus können folgende **Prämissen** für die Funktionsweise und Steuerung von Netzwerken abgeleitet werden:

- **Einführung von Akteuren und Prämisse der strategischen Handlungsfähigkeit in Akteurkonstellationen:** Entlang akteurtheoretischer Prämissen können komplexe gesellschaftliche Problemlagen strategisch bearbeitet werden, indem mächtige kollektive Akteure (Rüchemeyer 1977, 8 zit. in Schimank 1996, 229ff), innovative Eliten (Eisenstadt 1984, 384 zit. ebd., 231ff) und strategische Kollektive (Colomy 1990a, 478f. zit. ebd., 237) eine Problembewältigung strategisch und gezielt mittels Ressourcenbündelung und Interessenausgleich angehen. Basisannahme ist, dass strategisches Handeln in Akteurkonstellationen und damit eine explizite Steuerung von Gesellschaft möglich ist. Die Handlungsrichtung wird durch Interessenlagen, soziale Einflusspotenziale und die spezifische Akteurkonstellation beeinflusst. Das Resultat dieser Prozesse ist immer kontingent und kann auch nicht-intendierte Konstellationseffekte generieren (vgl. Schimank 2004; 2002b; 2001a; 2000b; 1996, 204-269; Mayntz & Scharpf 1995; Esser 2000a-d; 1993).
- **Steuerungsfähigkeit:** Der Akteurzentrierte Institutionalismus verbindet systemtheoretische und akteurtheoretische Prämissen und startet von der Prämisse der strategischen Steuerungsfähigkeit und Gestaltbarkeit gesellschaftlicher Problemlagen über Akteurkonstellationen. Gesellschaftliche Entwicklung und Problemlösung wird rekonstruiert als Resultat aus geplanter Kontextsteuerung strategisch agierender Akteure und gesellschaftlicher Selbstorganisation und Eigendynamik (Mayntz & Scharpf 1995).
- **Akteur-Struktur-Dynamik:** Die **integrierte** Beobachtungsperspektive auf gesellschaftliche **Strukturen und Akteure** wird über **institutionelle Ordnungen** verbunden. Diese Regulierungssysteme werden von strategischen Akteuren geprägt, bilden aber zugleich einen ermöglichenden und prägenden Strukturrahmen. Akteure und Strukturen stehen in einem dynamischen Interdependenzverhältnis und beeinflussen sich wechselseitig (Mayntz 2000, 103; Scharpf 2000, 72; Mayntz & Scharpf 1995). Sozialität ist das Resultat aus dieser interdependenten Dynamik. Intersystemische Netzwerke sind dieser Prämisse folgend zugleich handlungsprägende und handlungsfähige soziale Systeme (vgl. Schimank 1996; Burns et al. 1985).
- **Akteur-Struktur-Interdependenz in intersystemischer Vernetzung:** Das eigensinnige teilsystemisch geprägte Akteurhandeln und kollektive Entscheidungen in intersystemischer Vernetzung sind **sozial eingebettet** (vgl. Granovetter 1985; Weick 1985) in diese ermöglichende oder einschränkende **institutionelle Ordnung**. Als struktureller Handlungskontext eröffnet sie zugleich eine globale Handlungsorientierung, kann aber auch Interessen und Präferenzen der Akteure im System einschränken (vgl. Scharpf 2000, 319). Diese strukturelle Vorspurung des Handelns ist in Netzwerken das Resultat aus Abstimmungsprozessen und Wissensaus-

tausch zwischen den Akteuren und kann jeder Zeit über ihr Handeln aktiv verändert oder reproduziert werden (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 44ff). Die regulierende Ordnung (z.B. Hierarchie, marktliche Ordnung, Netzwerkregulierung) wird aktiv und z.T. absichtsvoll von Akteuren mitgestaltet (Mayntz & Scharpf 1995a, 41-47; 1995b, 16-27).

- **Funktion Institutioneller Regelsysteme:** Sie prägen den Handlungskontext, schaffen eine wechselseitige Erwartungssicherheit und begründen einen generalisierten Orientierungsrahmen für das Handeln in intersystemischen Netzwerken. Die Koordination erfolgreicher Netzwerkarbeit muss an der Gestaltung dieser „handlungsprägenden Kraft“ (Schimank 2004, 294) ansetzen, weil darüber Opportunismen und das *Free-Rider*-Phänomen komplexer Systeme positiv koordiniert werden kann (vgl. auch Probst 1987, Probst & Ulrich 1984, Ulrich & Probst 1991, Probst & Gomez 1991, Malik & Probst 1982, Malik 1996, 2000). So kann z.B. das Streben nach Macht, Dominanz und Kontrolle als Ausdruck reflexiver Akteurinteressen, über die Verteilung von Entscheidungsautonomien positiv oder negativ reguliert werden (vgl. Scharpf 2000; Schimank 1996, 253, 27-43).
- **Strukturelle Asymmetrien:** In den institutionellen Ordnungen werden auch strukturelle Asymmetrien manifest, da sie die „Verteilung und Ausübung von Macht, Definition von Zuständigkeiten, [...] Verfügung über Ressourcen, sowie Autoritäts- und Abhängigkeitsverhältnisse“ (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 40; auch Scharpf 2000, 77) regulieren. Die relativen Einflusspotenziale, die sich aus dem Ressourceninput, der Zentralität und Rolle im System ergeben, entscheiden in intersystemischen Netzwerken auch über die globale Handlungsrichtung der Netzwerkarbeit (vgl. Crozier & Friedberg 1993; 1979; auch Esser 2000c, 9f.; Schimank 2000b, 247-284).
- **Kognitive Konvergenz/Präferenzintegration:** Strategische Handlungsfähigkeit kann in intersystemischer Vernetzung auf der Basis einer ‚kognitiven Konvergenz‘ und ‚Präferenzintegration‘ erarbeitet werden. Kognitive Divergenzen können über intersystemische Diskurse, d.h. mittels Kommunikations- und Verhandlungsprozesse, überwunden und Konfliktlösungen generiert werden (vgl. Scharpf 2000, 108). Basis ist die Erarbeitung von geteilten Wertorientierungen i.S. von geteilten Problemsichten, Deutungsmustern, „kognitiven Landkarten“ und gemeinsamen Zielen (Axelrod 1976 zit. in Scharpf 2000, 107; Lehner 1996, 41-82, auch Mayntz & Scharpf 1995a, 53). Die evaluative Dimension der Präferenzintegration (ebd., 54) kann nur erreicht werden, wenn die Akteure ihre Partikularinteressen und Ziele der Gesamtrationalität nachordnen und auch kleine Verluste hinnehmen zu Gunsten des Gesamtziels und einer späteren Gewinnerzeugung. Beide Prozesse müssen gut koordiniert werden (vgl. 2.3.2.2)
- **Gesellschaftliches Lernen:** Die Erarbeitung einer intersystemischen kognitiven Konvergenz kann als Synonym für gesellschaftliche bzw. **intersystemische Lern- und Wissensaustauschprozesse** verstanden werden (vgl. Prange 1996).
- **Gemeinwohlorientierung als umfassende Rationalität:** Strategisches Handeln in intersystemischer Vernetzung kann über die Gemeinwohlorientierung – als Spezifizierung der umfassenden Rationalität – zusammengehalten werden (vgl. Scharpf 2000, 101). In diesem Prozess kann dem politischen Akteur in intersektoralen Konstellationen eine wichtige Koordinations- und Moderatorrolle zukommen.
- **Voraussetzungen für kollektive Problembewältigung:** Netzwerksteuerung kann über zirkulär organisierte, prozessual ausgerichtete kooperative Planungsprozesse gesteuert werden: hierüber können die reflexiven Partikularinteressen gemein-

wohlorientiert ausgerichtet und System-Umwelt-Differenzen im Sinne einer geteilten Problembearbeitung überwunden werden (vgl. Mayntz 1987; 1992). Grundlegend für die Entscheidung für eine kollektive Problembearbeitung ist, dass das gesellschaftliche Problem von allen Akteuren als Krise wahrgenommen wird, eine gewisse Komplexität aufweist, die nicht im Alleingang bearbeitbar ist, und die Problembewältigung unter die Bedingungen eines hohen Umweltdrucks (z.B. einer turbulenten politischen, sozialen, ökologischen oder ökonomischen Umwelt) gestellt ist (vgl. Héritier 1993b, 432-447; Mayntz 1993a, 39-54; Scharpf 1993, 57-83; Windhoff-Héritier 1987, 69; auch Brockhaus 1996, 85-91; Kenis & Schneider 1996; 1991, 25ff; Pappi 1993b, 84-94).

- **Governance:** Das politische Konzept der *Governance* als **institutioneller Regulierungsprozess** setzt auf der Ebene der institutionellen Ordnung an und bezeichnet institutionalisierte Verfahrensregeln für intersektorale Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse zur Gestaltung und Implementation von integrierten Sozialpolitiken (vgl. Mayntz 2004, 2003a; 2003b, Mayntz & Scharpf 2005, i.Ü. Benz 2003). Im politischen Kontext wird das normative Konzept einer *good governance* als hierarchische Kontextsteuerung der dezentralen Entscheidungsprozesse und Selbststeuerungen in Netzwerken bezeichnet, über die prinzipiell eine gemeinwohlorientierte Gesellschaftsintegration (kontext)gesteuert werden kann (vgl. Mayntz 2004; Lange & Schimank 2004a, 26f.; Benz 2003b).
- **Vergesellschaftung des Politischen:** In der polyzentrischen Gesellschaftsordnung kann eine effektive Gesellschaftsintegration nur unter Berücksichtigung und Partizipation aller relevanten Akteure aus dem öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Raum erfolgen (vgl. Mayntz 2004; 1996; Kenis & Schneider 1996; Messner 1996b; vgl. Kap. 6.2). ‚Politische Gestaltung‘ wird somit zu einer gesellschaftspolitischen Aufgabe, die im intersektoralen Verbundsystem zwischen Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu regulieren ist. Die Ressourcenlagen und Leistungspotenziale der sektoralen Akteure werden über *Governance* sinnvoll aufeinander bezogen und können gemeinwohlorientiert ausgerichtet werden (=> Plurale Wohlfahrtsgesellschaft).
- **Lokale oder Urban Governance:** Hochkomplexe Problemlagen können am besten kleinräumig unter Bündelung aller Kompetenzen und Ressourcen vor Ort umgesetzt werden. Der Sozialraum oder lokale Raum wird zur funktionalen Ressource, über die Divergenzen der Akteure in eine kollektive Problemsicht und Rationalität integriert werden können (vgl. Bogumil & Holtkamp 2004, 148f; Fürst 2003, 52; 65 Greese 1998; Backhaus-Maul 1998). So kann über lokale *Governance* eine ganzheitliche lebensraumbezogene Problembewältigung – z.B. zur Integration mehrfach benachteiligter junger Menschen aus sozialen Brennpunkten – umgesetzt werden. Die Divergenzen der Akteure unterschiedlichster Herkunft werden über eine ‚regionalen Identität‘ und den geteilten Problembezug (Brennpunktarbeit) zusammengehalten.
- **Mehrebenen-Governance:** In einer lokalen *Governance* sollten kleinräumige Konzepte optimaler Weise in eine gesamtstädtische Entwicklungskonzeption eingebunden sein, damit politischer Rückhalt und Nachhaltigkeit für die vernetzte Angebote gewährleistet ist (vgl. stellv. Burchard & Förster 2004; Grimm et al. 2004; Heinelt 2003, 35; Lang et al. 2002; 2001a,b). Das strategische Handeln dieser Konstellationen ist institutionell durch eine „hierarchische Kontext-Steuerung“ (Rahmung) beeinflusst, die – im richtigen Maß eingesetzt – auch positiv koordinierend wirksam werden kann (vgl. Fürst 2003, 59; auch Scharpf 2000; 1993b). Die dezentrale Selbstorganisation der Netzwerkarbeit vor Ort (informelle *Governance*) wird über

eine (gesellschafts-)politische Kontextsteuerung reguliert und eine *top-down*-Steuerung wird mit einer *bottom-up*-Steuerung kombiniert (vgl. stellv. Pfeiffer 2004).

Der Akteurzentrierte Institutionalismus verortet intersystemische Netzwerke bereits an der **Schnittstelle der Meso-Makro-Ebene** und analysiert Netzwerkhandeln als **gesellschaftliches Handeln**. In diesem Theorieansatz mittlerer Reichweite werden bereits die wesentlichen Elemente der Funktionsweise und Strukturierung von Netzwerken als Institutionen der Meso-Ebene erarbeitet; diese Kernannahmen werden auch über die Organisationstheorie und -forschung bestätigt. Weitere relevante meso-theoretische Erkenntnisse, insbesondere mit Blick auf Dritte-Sektor-Organisationen und aus der neueren Managementlehre, werden nachfolgend gebündelt.

5.1.3 Dritte Sektor Forschung, differenzierungstheoretische Organisationstheorie und Neuere Managementlehre

Folgende Prämissen können zusätzlich aus der Organisationstheorie, Managementlehre und der Perspektive der Dritten Sektor Forschung für eine *Grounded Theory* der intersystemischen Netzwerkarbeit und als forschungsleitende Voraussetzungen geltend gemacht werden.

Hintergrund Dritte Sektor Forschung - Wohlfahrtspluralismus: Die intersystemische **Netzwerkperspektive** der vorliegenden Arbeit konvergiert in der Dritten Sektor Perspektive des „Wohlfahrtspluralismus“ (vgl. Evers & Olk 1996; auch Evers 2002a, 20; 1990a; Kap. 3.5): Intersystemischen Netzwerkarbeit kann im *Welfare Triangle* (Evers 1990b) verortet werden, über das der je intersektorale Mix einer Akteurkonstellation mit Blick auf seine öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Koordinationsanteile visualisiert werden kann. Jeder Sektorlogik liegen eigene Struktureigenschaften zu Grunde.

- **Intersektorale Netzwerke im Dritten Sektor:** Im Dritten Sektor können je sektorale Logiken auf Grund der intermediären Struktureigenschaften konvergieren und intersektoral in ein und der gleichen Institution überlagern. So entstehen z.B. ‚soziale Dienstleistungsnetzwerke‘, die Ausdruck einer wechselseitigen Durchdringung marktlicher, zivilgesellschaftlicher und öffentlicher Teillogiken sind (vgl. stellv. Evers 2000a, 21). Intersektorale Kooperationen und Netzwerke arbeiten dieser Prämisse folgend ohne scharfe Abgrenzung intermediär zwischen Staat, Gemeinschaft und Wirtschaft (z.B. in *Private-Public-Partnerships*). Welche Handlungsorientierung im Einzelnen relevant bzw. dominant wird, ist in hohem Maße abhängig von 1) den **Interessen** und **Zielen**, 2) den **Ressourcenlagen**, 3) **Einfluss- und Entscheidungsstrukturen**, die das Handeln im sozialen System prägen und 4) **Organisationskulturen und Handlungsstilen** der Partner (ebd. 22f.). Diese Teildimensionen prägen neben der Handlungsrichtung auch die Leistungsfähigkeit der intersektoralen Netzwerkarbeit. Die spezifische Ausprägung dieser Wohlfahrtsmischung gründet sich in der spezifischen Akteurkonstellation, weil sowohl Netzwerkstruktur wie auch Netzwerkkultur durch die reflexiven Interessen, Ressourcen, Einflusslagen und Organisationskulturen der Partner geprägt werden.
- **Intermediarität und Emergenz:** Auf dieser Basis kann die Strukturbesonderheiten der Doppelkonstitution von Netzwerken (Intermediarität und Emergenz; vgl. Teubner 1996; Kap. 4) und das besondere Leistungspotenzial des institutionellen Netzwerks analytisch greifbar gemacht werden. Das soziale Konstrukt Netzwerk wird

als „alternatives institutionelles Arrangement“ für eine plurale Wohlfahrtsproduktion verstanden, das ein besonderes Potenzial zur Lösung komplexer gesellschaftlicher Problemlagen, zur Interdependenzbewältigung (= > plurale Wohlfahrtsproduktion) wie auch zur Mobilisierung und Aktivierung neuer Ressourcen i.S. einer innovativen Wohlfahrtsökonomik aufweist. Intersektorale Netzwerke sind dieser Perspektive folgend zugleich ‚soziales Gebilde‘ und ‚Koordinationsmechanismus‘.

- **Dritte Sektor Organisationen/Institutionen:** Institutionen im Dritten Sektor stellen auf Grund ihrer Intermediarität, Polyvalenz, Wertorientierung, Basisdemokratie und Mitglieder- und Assoziationslogik resp. Verhandlungslogik optimale Strukturvoraussetzungen für eine intersystemische Interdependenzbewältigung über diskursive Prozesse dar. In diesen Strukturen können divergierende Interessenlage, Ressourcen und Kompetenzen gebündelt und im Dienste einer erhöhten gesellschaftlichen Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit koordiniert und integriert werden (vgl. Kap. 3.5). Institutionelle Netzwerke und hybride Organisationen werden in der vorliegenden Arbeit als neuer Typus der Dritten Sektor Institution konzipiert, in denen gesellschaftliche Interdependenzbewältigung sachlich, sozial und zeitlich begrenzt über eine vorwiegend dezentrale Selbstorganisation möglich wird (= > **tertiäre Organisationen/Institutionen**; vgl. Kap. 6.3.1.2.2), die im Gesellschaftsmodell von Niklas Luhmann zwischen Organisationssystemen und Gesellschaftssystemen verortet sind. Auf Grundlage der Wertorientierung können zudem intersektorale Divergenzen – z.B. einer öffentlichen, erwerbswirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Handlungslogik – sinnvoll auf einander bezogen und in eine ‚umfassende Rationalität‘ überführt werden. Auch die Entscheidungs- und Organisationskulturen können über ihre Verhandlungslogik in eine geteilte ‚Netzwerkkultur‘ integriert werden. Damit sind Dritte Sektor Institutionen das geeignete Medium für neue Formen gesellschaftlicher Integration – konkret für die Herstellung einer ‚Einheit in der Vielfalt‘ – und können diesen Prozess positiv stärken.

Über ein **institutionelles Organisations- und Netzwerkverständnis** kann eine relativ *offene* Annäherung an die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Koordination organisierter Vernetzungen erfolgen (vgl. zusef. Schreyögg 2003, 9-11; Aderhold et al. 2002). Für die Rekonstruktion können folgende Prämissen relevant werden:

- **Differenzierung/Integration:** Komplexe Organisationen und intersystemische Netzwerke sind geprägt durch die Ambivalenz einer arbeitsteiligen **horizontalen und vertikalen Differenzierung** und hohen Binnenstruktur, die für erfolgreiches Organisations- und Netzwerkhandeln umfassend **integriert** werden muss (vgl. Kap. 3.3.1). Die Organisationsforschung bietet differenzierte Modelle, *wie* dieses Spannungsfeld und Kernproblem von Organisationen und Netzwerken konstruktiv und funktional über einen Mix aus horizontaler, vertikaler und lateraler Integration gelöst werden kann (i.Ü. Schreyögg 2003, 109-214). Grundlegend ist in diesem Kontext vor allem ein Schnittstellenmanagement, über das strukturelle Lücken im System geschlossen und eine lückenlose Kommunikations- und Informationspolitik hergestellt werden kann.
- **Formalität/Informalität:** Die Ordnungsstruktur des komplexen Systems ist das kontingente Ergebnis aus einer **formalen und informellen Ordnungsstruktur**, wobei im Kontext der intersystemischen Vernetzung der Informalität eine hohe Notwendigkeit und Funktionalität zukommt, damit das komplexe System viabel und responsiv auf turbulente Umwelten reagieren kann (vgl. Kap. 3.2.3; 3.3.2). Der spezifische Mix kann über die Partnerstruktur, Arbeitsorganisation, Kommunikationswege und Entscheidungsstrukturen rekonstruiert werden.

- **Fremdsteuerung/Selbstorganisation: Evolutionäre Managementansätze** bieten grundlegende Instrumentarien für eine ganzheitlich-vernetzte Koordination von komplexen Organisationen. Sie bauen auf der Annahme auf, dass Selbstorganisation und die Emergenz von Strukturen und Prozessen einen ordnungsstiftenden Charakter in komplexen Systemen haben; weiterhin wird von der relativen Steuerbarkeit der komplexen Gesellschaft über sich selbstorganisierende sozialen Gebilde ausgegangen (vgl. Kap. 3.3.3). Auf dieser Verständnisbasis kann die Netzwerkdynamik und Netzwerkstruktur als das Ergebnis aus einem spezifischen *Governance-Mix* **geplanter Gestaltung (Fremdsteuerung)** und **eigendynamischen Selbstorganisationsprozessen** rekonstruiert werden (vgl. Kap. 3.3.4; vgl. stellv. Bardmann 1994; Malik 2000; Probst 1987; 1985; i.Ü. Aderhold & Jutzi 2003, 127; Mayntz & Nedelmann 1987). Dieser Mix kann entlang der Einflusslogiken und Entscheidungsdynamiken rekonstruiert werden.
- **Institutionelle Ordnungen** können der emergenten Netzwerksteuerung einen kollektiven Orientierungs- und Haltepunkt bieten, z.B. über rahmengebende Programme (vgl. Probst & Gomez 1991a). Zudem können die Verhandlungsprozesse zwischen den Akteuren aus unterschiedlichen Teilsystemen über den Einsatz eines **Schnittstellenmanagement** moderiert, Divergenzen vermittelt und z.T. integriert werden (vgl. Kirsch 1997; 1992; auch Kieser 1994, 203f.).
- **Förderung einer *bottom-up*-Steuerung:** Die angewandte Organisationslehre (vgl. Kieser 1994, 219) startet weiterhin von der Prämisse, dass die Förderung von Selbstorganisation und Partizipation über ein kompetenzgesteuertes *Management by Delegation* und *Management by Objectives* (z.B. in Form einer Qualitätsentwicklung und -controlling von unten) die Motivation, Selbstbindung und Leistungsfähigkeit der selbstorganisierten Teilgruppen im System erhöhen kann.

5.1.4 Differenzierungstheoretische und praktische Netzwerkforschung

Eine differenzierungstheoretische Annäherung an eine *Grounded Theory* intersystemischer Netzwerke wird in Kapitel 8 auf Basis der Analyseergebnisse und in Rückkopplung mit anderen Theorieansätzen und weiteren empirischen Studien erstellt. Relevante Elemente aus der derzeitigen Netzwerktheorie und Netzwerkforschung sind bereits in Kapitel 4.5 verdichtet worden und müssen an dieser Stelle nicht wiederholt werden. An dieser Stelle werden erste theoretisch abgeleitete Annahmen entsprechend kurz gehalten. Eine differenzierungstheoretische Rekonstruktion von Netzwerken sollte die vorangegangenen Prämissen ernst nehmen. Mit der **funktionalen Typologie von Netzwerken** wurden in Kap. 4.2.4 idealtypische Netzwerktypen der einzelnen gesellschaftlichen Sektoren vorgestellt (konkret Unternehmensnetzwerke der Wirtschaft, strategische Politiknetzwerke und regionale Dienstleistungsnetzwerke im Dritten Sektor). Entlang dieser Typologie erfolgt eine selektive Einschränkung des komplexen Untersuchungsgegenstandes der nachfolgenden qualitativen Netzwerkanalyse. Mit jedem Typus sind je spezifische Zielsetzungen, Strukturen und Funktionsweisen assoziiert, die auch eigener Koordinationsformen und Integrationsmechanismen bedürfen. Für die vorliegenden Arbeit sind vor allem die Typi **„strategisches Politiknetzwerke“** und **„regionalen Dienstleistungsnetzwerke“** relevant.

Netzwerke sind **emergente Phänomene** mit **intermediären Strukturen** (Teubner 1996). Diese Doppelkonstitution ist für die Analyse von besonderem Interesse, weil die Partner zwar autonome Akteure im Netzwerkverbund, zugleich aber in die Mutterkon-

texte eingebettet sind. Netzwerkstrukturen sind weiterhin prozessual und dynamisch konzipiert und müssen entlang einer Prozessperspektive unter Berücksichtigung ihrer Veränderlichkeit und Viabilität rekonstruiert werden. Dies hat Implikationen für die Analysemethode: Die Annäherung an das komplexe Netzwerk erfolgt vor diesem Hintergrund über die ‚essentielle‘ bzw. ‚qualitative Netzwerkanalyse‘ der *Policy-Netzwerkforschung*, die auf system- und differenzierungstheoretischen Netzwerkanahmen gründet und die prozedurale Dimension der Netzwerkarbeit ernst nimmt (vgl. Teubner 1996, 1992; Mayntz & Scharpf 1995; auch Scharpf 2000; Messner 1996a). Netzwerke werden auf einer qualitativen Datenbasis und aus einer steuerungstheoretischen Perspektive als alternative Handlungskoordination zur Organisation und zum Markt analysiert. Auf dieser methodologischen Basis können die politischen Gestaltungsprozesse für die gesellschaftliche Integration rekonstruiert werden. In Abgrenzung hierzu steht die ‚formale‘ oder ‚soziale Netzwerkanalyse‘, die sich Netzwerken vorwiegend in ihrem Status als ‚soziale Gebilde‘ und einzig über ihre Strukturdimension (Knoten) und Verbindungslinien (Relationen) annähert. Die Rekonstruktion erfolgt meist quantitativ und wird über ein Netzwerksoziogramm visualisiert (vgl. stellv. Jansen 1999, Sydow 1999; 1995; 1992; Sydow & Windeler 2000). Die beiden Methodologien sind anschlussfähig, weil auch in der hier verfolgten qualitativen Analyse die ‚Knoten‘ bzw. ‚Schnittstellen‘ (Akteure und Akteurkonstellationen) und ‚Relationen‘ bzw. ‚Interaktionen‘ (Interdependenzen und Regulierungssysteme) in den Blick genommen werden. Allerdings wird die formale Analyse um die **Prozessdimension** und eine **tiefenstrukturelle Ebene** erweitert, so dass auch Dynamiken und Entwicklungsprozesse wie auch Dominanzen und strukturelle Asymmetrien im System sichtbar gemacht werden können. Aus Sicht der Verfasserin der vorliegenden Arbeit können nur auf Basis dieser umfassenden Analyse angemessene Erfolgsfaktoren für die Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit abgeleitet werden.

Der **politische Entscheidungs-Prozess-Ansatz** (Crozier & Friedberg 1993; 1979) wurde als **vermittelnde Beobachtungsperspektive** eingeführt: hierüber sollen die Akteur-Struktur-Dynamiken im pluralen Wohlfahrtskonstrukt des Untersuchungsgegenstandes rekonstruiert werden. Zentral ist, dass dieser Ansatz meso-politisches Handeln als gezielte Mobilisierung und strategischen Einsatz von (Verhandlungs-)Macht zur Durchsetzung der je eigenen Interessen versteht. In Erweiterung dieses Ansatz und im Transfer auf den intersystemischen Netzwerkkontext wird von der Prämisse gestartet, dass Ressourcenknappheit und eine je variierende Ressourcenkontrolle und -verteilung im gesellschaftlichen Verbundsystem ein wichtiger Auslöser für die institutionellen Netzwerkbildung ist. Ziel der strategischen Entscheidung zur Netzwerkbildung ist es, über die Ressourcenbündelung und reflexive Herstellung verschiedener Leistungsbezüge eine komplexe gesellschaftliche Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit zu erlangen, die zeitgleich einen Win-Effekt für die involvierten Partner impliziert (vgl. Crozier & Friedmann 1979; Mayntz & Scharpf 1995). So kann z.B. trotz leerer Haushalte und Verteilungskämpfe über die Systemintegration im intersystemischen Netzwerkverbund eine soziale Integrationsleistung für mehrfach benachteiligte junge Menschen gewährleistet werden. Auf der Basis der je eingebrachten Ressourcen- und Einflusslagen der Partner bildet sich im System, je nach Entscheidungskontext, eine Asymmetrie, die allerdings – so die Prämisse für die erfolgreiche Koordination und Integration von Teilleistungen – kompetenzgebunden variiert. Hierin gründet sich auf den **unterschiedlichen Ein-**

flusspotenzialen die potenzielle Durchsetzbarkeit von Ansprüchen und reflexiven Interessen der Akteure im System. Die jeweilige Einflussdominanz der Akteure im Verbundsystem variiert je nach Zentralität, Rollenbesetzungen und Machtquellen (Geld, Expertise, Informationskontrolle, Beziehungen, sonstige Ressourcen). In der qualitativen Netzwerkanalyse soll rekonstruiert werden, ob und inwieweit eine kompetenzgebundene Verteilung der Entscheidungsmacht im System vorliegt (= > **Forschungsbedarf**).

5.2 Theoriegeleitete Forschungsprämissen

Für die Fallanalyse (Kontext- und qualitative Netzwerkanalyse) sind zusammenfassend nachfolgende Rahmengestaltung und forschungsleitende Prämissen relevant:

- 1) Die Rekonstruktion der Netzwerkarbeit erfolgt auf Basis des soziologischen **Mehrebenenmodells** der **Akteur-Struktur-Dynamiken im Wohlfahrtspluralismus** (vgl. Kap. 2.3; Abb. 5.2-1).
- 2) Es wird ein differenzierungstheoretisch geprägtes Vorgehen verfolgt, das über die Darstellung der **Perspektivenvielfalt der konstruktivistischen Wirklichkeit** der hohen Komplexität und Mehrperspektivität der intersystemischen Netzwerkarbeit gerecht zu werden sucht (vgl. Luhmann 2003; Kieser 1999c; Bardmann 1994; Bardmann & Hermsen 2000). Über eine **teilsystemische Rekonstruktion** der fokalen Muttersysteme, die das Netzwerk konstituieren, soll das historisch gewachsene spezifische Autonomie-Interdependenz-Verhältnis der Akteurkonstellation erarbeitet werden. Über diesen kontextanalytischen Zugang (vgl. Kap. 5.3.1; Kap. 6) und die mehrperspektivische Rekonstruktion der Netzwerkanalyse (Kap. 5.3.2; Kap. 7) soll u.a. vermieden werden, dass eine zu selektive Beobachtungsperspektive auf das komplexe System eingenommen wird, welches der emergenten Netzwerkwirklichkeit nicht gerecht würde (vgl. The Partnering Initiative 2006; Fessler 2002; Willke 1993).
- 3) Die vorliegende Arbeit kombiniert Elemente der **Grundlagen- und Anwendungsforschung**, indem theoriegeleitete Prämissen (aus Abschnitt B) die Untersuchung selektiv einschränken, die Untersuchung zugleich aber **offen** für eine explorativ-induktive Erschließung des Gegenstandes ‚aus der Praxis für die Praxis‘ gestaltet wird (Abschnitt C). Entlang dieser Kombination sollen nicht nur Module für eine *Grounded Theory* zur intersystemischen Netzwerkarbeit, sondern auch praxisrelevante Empfehlungen generiert werden. Methodisch kommt diese Vermaschung darin zum Ausdruck, dass Datenlagen aus der partizipativen Aktionsforschung (Anwendungsforschung) und der aktive Zugang zum und Einblick in das System durch die wissenschaftliche Begleitforschung auch für die vorliegende Forschungsarbeit und für die Rekonstruktion des komplexen Untersuchungsgegenstandes nutzbar gemacht werden.
- 4) Intersystemische Netzwerke werden als **emergente soziale Konstrukte** konzipiert, die in ihren intermediären Strukturen Elemente der Partner integrativ verbinden. Die Emergenz des Netzwerkhandelns gründet sich in der spezifischen Relationierung dieser Teilelemente (vgl. Teubner 1996; Kap. 2; Kap. 4). Je nach Ebene im Netzwerkhandeln (strategische oder operative Ebene) und teilsystemischer Perspektive (Politik, Sport, Jugendhilfe) können unterschiedliche Logiken das Handeln prägen. Hier gilt zu erschließen, wie es gelingt, trotz Divergenzen im System, strategisch kollektiv handlungsfähig zu sein. So können strategische Planungen von oben (der ‚Strategen‘) in eigendynamischen Prozessen von unten unterlaufen werden

(vertikale Differenzierung), oder der Sport und die Jugendhilfe stimmen in den Basisprämissen zur Netzwerkarbeit nicht überein (horizontale Differenzierung).

- 5) **Strukturen** im Netzwerk sind **immer veränderlich**. Diesem Sachverhalt muss über eine **Prozessperspektive auf die Netzwerkgestaltung** Rechnung getragen werden. Hintergrund hierfür ist, dass mit Blick auf eine erfolgreiche Koordination der Divergenzen im System in verschiedenen Phasen der Netzwerkarbeit verschiedene Erfolgs- und Qualitätsfaktoren für die Netzwerkarbeit relevant werden. Unterschieden werden hier in Anlehnung an Aderhold (2002) und Fessler (2002) die Phasen der 1) Mobilisierung, 2) Formierung und Institutionalisierung und 3) Weiterentwicklung. Netzwerkstrukturen sind immer das kontingente Ergebnis aus intersystemischen Diskursen zwischen den Akteuren (Interaktion), strukturellen Bedingungen (z.B. divergierenden Einflussdominanz der Akteure) und institutionellen Ordnungen. Sie entstehen in der **Oszillation aus Formalität und Informalität**. Strukturen müssen immer genügend Raum für informelle Prozesse belassen. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, bei der Rekonstruktion der **institutionellen Ordnung**, die Struktur- und Prozess-Dimension (*Governance*) zu unterscheiden (vgl. Etzioni 1975; auch Groß et al. 2005; Fessler 2002). Bei der Rekonstruktion der Akteurkonstellationen müssen neben den Interaktionsformen (hierarchische, demokratische Abstimmung oder marktliche Elemente), vor allem die institutionellen Ordnungen mit Fokus auf die konkreten Verhandlungs-, Entscheidungs- und Kommunikationswege und -formen in ihrem Prozessverlauf beachtet werden, um etwaige Verschiebungen, z.B. der intersektoralen Einflussstrukturen je nach Entscheidung und Entscheidungssituation, rekonstruieren zu können.
- 6) Netzwerkentscheidungen werden nicht allein durch die Kernakteure im System (Akteurkonstellation), sondern auch durch externe **Anspruchsgruppen in der inneren und äußeren Umwelt** des Systems beeinflusst. Hierzu gehören assoziierte Partner an den äußeren Grenzen des Systems (operative Akteure), die Zielgruppe/Adressaten wie auch relevante Umweltsysteme, von denen die Legitimität und soziale Akzeptanz der Netzwerkarbeit vor Ort oder im Kommunalraum abhängig ist (vgl. Weick 1985; Kap. 4.4). Netzwerkarbeit ist somit nicht allein in die Mutterkontexte der Kernakteure, sondern in weitere einflussreiche Kontextbedingungen eingebettet. So werden weitere „relevante Umwelten“ (Willke 1999, 55), die das Netzwerkhandeln und Entscheidungsprozesse beeinflussen, exemplarisch in die Rekonstruktion der Netzwerkarbeit aufgenommen.

Neben den Leitdimensionen des Rahmenmodells der Akteur-Struktur-Dynamiken, sind weitere einflussreiche Kategorien für die Analyse die Netzwerkgenese, Netzwerkorganisation, Prozessperspektive und relevante Umwelten (vgl. Abb. 5-2.2). Diese Faktoren beeinflussen das kollektive Netzwerkhandeln und müssen entsprechend bei der Identifikation von Erfolgsfaktoren für die Koordination intersystemischer Netzwerkarbeit Berücksichtigung finden.

Ausgangsprämissen für die nachfolgende Analyse ist folgerichtig eine **integrative Struktur- und Akteurperspektive**: der strukturelle Koordinationsrahmen (institutionelle Ordnungen) prägt in diesem Modell die kollektive Handlungsfähigkeit im Netzwerk; zugleich ist dieser aber das Resultat aus Akteursentscheidungen und kann jeder Zeit durch die Akteure modifiziert und/oder reproduziert werden. An dieser Stelle wird die Ambivalenz aus struktureller Gestaltung und der Prozessdimension intersystemischer Netzwerkarbeit relevant: die Selbstorganisation über dezentrale Verhandlungsprozesse kann z.B. über strukturelle Dimensionen vorstrukturiert werden, so dass erst über diese

Strukturdimension kollektives Handeln im Sinne der Einheit der Vielfalt ermöglicht und stabilisiert werden kann (vgl. Mayntz & Scharpf 1995).

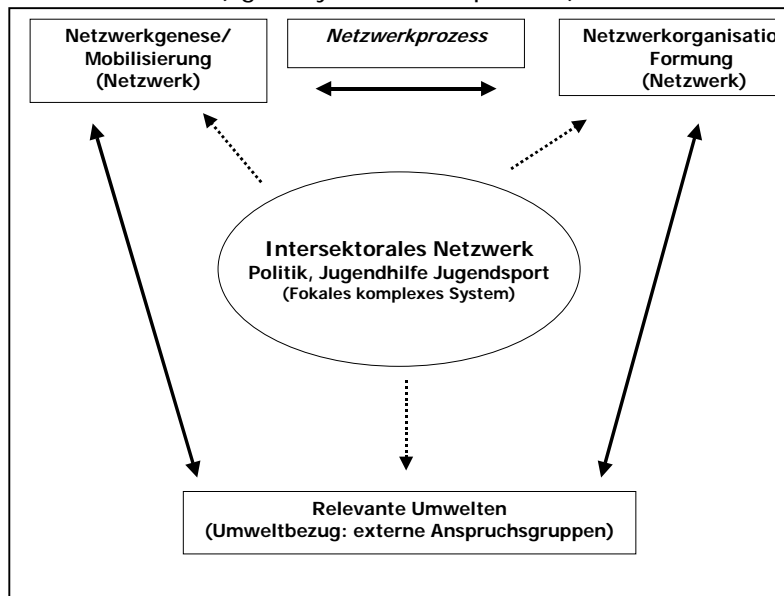


Abb. 5-2.1 Weitere Leitdimensionen zur Rekonstruktion der intersystemischen Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sozialpolitik, Jugendhilfe, Jugendsport

Quelle: Modifizierte Darstellung (in Anl. an Fessler 2002, 90)

Das gesellschaftliche Handeln im Körbe für Köln e.V. – so die Prämisse – ist das Resultat aus einem spezifischen Mix aus **strategischer Gestaltung** und **dezentraler Selbstorganisation** der Akteure im komplexen Netzwerksystem. Die Divergenzen im System (Interessen, Ziele u.a.) werden auf eine gemeinwohlorientierte und geteilte Zielsetzung ausgerichtet: die Integration sozial benachteiligter junger Menschen in den sozialen Brennpunkten von Köln. Das intersystemische Netzwerk Körbe für Köln e.V. wird diesen Annahmen folgend als ‚tertiäre Institution‘ im Dritten Sektor strategisch installiert, um die Teilressourcen der Partner – ihre Wissens- und Kompetenzlagen, aber auch soziales Kapital, finanzielle und materielle Mittel – zu bündeln und das Handeln der teilsystemischen Akteure aus Politik, Sport und Jugendhilfe aufeinander abzustimmen. Über die gemeinwohlorientierte Zielausrichtung, die in integrierte Handlungskonzepte überführt wird, werden etwaige Divergenzen und Interdependenzen problembezogen und zeitlich begrenzt bewältigt. Dies erfolgt im kommunalen Mehrebenenmodell, in dem ein formal verstetigtes Politiknetzwerk und die Potenziale operativer Zusammenarbeit im Sozialraum (regionale Dienstleistungsnetzwerke) mit einander verbunden und aufeinander bezogen werden. Die Rekonstruktion der Strukturen, Prozesse und Dynamiken dieses komplexen Netzwerkmodells sollen im Hinblick auf das Koordinations- und Integrationsproblem einer intersystemischen Netzwerkarbeit zur sportbezogenen Jugendsozialarbeit induktiv erschlossen und möglichst umfassend rekonstruiert werden. Der Fokus der Analyse wird dabei auf die **Meso-Ebene der Systemintegration** gelegt, auch wenn die plurale Wohlfahrtsarrangement in den Dienst der Sozialintegration für Dritte gestellt wird. Der Aspekt der Sozialintegration wird aus selektiven Gründen weitestgehend aus der vorliegenden Analyse ausgeschlossen, war aber Kernbestandteil der wissenschaftlichen Begleitforschung des Projekts (vgl. Luetkens 2007).

Die bis dato formulierten Prämissen prägen die nachfolgende Methodik. Die Forschungsfragen werden mit der Methodik zur Kontext- und qualitativen Netzwerkanalyse ausdifferenziert und expliziert.

5.3 Methodik zur empirischen Fallanalyse und Forschungsfragen

Folgt man der konstruktivistisch geprägten ‚**Logik der Beobachtung**‘ (Willke 1993, 66-69), so können komplexe Netzwerke nur angemessen **beschrieben, rekonstruiert und erklärt** werden, wenn die Beobachtung aus der Logik des jeweiligen Systems und unter Berücksichtigung von dessen kognitiven Strukturen und Semantiken gestaltet ist. Eine differenzierungstheoretische intersystemische Netzwerkanalyse darf aus diesem Grund nicht eindimensional rein sektor- oder systembezogen rekonstruiert werden, sondern muss alle relevanten funktionalen Kontexte berücksichtigen (vgl. CSPI 2005). Soziologische Beobachter/innen rekonstruieren gesellschaftliches Handeln zwar meist aus einer monodisziplinären Sicht (vgl. Schimank 2000e, 126); für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand greift dieses Vorgehen allerdings zu kurz. Dies gründet in der Annahme, dass die teilsystemischen Erwartungen der Akteure im Netzwerk die **Bedingungsstruktur für die Grenzziehung**, und damit die Ziel- und Zwecksetzung der Netzwerkarbeit prägen. Die **Emergenz der intersystemischen Netzwerkarbeit** ergibt sich erst aus der Bündelung und Kopplung der partikularen Beobachtungsperspektiven, der spezialisierten Teilleistungen und je teilsystemischen Ressourcen (vgl. The Partnering Initiative 2006, 3ff.; Luhmann 1996, 272-316; 1994b; 1991a, 10ff; 1984, 555ff.; Mayntz & Scharpf 1995; Teubner 1992; auch Kap. 2.1.1).

Eine **umfassende Rekonstruktion** des sozialen Systems erfordert es, Strukturen, Entscheidungswege, Kommunikationsprozesse, Einschätzungen, kulturelle Codes und Deutungsmuster der relevanten Akteure möglichst genau und intersubjektiv in „verdichteten Beschreibungen“ abzubilden (vgl. Geertz 1983, 25). Die Koordinations- und Entscheidungsprozesse werden entlang dieser Prämisse in ‚dichten Situationsbeschreibungen‘ abgebildet. Hier treffen die divergierenden Interessenlagen (z.B. normative Vorstellungen der Akteure, die sich aus teilsystemischen Kontexten generieren), verschiedene Kommunikationskulturen und Erfahrungen mit Netzwerkarbeit aufeinander. Diese Zusammenhänge sind von außen nicht direkt einsehbar und können daher nur sehr schwer als manifeste Strukturen dingfest gemacht werden. Da diese auch nur bedingt durch vorab festgelegte standardisierte Thesen erfasst werden können, erscheint es für den vorliegenden Forschungskontext unabdingbar, ein **konstruktivistisches, offenes Forschungsdesign** gegenüber dem Untersuchungsgegenstand einzunehmen und über qualitative Methoden und eine multiperspektivische Rekonstruktion das komplexe Entscheidungshandeln und die Koordination der Netzwerkarbeit zu rekonstruieren.

Die o.g. konstruktivistischen Annahmen liegen auch der vorliegenden Arbeit zu Grunde, so dass methodisch ein empirischer Zwischenschritt aus teilsystemischer Kontextanalyse und qualitativer Fallanalyse resp. Netzwerkanalyse gewählt wird.

Aus differenzierungstheoretischer Sicht interessieren daher

- 1) die **teilsystemischen Handlungsorientierungen, Strukturbesonderheiten und Dynamiken** wie auch das spezifische Autonomie-Interdependenz-Verhältnis der fokalen Systeme **Politik, Jugendhilfe, Jugendsport**. Diese sollen über die jeweilige Kontextanalyse in den Kapiteln 6.1 bis 6.3 erschlossen werden.

- 2) Über die qualitative Netzwerkanalyse (Kap. 7) wird ferner das kollektive Handeln und Entscheidungsprozesse der spezifischen **Akteurkonstellation** sowie die **institutionellen Ordnungen des Untersuchungsgegenstandes** – in ihrer strukturellen wie interaktionalen Dimension – rekonstruiert.

Die Netzwerkorganisation erfolgt auf der Basis von Koordinations-, Integrations- und Selektionsmechanismen, die von den Akteuren mehr oder minder intentional etabliert werden und über die das Netzwerkhandeln gesteuert wird (vgl. Aderhold 2002). Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen für eine erfolgversprechende Koordination intersystemischer Netzwerkarbeit, die unter der Prämisse von divergierenden Interessen, Einfluss- und Ressourcenlagen steht, sollen herausgearbeitet werden.

Arbeitshypothese und Forschungsfragen

Die **Arbeitshypothese** ist, dass intersystemische Netzwerkarbeit im Kontext einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Kommunalraum einen konstruktiven Beitrag zur Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen, insbesondere in der sozialen Brennpunktarbeit und mit Blick auf die Integration von benachteiligten jungen Menschen leisten kann. Über die intersystemische Zusammenarbeit der Akteure aus Politik, Sport und Jugendhilfe (Systemintegration) können die Chancen von benachteiligten jungen Menschen in Köln auf eine gleichberechtigte Teilhabe in den Handlungsfeldern einer sportbezogenen sinnvollen Freizeitgestaltung und mit Blick auf die Integration in den ersten Arbeitsmarkt erhöht werden (=> Sozialintegration). Ziel ist es den Möglichkeitsraum dieser Zusammenarbeit abzustecken und Erfolgsfaktoren zur Koordination antagonistischer Netzwerkarbeit im benannten Kontext zu formulieren.

Als **Schlüsseldeterminanten für den Erfolg** interinstitutioneller Netzwerkarbeit im Allgemeinen und für die intersystemischen Vernetzung zwischen Sport, Politik/ Verwaltung und Jugendhilfe im Besonderen, lassen sich im Anschluss an den vorangegangenen theoretischen und empirischen *State of the Art* vier maßgebliche Dimensionen herauschälen, die im empirischen Teil über nachfolgend benannte methodische Bausteine rekonstruiert werden (vgl. stellv. Evanschitzky 2003; Oppen et al. 2003; van Santen & Seckinger 2003; Evers et al. 2002; Weyer 2000; Radel 1999):

- 1) **Teilsystemische Kontexte der fokalen Akteure**
(Literaturanalyse, Kontextanalyse; Experteninterviews)
- 2) **Partnerstrukturen und Interessenlagen**
(Dokumentenanalyse, Kontextanalyse; Teiln. Beobachtung, Experteninterviews)
- 3) **Einflusspotenziale auf Grund von Zentralität, Position, Ressourceninput**
(Teiln. Beobachtung, Dokumentenanalyse; z.T. ergänzt durch Expertenanalyse)
- 4) **Koordination der Netzwerkarbeit über formale und informelle Gestaltungselemente (Institutionelle Ordnungen; Institutionelles Design)**
(Experteninterviews; Teiln. Beobachtung; beobachtende Teilnahme: Moderation der Workshops; Experteninterviews)

Kernfragen, die sich ergänzend zum Einfluss der je ‚**sektoralen Koordinationsformen und Handlungslogiken**‘ (vgl. Kap. 3.5) aus den vorangegangenen systemtheoretischen Annahmen ergeben, sind:

- Welche **Systemlogiken** prägen die intersystemische Vernetzung?
- Welche spezifischen **Autonomie-Interdependenz-Konstellationen** prägen die Akteurkonstellation?

- Wie wird mit dem **Autonomie-Interdependenz-Problem** aus je teilsystemischer Perspektive umgegangen? (Politik, Jugendhilfe, Jugendsport)
- Welche **Risiken und potenzielle Grenzen** gibt es mit Blick auf die spezifische Akteurkonstellation (Politik, Jugendhilfe, Jugendsport)
- Welche **Möglichkeiten und Chancen** ergeben sich für die Einzelakteure aus der Bewältigung der intersystemischen Interdependenz in der spezifischen Akteurkonstellation? (Politik, Jugendhilfe, Jugendsport)

Die Beantwortung dieser Fragen soll über die **Kontextanalyse** erarbeitet werden.

Die konstruktivistischen Annahmen der **Systemtheorie** liefern relevante Prämissen zur Erklärung der Entstehung, Strukturierung und Funktionsweise von intersystemischen Netzwerken. Anschließend an diese Prämissen eröffnen sich folgende Fragebündel, die auf der Basis der **qualitativen Netzwerkanalyse** beantwortet werden sollen.

- Welches **Leistungspotenzial** birgt die intersystemische Vernetzung auf Grund der in ihr gebündelten Teilressourcen? (= > Synergien; Leistungsfähigkeit)
- Warum beteiligen sich die Kernakteure an der intersystemischen Kooperation im Feld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit? Welche **Gewinne** erwarten sie sich aus der Zusammenarbeit? (= > Motiv zur Netzwerkbeteiligung; Win-Effekt)
- Welchen Einfluss haben die **teilsystemischen und sektoralen Handlungslogiken** der Muttersysteme der Akteure auf das Netzwerkhandeln?
- Wie kann das Netzwerkhandeln **koordiniert** werden, damit trotz divergierender Logiken kollektives strategisches Handeln möglich ist?
- Welche Rahmenbedingungen (Strukturen, Prozesse, Akteurkonstellationen) **fördern** welche **behindern oder hemmen** die Netzbildung und die Koordination und Integration in der Netzwerkarbeit?
- Welche **Koordinations- und Integrationsmechanismen** können für die Phasen der Netzwerkmobilisierung und Netzwerkformierung zur Bewältigung der Interdependenz zwischen den Partnern identifiziert werden?
- Wie kann trotz Divergenzen im intersystemischen Netzwerk eine **kognitive Konvergenz** und **Präferenzintegration** hergestellt werden?

Aus **steuerungstheoretischer** und aus Perspektive des Entscheidungs-Prozess-Ansatzes, der Kollaborationstheorie und der evolutionären Managementtheorie eröffnen sich folgende Fragen (vgl. stellv. Mayntz & Scharpf 1995; Crozier & Friedberg 1993):

- Welche **strukturellen und informellen** Bedingungen fördern und welche behindern eine integrierte gemeinwohlorientierte Netzwerkarbeit?
- Welcher spezifische **Mix aus Fremdsteuerung und Selbstorganisation** liegt im System vor und wie kann die **Ambivalenz aus Fremdsteuerung und Selbstorganisation** im Sinne der Gemeinwohlorientierung gelöst werden?
- Welche **institutionelle Ordnung** prägt das Netzwerkhandeln im System? Welche Koordinationsmechanismen liegen dieser Ordnung zu Grunde?
- Wie können **strukturelle Ungleichheiten**, die aus divergierenden Partikularinteressen, Zielorientierungen und Ressourcenlagen entstehen, kompensiert bzw. in kognitive Konvergenzen und Präferenzintegrationen überführt werden?
- Welche **Koordinations- und Integrationsmechanismen** können zur Bewältigung der Interdependenz zwischen den Partnern eingesetzt werden?

- Welche **Hemmnisse** existieren in der spezifischen Akteurkonstellation zur Behinderung einer erfolgreichen Koordination und Integration der Netzwerkarbeit? Wie können diese behoben oder vermieden werden?
- Welche **Erfolgsfaktoren** können für eine erfolgreiche Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit rekonstruiert werden?

Die Analyse muss sowohl die strukturelle wie auch prozedurale Dimension berücksichtigen, wobei diese Trennung rein analytischer Natur ist. Zu berücksichtigen sind Elemente der Planung, Formierung, Institutionalisierung, Qualitätsentwicklung und Umsteuerung von Prozessen wie auch die Kernphasen im Lebenszyklusmodell von Netzwerken (vgl. Aderhold 2002). Die Fragen, die sich hier ergeben, sind:

- Wie muss der **Planungs-Prozess/die Mobilisierung** und der **Formierungs- und Institutionalisierungsprozess** gestaltet sein, um eine erfolgversprechende Koordination der intersystemischen Netzwerkarbeit zu gewährleisten?
- Wie können in Zeiten großer Konsolidierungszwänge **neue Ressourcen erschlossen, mobilisiert** bzw. vorhandene gebündelt werden?
- Welche Rolle spielt die **Qualitätsentwicklung** (inkl. Zielvereinbarungen und Zielintegration) bei der erfolgreichen Koordination intersystemischer Netzwerkarbeit?
- Wie sollte **Qualität** im intersystemischen Verbundsystem **kontrolliert** werden, um eine erfolgversprechende Koordination intersystemischer Netzwerkarbeit zu erzielen?

Datenbasis, Datensammlung, Datenauswertung

In der vorliegenden Arbeit wird ein partizipativ-kooperativer Forschungsprozess mit reflexiven Fremdsichten von außen kombiniert. So kann im kontinuierlichen Wechsel aus Fremd- und Selbstbeobachtung ein umfassendes Bild auf die soziale Wirklichkeit der Netzwerkarbeit skizziert werden. Methodisch werden im Sinne der Triangulation 1) eine umfassende Dokumentenanalyse und Literaturanalyse, 2) teilnehmende Beobachtungen und „beobachtende Teilnahme“² und 3) leitfadengeführte qualitative Interviews integrativ zusammengeführt und synoptisch verdichtet (vgl. Flick 1991).

Datenbasis der Kontextanalyse sind einschlägige theoretische und empirische Veröffentlichungen zu den fokalen Systemen. Literaturdaten werden ergänzt um Selbstreflexionen aus den Teilsystemen (z.B. Leitbildern, *Policies* u.a.) und über ausgewählte leitfadengeführte Interviews, die im Zuge der Fallanalyse durchgeführt wurden (s.u.). Im ersten Teil der Befragung wurden gezielt Fragenbereiche zu den Strukturen, der Funktionsweise und den Zielsetzungen der Muttersystem der Akteure gestellt. Die Analyse wird vorwiegend aus der je **teilsystemischen Wissenschaftsperspektive**, d.h. als fremdreflexiver Außenblick z.B. der Sportwissenschaft, der politischen Soziologie oder Politikwissenschaft, der Soziologie der Sozialen Arbeit, rekonstruiert. Damit soll ein teilsystemischer Kontextbezug hergestellt werden, über den auch „blinde Flecken“ der Selbstbeobachtungen der Akteure im System erhellt werden können. Neben den leitfadengeführten Experteninterviews fließen ferner Erkenntnisse aus der teilnehmenden Beobachtung und Dokumentenanalyse (inkl. Policy-Analyse) zu den Muttersystemen der

² Beobachtende Teilnahme bezeichnet die aktive Beteiligung und z.T. Mitgestaltung der Gremienarbeit durch die Forscherin ganz im Sinne einer partizipativen Aktionsforschung. Diese Beobachtungen wurden nicht über Protokolle dokumentiert, sondern fließen als Erfahrungen in den Forschungsprozess und in das Grundverständnis für die Funktionsweise der Netzwerkarbeit mit ein.

Akteure des komplexen Netzwerkverbundes ein. Die spezifische Datenbasis für die einzelnen Kontexte wird jeweils in der Einleitung der Kontextanalyse spezifiziert.

Die Datenlage für die qualitative Netzwerkanalyse speist sich aus der teilnehmenden Beobachtung, beobachtenden Teilnahme, einer Dokumentenanalyse und den leitfadengeführten Interviews der fokalen Entscheidungsträger im System (vgl. Übersicht in der Anlage). Diese Daten werden bei Bedarf rückgekoppelt mit quantitativen und qualitativen Datenlagen aus der Evaluationsforschung, die vorwiegend als Prozess-evaluation gestaltet war (Dokumentation der Angebote, teilnehmende Beobachtung der Angebote, dokumentierende Evaluation; vgl. Luetkens 2007).

Die **Feldphase** zu den Interviews erfolgte in zwei Wellen (2003 und 2005). In der ersten Welle (2003) wurde die Untersuchung explorativ unter einer vorwiegend formativen Fragestellung als Elemente der partizipativen Aktionsforschung durchgeführt. Die zweite Welle wurde mit einem erweiterten Leitfaden durchgeführt. Die Basisfragen dieser Untersuchung wurden um theoriegeleitete Elemente zur Koordination der Netzwerkarbeit, Interdependenzen der Akteure, vergangene Erfahrungen zu Strukturen, Steuerung und informeller Organisation von Netzwerkarbeit, zum Netzwerkentscheidungsprozesse wie auch zur Zufriedenheit mit dem Verlauf der Netzwerkarbeit ergänzt (vgl. Leitfaden und Tabelle zur Stichprobe in der Anlage). Die Interviews wurden (unter Einverständnis der interviewten Personen) auf Tonband mitgeschnitten und wörtlich in normales Schriftdeutsch transkribiert. Das Transkript wurde von zwei unabhängigen Personen kontrolliert. Die transkribierten Daten wurden mit Hilfe der MaxQDA³ Software ausgewertet. Auf dieser Software-Basis konnten neben den leitfadengeführten Experteninterviews auch relevante Feldnotizen aus der teilnehmenden Beobachtung computergestützt verwaltet und ausgewertet werden. Die Software gründet auf der Forschungsmethode der *Grounded Theory* und qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1999), womit eine innere Konsistenz zum hier gewählten methodischen Vorgehen gewährleistet werden kann (vgl. Kuckartz 1999).

Die Inhaltsanalyse erfolgte entlang einer codierten semantikbezogenen Struktur, der Textsegmentierung und Kategorienbildung (vgl. ebd., Kap. 2-5), wobei die Codierung sowohl theoriegeleitet wie auch über ein ergänzendes offenes In-Vivo Codier-Verfahren umgesetzt wurde (vgl. Strauss & Corbin 1996, 50; Flick 1995b). Auf eine Quantifizierung der qualitativen Datenlagen wird im vorliegenden Fall bewusst verzichtet, da die **Polyzentrität der Annahmen**, und somit die differenzierte Vielfalt, für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand von besonderem Interesse ist. Die Textauswertung wurde entlang der gängigen inhaltsanalytischen Vorgehensweise als iterativer Prozess aus theoretischen Vorannahmen, Exploration, Interpretation, Kategorisierung, Klassifikation gestaltet (ebd., 17ff). Auf eine Typisierung der Ergebnisse wird im vorliegenden Fall bewusst verzichtet, weil diese auf der Grundlage der Perspektivenvielfalt kaum haltbar ist. Die Datenauswertung erfolgte ausschließlich deskriptiv-rekonstruierend, um keine verfälschende Sicht auf die Beobachtung zu werfen. Auch die anderen qualitativen Daten (Memos, Beobachtungs-Protokolle, Dokumentationen, Dokumente zu Partnern und Projekt) wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Hier wurde allerdings auf Grund der Datenvielfalt bewusst ein selektives Vorgehen gewählt und auf eine komplette Übertragung in MAX QDA verzichtet. Die Ergebnisse der Fallanalyse sollen abschließend in Rückkop-

³ QDA = qualitative data analysis

plung mit weiteren Forschungsergebnissen aus anderen Evaluations- und Netzwerkkontexten fallübergreifend in Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die Koordination einer erfolgreichen intersystemischen Netzwerkarbeit fließen.

5.3.1 Kontextanalyse

Die Kontextanalyse der Teilsysteme **Politik, Jugendhilfe, Jugendsport** (vgl. Kap. 6.1.-6.3) hat zum Ziel, einen vertiefenden Blick auf die teilsystemisch „sensiblen Druckpunkte“ (Willke 1999, 208), Strukturbesonderheiten und steuerungstheoretische Besonderheiten, die einen Rückschluss auf die Steuerbarkeit und Kooperationsfähigkeit dieser Systeme zulassen, zu generieren. Eine qualitative Netzwerkanalyse erscheint aus Sicht der Verfasserin der vorliegenden Arbeit nur dann sinnvoll, wenn ‚pfadabhängige‘ sozialstrukturelle Entwicklungen und damit historisch gewachsene Erfahrungshorizonte mit Blick auf Netzwerkarbeit allgemein, und das spezifische Autonomie-Interdependenzverhältnis der fokalen Akteure im Besonderen, eingeschätzt werden können.⁴ Daher soll ein differenzierungstheoretisches Reflexionswissen zu Autonomie, Funktionsweise und wechselseitigen Abhängigkeiten dieser fokalen Systeme erarbeitet und auf den Netzwerkkontext hin verdichtet werden. Im Analysemodell der Akteur-Struktur-Dynamiken ist die **Kontextanalyse auf der Wollens-Ebene** des Netzwerkhandelns verortet. **Ziel der Kontextanalyse** ist es, deduktiv und sekundäranalytisch einen Erklärungshintergrund zu schaffen, um sozialstrukturelle Besonderheiten und daran rückgebundene etwaige historisch gewachsene strukturelle Verfestigungen, z.B. im spezifischen Autonomie-Interdependenz-Problem der fokalen Systeme, herauszuarbeiten. Die Kontextanalyse kombiniert mit Blick auf Strukturen und Prozesse

1. eine **funktionale Analyse** der **sozio-strukturellen Systemhaftigkeit** und spezifischen **Autonomie-Interdependenz-Probleme** der Systeme mit
2. **Pfadabhängigkeiten der Interdependenzen** der fokalen Systeme, d.h. mit Blick auf die Systemgeschichte und das historisch gewachsene Verhältnis der Teilsysteme zueinander (z.B. Politik-Jugendhilfe, Politik-Jugendsport, Jugendhilfe-Jugendsport).

Die Erschließung der teilsystemischen Rationalitäten der fokalen Systeme über die Kontextanalyse erscheint notwendig, da funktionalen Systemrationalitäten in der Regel zu wechselseitigen Indifferenzen führen, die eine Netzwerkbildung verhindern oder gefährden können (vgl. Luhmann 1973, 7ff.; 1994b; 1984; Willke 1989). Nur auf Grundlage der Kenntnis derartiger Eigenarten kann das Spektrum der Möglichkeiten und Grenzen intersystemischer Vernetzung angemessen erfasst werden. Das Grundverständnis der historisch gewachsenen teilsystemischen Semantiken, Relevanzen und Handlungsorientierungen der Partner muss daher erschlossen werden, um etwaige Konflikte und Potenziale der Vernetzung strukturgeneriert erklären zu können. Die je spezifische Autonomie-Interdependenz-Relation der Akteurkonstellation beeinflusst ferner den Möglichkeitsraum der Kooperationswilligkeit, so dass insgesamt die historische Prägung spezifischer Relevanzen, wechselseitiger Blindheiten und Indifferenzen der fokalen Systeme das spezifische Interdependenzverhältnis zwischen den Teilsystemen

⁴ Zur evolutionären „institutionellen Dynamik“ der Gesellschaft vgl. v.a. Burns & Dietz (1992, 283-306). Zur Pfadabhängigkeit vgl. u.a. Kaufmann (1998, 9) und das DFG Graduiertenkolleg der FU Berlin unter <http://sites.wiwi.fu-berlin.de/schreyoegg/pfadkolleg/> (Letzter Zugriff 15.05.2006).

und damit den kontingenten Möglichkeitsraum intersystemischer Vernetzung selektiv eingrenzen: Geteilte Netzwerk- und Kooperationserfahrungen werden im Systemgedächtnis gespeichert und können sich (positiv oder negativ) auf die relative Offenheit oder Geschlossenheit gegenüber zukünftigen Kooperationen auswirken (vgl. Luhmann 2000a, 275; vgl. Kap. 4.3.2.1). Im Systemgedächtnis erinnerte Erfahrungen zu gelungener oder misslungener spuren somit eine soziale Öffnung resp. Schließung für zukünftige Netzwerkarbeit vor.

Methodisches Ziel ist es, über die Wissensbestände aus der Kontextanalyse eine legitime Möglichkeit dafür zu eröffnen, Entscheidungen im konkreten Netzwerkhandeln des Untersuchungsgegenstandes vom individuellen Akteurhandeln zu abstrahieren und auf die generalisierte teilsystemische Handlungsorientierung der Muttersysteme der Akteure zurück zu beziehen. Entscheidungshandeln kann auf dieser Basis systemisch bzw. strukturell überall dort begründet werden, wo teilsystemische Handlungslogiken und Indifferenzen ein hinreichendes Erklärungspotenzial für Einzelentscheidungen im Kontext der Netzwerksteuerung bieten. Die **teilsystemische Kontextanalyse** liefert somit den makrosoziologisch-strukturellen Erklärungshintergrund für das korporative Akteurhandeln im Netzwerkverbund. Auf dieser Basis können Divergenzen, Blindheiten, Indifferenzen und Handlungsorientierungen der korporativen Akteure im Netzwerkhandeln **strukturell** begründet werden. Die gesellschaftlichen Bedingungsstrukturen für Netzwerkarbeit werden je nach Kontext anders interpretiert, so dass gleiche Entwicklungen – je nach Systemperspektive – einen anderen Stellenwert einnehmen. Vor diesem Hintergrund sind – teilsystemisch geprägte – Redundanzen von einzelnen Sachverhalten in der vorliegenden Arbeit bereits vorprogrammiert und unvermeidlich. Die Darstellung wird allerdings anschlussfähig aneinander aufgebaut, um diese Dopplungen möglichst gering zu halten. Aus diesem Grund wird vom Allgemeinen zum Speziellen vorangeschritten: Über die Entwicklungen des politischen Systems werden die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zur Entstehung von intersystemischen Netzwerken im pluralen Wohlfahrtsverbund greifbar gemacht, das System der Sozialen Arbeit mit dem Subsystem der Jugendhilfe wird als kompensatorisches System für politische Unzulänglichkeiten und als stellvertretende Instanz der politischen Universalinklusion eingesetzt und der Jugendsport ist wiederum als anerkannter freier Träger zugleich ein Teil des Jugendhilfesystems. Damit ist die Reihenfolge der Kontextanalyse inhärent vorgegeben.

5.3.2 Qualitative Netzwerkanalyse

Über die Netzwerkanalyse soll die konkrete Entstehung, Entwicklung und Umsetzung einer intersektoralen Kooperation an der Schnittstelle (Jugend-)Sport, Jugendhilfe und Politik am Fallbeispiel des Trägervereins Körbe für Köln e.V. umfassend rekonstruiert werden. Die Methode der **qualitativen Netzwerkanalyse** (Weyer 2000; Mayntz & Scharpf 1995; Héritier 1993a; 1993b) erlaubt es nicht nur eine Prozessperspektive einzunehmen, sondern v.a. auch die Leitdimensionen des ASD und die Interdependenzen der Akteure der Netzwerkarbeit umfassend zu rekonstruieren. Hier werden vor allem die **Akteurkonstellation** und die **institutionelle Ordnung** als Strukturdimensionen relevant: diese bestimmen zu einem hohen Anteil den Möglichkeitsraum des Netzwerkhandelns – das Können – und die normativen Vorgaben, sozialen Erwartungshaltungen und Zielrichtungen – das Sollen (Abb. 7-2.1; 7-2.2). Die Analyse erfolgt als ‚verdichtete‘ Darstellung entlang der bereits beschriebenen ‚Logik der Beobachtung‘ (Willke 1993, 66-69)

aus der Sicht der handelnden Akteure, so dass den teilsystemischen Differenzierungen und Relevanzen (Sport, Politik, Jugendhilfe), den sektoralen Relevanzen (öffentlich, ökonomisch, zivilgesellschaftlich), und der Ebenendifferenzierung (Strategie, operative Arbeit) bei Bedarf Rechnung getragen werden kann. Teilweise müssen die Interviewaussagen aus evaluationsethischen Gründen anonymisiert werden (DeGeVal 2004).

Die Systemtheorie (vgl. stellv. Baecker 1999), Netzwerkforschung (vgl. stellv. Oppen et al. 2003; Aderhold et al. 2002), die Interorganisations- und Kollaborationstheorie (vgl. stellv. Gray 1989; 1985; Gray & Wood 1991) und die Dritte Sektor Forschung zur pluralen Wohlfahrtsproduktion (vgl. stellv. Evers et al. 2002) sind sich in einem Punkt einig: Kernstück der Netzwerkarbeit ist die **Partnerstruktur (= > Akteurkonstellation)**. Mit ihr werden der Ressourceninput, aber auch die Interessenlagen der Partner in das Netzwerk genommen und der potenzielle Leistungsrahmen des Netzwerks gesteckt. Entlang der Partnerstruktur entstehen **institutionelle Ordnungen** im System, werden Grenzen gesteckt, die Netzwerkidentität und eine umfassende Rationalität entwickelt. In diesem Kontext sind Interessenlagen und Ressourcen sind analytische Leitdimensionen; aber auch den wechselseitigen Interdependenzen und der sozialen Einbettung der Partner in ihre Muttersysteme wird Rechnung getragen. Relevant ist weiterhin, dass entlang der Position der Akteure im Netzwerk und auf Grund der je eingebrachten Ressourcenlage strukturelle Asymmetrien im System entstehen können, über die sowohl die Art der Koordination wie auch die Handlungsrichtung der Netzwerkentscheidungen beeinflusst werden können.

5.3.2.1 Partner- und Ressourcenanalyse

Theoretische Prämissen hierzu sind, dass mit der **Partnerwahl** der Möglichkeitsraum festgesteckt wird, in dem sich das Netzwerk im Anschluss bewegen kann (vgl. Aderhold 2002). Die reflexiven Interessen und Zielvorstellungen der Partner prägen die Zielrichtungen der Netzwerkarbeit. Weiterhin werden Kommunikations- und Entscheidungskulturen aus den Muttersystemen auch in das Netzwerk mit hineingeholt und können je nach Einflussdominanz der Akteure die Entscheidungskultur im Netzwerk prägen. Das Leistungsspektrum der Netzwerkarbeit wird weiterhin über spezifische Wissenslagen, Kernkompetenzen und andere Ressourcen, die die Partner mit in das System hineinbringen, geprägt. Je nach Position, Rolle und Zentralität im Netzwerksystem und entlang dieser Einflusslage entsteht die relative Entscheidungsmacht der Einzelakteure im System. Diese kann je nach Entscheidungskontext variieren. Die Partnerstruktur beeinflusst – unter der hier verfolgten Prämisse von Akteur-Struktur-Dynamiken – auch die Organisationsstruktur resp. institutionellen Ordnungen (Formalität) und die informellen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse (Informalität), da diese über das Faktorenbündel aus Interessenlagen, Ressourcenlagen und Einflussmacht der Akteure geprägt werden (vgl. Kap. Crozier & Friedberg 1993; 1979).

Systemtheoretisch betrachtet ist die Partnerwahl die **erste Entscheidungsprämisse**, über die der zukünftige Entscheidungsraum abgesteckt wird. Auf dieser Basis entsteht der Strukturrahmen, in dem weitere Entscheidungen und die politische Konzeptentwicklung für das Netzwerkhandeln getroffen werden. Die Partnerkonstellation entscheidet über weitere Prämissen, wie z.B. die kollektive Problemdefinition, eine globale Zielorientierung und die Erarbeitung einer geteilten Mission. Außerdem wird auf dieser Basis auch die informelle Organisation reguliert.

Der Körbe für Köln e.V. (KfK) ist ein **Organisationsnetzwerk**, das seine Arbeit im sozialräumlichen Vernetzungsansatz realisiert. Die Partneranalyse im KfK erfolgt im Rekurs auf die politischen Kernakteure der formal organisierten Trägerinstitution des Vereins. Hierzu gehören vor allem die Vertreter/innen des Vorstandes und des Kernteams, weil dies entscheidungskritische Rollenträger für die Entwicklung der Sozialpolitiken und den Transport derselben in den Sozialraum sind. Diese Akteure nehmen somit eine **zentrale entscheidungsfähige bzw. entscheidungsbeeinflussende** Rolle im Netzwerkhandeln ein (vgl. Kap. 4). Die Analyse dieser Kernakteure fokussiert die Strukturen, Dynamiken und Entscheidungsprozesse im strategischen Politiknetzwerk.

Mit Blick nach außen ist die Partnerstruktur Indikator für die gesamtstädtische und dezentrale Politikfähigkeit der sozialpolitischen Netzwerkarbeit des Körbe für Köln e.V. Mit Blick auf das Netzwerk eröffnet sie einen vertiefenden Blick auf die Kräfteverhältnisse und Entscheidungsfähigkeiten der intersektoralen und systemübergreifenden Netzwerkkonstellation allgemein. Im Zuge der Rekonstruktion der **Handlungsorientierungen, Interessenlagen und Ziele** der Kernakteure muss aus diesem Grund zwischen den 2 Ebenen 1) der **Muttersysteme** (teilsystemische Handlungsorientierungen, Interessen und Ziele der Mutterorganisation; vgl. auch Kontextanalysen) und 2) **der emergenten Netzwerkebene** unterschieden werden (vgl. Teubner 1992; 1996; Kap. 4; vgl. Abb. 5.3).

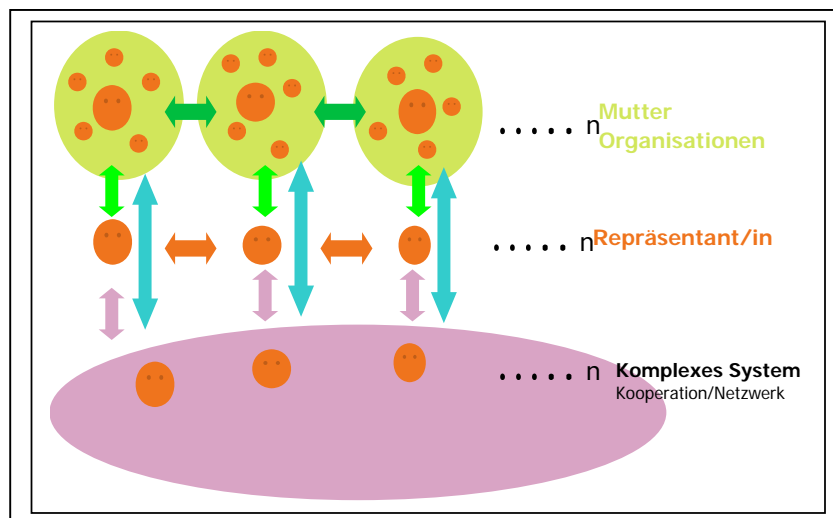


Abb. 5-3.1 Mehrebenenmodell und Interaktionsmuster interinstitutioneller Netzwerkarbeit
Quelle: van Santen & Seckinger 2005b (unveröff. Powerpoint-Manuskript)

Nur unter Berücksichtigung dieser Mehrebenenkonstitution und auf Grundlage einer entsprechenden Mehrebenenanalyse können die Handlungsorientierungen und Wertvorstellungen der Partner, die Entwicklung von kognitiven Konvergenzen und Präferenzintegration in einer geteilten Rationalität (Mission) oder verbleibende potenzielle Diskrepanzen und Antagonismen systematisch überprüft werden (vgl. Kap. 2.3; Kap. 4; auch van Santen & Seckinger 2005a; Scharpf 2000; Horak et al. 1997, 145).

Die Partneranalyse erfolgt entlang entscheidungskritischer Schlüsseldimensionen, die die Handlungsrichtung und Zwecksetzungen der Netzwerkarbeit beeinflussen. Aus **strukturell-systemischer** Perspektive werden entlang der theoriegeleiteten Forschungsprämissen folgende Dimensionen rekonstruiert und analytische Leitfragen gestellt (vgl. auch Groß et al. 2005; van Santen & Seckinger 2003; Aderhold 2002; Evers et al. 2002; Fessler 2002; Baecker 1999; Mayntz & Scharpf 1995):

- Wer ist Partner im Trägersystem und durch wen ist die Partnerorganisation im Netzwerk repräsentiert? (=>**Repräsentant/in**)
- In welcher **Rolle und Position** agiert dieser Akteur im Netzwerk? (=>**Zentralität**)
- Welche besonderen Potenziale, Kompetenzen, Wissenslagen, Finanzmittel und andere **Ressourcen** bringen sie in die Netzwerkarbeit ein? (**Ressourceninput**)
- Welche partikularen Interessen, teilsystemischen Handlungsorientierungen und Organisationsziele verfolgt das Muttersystem der Repräsentant/in? (=> **Partikularinteressen; Teilsystemische Orientierungen**)
- Welche **Interessen** verfolgen die Partner mit Blick auf die Netzwerkarbeit? (=> **Netzwerkziele**)
- Wird von den Partnern eine geteilte **Mission** verfolgt? In wieweit spiegeln sich darin die sektorale oder teilsystemische Handlungsorientierungen und Partikularinteressen der Partner wider? Gibt es **Divergenzen** zwischen den Partikularinteressen und Netzwerkzielen? (=> **Mission; geteilte Rationalität**)

Aus einer formativen Dimension (**Prozessdimension**) wird ergänzend betrachtet:

- Wie erfolgte die **Partnerwahl**?
- In welchem historisch gewachsenen Verhältnis stehen die Partner außerhalb des Netzwerks zueinander? (=> **Interdependenzen; Akteurkonstellation**)
- Wie hat sich die Idee zum Konzept und damit einer geteilten Zweckrichtung der Netzwerkarbeit entwickelt? (=> **Institutionalisierung der Netzwerkarbeit**)

Analysiert werden die folgenden Institutionen:

- GEW Stiftung Köln
- American Sports GmbH/Rheinenergie Köln Basketball-Team (Profiverein)
- Stadt Köln: Amt für Kinder, Jugend und Familie
- Stadt Köln: Sportamt
- Kanzlei Junge, Schüngeler & Partner: Rechtsanwalt Junge

Die zentralen Perspektiven der Kernakteure im System werden über die Interviews eingeholt. Die Perspektive der Wissenschaft wird bewusst als reflexive Beobachtungsperspektive genutzt, um die selbstreferenzielle Sichtweisen der Netzwerkakteure fremdreferenziell zu ergänzen (=> Oszillation aus Fremdperspektive und Selbstbeobachtung). Im weiteren Verlauf wird auch die operative Projektleitung als wichtiges Kernelement im Schnittstellenmanagement systematisch berücksichtigt. Auf der strategischen Ebene im Politiknetzwerk hat die Projektleitung keinen direkten Entscheidungseinfluss und wird daher aus der Kernanalyse ausgeklammert. Über eine **Prozessbetrachtung** wird aus Sicht der Partner und der relevanten Kontextakteure ferner rekonstruiert, warum die Sport selbstverwaltung (Sportjugend Köln) nicht aktiver Kernakteur im Netzwerk ist.

Aus selektiven Gründen können die **assoziierte Partner und Akteure** im System nicht im Detail analysiert werden. Sie konnten allerdings, je nach Handlungsebene und Thema, einen mehr oder minder starken Einfluss auf Netzwerkentscheidungen und die politische Strategieentwicklung geltend machen. Zu dieser Gruppe gehören **beratende Mitglieder** (Beirat; ohne Stimmrecht), assoziierte Kooperationspartner, die die operative Arbeit im Sport, Jugendhilfe und politischen Bereich in den Sozialräumen erledigen (Jugendeinrichtungen, Beratungseinrichtungen, Sportakteure, Bezirksjugendpfleger/innen), die Zielgruppe und Akteure, die als Stakeholder an der Außengrenze zum System

stehen. So werden die Adressaten respektive Zielgruppe durch direkte und indirekte Verfahren einflussreich in die Entscheidungsprozesse und Zielgestaltung der Netzwerkarbeit mit eingebunden, werden aber in der vorliegenden Arbeit selektiv ausgeblendet. Auch auf die Entscheidungseinflüsse der assoziierten Partner kann nur im Zuge der *Governance*-Analyse in verdichteter Darstellung Bezug genommen werden.⁵ Mit dieser Vorauswahl ist keine wertende Annahme der Entscheidungsträger-Relevanz verbunden; vielmehr wird von der Prämisse gestartet, dass die politisch-strategische Ebene und die operative Ebene gleichermaßen bedeutsam für eine erfolgreiche intersystemische Netzwerkarbeit sind.

Neben der Akteurkonstellation gilt es weiterhin systematisch die institutionelle Ordnung im System zu rekonstruieren, die zwar das Ergebnis der Verhandlungen der Partner ist, zugleich aber deren weiteres Handlungsspektrum einschränkt.

5.3.2.2 Analyse der Institutionellen Ordnung

In komplexen Organisationen koordinieren korporative Akteure ihre Entscheidungen in einem gemeinsamen, durch institutionelle Regeln konstituierten Bezugsrahmen: der institutionellen Ordnung (vgl. Scharpf 2000, 79). Diese beinhaltet relevante Basisprämissen und Strukturen, die einerseits das kollektive Handeln und den Möglichkeitsraum des Handelns einschränken (z.B. Satzung, wer ist Mitglied), und damit zugleich auch in komplexen Systemen das Handeln überhaupt erst ermöglichen. Diese Regulierungssysteme sind bereits das Ergebnis von Verhandlungsprozessen und frühen Entscheidungen der relevanten Kernakteure im System. Folgt man den Annahmen des Modells der Akteur-Struktur-Dynamiken, so erleichtern und beschränken sie eine Menge von Entscheidungen und legen fest, wie die Ergebnisse derartiger Entscheidungen von den beteiligten Akteuren bewertet und welche Prioritäten im Hinblick auf die vorhandenen Optionen, Interessen und Ziele gesetzt werden (z.B. Qualitätsentwicklung, Zielvorgaben, Evaluation, Effizienz, Effektivität). Die Zugehörigkeit zu einer Organisation wird genauso über die institutionelle Ordnung reguliert wie die „selektive Wahrnehmungsfähigkeit“ (Scharpf 2000, 79) eines Netzwerks. Auch intersystemische Netzwerke ziehen über Entscheidungen Grenzen zur Umwelt, durch die das prinzipiell kontingente Handeln selektiv eingeschränkt wird (vgl. Burns et al. 1985, 256 zit. ebd, 80).

Die institutionelle Ordnung ist das *linking* Element zwischen den teilsystemischen Handlungsorientierungen der Makro-Ebene (vgl. Kap. 6) und den individuellen Interessenlagen, Ressourcen und spezifischen Interdependenzen zwischen den Akteuren der Mikro-Ebene (vgl. Kap. 7.2). Die Strukturen schaffen zugleich einen einschränkenden wie ermöglichenden Handlungsrahmen, in dem Selbstorganisation und intersystemische Diskurse gestaltet werden, das divergierende Handeln der Akteure koordiniert und auf ein Gemeinwohlinteresse hin ausgerichtet werden kann.

Damit sind die beiden Kernaspekte der nachfolgenden Analyse benannt: Strukturen und Prozesse. In Anlehnung an das heuristische Modell des Akteurzentrierten Institutionalismus wird die institutionelle Ordnung des Körbe für Köln e.V. unter einer **Strukturperspektive** im Hinblick auf seine formale und informale Strukturierung und Organisation betrachtet. Dies kann nicht vollkommen losgelöst werden von der steuerungstheore-

⁵ Eine dezidierte Rekonstruktion **dezentraler Netzwerkarbeit im Sozialraum** im vorliegenden Kontext kann an dieser Stelle als Forschungsbedarf aufgeworfen werden.

tischen **Prozessperspektive, der Governance**, die allerdings bereits integrativer Bestandteil der Strukturanalyse ist (vgl. Kap. 2.2.3; Mayntz 2004): Mit der *Governance*-Perspektive wurde ein steuerungstheoretischer Paradigmawechsel von der traditionellen Input/Output-Steuerung hin zu einer **prozeduralen Steuerung** in Netzwerken eingeführt. So kann gemeinwohlorientiertes Handeln und gesellschaftliche Integration als Resultat einer komplexen Netzwerkkoordination verstanden werden, die im Kräftefeld zwischen einer politischen Kontextsteuerung und gesellschaftlichen Selbststeuerung der involvierten Akteure entsteht (ebd; auch Mayntz & Scharpf 1995). Abschließend wird im Kölner Modell ein Überblick über die Mehrebenen-*Governance* im Kommunalraum gegeben. In diesem wechselseitigen Bedingungsgefüge aus Strukturen und Prozessen werden die spezifischen institutionellen Ordnungen des Körbe für Köln e.V. rekonstruiert. Auf dieser Analysebasis kann die Integrationsleistung im fokalen Kontext der Schnittstellenarbeit Sport, Politik und Jugendhilfe als Resultat aus dem spezifischen Mix der **gesellschaftspolitischen Fremdsteuerung** einer **kommunalen Elite** und der gesellschaftlichen Selbststeuerung der operativen Akteure rekonstruiert werden. Die Rekonstruktion dieser Kernelemente der Netzwerkarbeit wird im Rekurs auf exemplarische Entscheidungssituationen synoptisch verdichtet.

Das **institutionelle Design** kann sich sowohl förderlich, aber auch hemmend auf das prinzipiell riskierte Entscheidungshandeln im heterogenen Verbundsystem auswirken. So kann Heterogenität in vorstrukturierte und sinnhaft eingegrenzte Bahnen gelenkt werden. Durch diese **handlungsermöglichende** Komponente können divergierende Wollens-Vorgaben (der teilsystemischen Prägungen) auf ein handhabbares Entscheidungs- und Handlungsmaß reduziert werden. Zugleich kann eine **handlungseinschränkende** Komponente die divergierenden Partikularinteressen, Einflussasymmetrien im System und Interdependenzen der spezifischen Akteurkonstellation strukturell so kanalisieren, dass sie kompatibler gemacht und im optimalen Fall in eine geteilte Handlungsorientierung, Wertorientierung und Problemsicht der beteiligten Akteure überführt werden können. Über die handlungsermöglichende und handlungseinschränkende Dimensionen der institutionellen Ordnung wird komplexes spezialisiertes Handeln an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik überhaupt erst möglich gemacht. Im besten Fall kann auf dieser Basis eine *corporate identity* der organisierten Vernetzung entwickelt werden. Diese kann als selbstregulierte kollektive kognitive Konvergenz divergierender Werte und als Präferenzintegration der partikularen Zielsetzungen und Interessenlagen der Partner im System gewertet werden.

Im einführenden Theoriekapitel 2 wurde gesellschaftstheoretisch hergeleitet, warum in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung eine effektive gesellschaftliche Zusammenarbeit im intersystemischen Verbundsystem nur auf der Basis von institutionellen Regulationsmechanismen funktionieren kann. In den Kapiteln 3 und 4 wurden aus einer meso-soziologischen Perspektive mögliche Ordnungsmuster der fest gekoppelten ‚Organisation‘ und der lose gekoppelten ‚Netzwerke‘ mit ihren spezifischen Stärken und Schwächen herausgearbeitet und in den Kontext einer interorganisationalen Zusammenarbeit im Dienste der Gesellschaftsintegration aufbereitet. Auf dieser Theoriebasis sollen nachfolgend die institutionellen Ordnungsstrukturen, die die Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. regulieren, systematisch rekonstruiert werden.

Das institutionelle Design schafft – gemeinsam mit der teilsystemischen Orientierungsdimension – nicht nur den **strukturellen Handlungsrahmen**, sondern zugleich auch die interaktionale Voraussetzung für die Bewältigung der multiplen Interdependenz und Kontingenzen im komplexen Verbundsystem. Strukturell kann über die Regulierungssysteme eine wechselseitige Erwartungssicherheit für die handelnden Akteure geschaffen werden, die zugleich notwendige Voraussetzung für die reflexive Erarbeitung von geteilten Wissenslagen, Problemsichten und kollektiven Zielen und Wertbindungen ist (vgl. Scharpf 2000, 80f.; Willke 1993; vgl. Kap. 2.2.3). Institutionelle Ordnungen leisten somit einen wichtigen Beitrag zur Koordination und Integration intersystemischer Netzwerke an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik. Das optimale Resultat einer funktionsfähigen institutionellen Regulierung ist eine umfassende kollektive Netzwerkrationalität, auf deren Basis Netzwerkhandeln und Netzwerkentscheidungen gemeinwohlorientiert ausgerichtet werden können. Die Netzwerkrationalität wird wiederum zu einem selbstregulierenden Mechanismus der Zusammenarbeit.

Bei der Analyse der institutionellen Ordnungen werden **formale und informale Strukturen** unterschieden, deren Verhältnis in antagonistischen Netzwerken im Sinne von Strukturierung/ Flexibilität und Fremdsteuerung/ Selbstorganisation kontinuierlich neu ausbalanciert werden muss (vgl. Kap. 3.3.2; 3.3.3). Die **Formalstruktur** bezeichnet die Gesamtheit aller formalen Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination, die über die Aufbau- und Ablauforganisation reguliert wird (vgl. Kieser & Kubicek 1992, 19; i.Ü. Kap. 3.3.1). Über die Aufbauorganisation werden v.a. Fragen der arbeitsteiligen Differenzierung und Integration mit Blick auf ihre vertikalen, horizontalen und lateralen Integrationsdimensionen reguliert. Hierzu gehört die Organisation komplexer Entscheidungsaufgaben in Entscheidungswege, -kompetenzen und deren arbeitsteiligen Erledigung, wie auch die Gestaltung von Weisungs-, Kommunikations- und Aushandlungsbeziehungen zwischen den Einheiten. Die Strukturierung wird in der Analyse des Körbe für Köln e.V. modular in einem Organigramm greifbar gemacht. Die Ablauforganisation umfasst die Kombination und Vernetzung der komplexen Entscheidungs- und Netzwerkprozesse und deren prozessinterne wie auch prozessübergreifende zeitliche, sachliche und soziale Harmonisierung (vgl. Schreyögg 2003, 109-154). Auch diese wird skizziert und abschließend im Organigramm über Pfeilverbindungen dargestellt. Dem gegenüber stehen **informelle Strukturen und eine informelle Organisation**, die einerseits Einfluss auf die formalen Strukturen der Aufbau- und Arbeitsorganisation ausüben, zugleich aber in deren Strukturen versteckt eingebaut sind. Sie können als **latente Tiefenstrukturen** der Zusammenarbeit bezeichnet werden und umfassen all jene Beziehungsmuster und Abläufe, die nicht bewusst, geplant oder hierarchisch kontextregulierend eingesetzt werden.⁶ Damit sind die Elemente einer dezentralen Selbstorganisation bezeichnet, die evolutionär als emergente Strukturen und Prozesse entstehen (vgl. Kap. 3.3.3). Die **institutionelle Ordnung** entsteht erst in der Integration der Teilelemente Strukturierung/Informalität und ist somit das emergente Ergebnis aus dem Zusammenspiel von manifesten und latenten Strukturen. Die vorliegende Arbeit startet von der Prämisse, dass kollektive Entscheidungsprozesse auf Grund der spezifischen Anteile von Formalität

⁶ Die nicht direkt beobachtbaren latenten Strukturen können nur über qualitative Methoden, im vorliegenden Fall die der teilnehmenden Beobachtung und der Experteninterviews, d.h. aus der Perspektive der Kernakteure, rekonstruiert werden.

und Informalität ‚emergente Gesamtleistungen‘ (Geser 1990, 405)⁷ sind. Der Prozess und die Tiefenstruktur, über die Emergenz entsteht, sind von außen allerdings nur bedingt beobachtbar und rekonstruierbar. Die Entscheidungsprozesse in komplexen Verbundsystemen werden durch ein ‚organisches Management‘ reguliert, das wiederum durch wechselnde, wenig transparente, z.T. auch variable Zuständigkeits- und Einflussverhältnisse und einen hohen Grad an Selbstorganisation beeinflusst wird (vgl. March & Simon 1993, 38f.; Crozier & Friedberg 1993). Eine umfassende Transparenz über die spezifische Strukturierung und den konkreten Verlauf der Entscheidungsprozesse kann nur über die Rekonstruktion beider Elemente, der **manifesten** wie **latenten** Strukturen und Prozesse, hergestellt werden. In Anlehnung an die aristotelische Theaterterminologie bedeutet dies, dass das komplexe soziale Entscheidungshandeln im Körbe für Köln e.V. einzig über die Analyse offensichtlicher Abläufe auf der ‚**Vorderbühne**‘ und den in den Tiefen verborgenen, auf der ‚**Hinterbühne**‘ ablaufenden Dynamiken und Gestaltungsprozessen umfassend erklärt werden kann.⁸ Die Analyse startet von der Prämisse, dass die ‚eigentliche‘ Mikropolitik der kommunalen Elite im Kölner Modell auf der für das Publikum (als externe Beobachter) nicht sichtbaren Hinterbühne gestaltet wird, d.h. vorwiegend über informelle Organisation und unter Einfluss der Organisationskulturen, die die Akteure aus ihren Muttersystemen in das kollektive Netzwerkhandeln einbringen. Die Tiefenstruktur wird durch die bereits beschriebenen Dimensionen der Akteurkonstellation (s.o; vgl. Kap. 7.2) und der teilsystemischen Kontexteinbettung der Akteure in ihre Muttersysteme (Kap. 6) beeinflusst. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der Koordination und Integration der gemeinwohlorientierten Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Politik, Jugendhilfe und Sport können nur unter Berücksichtigung dieser Eigenart konzipiert werden.

Die Rekonstruktion der o.g. Doppelstruktur erfolgt aus wissenschafts- und evaluationsethischen Gründen wertfrei und selektiv, so dass kein Akteur im Verbundsystem durch die Offenlegung der Ergebnisse geschädigt wird (vgl. DeGeVal 2004). Dieses selektive Vorgehen bedingt eine eingeschränkte explizite Darstellung von Entscheidungsprozessen im Verlauf der qualitativen Netzwerkanalyse. Diese erfolgt entweder abstrahiert oder wird im Detail nur dann nachgezeichnet, wenn sie die Einzelakteure im System nicht kompromittiert. Die ‚Lücken‘ der Nachvollziehbarkeit werden im Diskussionsteil über Erkenntnisse aus anderen Forschungskontexten kompensiert, da das Anonymitätsproblem dort nicht vorliegt. Damit ist gewährleistet, dass fallanalytische Erklärungslücken auf einem abstrahierten und generalisierten Niveau geschlossen werden und relevante Hemmnisse und Stolpersteine aus den Tiefenstrukturen der Netzwerkarbeit ohne Riskanz für die Partner im Gestaltungskatalog (Kap. 8) berücksichtigt werden.

⁷ Zur Erklärung von Entscheidungen in komplexen Organisationen als „emergente Gesamtsystemleistungen“ (Geser 1990, 405) vgl. u.a. das *Garbage-Can*-Modell von March & Simon (1993, 38f.), das allerdings meist aus einer externen Beobachterperspektive angewandt wird. In d.v.A. wird darüber hinaus ein Einblick in die Entscheidungsverläufe und –prozesse aus Binnenperspektive gegeben.

⁸ In der soziologischen Tradition von Erving Goffmann (1969) wird die Metapher der Vorderbühne/ Hinterbühne zur Explikation und Beschreibung von sozialer Gerechtigkeit und der vorder- wie hintergründigen Einfluss- wie Machtverhältnisse bemüht (zit. in Hasse & Krücken 2005, 18).

C Empirie

"Case studies have **real potential to fill gaps in our knowledge about how partnerships function** and to ensure that information about what works, and what does not, is disseminated more widely. Opportunities for genuine learning to date have been minimal as **most partnership case studies are, at best, too sector-focussed** and, at worst, inadequate in coverage and style." (The Partnering Initiative 2006, 3; Herv. SAL)

6 Kontextanalyse: Von der funktionalen Differenzierung zur organisierten Vernetzung in Politik, Jugendhilfe und Jugendsport

Die nachfolgende Kontextanalyse hat zum Ziel einen vertiefenden Blick in die historisch bedingte sozialstrukturelle Systemhaftigkeit, steuerungstheoretische Besonderheiten und Funktionsweisen der im vorliegenden Forschungskontext fokalen Systeme Politik/ Verwaltung, Soziale Arbeit/Jugendhilfe und Sport/Jugendsport zu generieren. Funktion der Kontextanalyse ist u.a. zu vermeiden, dass die Beobachtung des Netzwerks aus einer zu selektiven, eindimensional teilsystemischen Perspektive erfolgt (vgl. The Partnering Projekt 2006). Beobachtungen in der vorliegenden Arbeit werden daher bewusst **nicht** favorisiert aus nur ‚einer‘ Perspektive (z.B. rein sportsoziologisch) angestellt, sondern in die drei fokalen institutionellen Kontexte eingebettet, da die Strukturen aller Partner das Netzwerkhandeln zu einem mehr oder minder großen Anteil prägen und beeinflussen. In Kap. 5 wurde bereits ausgeführt, dass die je **teilsystemische Kontextanalyse** einen makrosoziologisch-strukturellen Erklärungshintergrund für das korporative Akteurhandeln im Netzwerkverbund liefern soll. Sie ist im Analysemodell der Akteur-Struktur-Dynamiken auf der handlungstheoretischen **Ebene des Wollens** bzw. der Strukturdimension der teilsystemischen Handlungsorientierungen verortet (vgl. Abb. 6.1).

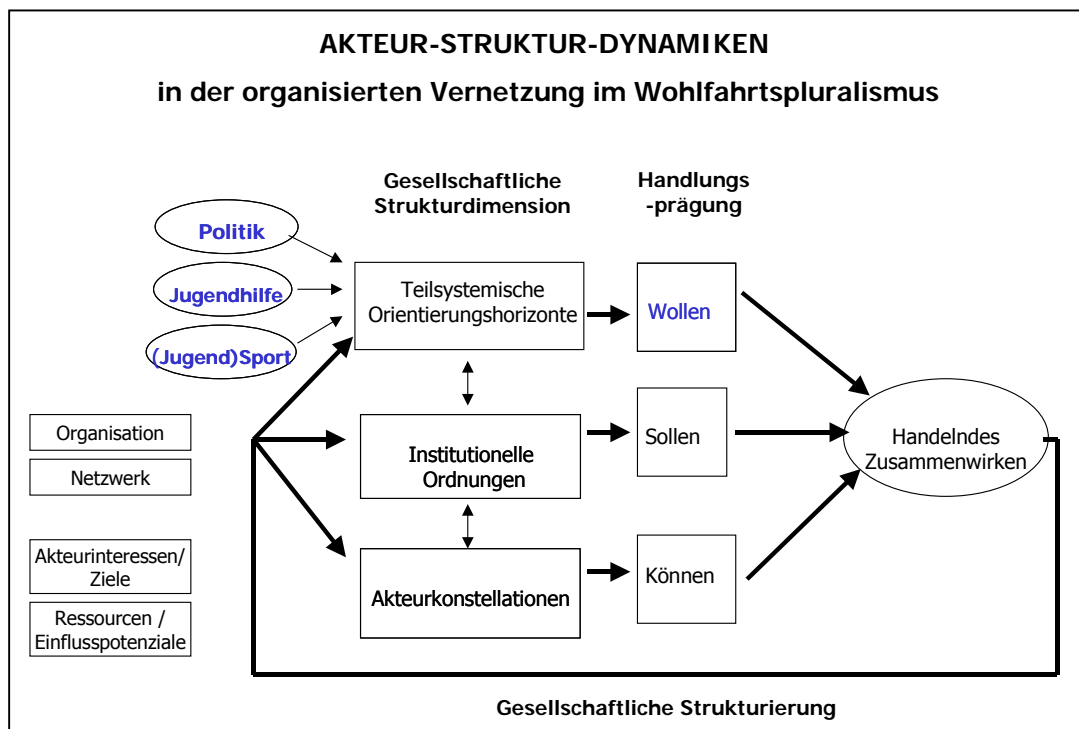


Abb. 6-1 Kontextanalyse zur Rekonstruktion der teilsystemischen Orientierungshorizonte resp. der Handlungsprägung des WOLLENS der fokalen Systeme im ASD-Modell
Quelle: erweiterte Darstellung (in Anl. an Schimank 1996; vgl. auch Kap. 2.2.3).

Ausgangspunkt ist – entlang der **konstruktivistischen Annahmen** (vgl. Kap. 2.1) – die soziale Einbettung von Handlung in die je teilsystemischen **sozialen Kontexte** (Granovetter 1985). Die Systeme werden im Kern auf drei Dimensionen hin fokussiert:

- 1) Die **Funktionslogik und generalisierte Handlungsorientierung**, aus denen die Partikularinteressen der (korporativen) Akteure erwachsen, die wiederum das Netzwerkhandeln entscheidend beeinflussen können (Binnenstrukturen).
- 2) Die **wechselseitige Beziehungsstruktur** der Akteure im Prozess der pluralen Wohlfahrtsproduktion, die u.a. geprägt ist durch **historisch gewachsene Entwicklungspfade** und einen je unterschiedlichen Grad an Autonomie und Interdependenz zwischen den fokalen Systemen aufweist. ‚Pfadabhängigkeiten‘ können – so die These – die relative **Koordinationsfähigkeit** und **Kooperationswilligkeit** der Teilsysteme mit Blick auf eine intersystemische Vernetzung positiv oder negativ beeinflussen (=> pfadabhängige Interdependenzen).
- 3) Das **heterogene, je spezifische Erfahrungsspektrum** zu Netzwerkarbeit in dieser und ähnlichen Akteurkonstellationen, das – so die Prämisse – als positive oder negative Netzwerkerfahrung im Systemgedächtnis der Akteure gespeichert ist und damit einen nachhaltigen Einfluss auf die Offenheit oder Geschlossenheit gegenüber Netzwerkarbeit haben kann (Luhmann 2000a, 275; Kap. 4.3.2.1).

Nachfolgend erfolgt die Kontextanalyse des politischen Systems in diachroner und synchroner Perspektive im Übergang vom zentralen Wohlfahrtsstaat zur pluralen Wohlfahrtsgesellschaft. Hierbei wird im Dreischritt zunächst aus einer differenzierungstheoretischen Perspektive auf die Strukturbesonderheiten, Binnenkomplexität und –dynamik wie auch auf das spezifische Verhältnis des politisch-administrativen Systems zu seinen Umweltsystemen eingegangen (kap. 6.1.1). Nach Darstellung der funktionalen Charakteristika (Struktureigenschaften; 6.1.1.1) wird auf die reflexiven Kontrollinstanzen der politischen Entscheidungsprozesse durch die Subsysteme Publikum, Verwaltung wie auch die externen Reflexionsinstanz Wissenschaft eingegangen (6.1.1.2). Mit dem Teilkapitel zur politischen Kontextsteuerung wird der Blick vom Binnensystem hin zu den Interdependenzen und strukturellen Kopplungen mit wohlfahrtproduzierenden Umweltsystemen geöffnet. Dargestellt wird hierbei die politische Kontextsteuerung im Rahmen einer pluralen Wohlfahrtsproduktion im Netzwerkverbund. Kapitel 6.1.2 thematisiert die Grenzen und Probleme des zeitgenössischen Wohlfahrtsstaats, die z.T. aus der Selbstüberforderung mit Blick auf die Universalinklusion der bundesdeutschen Bevölkerung in die Gesellschaft, z.T. aus den Folgeproblemen der Modernisierung generiert werden. Die nachfolgenden Teilkapitel zeigen sozialpolitische Strategien und Maßnahmen auf, die aus dem politischen System initiiert werden zur angemessenen Bearbeitung der komplexen Problemlagen im auslaufenden Modell des Wohlfahrtsstaats. Kap. 6.1.3 befasst sich mit den historischen Entwicklungspfaden, die den zeitgenössischen Trend interinstitutioneller Vernetzung vorgespurt haben. Hierbei wird in selbstreflexiver Manier (aus Sicht des politischen Systems) in diachroner Perspektive auf die jeweiligen Leitbilder und Steuerungsformen eingegangen. Die zeitgenössisch einflussreichen, z.T. widersprüchlich erscheinenden, zugleich wechselseitig ergänzenden Leitbilder des ‚*New Public Management*‘ und ‚aktivierenden Staats‘ sind Legitimationsformeln des politischen Systems. Auf dieser Grundlage wurde zunehmend Prozessen der Dezentralisierung, Demokratisierung, Lokalisierung/Sozialraumorientierung, Kooperation und Vernetzung Vorschub geleistet. Diese Prozesse gehen einher mit einer **gewandelten Rolle des (verwaltungs-)poli-**

tischen Akteurs im Kontext der politischen Entscheidungsprozesse für gemeinwohlorientiertes Handeln, gesellschaftliche Problemlösungen und Integrationsleistungen. Diese werden in Kap. 6.1.4 als abschließende Synthese der Kontextanalyse des politischen Systems zusammenfassend dargestellt.

6.1 Das politische System im Übergang vom zentralen Wohlfahrtsstaat zur pluralen Wohlfahrtsgesellschaft

Das politische System¹ hat mit der polyzentrischen (gesellschaftlichen) Ordnungsstruktur seine zentrale Position als mächtige Steuerungsinstanz für öffentliche Belange und die Gesellschaftsintegration verloren. In der nunmehr funktional differenzierten Gesellschaft ist es ein gleichberechtigtes Funktionssystem neben anderen (vgl. Kap. 2.1). Damit hat es die traditionelle Vormachtstellung einer hierarchisch strukturierten politischen Gesellschaftssteuerung eingebüßt. Zudem sind mit gewachsenen wohlfahrtstaatlichen Anspruchslagen, gesteigerten Risiken und Folgeproblemen der Modernisierung, Individualisierungs- und Globalisierungsprozessen standardisierte sozialpolitische Paketlösungen unwirksam geworden (vgl. stellv. Schimank 2000e, 125-142). Weiterhin haben leere Haushalte und Sicherungssysteme zu Einsparungen, Konsolidierungszwängen und Verteilungskämpfen, insbesondere im Feld der freiwilligen Leistungen geführt. Dieses Bündel an gewandelten Voraussetzungen macht die **Suche nach neuen Steuerungs-, Finanzierungs- und Integrationsmodellen** notwendig.

Intersektorale bzw. systemübergreifende Netzwerkarbeit ist in diesem Kontext zugleich ordnungsstrukturelles Resultat der veränderten Gesellschaftsordnung wie auch alternatives institutionelles Arrangement für einen reflexiven Umgang mit und für die umfassende, flexible und zeitnahe Bearbeitung der skizzierten und sich schnell wandelnden Problemlagen. Das ‚Politische‘ wird zunehmende „vergesellschaftet“ (Messner 1996a) und die zeitgenössische Wohlfahrtsproduktion erfolgt zunehmend in einer geteilten Verantwortung zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren als vernetzter Wohlfahrtspluralismus. So ist empirisch beobachtbar, dass Netzwerkarbeit vom sozialpolitischen Akteur auf kommunaler Ebene explizit als leistungsfähiger und alternativer Koordinations- und Integrationsmechanismus zu Staat und Markt eingesetzt wird (vgl. Kap. 6.1.2.3). Ziel ist es hochkomplexe Problemlagen über die Netzwerkarbeit zeitnah, sachgemäß und umfassend, kostengünstig und möglichst nachhaltig zu bewältigen und strukturell bedingter öffentlicher Haushaltsmiseren und leerer Sicherungssysteme auch weiterhin eine Wohlfahrtsproduktion und Integrationspolitik für Alle zu gewährleisten.

Die sozialpolitische Wohlfahrtsproduktion war zwar bereits im Nachkriegsdeutschland geprägt durch eine enge kooperative und partnerschaftliche Wohlfahrtsproduktion zwischen den politischen und gesellschaftlichen Akteuren: dies kam im Jugendhilfesystem wie auch im Sportsystem z.B. im institutionellen Arrangement des Neokorporatismus zum Ausdruck (vgl. Kap. 6.1.3; auch Kap. 6.2; 6.3). Dennoch kann ein Wandel in den vergangenen vier Dekaden mit Blick auf das Macht- und Kräfteverhältnis der öffentlichen und gesellschaftlichen Akteure zueinander wie auch hinsichtlich der Art, Form und Steuerung der subsidiären Leistungserstellung empirisch beobachtet werden. Die Kon-

textanalyse des politischen Funktionssystems erfolgt aus einer diachronen wie synchronen Betrachtungsperspektive, weil das zeitgenössische politische Selbstverständnis wie auch die politischen Strukturen und Rollen historisch bedingt sind und über historische Entwicklungspfade auch strukturell vorgespurt sind. Aufgezeigt werden sollen die **Entstehungsbedingungen** für eine vernetzte Wohlfahrtsproduktion, das gewandelte Verhältnis der öffentlichen und gesellschaftlichen Akteure zueinander wie auch das neue prozedurale **Steuerungsverständnis**. Dieses wird verstanden als Entwicklung von einer zentralpolitischen Gesellschaftsteuerung i.S.v. *Governing* im Planungsstaat hin zur *Governance* in der zeitgenössischen pluralen Wohlfahrtsgesellschaft (vgl. Jann & Wegrich 2003, 220; Kap. 2.2.2.3).

6.1.1 Das politische System aus Differenzierungstheoretischer Perspektive – eine funktionale Analyse

Gegenstand der Politik² sind „alle Entscheidungen, die die öffentlichen Angelegenheiten (lat. *res publicae*)“ (Schäfers 2004, 149) regeln. Erst mit dem Strukturumbau von der stratifikatorischen zur funktional differenzierten Gesellschaft vor ca. 200 Jahren ist die Unterscheidung in die Teilspähren **Staat** (*res publica*) und **Gesellschaft** (*societas civilis*) entstanden (vgl. Luhmann 1994e, 68). Im systemtheoretischen Gedankengebäude findet der **Staatsbegriff** allerdings Verwendung als „Formel für die Selbstbeschreibung des politischen Systems der Gesellschaft“ (Luhmann 1994e, 78; ausf. 67-116; auch von Beyme 1993). Im Terminus „Wohlfahrtsstaat“ wird dabei der Selbstanspruch des politischen Systems formuliert, eine prinzipielle **Universalinklusion** aller Bürgerinnen und Bürger in das Gesellschaftssystem über die Kommunikation und „Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen“ (Luhmann 1994e, 105; 1991h, 175) zu gewährleisten. Benannt ist damit die spezialisierte Funktion des Systems im zeitgenössischen Gesellschaftsverbund: **Politisches Handeln** ist prinzipiell immer als ‚kollektiv bindende Entscheidung‘ und damit **gemeinwohlorientiert** ausgerichtet (ebd., 107) bzw. kann als „gemeinwohlorientiertes Problemlösungshandeln“ (Lange 2003, 52) verstanden werden. Die gemeinwohlorientierte Funktion des politischen Systems ist prinzipiell „inhaltlich unbestimmt“ und wird überall dort als Leistung abgefragt, „wo in anderen Funktionssystemen der Gesellschaft bindende Entscheidungen benötigt werden“ (Luhmann 1981, 83).

In Anlehnung an Hellmann (2002, 79ff) wird **Gemeinwohl** verstanden als gemeinschaftlich bewerkstelligte Form solidarischen Handelns. Gemeinwohl basiert auf der Grundform Gemeinsinn, welche Solidarität und Selbstverpflichtung *von unten* gegenüber dem Gemeinwesen bezeichnet. Systemtheoretisch wird **Gemeinsinn als Selbstreflexion des politischen Systems** (Input-Seite) verstanden, im „Vorhof der Zivilgesell-

¹ Luhmann und andere Autor/innen bezeichnen dieses gesellschaftliche Funktionssystem als ‚politisch-administratives‘ System, da es sich aus den zwei Subsystemen Politik/Verwaltung konstituiert (vgl. 6.1.1.1). Immer, wenn diese Differenzierung nicht relevant ist, wird der Überbegriff ‚politisches System‘ verwendet.

² In Anl. an den angelsächsischen Sprachgebrauch kann „Politik“ entlang der Trias **politics, policy und polity** unterschieden werden (vgl. Schäfers 2004, 149; auch Kap. 2.2.2.3): *politics* bezeichnen die Willenbildungs- und Entscheidungsprozesse, die zugleich immer auch das Resultat eines Machtkampfes um politische Ideen und Programme sind (=>Prozess), *policy* sind die aus diesem Reflexions- und Entscheidungsprozess hervorgegangenen inhaltlichen Handlungsprogramme (=> Inhalte) und *polity* den institutionellen Handlungsrahmen, in dem politische Prozesse stattfinden (=> institutionelle Ordnung).

schaft“ verortet und kann über Ressourcen, Potenziale und *support/demand* aktiviert werden (ebd., 81). Die **Gemeinwohrrhetorik** (Output-Seite) stellt in funktionaler Äquivalenz zur Knappheitsrhetorik des Wirtschaftssystem die Kontingenzformel des politischen Systems dar (ebd.; auch Scharpf 1991). Nachfolgend wird der Einfachheit halber auf die differenzierte Verwendung der Begrifflichkeiten Gemeinwohl/Gemeinsinn verzichtet.

6.1.1.1 Funktionale Charakteristika des politischen Systems

Aus funktional-systemtheoretischer Perspektive werden folgende **Charakteristika für das politische System** herausgearbeitet, die sich rekursiv aufeinander beziehen³ (vgl. Kap. 2.1, stellv. Luhmann 2003; 1994e, 118; 1993d, 287; 1991h, 154-177; 1981; 1975; Kaufmann 2003; 1998; Becker & Rainhardt-Becker 2001; Wollmann & Roth 1998; Mayntz & Scharpf 1995; Grunow 1994, 29-39; Ronge 1994, 53-64; Willke 1994, 13-28):

- Das politische System ist ein **autonomes** System, das sich funktional auf die Kommunikation bzw. Herstellung von **kollektiv bindenden Entscheidungen** für das Gesellschaftssystem spezialisiert hat und damit sinnhaft von den Umweltsystemen abgrenzt.
- **Macht** fungiert als symbolisch generalisiertes Medium, über das kollektive Bindungswirkungen auf Seiten der gesellschaftlichen Akteure unter Nutzung der Instrumente **Recht und Geld** realisiert werden. Machtförmige kollektiv bindende Entscheidungen werden entlang dem leitdifferenzierenden binären **Code** ‚Macht haben/‘keine Macht haben‘ bzw. durch die Zweitcodierung(en) Regierung/Opposition oder progressiv/konservativ wirksam. Alle politischen Entscheidungsprozesse werden am positiven Primärcodewert, dem **Machterhalt**, orientiert. Der Code und das Medium Macht stärken die operative Geschlossenheit des Systems und damit die teilsystemische Autonomie.
- **Sozialstrukturell** hat sich das System in die Institutionen Parlament, Regierung und politische Parteien (politisches System), Verwaltung (administratives System) und das Publikum ausdifferenziert. Die **Inklusion** in das politisch-administrative System erfolgt auf der Basis von **Leistungsrollen** (Regierungs-/Wahlämter und Verwaltungsämter) und **Publikumsrollen** (Wähler/innen bzw. Bürger/innen). Das Publikum und die Verwaltung werden im System zur Kontrollinstanz politischen Handelns. Die Verwaltung dient als Schnittstelle zwischen dem zentralpolitischen System und dem Publikum. (vgl. Kap. 6.1.1.2).
- Der selbstreferenzielle Machterhalt wird über die öffentliche Meinung reflexiv kontrolliert: **Gemeinwohlorientiertes Handeln** kann nur in kontinuierlicher Rückkopplung mit den Anspruchslagen der politischen Öffentlichkeit und den gesellschaftlichen Umweltsystemen erfolgen. Die inneren und äußeren Umweltsysteme evaluieren und kontrollieren politisches Handeln und sind Letztentscheider/innen über den Machterhalt im politischen System. Politische Entscheidungsprozesse müssen folgerichtig immer konsensfähig und in Abhängigkeit zur

³ Die **Rekursivität** von theoretischen Konzepten in der systemtheoretischen Architektur macht eine chronologische Einführung der Begrifflichkeiten unmöglich. Ganz im Sinne der Selbstanwendung der Theorie

Umwelt erfolgen. Hieraus erwächst ein **zirkulär-reflexiver Steuerungsprozess des politischen Machterhalts** über publikumsfreundliche Sozialpolitiken, deren Bedarfe als anschlussfähige Fremdreferenz in das politische System, politisches Handeln und letzten Endes auch in politische Programme hineingenommen werden.

- Die Öffnung des Systems und die sachliche Ausdifferenzierung leitcodierten Handelns erfolgt über spezifische **politische Entscheidungsprogramme**, über die Fremdreferenz in das systemische Handeln hineingenommen wird: **Konditional- und Zweckprogramme** fungieren hierbei als Anschlussstelle des politischen Systems (Selbstreferenz: Machterhalt) zu den Systemen seiner Umwelt (Fremdreferenz). So schaffen z.B. Konditionalprogramme den strukturellen Orientierungsrahmen für eine gemeinwohlorientierte Leistungsproduktion durch gesellschaftliche Akteure. In Zweckprogrammen werden u.a. zielgruppenorientierte Bedarfe spezifiziert, berücksichtigt und Kriterien für eine output- resp. outcomeorientierte Steuerung entlang der verfügbaren Mittel festgelegt.⁴
- Unbestimmte Entscheidungen werden im bundesdeutschen Verfassungsstaat i.S. der „Legitimität der Legalität“ (Luhmann 1991h, 159; auch Grunow 1994, 31)⁵ über **rechtlich gestützte konditionale Entscheidungsprämissen** vor Risiken abgesichert: über rechtliche Kontextsteuerung wird die Gemeinwohlorientierung von Partikularinteressen abgekoppelt. Zugleich wird die kollektive Bindungswirkung auf Seiten der gesellschaftlichen Akteure für **gemeinwohlorientiertes Handeln** selektiv über **Subventionen** (finanzielle Anreize) und **rechtlich legitimierte Verfahren** (Gesetze) erhöht (vgl. Luhmann 1991d). Das politische System bleibt in diesem Prozess der **Gewährleister** der Wohlfahrtsproduktion, delegiert aber die Leistungserstellung an andere gesellschaftliche Teilsysteme, wie die Jugendhilfe oder das Jugendsportsystem.
- Die Finanzierung gemeinwohlorientierten Handelns erfolgt **subsidiär**,⁶ wobei öffentliche Subventionen der Wohlfahrtsproduktion als Pflicht- oder freiwillige Leistungen umgesetzt werden. Im Feld der freiwilligen Leistungen bedingen strukturelle Ressourcenknappheiten der öffentlichen Haushalte zunehmend Umverteilungen und Kosteneinsparungen, die auf lokaler Ebene zu **Verteilungskämpfen und Wettbewerb** innerhalb einzelner und zwischen verschiedenen Politikfeldern resp. politischen Ressorts geführt haben. Im Kommunalraum Köln kann dies z.B. für einen Teil der freiwilligen Subventionen in der Jugendförde-

auf sich selbst können systemtheoretische Konzepte nur in rekursiver Anwendung anderer Konzepte theorieologisch erklärt werden.

⁴ In jüngeren Ansätzen ist dies traditionellen input-output-Steuerung über Ziel/Mittel und Zweckprogramme zunehmend durch die Konzentration auf die prozessuale Komponente der Steuerung, den Withinput, ersetzt worden (vgl. Kap. 2.1.3.3; auch Willeke 2000, 39; 1999, 32; Degele 1997; von Foerster 1984, 9-13). Vgl. weitere Ausführungen in Kap. 6.1.3.3.

⁵ Unter **Legitimität** wird die Rechtmäßigkeit der Staatsgewalt und ihre Anerkennung seitens der Bürger/innen verstanden; unter **Legalität** wird die Gesetzmäßigkeit, d.h. die Bindung der Bürger/innen und des Staates an das geltende Recht verstanden (ebd.).

⁶ **Subsidiarität** bezeichnet aus einer politischen Perspektive eine strukturelle Ordnung im Verhältnis Staat/Gesellschaft: der Staat leistet eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ an die gesellschaftlichen Akteure. Diese sollen gemeinwohlorientiertes Handeln möglichst aus autonomen Kräften und in Selbstorganisation umsetzen (*subsidium ferre*; vgl. www.bpb.de/wissen bzgn. auf Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland; letzter Zugriff 15.01.2006).

rung im Jugendhilfesystem (§§11, 13 im SGB VIII/KJHG) und in der sportbezogenen Jugendbeihilfe im Sportsystem beobachtet werden (vgl. Kap. 6.2; 6.3).

- Mit steigender Komplexität der gesellschaftlicher Wirklichkeit und Problemlage ist auch die teilsystemische **Eigenkomplexität und Selektivität** der Problembearbeitung gewachsen, die über eine Ausdifferenzierung des politischen Systems in zunehmend **vertikal und horizontal binnendifferenzierte Subsysteme** empirisch manifest wird.
- Im **horizontalen Verbundsystem** werden unterschieden 1) die autonomen Subsysteme **Politik und Verwaltung** sowie 2) eine ressortbezogene inhaltliche Ausdifferenzierung z.B. in **Jugendpolitik, Sportpolitik, Sozialpolitik**. Diese Ressorts agieren je autonom auf der Basis eigener Haushaltsbudgets, müssen zugleich aber ihre Teilleistungen anschlussfähig aneinander gestalten. Komplexe Problembündel und Haushaltsengpässe bedingen in jüngerer Zeit die Entwicklung von ämter- und ressortübergreifenden **Querschnittspolitiken**, die allerdings vor dem Hintergrund historisch gewachsener Ressortegoismen und budgetbezogener Planungen schwer umzusetzen sind.⁷
- Im **vertikalen Verbundsystem** werden die Differenzierung unterschieden in
 - 1) die subsidiär regulierte föderale Ebenen (Europa, Bund, Länder, Bezirke, Kommunen/ Gemeinden; vgl. stellv. Wollmann & Roth 1998, IX ff) und
 - 2) die jeweilige Binnenhierarchie z.B. im Regierungs- oder Verwaltungssystem (Amtsleitung, Dezernent, Abteilungsleitung etc.). Auch hier können Verflechtungstendenzen beobachtet werden, z.B. in vertikalen Verflechtungssystemen (vgl. i.Ü. Marin & Mayntz 1991; Benz 1992a; 1991), verkoppelten Bund-Länder-Programmen (z.B. „Soziale Stadt“; E&C; vgl. Kap. 6.1.2.3) und einem gewachsenen (Steuerungs-) Einfluss europapolitischer Prozesse auf die nationalen und kommunalen Sozialpolitiken (z.B. LOS-Programm im Jugendhilfesektor; Berlin-Prozess für eine integrierte internationale Jugendpolitik).⁸

Als Folge der Globalisierungs- resp. Europäisierungs-, Individualisierungs- und Differenzierungsprozesse können insgesamt die Entwicklungstendenzen hin zu einer **vernetzten Politikgestaltung**, zur Aufwertung der **kommunalpolitischen Ebene** und Schaffung einer verstärkten Bürgernähe wie auch zur Steigerung der Verwaltungsautonomie beobachtet werden (vgl. Wollmann & Roth 1998). Die **Lokalisierung sozialpolitischer Handlungsbezüge** und eine zunehmende **Sozialraumorientierung** der Wohlfahrtsproduktion z.B. im Jugendhilfesektor ist sachlogische Konsequenz des Strukturwandels, weil auf dieser Ebene umfassend vernetzte Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozesse in Interaktionssystemen zwischen öffentlichen und gesellschaftlichen

⁷ Vgl. zu dieser Kernproblematik jüngste Ergebnisse der Begleitforschung im Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ (IfS 2004; auch DifU 2003; 2002).

⁸ Für den europäischen Steuerungskontext auf einer globalen Ebene kann beispielhaft der "Berlin-Prozess - Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche" der interkommunale Dialog und Erfahrungsaustausch zu einer integrierten länderübergreifenden Jugendpolitik (*global governance*) benannt werden, der vom Europaparlament in Straßburg und dem BMFSFJ global gesteuert und über den ESF (Europäischen Sozialfonds) finanziert und durch das SPI in Berlin koordiniert wird (vgl. <http://www.berlinprocess.eu/de/> (letzter Zugriff 15.4.2006); auch http://www.eundc.de/seiten/service/nl_041126.html; <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Presse/pressemitteilungen,did=21964.html> letzte Zugriffe 15.12.2005). Vgl. Kap. 6.1.2.3.

Akteuren wie auch ganzheitlich orientierte, sozialräumlich und lebensweltbezogene Problembearbeitungen in und über lokale Dienstleistungsnetzwerke möglich ist (vgl. stellv. Burchard & Förster 2004; Wollmann & Roth 1998). Warum dies so ist, soll in den folgenden Teilkapiteln selektiv vertieft dargestellt werden.

6.1.1.2 Die Binnensicht auf Politik – Verwaltung – Publikum: Zur reflexiven Kontrolle politischer Entscheidungsprozesse

Aus systemtheoretischer Perspektive werden alle Entwicklungen und Prozesse politischen Handelns in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht dem System selbst zugerechnet (Autopoiesis); zur Erreichung der notwendigen Anschlussfähigkeit von politischem Handeln an die Umweltsysteme im Gesellschaftsverbund erfolgt diese selbstreflexive Handlungsorientierung zugleich aber immer rückgekoppelt an Fremdreferenzen der Umweltsysteme (vgl. Hellmann 2005, 14; Luhmann 1994e, 80f; 1968a, 708). Demokratisierungsprozesse und **vernetzte politische Entscheidungsprozesse** sind Entwicklungen, auf deren Basis das Paradoxon zwischen einem **selbstreferenziellen Machterhalt** und **gemeinwohlorientiertes Handeln** angemessen ausbalanciert werden kann. Nur unter Berücksichtigung beider Dimensionen kann aus politischer Perspektive auch ein sozialpolitisches Ergebnis im Sinne eines sozialen Optimums generiert werden.

Die Herstellung und Durchsetzung **kollektiv bindender Entscheidungen** durch eine parteiungebundene und parlamentarische Politik erfolgt immer in **selbstreferenzieller** Ausrichtung an der Leitdifferenz ‚**Macht haben/keine Macht haben**‘ (vgl. Schimank 2000e, 130f.; 138f.). Die zentralen politischen Entscheidungen werden im System aber durch zwei Subsysteme im politischen System reflexiv kontrolliert: 1) die Verwaltung und 2) das Publikum. Die **Verwaltung** agiert an der Peripherie des politischen Systems als Schnittstellenmanager zwischen sozialpolitisch eigenmächtigem Handeln (Machterhalt der Politik) und einer **bürgerfreundlichen** und **gemeinwohlorientierten Politikgestaltung**. Dies erfolgt in enger Rückkopplung – und zunehmend in vernetzten Prozessen – mit dem **Publikum**, den Bürgerinnen und Bürgern (vgl. Mayntz et al. 1988; Luhmann 1981). Ergänzt wird das Spektrum der Reflexionsinstanzen durch die Wissenschaft als **systemexterne Beobachtungsinstanz**: Die Wissenschaft hält für das politische System eine Wissens- und Reflexionsbasis z.B. aus Wahlforschung, *Policy*-(Netzwerk-) Analysen und Evaluationsstudien bereit, auf deren Basis der Machterhalt ebenfalls gestärkt werden kann bzw. bei Bedarf auch ‚politische Umsteuerungsprozesse‘ eingeläutet werden, um die gesellschaftliche Akzeptanz der Sozialpolitiken auch zukünftig zu gewährleisten (vgl. Abb. 6.1-1).

Jedes der inneren Subsysteme trägt auf eigene Weise zur Funktionserfüllung des Systems, dem **gemeinwohlorientierten Handeln**, bei (vgl. Abb. 6.1-1). Das öffentliche **Publikum** (Bürger/innen) entscheidet mittels der **Wahlen** als **demokratische Kontrollinstanz** über die zukünftige Entscheidungsfähigkeit der Politik und somit über den Machterhalt/ Machtverlust bzw. über die Zweitcodierung Regierung/Opposition der politischen Akteure (vgl. Becker & Rainhardt-Becker 2001, 92). **Politische Macht** muss strukturell gekoppelt an die öffentliche Meinung kontinuierlich neu konsensfähig und legitimiert werden; politisches Handeln sollte, um den Bestandehalt nicht zu gefährden, folgerichtig niemals losgelöst von den Anspruchs- und Bedarfslagen der Bürgerschaft erfolgen (vgl. Grunow 1994, 31; Luhmann 1991h, 159). Gesteigerte Anspruchslagen der

6.1 Das politische System

Bevölkerung und gewachsene Demokratisierungsprozesse haben es notwendig gemacht, dass Politikprozesse zunehmend transparenter und unter Partizipation der Bevölkerung gestaltet werden.

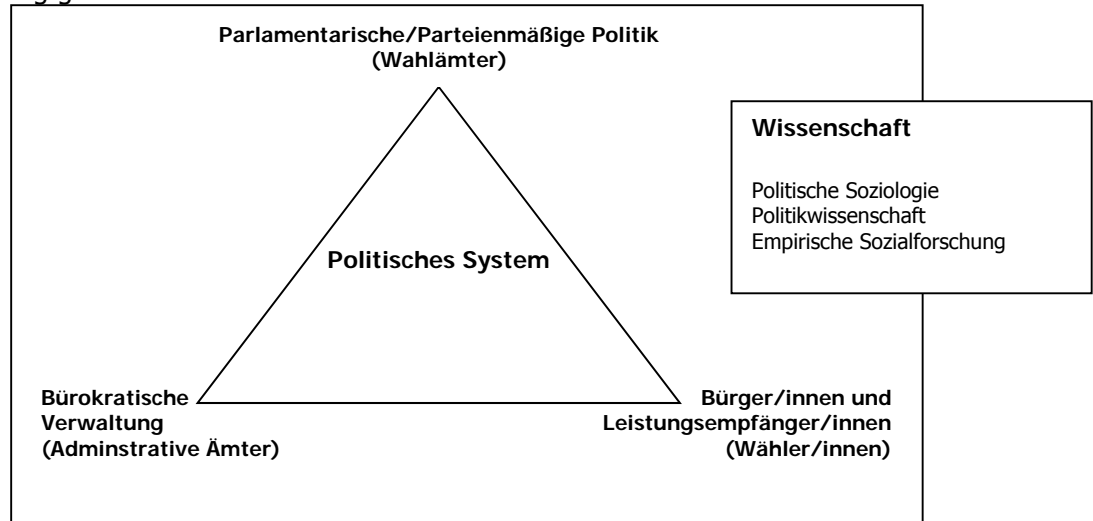


Abb. 6-1.1 Leistungs- und Publikumsrollen im Politischen System und die externe Reflexionsinstanz Wissenschaft (Quelle: Eigene Darstellung).

Eine zeitgemäße Lösung ist eine **intersektorale vernetzte Politikgestaltung** zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren im Kommunalraum, weil sozialpolitische Entscheidungen damit

- 1) gesellschaftlich anschlussfähig,
- 2) transparent gestaltet,
- 3) die Akzeptanz und Legitimation seitens der Gesellschaft erhöht,
- 4) bürgerschaftliches Engagement gefördert und
- 5) die Prozesse zugleich vom politischen Akteur in Richtung einer Gemeinwohlorientierung kontextgesteuert werden können (vgl. Enquete Kommission 2002; Mayntz & Scharpf 1995; Kap. 2.2.2; Kap. 6.1.4).

Netzwerkarbeit erhöht – in umgekehrter Richtung aus Innensicht des politischen Systems – zugleich die Chance auf den politischen Machterhalt. Diese Erkenntnis findet sich auch reflektiert in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung der politischen Soziologie und Politikwissenschaft seit dem auslaufenden 20. Jahrhundert: die gewachsene Bedeutung des Publikums ist reflektiert in den Diskursen zur ‚direkten Demokratie‘, ‚lokale Demokratie von unten‘, ‚Partizipation und Empowerment‘, ‚Zivilgesellschaft‘, ‚Bürgergesellschaft‘ oder ‚Soziale Bewegungen‘ reflektiert wird (vgl. stellv. Kost 2003b; Enquete Kommission 2002; Wollmann 1998a; Roth 1998; Hellmann 1996; Beck 1993). Eine partizipatorische Kommunalpolitik findet ihren Ausdruck z.B. in kollektiven Leitbildentwicklungen der Stadt Köln (vgl. <http://www.stadt-koeln.de/stadtinitiativ/leitbild/> 10.10.2005) oder im Bürgerforum Europapolitik (vgl. <http://www.europatermine.de/>; Mai '06).

Die **Binnendifferenzierung** in Politik und Verwaltung als Subsystem erlaubt eine höchst **funktionale Entkopplung** der Teilleistungen dieser Institutionen, ihrer Beobachtungsperspektiven, Rationalitätskriterien und Handlungsmaßstäbe, die völlig autonom voneinander entfaltet werden können (vgl. Luhmann 1994i, 70-76; vgl. Grunow 1994, 29-39; Damman et al. 1994). Strukturell wird durch die publikumsnahe Position der Verwaltung (in der Peripherie des Systems) eine Rückkopplung von Publikumsan-

sprüchen in das Zentrum zum politischen Subsystem möglich gemacht (vgl. Luhmann 2000b, 245; Hellmann 2005, 23-26). Die autonomen Teilleistungen bleiben zugleich über gemeinsame Informationsverarbeitungsprozesse integrativ verkoppelt (vgl. Hellmann 2005, 40). Über den politischen Planungsprozess können die Teilprozesse in ihrer funktionalen Eigenart analytisch greifbar gemacht werden: Luhmann (1994e, 70-76; 1994i) definiert **politische Planung** in seinem traditionellen Diskurs (vor der autopoietischen Wende) als zweistufigen Reflexions- und Entscheidungsmechanismus:

- 1) In der **Politik** definieren Parlamente und Wahlregierungsämter zu bearbeitende Problemlagen und legen **Entscheidungsprämissen** (Gesetze) für **kollektiv bindende Entscheidungen** (Gemeinwohlorientierung) fest. Diese strukturelle Vorgabe der Handlungsrichtung über Konditionalprogramme schränkt das Verwaltungshandeln selektiv ein, ohne dass aber konkrete Umsetzungsmaßnahmen vorgegeben werden.
- 2) **Verwaltungen** spezifizieren diese Handlungsprogramme entlang einer Zweck-Mittel-Logik (Zweckprogramme): diese wird idealtypisch in enger Rückbindung an die Bedarfslagen der Bürgerinnen und Bürger über programmierte Einzelfallentscheidungen implementiert.

Die Arbeitsteilung von Politik und Verwaltung ist funktional, weil die **politischen Akteure** sich ausschließlich auf den Aufbau, die Verdichtung und Anwendung einer **legitimen Macht** konzentrieren können. Dies erfolgt über die Entwicklung und Festbeschreibung von kollektiv bindenden Entscheidungen in Gesetzestexten (vgl. Grunow 1994, 31; Luhmann 1994i, 68; i.Ü. 66-80; 1981, 13f.; 1971b, 66ff). Der **Verwaltungsapparat** wird umgekehrt von der Legitimierung des Machterhalts entlastet und kann sich voll und ganz auf die administrative Kernaufgabe einer sachgemäßen, zuverlässigen **Konkretisierung und fallbezogenen Ausführung der Entscheidungsprogramme** konzentrieren. So gestaltet sich das Verwaltungshandeln zwar im strukturellen Rahmen politischer Regulierung und Gesetzeslage, die Verwaltungsakteure sind aber zugleich in der Lage sich im Rückkopplungsprozess mit dem Publikum von bürgerfremden oder -feindlichen Sozialpolitiken zu distanzieren. Damit wird ein prinzipiell reibungsfreier Rückkopplungsprozess mit der Öffentlichkeit wahrscheinlicher.

Luhmann beschreibt diesen Entkopplungsprozess als „Doppelung des Machtkreislaufs“ des politischen Systems auf der Basis der beiden Module „**legitime Macht**“ der Politik und „**Legalität der Verfahren und Maßnahmen**“ der Verwaltung (Luhmann 1981, 42): Die Politik schränkt den Handlungsspielraum der Verwaltung durch strukturelle Vorgaben ein und entscheidet, welche Themen relevant und welche Probleme zu bearbeiten sind. In umgekehrter Richtung spiegelt die Verwaltung aber die aktuellen Publikumsbedarfe als demokratische Vorgaben in das Politikzentrum, damit zukünftige Politiken im Konsens mit diesen Anspruchsforderungen gestaltet und der Machterhalt im System reflexiv abgesichert werden können. Zeitgenössisch ist das Verwaltungshandeln in hohem Maße **gesellschaftsorientiert** ausgerichtet, und nutzt bürgerbezogene Steuerungsinstrumente, wie z.B. **partizipative und vernetzte Formen** der Politikgestaltung und -umsetzung (vgl. Oppen et al. 2003; Luhmann 2000a; 1994e, 78; ausf. 67-116; 1981, 13f.; 1971b, 66ff; Treutner 1994, 215-227).

Neben den **Demokratisierungsprozessen** und partizipatorischen Politikgestaltung durch die nicht organisierte Zivilgesellschaft resp. Bürgerinnen und Bürgern, kann eine

weitere Tendenz zur Vernetzung mit Blick auf den **binnenpolitischen Raum** beobachtet werden: Hochkomplexe Folgeprobleme der Moderne (vgl. stellv. Kap. 1.2) und die prekäre öffentliche Haushaltssituation begründen seit Ende des auslaufenden 20. Jahrhunderts die gewachsene Notwendigkeit von **Querschnittspolitiken**: die **horizontal und vertikal ausdifferenzierten Subsysteme** und ihre funktional spezialisierten Leistungen werden zunehmend in einer ressortübergreifenden **Ämterkooperation und Mittelbündelung** zusammengeführt. Ziel dieser **intrasystemischen** Ressourcen- und Leistungsbündelung verschiedener Fachämter in den Grenzen des politischen Systems ist es, mit wenig Geld ein Mehr an Wohlfahrt zu produzieren bzw. zumindest den Status Quo trotz prekärer Haushaltslage aufrecht zu erhalten (vgl. stellv. Deutscher Bundestag 2005; Brocke 2005b; IfS 2004; DifU 2003; KGSt 1996a; 1996b; 1991; vgl. Ausführungen zur Sozialen Stadt, E&C, LOS in Kap. 6.1.2.3). Auf Grund historisch gewachsener Ressortegoismen ist diese Form der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit allerdings nicht unproblematisch, weil jeder Akteur von den eigenen Partikularinteressen geleitet wird. Gefordert werden daher z.B. im Kontext einer integrierten Stadtentwicklungs- und Jugendpolitik **Querschnittsämter** mit neutralem Personal, welche die fachübergreifende Koordination und Integration der Ressortpolitiken übernehmen sollen (vgl. Brocke 2005b; IfS 2004).

Für den vorliegenden Forschungskontext sind diese Entwicklungstendenzen relevant, weil **Querschnittspolitiken** und sozialpolitische Prozesse der **Demokratisierung, Deregulierung und Dezentralisierung** in Netzwerkstrategien konvergieren. Im Kontext der neuen plural-kollektiven Gesellschaftssteuerung und –integration, die über prozedurale intersektorale Netzwerkarbeit erfolgt, haben v.a. zwei politische Dimensionen an Bedeutung gewonnen: die **Kommunalverwaltungen** und eine holistische **Sozialraumorientierung** bei der Gestaltung und Implementation von Sozialpolitiken. Der kommunale und lokale Raum (und hier insbesondere die sozialräumlichen Lebenswelten benachteiligter und z.T. auch marginalisierter Menschen) wurde Ende des vergangenen Jahrhunderts als Funktionsraum neu entdeckt für eine **bürgernahe, gesellschaftlich breit akzeptierte** Politikgestaltung und **plurale Wohlfahrtsproduktion** in intersektoralen Interaktionssystemen (vgl. Heinelt 2003; Kost 2003a; 2003b; Olk 2000; Backhaus-Maul 1998; Greese 1998; Roth 1998; Wollmann 1998a; 1998b; 1998c; Evers & Olk 1996; kritisch ver.di 2004; zur *local* resp. *urban governance* vgl. Kap.2.2.2.3; zu regionalen Netzwerken vgl. Kap. 4.2.3.3).

Die **Lokale Politik** ist zugleich „Endpunkt“ gesamtgesellschaftlicher Problemlagen und Steuerungsprobleme und sowie **Konvergenzpunkt** für eine ressortübergreifende und intersektorale Verständigung zwischen Akteuren aus Politik und Gesellschaft, weil auf dieser Ebene kollektive Problemdefinitionen und Handlungsziele in Form von **integrierten Handlungskonzepten** und eine **gemeinwohlorientierte Interessenintegration** von staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Partikularinteressen über kooperativ-diskursive Aushandlungsprozesse möglich ist (vgl. Burchard & Förster 2004; Heinelt 2003; Messner 1996a; Willke 1993, 58, 70). Auf dieser Ebene können intersystemische Diskurse problembezogen verhandelt und eine umfassende Lösungsstrategie für komplexe gesellschaftliche Problemlagen kollektiv erarbeitet und in einer geteilten Verantwortung zwischen den Akteuren umgesetzt werden. Diese Form der *Governance* findet ihren Ausdruck in einer kommunalen oder sozialraumorientierten Netzwerkarbeit.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Netzwerkarbeit eine alternative Form der Handlungskoordination zum empirisch belegten Staats- und Politikversagen der 70er und 80er Jahre darstellt (vgl. Interventionsstudien stellv. Mayntz 1983; 1980; Héritier 1993a; vgl. ausf. Kap. 6.1.2): An die Stelle zentralisierter Verwaltungsbürokratien, standardisierter zentralpolitischer Lösungen und einer fehlenden Flexibilität und Bürgernähe (vgl. Naschold 1993) tritt eine **demokratisierte, prozedurale** Form der **Gesellschaftssteuerung** über intersektorale Politiknetzwerke. Mit gewachsenen und zunehmend individualisierten Anspruchslagen der Bürgerinnen und Bürger (Zivilgesellschaft) kommt **kommunalen intersektoralen Policy-Netzwerken** und einer fachübergreifenden **institutionellen lokalen Netzwerkarbeit (Polity)** im sozialpolitischen Prozess eine besondere Bedeutung zu, weil die gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimation der Sozialpolitiken erhöht und ein erfolgversprechendes sozialpolitisches Handeln wahrscheinlicher wird (vgl. Evers & Olk 1996, 24f.; Mayntz 1992; Luhmann 1981, 53ff; Kap. 2.2.3). Die **Demokratie** wird zum kontrollierenden Strukturprinzip des politischen Systems, denn die öffentliche Meinung entscheidet mit Wahlhandlungen über den relativen Machterhalt des politischen Akteurs. Gemeinwohlorientiertes politisches Handeln sollte daher immer reflexiv an den Bedarfslagen der Bürger/innen ausgerichtet sein (vgl. Luhmann 1989; 1981; auch Schimank 2000b, 130f.; 138f.). Hinzu kommt, dass Verteilungskämpfe im Bereich der öffentlichen Haushalte zunehmend eine ressortübergreifende Ressourcenbündelung und ämterübergreifende **Querschnittspolitiken** notwendig machen, die auch dieser Prozess am ehesten über Netzwerksteuerung gewährleistet werden kann.

Dem Verwaltungsakteur kommt dabei die besondere Rolle als Schnittstellenmanager zwischen politischen Anforderungen und bürgerschaftlichem Begehren zu: In Netzwerkarbeit übernimmt die Verwaltung häufig die Moderation zwischen den (handlungsorientierenden) Entscheidungsprämissen der Zentralpolitik und die Rückkopplung derselben an die Bedarfslagen der Bürger/innen (vgl. Messner 1996a; vgl. Kap. 6.1.4).

Gemeinwohlorientiertes politisches Handeln im zeitgenössischen Staat ist notwendiger Weise **kooperatives oder vernetztes Handeln**. Diese kann allerdings nicht allein im Rekurs auf die Binnenstruktur des politischen Systems erklärt werden. Der Verwaltungsakteur hat - neben der demokratischen Kontrolle - weiterhin die Aufgabe, eine öffentlich subventionierte gemeinwohlorientierte und **effiziente Leistungserstellung durch Dritte** kompetent zu begleiten und zu kontrollieren. An dieser Stelle werden die Grenzen des politischen Systems überschritten und die Interaktion mit und Interdependenzen zu Umweltsystemen werden relevant. Wohlfahrtsproduktion im zeitgenössischen Staatsmodell erfolgt immer in struktureller Kopplung zwischen dem politischen und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen in dessen Umwelt.

6.1.1.3 Politische Kontextsteuerung einer pluralen Wohlfahrtsproduktion in intersektoralen Verbundsystemen

Modernisierungsprozesse, die Strukturkrise der öffentlichen Haushalte und Sicherungssysteme im Wohlfahrtsstaat der 80er Jahre haben die Entwicklung neuer sozialpolitischer Strategien und alternativer „institutioneller Arrangements“ (Donati 1996, 126) zur Sicherung der gesellschaftlichen Wohlfahrt notwendig gemacht. Mit gewachsenen Anforderungen und Anspruchsdruck an das politische System wurde in den 80er Jahren die

(Mit-) Verantwortung zur Wohlfahrtsproduktion und Problembewältigung konsequent in die **gesellschaftliche Umwelt verlagert**: „Die *res publica* wird im zeitgenössischen Staatsmodell zu einer gesellschaftlichen Angelegenheit“ (Luhmann 1994e, 100, Herv.i.O.; 1981, 143 vgl. Kap. 6.1.4).

Dem politischen System kommt eine neue Staatsaufgabe zu: die Entwicklung alternativer „wohlfahrtsstaatlicher Arrangements“ (Kaufmann 1997, 23), über die in einem intelligenten synergetischen „Welfare Mix“ mit und über Dritte die fehlende Integrationsleistung gewährleistet und fehlende Subventionen über andere finanzielle Mittel kompensiert werden sollen (Blanke 2000a, 13; auch Kaufmann 2003; 1997, 7; vgl. Kap. 3.5). So muss beispielsweise für das Feld der sozialen Dienstleistung ein optimaler Mix gefunden werden, um Qualität zu steigern und einen linearen Zusammenhang zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität herzustellen; dies erscheint nur über kooperative Prozesse möglich (vgl. Blanke 2000a, 13). Die expansive Wohlfahrtspolitik der 80er wurde schrittweise zu Gunsten einer **restriktiven Politik** in **reflexiven** sozialpolitischen Planungs- und Entscheidungsprozessen und einer **politischen Kontextregulierung** der Wohlfahrtsproduktion ersetzt. Der Staat bleibt zwar „Gewährleister“ (Kaufmann 2003; 2002b), delegiert aber die Leistungserstellung und Inklusionspolitik zunehmend an gesellschaftliche Systeme, wie z.B. das Jugendhilfesystem, das Sportsystem u.a. Das bedeutet umgekehrt, dass auch der zivilgesellschaftliche, intermediäre oder Dritte Sektor mit seinen gemeinnützigen Initiativen einen öffentlichen Bezug aufweist und seine Organisationen oftmals die **Verantwortung für öffentliche soziale Dienstleistungen** in einem „abgestuften Staatsaufgabenkonzept“ (Naschold & Bogumil 2000, 68) übernehmen. In diesem Zusammenhang wird zunehmend auf **vernetzte und kooperative Ansätze** einer pluralen Wohlfahrtsproduktion gesetzt (vgl. Donati 1996, 126).

So werden z.B. auf der Basis von politischen Entscheidungsprogrammen **strukturell gekoppelte Inklusionspolitiken** anschlussfähig an und für die Umweltsysteme gestaltet (z.B. Kinder- und Jugendhilfegesetz in der Jugendhilfe; Sport-for-All *Policy* im Sportsystem) und die Leistungsübertragung an die gesellschaftlichen Systeme wird vom politischen Akteur über die Medien Geld und Recht kontextgesteuert (vgl. Teubner & Willke 1984; 1980; auch Willke 1999; 1993; vgl. Kap. 2.1.3.3). Die **rechtlich Kontrolle** und **staatliche Subventionen** erhöhen die selektive Bindungswirkung der gesellschaftlichen Akteure an die gemeinwohlorientierte Integrationspolitik und schaffen zugleich ein Anreizsystem zur Leistungsübernahme (vgl. Luhmann 1991d; Kap. 6.1.2.3). Einschränkend gilt allerdings, dass die Sozialintegration selbst (der Inklusionserfolg) nicht gezielt gesteuert werden kann und somit auch mit der Leistungsübertragung die soziale Inklusion als Output nicht *per se* garantiert ist (vgl. Luhmann 1991d; 1981, 97).⁹

Die Umweltöffnung des politischen Systems erfolgt über **politische Entscheidungsprogramme**. Auf dieser Ebene kann der ‚legitime‘ politische Machterhalt mit fremdreferenziellen Anspruchslagen rückgekoppelt und eine abgestimmte Leistungserstellung in Rückkopplung mit den gesellschaftlichen Leistungsträgern möglich gemacht werden (Fremdreferenz; vgl. Luhmann 2000a, 256). So reguliert z.B. das Kinder- und Jugend-

⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen zur indirekten Steuerbarkeit komplexer sozialer Systeme über „Irritationen“ in Anlehnung an das neue kybernetische Steuerungsmodell und neue systemtheoretische Erkenntnisse nach der autopoietischen Wende in Kap. 2.1.3.2; auch Wassermann 2003; Willke 2000, 1999.

6.1 Das politische System

hilfegesetz (SBG VIII/KJHG) die Querschnittsaufgaben der Jugendpolitik und schafft **rechtlich legitimierte** universale Kriterien zur Auswahl förderwürdiger jugendpolitischer Relevanz als politisches Entscheidungsprogramm (vgl. Kap. 6.2). Potenzielle Entscheidungsunsicherheit der ausführenden Systeme werden selektiv durch Leitorientierungen minimiert, das gemeinwohlorientierte Handeln **zum Wohl der Zielgruppe**, d.h. der benachteiligten jungen Menschen und ihrer Familien, wird rechtlich abgesichert und von den Partikularinteressen der ausführenden Systeme entkoppelt (vgl. Luhmann 2000a, 256ff, 263ff; 268f.; Luhmann 1994h, 57f.; Ladeur 1994, Teubner 1991). Alles Handeln kann so in den Dienst der **umfassenden gemeinwohlorientierten Rationalität** gestellt werden. Die Handlungsorientierungen sind allerdings offen formuliert und werden in kollektiven Entscheidungsprozessen zwischen der Verwaltung und den ausführenden Umweltsystemen über **Zweckprogramme** an den konkreten Problem- und Bedarfslagen orientiert und spezifiziert. Diese steuern die Programmausführungen zukunftsgerichtet nach einer Zweck-Mittel-Logik, d.h. über die intendierten Wirkungen und unter Berücksichtigung einer geeigneten Mittelauswahl. Auf dieser Basis wird die **Grenzziehung** des Systems gestärkt und der **gemeinwohlorientierte Entscheidungsablauf** gegen externe Interferenzen abgedichtet (vgl. Luhmann 2000a, 263ff; 268f.; Bundesregierung 1999).

Die strukturelle Kopplung zwischen dem politischen System, dem Wirtschaftssystem und dem Rechtssystem über die Medien Geld und Recht ist vereinfacht in der nachfolgenden Abbildung dargestellt (vgl. Abb. 6.1-2).

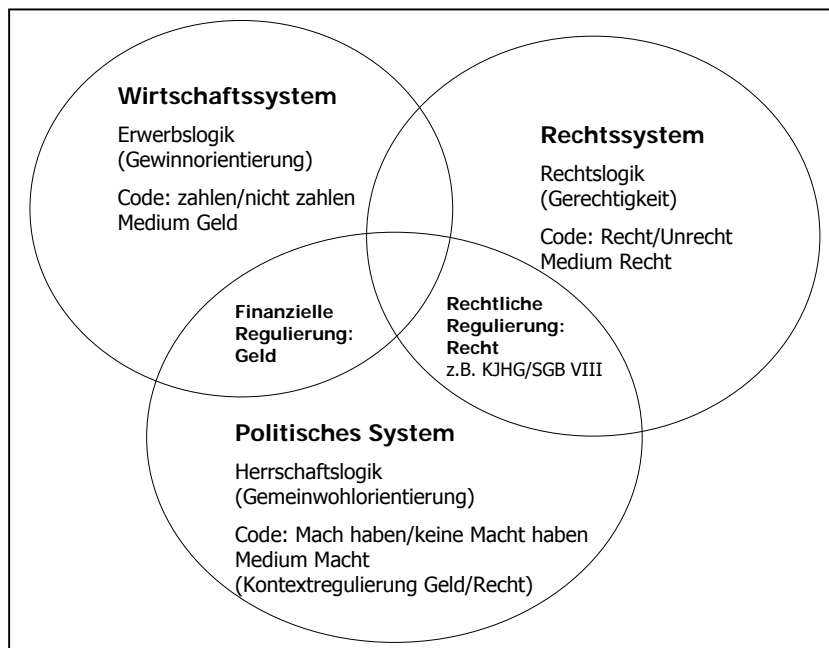


Abb. 6-1.2 Strukturelle Kopplungen Politisches, Wirtschafts- und Rechtssystem

Quelle: Eigene Darstellung (vgl. Becker & Rainhardt-Becker 2001: Politik S. 91-108).

Diese Prozesse werden über das **symbolisch generalisierte Steuerungsmedium Macht** kontrolliert (vgl. Luhmann 1994e, 118; 1991h; 1975; vgl. Kap. 2.1): Die **politische Macht** wird systemisch als positiv oder negativ verstärkendes Sanktionsmittel eingesetzt, um die **Gemeinwohlorientierung** bei der gesellschaftlichen Leistungsproduktion zu gewährleisten (Luhmann 2000b, 76). Auf dieser Machtbasis kommt dem

öffentlichen Akteur in sozialpolitisch initiierten **intersektoralen Netzwerkkonstrukten** die Aufgabe zu, die kollektive Arbeit auf die Gemeinwohlorientierung als umfassenden Netzwerkrationalität auszurichten und diesen Prozess kontinuierlich zu kontrollieren (vgl. empirisch belegt bei Pfeiffer 2004; Evers 2002b; Evers et al. 2002; Tennyson 2004). Aus dem systemischen Machverständnis leitet Wex (2004, 270ff) die **Herrschaftslogik** des politischen Systems ab, die funktionales Äquivalent zur Erwerbslogik der Wirtschaft, der Assoziationslogik im Dritten Sektor, der Verhandlungslogik in Netzwerken und zur Reziprozität bzw. Solidarität im Informellen Sektor ist (vgl. auch Mayntz 1992; Kap. 3).

Die Herrschaftslogik greift allerdings nur in Netzwerkkonstrukten, die auch politisch kontextgesteuert sind, nicht aber in Konstellationen, die auf einer rein horizontalen Koordination und gleichberechtigten Partnerschaft basieren. In Netzwerken mit interdependenten Partnern – und hierzu gehören z.B. Public-Private-Partnerships – variiert die Machtlage im System je nachdem, welche Ressource entscheidungskritisch ist (vgl. Kap. 3.3.4.2). Hier gründet sich auch eine Kernproblematik der ‚delegierten Wohlfahrtsproduktion‘, weil die Umsetzung wohlfahrtspluralistischer Konzepte automatisch rückgebunden werden an das Maß der **sozialen Kooperationsbereitschaft**, der **politischen Partizipation** und Verantwortungsübernahme durch die gesellschaftlichen Akteure. Gruppenegoismen und Partikularinteressen der gesellschaftlichen Akteure können der politischen Rationalität einer gemeinwohlorientierten Ausrichtung diametral gegenüberstehen und müssen über Verhandlungen akkordiert werden; hier kommt einer gemeinsamen Wertorientierung und Prioritätensetzung eine Schlüsselfunktion zu (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Marin & Mayntz 1991).

Weiterhin muss einschränkend angemerkt werden, dass Gesellschaftsteuerung – wie in Kapitel 2.1 ausführlich dargestellt – nicht als direkte Einflussnahme des politischen Systems auf die Gesellschaftssysteme verstanden werden darf, wie dies ursprünglich im alten „Steuermann Topos“ der Griechen noch konzipiert war: Die Wirkungen der Kontextsteuerung sind in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung immer kontingent, weil die Eigenlogik, operative Geschlossenheit und Autonomie der Gesellschaftssysteme eine direkte Steuerung und Einflussnahme verbietet und maximal Irritationen zulässt (vgl. Kap. 2.1.3.2; Luhmann 1989, 5f.; 1988a, 324-349; 1984, Kap. 11; auch i.Ü. Lange 2003, 52; Wassermann 2003). Die Herrschaftslogik greift im zeitgenössischen Staat nur dann, wenn die öffentlichen Subventionen zur Bestandssicherung der gesellschaftlichen Teilsysteme und ihrer Organisationen notwendig sind. Diese Abhängigkeit erhöht auch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen rechtlich verpflichtenden Kontextregulierung. Der politische Steuerungseinfluss auf gesellschaftliche Teilsysteme variiert entsprechend in Relation zum Grad der finanziellen Abhängigkeit von öffentlichen Subventionen. So ist in **staatsnahen Bereichen** eine erfolgreiche Kontextsteuerung wahrscheinlicher, weil eine höhere Dependenz zum staatlichen Sektor besteht: Beispielhaft steht hierfür das System der Sozialen Arbeit, das zu 42% aus Mitteln der öffentlichen Hand und zu weiteren 40% durch Gebühren finanziert wird. Dem gegenüber haben staatsferne Sektoren einen relativ hohen Autonomiestatus: so der Sektor ‚Freizeit, Sport und Kultur‘, der zu 64% über Mitgliederbeiträge und andere Gebühren, aber nur zu 23% aus öffentlichen Geldern finanziert wird (vgl. Salamon & Anheier 1999, 24f., Abb. 9; Zimmer & Priller 2004, 61). Damit wird das Maß der Abhängigkeit von öffentlicher Subventionierung zu einem **Indikator für den jeweiligen Autonomiestatus** der gesellschaftlichen Sys-

teme und indirekt auch für das jeweilige Maß an politischer Kontextsteuerung oder gesellschaftlicher Selbststeuerung (vgl. Mayntz 1987; Zimmer & Priller 2004).

Das jeweilige **Ausmaß der (Koordinations-)Macht des politischen Systems** auf die gesellschaftlichen Teilsysteme variiert entsprechend in Abhängigkeit zu alternativen Handlungsmöglichkeiten und zu historisch geprägten Pfaden der Dependenz (vgl. Kaufmann 1998, 9ff; Luhmann 1991h, 162ff). Entsprechend hat die relative finanzielle Unabhängigkeit von staatlichen Subventionen zu einem hohen Grad der Selbstverwaltung im Sportsystem geführt und zu einer relativ hohen Indifferenz und Abgeschlossenheit gegenüber externen Steuerungsansprüchen (vgl. i.Ü. Breuer 2005a, 131, 133; 1999; vgl. Kap. 6.3). Dem gegenüber steht eine hohe Dependenz des staatsnahen Jugendhilfsektors, der zu einem hohen Maß an Regulierungseinfluss durch den öffentlichen Akteur in die Belangen des Systems geführt hat. So kann auch seit Ende der 90er Jahre ein hohes Maß an vernetzter sozialpolitischer Arbeit zwischen freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe beobachtet werden, die gesetzlich kontextgesteuert werden (vgl. stellv. i.Ü. van Santen & Seckinger 2003; Bauer & Otto 2005; Kap. 6.2).

Die bisherigen Ausführungen sind bedeutsam für eine erfolgreiche Koordination und Integration intersektoraler Netzwerkarbeit, weil eine gemeinwohlorientierte Handlungsausrichtung niemals erzwungen werden kann, sondern auf **Freiwilligkeit** und **Selbstbindung der gesellschaftlichen Akteure** basiert, d.h. nur über eine prinzipielle Bereitschaft zur Kooperation mit dem öffentlichen System möglich ist (vgl. Hellmann 2005, 15f.; vgl. Willke 1993; Kap. 2.1; Kap. 4). Die Machtquelle im politischen System kann auf dieser Ebene zu einer Selbstbedrohung des Systems werden, weil auch in diesem Kontext die politische Entscheidungsfähigkeit **immer demokratisch kontrollierbar** bleiben muss (Luhmann 1991e, 121; vgl. Kap. 6.1.1.2). Im politischen Entscheidungsprozess **darf der Prozess der Konsensfindung** zwischen politischen und gesellschaftlichen Akteuren nicht unterschätzt werden: „Als ‚Politik‘ kann man jede Kommunikation bezeichnen, die dazu dient kollektiv bindende Entscheidungen durch Testen und Verdichten ihrer Konsenschancen vorzubereiten“ (Luhmann 2000b, 166).

Politikgestaltung als Regelung öffentlicher Angelegenheiten, als Implementierung kollektiv bindender Entscheidungen, ist in der zeitgenössischen Gesellschaft oft nur noch im engen Verbundsystem zwischen staatlichen und privaten Akteuren, als „vergesellschaftete Politik“ (Messner 1996b) möglich; umgekehrt sind die gesellschaftlichen Akteure (Organisationen wie Vereine, Unternehmen) zur Regelung ihrer privaten Angelegenheiten angewiesen auf stabile Rahmenbedingungen, langfristige Handlungsorientierungen und leistungsfähige öffentliche Institutionen (i.S. einer verstaatlichten Gesellschaft). Intersektorale Netzwerkarbeit im politischen Kontext der Wohlfahrtsproduktion muss immer als Geben und Nehmen verstanden werden.

Es ist bereits implizit darauf verwiesen worden, dass Netzwerkarbeit relevant wurde, nachdem der klassische Wohlfahrtsstaat an seine Grenzen der Leistungs- und Integrationsfähigkeit gestoßen ist. Die für den vorliegenden Forschungskontext relevanten Begründungszusammenhänge und Kernprobleme des Wohlfahrtsstaats werden nachfolgend spezifiziert. Dreh- und Angelpunkt ist die **Selbstüberforderung** des politischen Systems im wohlfahrtsstaatlichen Modell, die mit der Fiktion einer politischen „Universalinklusion“ startet.

6.1.2 Von den Grenzen des Wohlfahrtsstaats zu neuen Lösungsstrategien einer vernetzten Integrationspolitik im Wohlfahrtspluralismus

Die traditionellen wohlfahrtsstaatlichen Zielvorgaben, die der politische Akteur v.a. durch zentrale politische Planungs- und Entscheidungsvorgaben und sozialpolitische Intervention umzusetzen suchte, waren (Evers 2002a, 31):

- 1) die Sicherung der allgemeine Zugänglichkeit von bürgerrechtlichen Leistungen (Universalinklusio**n**),
- 2) Förderung von Chancengleichheit mit Blick auf Zugangschancen sowie
- 3) die Durchsetzung allgemeingültiger Qualitätsstandards.

Die Implementationsforschung, Interventionsstudien und *Policy*-Analysen der 80er Jahre belegten empirisch die ‚Krise der politischen Planung‘ und damit auch das Staats- und Politikversagen des Interventionsstaats (vgl. Mayntz 1987; 1983, 7-24; 1980; Hérítier 1993a; 1993b; Windhoff-Hérítier 1987). Das Scheitern des Wohlfahrtsstaats hat verschiedene Gründe.

Zunächst kann eine „Selbstüberforderung des **Wohlfahrtsstaats**“ (Luhmann 1981, 152) konstatiert werden, der den überhöhten Anspruch der Gewährleistung sozialer Gerechtigkeit, sozialer Gleichheit, sozialer Sicherheit und des demokratischen Prinzips der **Universalinklusio**n**** für alle Bürgerinnen und Bürger verfolgt (vgl. Kaufmann 2003; 1998, 14; Hegner 1996). Benannt ist damit die „gesetzlich geregelte Verantwortung“ (Kaufmann 1998, 8) zur prinzipiellen Gewährleistung von **Chancengleichheit, der Gleichartigkeit der Lebensbedingungen** und der „Einbeziehung der Gesamtbevölkerung in die Leistungen der einzelnen gesellschaftlichen Funktionssysteme“ (Luhmann 1981, 25). Über die vorhandenen Sozialpolitiken und die Inklusion in Publikumsrollen wird diese „politische Inklusion“ aber faktisch nicht umgesetzt (ebd., 27; auch Türk 1997, 161ff). Lange (2003, 190) identifiziert in der prinzipiellen Universalinklusio**n** die Neigung zur Hypostasierung der politischen Funktion im Modell des Wohlfahrtsstaat, die Luhmann für alle gesellschaftlichen Teilsysteme herausstellt.

Darüber hinaus sah sich der Wohlfahrtsstaat dieser Zeit mit dem Kernproblem konfrontiert, dass mit der sozialen Öffnung der Gesellschaftssteuerung durch die Hineinnahme zivilgesellschaftlicher Akteure in den Steuerungsprozesse gesellschaftliche Zielkonflikte entstanden, denen der Staat als Kontrollinstanz nicht mehr gewachsen war. Die Grenzen des Wohlfahrtsstaats und wohlfahrtstaatlicher Leistungsproduktion sind vielfältig und können an dieser Stelle nicht ausführlich behandelt werden. Nachfolgend sind die Kernprobleme, die zur „Krise im Wohlfahrtsstaat“ geführt haben, kurz benannt (vgl. stellv. Luhmann 1981, 10f., 58; auch Baur & Braun 2003; Kaufmann 2003; 2002b; 1998; 1997, 7; Blanke 2000a, 5ff; Wollmann & Roth 1998; IX-XII; Messner 1996a):

- Wachsende Umweltkomplexität, Dynamiken sowie negative Folgewirkungen der Modernisierung (z.B. Erschöpfung der natürlichen Umweltressourcen, neue soziale Ungleichheiten, soziale Segregationsprozesse),
- Demographischer Wandel in Richtung einer überalternden Gesellschaft (Generationenvertrag),
- die strukturelle Verfestigung von Massenarbeitslosigkeit (als „Strukturkrise am Arbeitsmarkt“) münden in

- leere öffentliche Haushalte, Haushaltskonsolidierungen und die chronische Überforderung der Sicherungssysteme und Verteilungskonflikte zwischen dem sozialen und anderen Sektoren „freiwilliger Leistungen“,
- Gesteigerte sozialpolitische Anspruchshaltungen münden gekoppelt mit den Funktionsmechanismen der Sozialversicherungssysteme in eine Kostenexplosion der wohlfahrtsstaatlichen Leistungsproduktion und finanzielle Überforderung des Wohlfahrtsstaates.
- Globalisierungs- und Europäisierungsprozesse beeinflussen zunehmend politische und wirtschaftliche Entscheidungen und Fördermodelle und gefährden z.T. die nationale gemeinwohlorientierte Leistungsproduktion und traditionelle Steuerungsmechanismen zur Gewährleistung derselben (vgl. Luhmann 1984; 1981; Willke 1993, 43; vgl. Einfluss der europäischen *Governance* auf die Kinder- und Jugendhilfe in Kap. 6.2).

Die hier nur skizzierten gesellschaftlichen Strukturveränderungen haben folgenschwere Implikationen für den Wohlfahrtsstaat, der auf Grund der prekären Finanzlage öffentlicher Haushalte seine Position als zentrale Steuerungsinstanz für die sozialpolitische Leistungsproduktion und Gesellschaftsintegration verloren hat. Die eng verflochtenen Krisenphänomene der 70/80er Jahre, die „Krise im Wohlfahrtsstaat“ und die „Krise am Arbeitsmarkt“, haben sich spätestens seit dem Jahrhundertwechsel zu einem **andauernden Kernproblem** der Moderne **strukturell** verfestigt.¹⁰

6.1.2.1 Folgeprobleme der Modernisierung: Sozialräumliche Exklusionsprozesse und soziale Brennpunkte

Seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts können auch in größeren Städten des deutschen Wohlfahrtsstaates **räumliche Marginalisierungs- und Ausgrenzungsprozesse** beobachtet werden (vgl. Häußermann 2000a).¹¹ In der Städtesozilogie und Sozialgeografie werden als Ursachen für diese Entwicklung – neben dem allgemeinen Strukturwandel zur funktionalen Differenzierung und leeren öffentlichen Haushalten – zwei weitere Dimensionen benannt (vgl. ebd., 17; BMBFSJ 2002, Kap. C; Expertenkommission „Zukunft Stadt 2000“ zit. in IfS 2004, 191, Kap. 7.5; Becker & Löhner 2000; Bundesregierung 2005):

- 1) Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, der für Menschen niedriger Bildungslagen mit einem erhöhten Risiko einer lang anhaltenden Arbeitslosigkeit korreliert.
- 2) Die Privatisierung ehemals sozialstaatlicher Wohnungsversorgung, die in von Ausgrenzung bedrohten Wohngebieten mit einer selektiven Zu- und Abwanderung und einer zunehmenden Sortierung der Wohnbevölkerung nach Einkommen, Lebensstil und Nationalität korreliert.

Dieser soziale Entmischungsprozess kann in eine sozialräumliche Exklusion der benachteiligten Bevölkerungsgruppen und sozialräumliche Polarisierungen münden. So entwickelt sich in einem schleichenden, sich selbst verstärkenden Prozess **soziale Un-**

¹⁰ Zur sozialen Konstruktion von Krisen vgl. Klein et al. (2005, 15-38).

¹¹ Bereits in den 80er Jahren konnten diese Tendenzen in den USA und Großbritannien beobachtet werden, die beide allerdings keine wohlfahrtsstaatlichen Arrangements in den politischen Strukturen aufweisen (vgl. ebd.).

gleichheit schrittweise zu **sozialräumlichen Segregationsspiralen** (vgl. stellv. i.Ü. Häußermann 2005; 2000a; 2000b; 2000c; Keim & Neef 2000): Die Konzentration und Kumulierung von Armut, Bildungsarmut, Dauerarbeitslosigkeit, einer heterogenen ethnischen Bewohnerschaft, die nicht *per se* benachteiligend ist, aber ein hohes Konfliktpotenzial zwischen den ethnischen Gruppen in sich bergen, mündet in die Entstehung **sozialstrukturell benachteiligter** Wohngebiete und Lebensräume, die zugleich objektiv die Möglichkeiten der individuellen **Lebensführung** einschränken: Neben billigem Wohnraum finden sich oft nur sehr eingeschränkte Freizeit-, Sport- und andere soziokulturelle Handlungsmöglichkeiten sowie ein Mangel an sozialen Dienstleistungsinstitutionen (z.B. Beratungseinrichtungen, Jobbörsen etc.). Durch die **Verdichtung** von individuellen und sozialen Ungleichheitsfaktoren können aus benachteiligten schrittweise zugleich „**benachteiligende**“ **Wohnquartiere** entstehen, die als ‚soziale Brennpunkte‘ bezeichnet werden (vgl. Becker & Löhr 2000, o.S.).¹² **Soziale Brennpunkte** sind Wohngebiete, Quartiere oder Ortsteile, in denen sich **individuelle und sozialstrukturelle Benachteiligungen wechselseitig verstärken** und deren Bevölkerung auf Grund sozialräumlicher Segregationsprozesse bedroht ist „ins soziale Abseits abzurutschen“ (vgl. Soziale Stadt 2005; Becker & Löhr 2000).

Die Ausgrenzungsprozesse der Bewohner/innen können ökonomischer, institutioneller, kultureller wie sozialer Natur sein, wobei sich diese Dimensionen wechselseitig verstärken (vgl. Häußermann 2000a, 19). Den Wohngebieten haftet auf Grund ihrer inneren Dynamiken oft ein Negativimage an, das bis zur **Stigmatisierung** reicht. Diese kann die Benachteiligungsspirale der Bewohnerschaft weiter vorantreiben und ihre „gesellschaftliche Randlage“ verfestigen: Dies wird z.B. manifest, wenn die Menschen aus diesen Wohngebieten bei der Arbeits- oder Wohnungssuche auf Grund ihrer räumlichen Herkunft benachteiligt und sozial diskriminiert werden (Becker et al. 2002). Krautzberger und Richter (2002, 37) unterscheiden in diesem Zusammenhang als benachteiligende Faktoren:

- 1) lebenslagebezogene individuelle Faktoren (Einkommensarmut/Sozialhilfe, Arbeitslosigkeit, geringe Schul- und Berufsbildung; hohe Hilfebedürftigkeit, niedrige Kaufkraft etc.)
- 2) problematische gebietsbezogene Faktoren (z.B. Wohnungs- und Wohnumfeldmängel, fehlende Grün-, Frei-, Sport- und Freizeitflächen, fehlende soziokulturelle Infrastruktur und Beratungseinrichtungen, ethnisch heterogene Bevölkerungsstruktur, fehlende Ausbildungs- und Arbeitsplätze, problematische Schulsituation, hohe Umweltbelastungen)
- 3) das Gebietsimage stigmatisierende Problemlagen (z.B. Verfall, Vandalismus, soziale Konflikte, Kriminalität, negative Innen- und Außenwahrnehmung) und
- 4) psychosoziale individuelle Folgeprobleme (Vereinsamung, Resignation und sozialer Rückzug, Unsicherheitsgefühle, Perspektivlosigkeit), die auf Seiten der Bewohnerschaft aus den beeinträchtigenden sozialen Lebensbedingungen und mangelnden Zukunftsperspektiven heraus erwachsen.

¹² Neuerdings wird – je nach politischer Arena - von Wohnbereichen oder Quartieren mit besonderem Entwicklungsbedarf (Stadtentwicklung „Soziale Stadt“) oder mit erhöhtem Jugendhilfebedarf (Jugendhilfe E&C) gesprochen, um sprachlich die stigmatisierende Konnotation und die Assoziation einer monokausalen Problembearbeitung (fig. als Löschaktion im Brennpunkt) zu vermeiden. Über neue Sprachkonzepte soll dafür sensibilisiert werden, dass es sich 1) um komplexe strukturelle Problemlagen handelt, die weder kurzfristig, noch mit punktuelltem Aktionismus gelös(ch)t werden können. Stattdessen wird das **Entwicklungspotenzial** der Wohngebiete betont.

Gerade **junge Menschen**, und hier insbesondere Mehrfachbenachteiligte wie **Heranwachsende mit Migrationshintergrund**, sind diesen Segregationsprozessen in besonderem Maße ausgesetzt (vgl. Schmidt et al. 2003; Häußermann 2000c). So kumulieren z.T. fehlende elterliche Unterstützung, fehlende positive Rollenmodelle und der Mangel an politischen Rechten und sprachliche Probleme bei Migrationshintergrund, die als Faktorencluster – gekoppelt mit sozio-ökonomischer Marginalisierung - eine ganzheitliche Entwicklung und Sozialisation sehr unwahrscheinlich werden lassen. Der Mangel an positiven und unterstützenden Erfahrungs- und Lernwelten des Aufwachsens wird weiter verstärkt durch fehlende flankierende und kompensatorische Maßnahmen, z.B. sozialer Dienste oder zivilgesellschaftlicher Sportvereine. Das soziale Lernen dieser jungen Menschen ist stattdessen vielfach geprägt durch subkulturelle Normen und Verhaltensmuster (z.B. fehlende Arbeits- und Lernbereitschaft, Nonkonformität, Mangel an akzeptablen Formen sozialer Konfliktbewältigung) und erzeugt wird ein „Anpassungsdruck in Richtung von Normen und Verhaltensweisen [...], die von der übrigen Gesellschaft mit Ausgrenzung beantwortet werden.“ (Häußermann 2000c, 80).

Eine Integration mehrfach benachteiligter junger Menschen bedarf besonderer Maßnahmen, weil die Problembewältigung nicht mehr teilsystemisch gelöst werden kann. Nur über eine Verkopplung der Potenziale verschiedener Einzelsysteme, z.B. der Sozialpolitik, Jugendhilfe und des Jugendsport, erscheint es möglich, die notwendige umfassende Problembewältigung in Angriff zu nehmen. Notwendig sind ganzheitliche sozialpolitische Strategien und Steuerungsmodelle, wie z.B. **lokal vernetzte Arbeits- und Steuerungsansätze (lokale Dienstleistungsnetzwerke)**, über die vielfältige Ressourcen, Fachkompetenzen, Wissenslagen und andere Potenziale problembezogen gebündelt und auf eine lebensweltbezogene und umfassende Problembearbeitung hin verdichtet werden können. Steuerungstheoretisch ist dies Ausdruck eines Paradigmawechsel von der Abkehr vom politischen Planungsstaat zur Hinwendung zu einem kooperativ und vernetzt agierenden Staat, der gesellschaftliche Problemlagen über *Governance* und gesellschaftliche Selbststeuerungsprozesse reguliert (vgl. Lange 2003, 61ff; Mayntz 1996, 471-496; von Beyme 1993; auch Kap. 3.; Kap. 6.1.3). Wie derartige sozialpolitische Strategien aussehen können, wird in den nachfolgenden beiden Kapiteln thematisiert.

6.1.2.2 Sozialpolitische Strategien einer pluralen Wohlfahrtsproduktion

Drei Strategien der **wohlfahrtsstaatlicher Leistungsproduktion und Problembewältigung** können identifiziert werden:

- 1) Der wohlfahrtstaatliche Selbstanspruch an Chancengleichheit, eine Annäherung an gesellschaftliche Inklusion aller Bürger/innen und die Kompensation negativer Externalitäten des Modernisierungsprozesses soll über eine formal organisierte und professionalisierte soziale Hilfe im **System der Sozialen Arbeit** gewährleistet werden (vgl. Türk 1997; Luhmann 1981,7; Kap. 6.2).
- 2) Teilleistungen der Wohlfahrtsproduktion werden auch an andere umliegende Gesellschaftssysteme (z.B. **Sportsystem**, Gesundheitssystem) und ihre Organisationen delegiert.

- 3) **Pluralisierung, Liberalisierung¹³ und Demokratisierung¹⁴ der Wohlfahrtsproduktion in intersektoralen Netzwerken:** Seit dem auslaufenden 20. Jahrhundert werden aus dem politischen Raum zunehmend Netzwerkarrangements gefordert und gefördert, um trotz hoher Komplexität, prekärer Haushaltslage und multiplen Anspruchslagen eine **plurale Wohlfahrtsproduktion** zu gewährleisten.

Dieser Wandel wird im steuerungstheoretischen Paradigmawechsel von der ausschließlich politischen Gesellschaftsteuerung (governing) hin zur prozeduralen *Governance* manifest, und in letzter Konsequenz im Entwicklungstrend vom Wohlfahrtsstaat zur **Wohlfahrtsgesellschaft** (vgl. Benz 2003; Evers & Olk 1996a; vgl. Kap. 6.1.3; Kap. 2.2.2.3). Auf die Aspekte 1) und 2) wird in den Kontextanalysen zu den fokalen Teilsystemen Jugendhilfe (6.2) und Jugendsport (6.3) vertiefend eingegangen.

6.1.2.2.1 Wohlfahrtsproduktion durch Dritte

Die **Wohlfahrtsproduktion durch Dritte** (z.B. Freie Träger der Jugendhilfe, Jugendsport und andere) entlastet das politische System, weil etwaiges Scheitern einer umfassenden Inklusionspolitik auf den Leistungsproduzenten (z.B. Wohlfahrtsverband; Sportorganisation) abgewälzt werden kann, ohne dass der reflexive Kreislauf der Machterhaltung der Politik gefährdet wird. Die strukturelle Kopplung der Sozialpolitik mit dem System der sozialen Arbeit fungiert in diesem Kontext als Mechanismus der „organisierten Kompensation von Exklusionen“ (Nassehi & Nollmann 1999, 147f.; auch Bommes & Scherr 2000a; Baecker 1994; Luhmann 1981; Kap. 6.2).

Der staatliche Akteur übernimmt auch bei der strukturell gekoppelten Leistungserstellung die **Förder- und Gewährleistungsverantwortung**, die eigentlichen gemeinwohlorientierten Leistungen werden aber von gesellschaftlichen Systemen erbracht (vgl. Enquête-Kommission 2002, 497ff). Mit der neokorporatistischen Partnerschaft zwischen politischen und zivilgesellschaftlichen intermediären Organisationen (Verbänden) werden weitere Vorteile, wie z.B. ehrenamtliches Engagement, eine verbandliche Selbstregulierung, eine plurale Wertorientierung und die erhöhte Chance auf eine flexibel, lokal angepasste und bedürfnisorientierte soziale Dienstleistungskultur assoziiert (vgl. stellv. ebd., 499; Kap. 3.5). Im Zuge der sozialpolitischen Arbeitsteilung zwischen öffentlicher Gewährleistung und gesellschaftlicher Leistungsproduktion konnte eine **historisch gewachsene Subsidiarität** beobachtet werden, die zu **pfadabhängigen Partnerschaften** (mit Bestandsgarantien v.a. für Wohlfahrtsverbände) führten (ebd., 498). In den 80er Jahren war dieses „neokorporatistische Verflechtungssystem“ (Heinze 2000, 36) im sozialen Dienstleistungssektor in hohem Maße geprägt durch bürokratische Verkrustungen, Standardisierung, Professionalisierung und Dysfunktionalitäten; diese Entwicklung mündete in einem „explosionsartigen Wachstum“ dieser privilegierten Leistungsträger (Salamon 1996, 90ff; Zimmer 1997; Olk et al. 1995; Seibel 1992a). Mit den Ergebnissen der Interventionsstudien der späten 80er und frühen 90er Jahre konnten diese Leistungsdefizite und die vermachtete Partnerschaft zwischen Politik und traditionellen Wohlfahrtsverbänden nicht länger legitimiert werden (vgl. Zimmer & Priller 2004).

¹³ zur Liberalisierung und Ökonomisierung vgl. Entwicklungen im Leitbild des *New Public Management* in Kap. 6.1.3.4

¹⁴ Zur Demokratisierung vgl. Ausführungen zum Staatsmodell des „**Aktivierenden Staats**“ in Kap. 6.1.3.4

Aktuelle Herausforderungen können nicht mehr allein durch die Rückkehr zu herkömmlichen geschlossenen, umweltblind-agierenden Sozialsystemen bewältigt werden. Das politische System ist aber weiterhin aktivierend-regulierend tätig, so dass die Leistungserstellung durch Dritte nach Maßgabe politischer Konzepte und nach Visionen wohlfahrtspluralistischer Arrangements gestaltet wird. Der politische Akteur übernimmt in diesem Kontext eine neudefinierte Rolle als Strategie, Regulator, Gewährleister und Moderator von intersektoralen Netzwerkprozessen in einer pluralen Wohlfahrtsproduktion (vgl. Evers & Olk 1996a, 33; 40).

6.1.2.2 Intersektorale Netzwerkprozesse

Zentrale Handlungsfelder für die Entwicklung neuartiger Konzepte und Strategien sind v.a. die **Handlungsfelder Arbeit** und **soziale Integration**. Die Potenziale diverser sozialer Leistungsträger werden kooperativ miteinander vernetzt (z.B. Wohlfahrtsverbände, Kommunalbehörden, privatwirtschaftliche Unternehmen, freiwillige Vereinigungen und Bürgerinitiativen) und über diskursive, intersektorale Verständigung aufeinander abgestimmt. Wechselseitige Divergenzen, Ängste, Distanzen sollen auf dieser Verhandlungsbasis aufgelöst werden und ein Nährboden für eine intersektoral-kooperative Politikgestaltung gefunden und erprobt werden. Bei der kollektiven Erarbeitung einer sozialen Entwicklungspolitik sind verschiedene institutionelle Logiken und z.T. divergierende Handlungslegitimationen involviert, die über **umfassende Netzwerkrationalitäten konvergieren** können (vgl. Laville 1996, 119ff).

Aus dem politischen Raum heraus werden zwei Netzwerktypen (als Institutionen der Problemlösung und zur Gesellschaftsintegration) lanciert:

- 1) **intersektorale *Policy*-Netzwerke** und
- 2) **systemübergreifende, lokale soziale Dienstleistungsnetzwerke** (Kap. 4).

In den intersektoralen ***Policy*-Netzwerken** stehen kollektive politische Willenbildungs- und Entscheidungsprozesse und eine kollektive Strategieentwicklung im Vordergrund der Arbeit (vgl. Mayntz & Scharpf 1995). Dem gegenüber sind die interinstitutionellen Dienstleistungsnetzwerke charakterisiert durch eine **sozialraumorientierte, systemübergreifende, primär operative Netzwerkarbeit**. Ziel dieser operativen Zusammenarbeit ist eine qualitative hochwertige, lebensweltbezogene ganzheitliche Bearbeitung der gebündelten Problemlagen in sozialen Brennpunkten unter Beteiligung aller relevanten Anspruchsgruppen vor Ort (vgl. stellv. Bauer & Otto 2005; Becker & Löhr 2000). In dieser Entwicklungslinie werden zunehmend die Bürger/innen bzw. Adressaten zum wichtigen **Ko-Produzenten** und einer relevanten Säule im gesellschaftlichen Bedarfsausgleich der Wohlfahrtsproduktion (vgl. Brocke 2002a, 2002b). Genutzt werden vorhandene Strukturen, Potenziale und Ressourcen vor Ort, die von den Adressaten und anderen lokalen Akteuren aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft in die Netzwerkarbeit eingebracht werden. Über den Vernetzungsansatz sollen im lokalen Raum vorhandene spezialisierte Wissenslagen, Kernkompetenzen und andere Ressourcen gebündelt und komplementär aufeinander bezogen werden. Ziel soll es sein, umfassende, zukunftsfähige und optimaler Weise **nachhaltige Lösungen** zu entwickeln und zu implementieren. Charakteristische Prinzipien sind die lokale **Selbstverwaltung, Selbstorganisation, private Verantwortungsübernahme** und **Demokratie**.

Auf weitere Kernprämissen, wesentliche Dimensionen und Implikationen wird nachfolgend im Rekurs auf konkrete Sozialpolitiken eingegangen.

6.1.2.3 Sozialpolitische Policy-Netzwerkprogramme im vertikalen Verbundsystem des Bund-Länder-Programms „Die Soziale Stadt“

Sozialpolitische Strategien für mehrfach benachteiligte Kinder und Jugendliche in sozialen Brennpunkten müssen als Querschnittspolitik langfristig konzipiert sein, um eine umfassende, lebensweltorientierte und nachhaltige Teilhabeförderung z.B. in die Handlungsfelder Prävention, Gesundheit, Bildung und berufliche Integration in den Arbeitsmarkt gewährleisten zu können. Basis hierfür ist eine **intelligente Wohlfahrtsökonomik** als Mix aus einer öffentlichen Finanzausstattung, Ressourcen der Kinder- und Jugendhilfe, sowie durch vertikal-integrierte Strategien und die Kombination und Bündelung lokaler, nationaler und europäischer Fördermöglichkeiten. Beispielhaft wird dies bereits im E&C-Programm als Teilmodul der Sozialen Stadt umgesetzt (www.eundc.de).

An dieser Stelle sollen sozialpolitische *Policy*-Programmmodule der Sozialen Stadt erläutert werden, die auf dem Prinzip der **lokalen intersektoralen Netzwerkarbeit** aufbauen. Die gewählten Beispiele eröffnen forschungsleitende Kriterien für den Untersuchungsgegenstand, da sie 1) ähnliche oder gleichgeartete Problemlagen zum Ausgangspunkt der Netzwerkarbeit nehmen, 2) im gleichen Handlungsfeld verortet sind und 3) auf ähnlichen Prämissen aufbauen wie das Fallbeispiel. Damit ist gewährleistet, dass die vorliegenden Forschung auch anschlussfähig an gängige Programmevaluationen gestaltet wird, so dass die Ergebnisse zumindest in Teilen miteinander vergleichbar und sich wechselseitig ergänzen können. Zugleich handelt es sich um anschlussfähige Politikprogramme, über die das Fallbeispiel Körbe für Köln e.V. bereits anteilig öffentliche Ressourcen für die eigenen Maßnahmen sichern und zukünftig gegebenenfalls auch weitere Ressourcen mobilisieren kann.

6.1.2.3.1 Das Bund-Länder-Programm »Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf – die Soziale Stadt«

Das Bund-Länder-Programm „Die Soziale-Stadt“ ist ein vertikales und horizontales Verflechtungsprogramm, das verschiedene Programmelemente aus Bund, Ländern und der EU sowie aus verschiedenen politischen Arenen, wie z.B. Stadtentwicklung, Sport, Jugendpolitik, integriert. In einer abgestimmten und integrierten Strategie soll eine **zukunftsfähige Stadt- und Sozialraumentwicklung** vorangetrieben werden (vgl. Soziale Stadt 2005 unter www.soziale-stadt.de; letzter Zugriff 20.12.2005; IfS 2004; DifU 2003; ILS 2004; Becker et al. 2001; Becker & Löhr 2000).

Ausgangspunkt und Problemlage des Meta-Programms sind gravierende ökonomische Veränderungen, wie Globalisierung, wirtschaftlicher Strukturwandel und Entindustrialisierung, die eine polarisierende, z.T. gentrifizierende¹⁵ und sozialräumliche Segregation zur Folge haben (vgl. Soziale Stadt 2005; auch Kap. 6.1.2.1). Vor diesem Hintergrund werden integrative Modelle der sozialen Stadterneuerung gesucht, um die überforderten Nachbarschaften in vernetzten Strukturen z.T. über endogene Potenziale zu entlasten. Ein Teil dieser Programmmodule konzentriert sich explizit auf die Integration sozial be-

¹⁵ Gentrifikation bezeichnet in der Stadtsoziologie soziale Umstrukturierungsprozesses eines Stadtteils.

nachteiliger junger Menschen. Basiskomponenten aller Bereiche sind der **Vernetzungsansatz** und die **Sozialraumorientierung**. Verkoppelt, koordiniert und integriert werden sollen: 1) **ressortübergreifende Ressourcenlagen**, 2) städtebauliche, wirtschaftliche und soziale Ziele sowie 3) alle **endogenen Potenziale** in Wohngebieten mit besonderem Erneuerungsbedarf über

- a) die Vernetzung lokaler Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern,
- b) die intensive Beteiligung und Aktivierung der Bürger/innen, und
- c) ein Quartiermanagement, das als Brückenglied zwischen öffentlicher Verwaltung und Zivilgesellschaft agiert (vgl. Soziale Stadt 2005).

Inhaltliche Handlungsfelder sind u.a. Schule, Bildung, Beschäftigung, Lokale Ökonomie, soziale Aktivitäten und Infrastruktur, Sport und Freizeit, Stadtteilkultur, Integration, Gesundheitsförderung und Wohnumfeld (vgl. ebd.).

Ende 2005 wiesen knapp 10% der Projekteinträge in die Soziale Stadt-Datenbank einen Sport- und Bewegungsbezug bzw. sportbezogene Zielsetzungen auf.¹⁶ Ziel der **sozialpolitischen Intervention** ‚Soziale Stadt‘ ist es, die Abwärtsspirale in den Stadtteilen durch koordinierte Anstrengungen zu unterbrechen und Revitalisierungs- und Entwicklungsprozesse anzustoßen, um eine positive Entwicklung vor Ort umzusetzen (vgl. Becker et al 2003). Basisprämisse ist somit eine umfassende Bearbeitung der **Folgeprobleme der Modernisierung**, die als konzentrierte Problemlagen die sozialen Brennpunkte charakterisieren (vgl. Krautzberger & Richter 2002, 36; vgl. 6-1.3). Kernziel des Programms ist die **Verbesserung der Lebensbedingungen** und des Gebietsimages in der Öffentlichkeit wie auch der individuellen Lebenschancen der Menschen vor Ort (z.B. durch die Vermittlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, Beratungsangebote und Perspektiven zum Arbeitsmarkt, Hilfen zur Selbsthilfe; vgl. Becker et al. 2003).

Wichtiger Ausgangspunkt ist ein **begründeter Handlungsbedarf (Sozialraumanalyse)** und eine Maßnahmenentwicklung entlang einem vom Rat der Stadt beschlossenen **integrierten Handlungskonzept** in den benannten inhaltlichen Handlungsfeldern (DifU 2003, Kap. 4). Weitere Steuerungs- und Managementinstrumente sind die Ressourcenbündelung verschiedener Mittellagen (ebd., Kap. 6) und die Einbettung stadtteilbezogener Entwicklungen in ein Gesamtstadtkonzept. Gestärkt werden sollen so die Hilfe zur Selbsthilfe, die **Selbstorganisations- und Selbststeuerungspotenziale der Akteure** vor Ort. Diese Arbeit wird durch ein Stadtteil- bzw. Quartiermanagement sowie über die Institutionalisierung von *Round Tables* und Stadtteilkonferenzen unterstützt (ebd., Kap. 7 und 8). Weiter sollen geeignete Organisations-, Beteiligungsformen und Steuerungsmodelle für eine zukunftsfähige, integrierte soziale Stadtentwicklung im Kommunalraum, gesteuert über *down-up*-Prozesse, entwickelt und erprobt werden (vgl. DiFU 2003; Krautzberger & Richter 2002, 36; von Spiegel 2002, 2; <http://www.soziale-stadt.de/programm/> letzter Zugriff 20.12.2005). Wichtig ist, dass die Arbeit direkt bei den Problemlagen und Potenzialen der sozialräumlichen Lebenswelt ansetzen, damit insbesondere sozial benachteiligte Menschen in soziale Netze, Angebote und Einrichtungen integriert werden können und bei ihrer Lebensbewältigung unterstützt werden. Der soziale Raum wird zum Funktionsraum, als „Raum mit Orientierungs-, Symbolisierungs-,

6.1 Das politische System

Identifikations-, Aneignungs- und Nutzungsfunktionen und damit auch als Statusmerkmal und als Ort der sozialen Selbstdefinition“ (vgl. Kronauer 2000 zit. in Becker et al. 2003, Kap. 1.1, o.S.).

Eine Befragung des DifU hat die Potenziale und Probleme der betroffenen Wohngebiete empirisch bemessen und neben städtebaulichen und wohnungsbezogenen Problemquellen vor allem einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Arbeitslosigkeit und Sozialhilfeabhängigkeit sowie eine schlechte sozio-kulturelle Nahversorgung, insbesondere **fehlende Einrichtungen und Angebote für Jugendliche und Kinder** identifiziert. Weitere Kernprobleme in den Programmgebieten sind Konflikte zwischen der heterogen strukturierten Bewohnerschaft und eine fehlende Sprachförderung. Defizite im **Feld der Freizeit- und Sporteinrichtungen** werden nur bei knapp 30% benannt, sind aber mit Blick auf die Zielgruppe der Kinder- und Jugendlichen bereits implizit in der **mangelnden Freizeitstruktur** für diese Zielgruppe (60%) enthalten (vgl. Abb. 6-1.3).

Ein Beispiel für ein **integriertes Handlungskonzept**, in dem plurale Zielsetzungen, die z.T. in verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern verortet sind, findet sich in der Abbildung 6-1.4 aus dem Programm der ‚Sozialen Stadt NRW‘, das Mutterprogramm der Bund-Länder-Initiative war.



Abb. 6-1.3 Problemlagen in Wohnbereichen mit besonderem Erneuerungsbedarf – Soziale Stadt (n=222, Mehrfachnennungen; 2 Wellen DifU 2000/2001 und 2002)

Quelle: DifU - Deutsches Institut für Urbanistik (2003, Kap. 3)

Herausgegriffen wurde das für den vorliegenden Kontext relevante Handlungsfeld Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik (vgl. Abb. 6-1.4).

¹⁶ Von insgesamt 390 Einträgen in der Projektdatenbank (Stand 20.12.2005) arbeiten 33 Projekte auch im Handlungsfeld Sport und Freizeit.

6.1 Das politische System

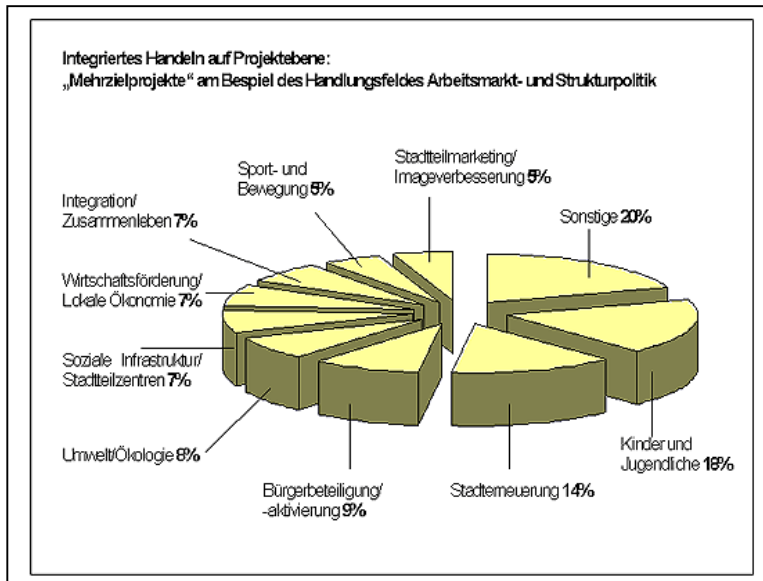


Abb. 6-1.4 Integrierte Handlungskonzepte in Mehrzielprojekten der Sozialen Stadt NRW – Handlungsfeld Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik (Quelle: ILS 2004, 29).

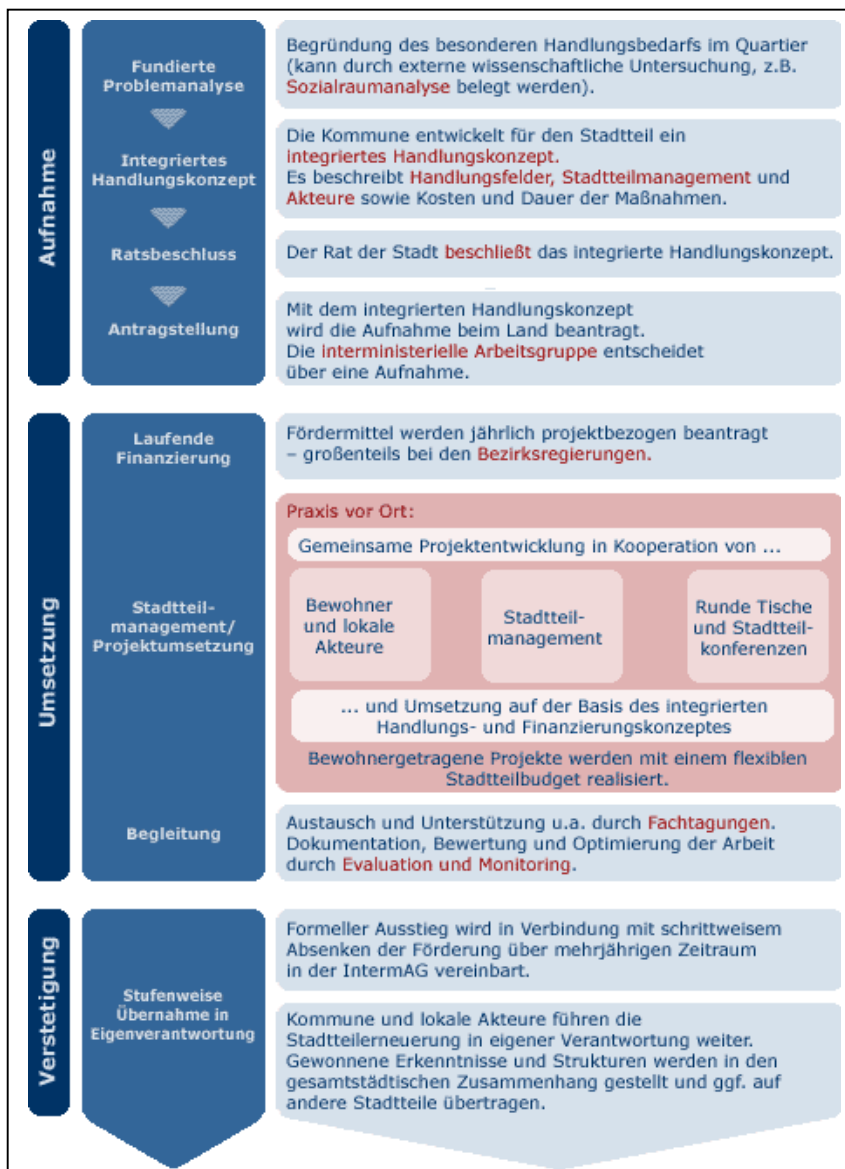


Abb. 6-1.5 Konzept und Steuerungsmodell Soziale Stadt (Quelle: Soziale Stadt 2005).

Das komplexe intersektorale Steuerungskonzept der Sozialen Stadt als Mehrebenen-*Governance*, das im Spannungsfeld zwischen politischer Kontextsteuerung und gesellschaftlicher Selbststeuerung zu verorten ist, ist nachfolgend abgebildet (vgl. Abb. 6-1.5). Die sehr allgemein formulierten Zielsetzungen werden im Rekurs auf das Modul des Bundesjugendministeriums „E&C – Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ mit Blick auf die auch für das Kölner Modell relevante Problemdefinition weiter spezifiziert.

Die benannten Kernprinzipien der Sozialen Stadt sind zugleich die Kernelemente des **Themas der vorliegenden Arbeit**: die Möglichkeiten und Grenzen einer intersektoralen Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Jugendsport, Jugendhilfe und Sozialpolitik können an die fachlichen Eckwerte und Leistungsmerkmale des Programms der Sozialen Stadt rückgebunden werden. Eine systematische Rekonstruktion dieser Dimensionen in der Fallanalyse der Netzwerkarbeit im Kölner Modell lässt Rückschlüsse für geeignete Koordinations- und Integrationsmodelle einer integrierten Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe zu, die z.T. auch über den Einzelfall des Kölner Modells hinaus Gültigkeit erlangen können.

6.1.2.3.2 Weitere relevante Verbundprogramme ‚E&C‘ , ‚LOS – Lokales Kapital für Soziale Zwecke‘ , ‚Werkstatt Sport‘ und andere

Die für den vorliegenden Forschungskontext höchst relevanten Programme „**E&C – Entwicklung und Chancen von benachteiligten Kindern und Jugendlichen in sozialen Brennpunkten**“ (E&C 2005¹⁷; Brocke 2005a; BMFSFJ 1999b) und das Europäische Programmmodul „**LOS – Lokales Kapital für Soziale Zwecke**“¹⁸ werden beide von der Regiestelle E&C bei der SPI Stiftung in Berlin koordiniert werden.

Ziel des Bundesmodellprogramms **E&C - Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten** ist es, durch Netzwerke im Sozialraum Mittel und Aktivitäten zu bündeln, um die Teilhabe und Zukunftschancen junger Menschen in den benachteiligten Sozialräumen zu erhöhen und ihr Lebensumfeld lebenswerter zu gestalten. Ziel ist weiterhin die Bekämpfung von Armut, sozialer Ausgrenzung und Benachteiligung.

Kernelemente von E&C sind neben der **Sozialraumorientierung** und dem **Lebensweltbezug** eine **zielgruppengerichtete Querschnitts- und Vernetzungspolitik** zwischen Handlungsträgern aus verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen wie Sport, Jugendhilfe, Schule etc. Die Handlungskoordination erfolgt i.S. einer „good governance“ (Benz 2003b) als Ko-Produktion, Ko-Steuerung und Ko-Management der politischen Akteure. Als eine kooperative *Linkage*-Politik soll die Jugendpolitik auf eine möglichst ganzheitliche Bearbeitung komplexer sozialräumlicher Segregierungsprozesse benachteiligter junger Menschen abzielen (vgl. ebd.).

E & C wird zugleich als **Europäische Governance** kontextgesteuert (vgl. E&C Newsletter 2004; Berlin Prozess 2006): In einem europäischen Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaftler/innen, Praktiker/innen und Politiker/innen wird prozedural eine integ-

¹⁷ vgl. E&C unter http://www.eundc.de/seiten/info/cont_programm.html (letz. Zugr. 20.12.2005).

¹⁸ LOS vgl. http://www.los-online.de/content/index_ger.html (letzter Zugriff 20.12.2005), finanziert aus dem Europäischen Sozialfonds ESF; vgl. IfS 2004.

6.1 Das politische System

rierte Europa-Jugendpolitik konzipiert und zeitgleich ein wechselseitiger globaler Lernprozesse angestoßen (ebd.). Im sog. Berlin-Prozess wurde die Europäische *Policy* entwickelt, die das Ziel verfolgt,

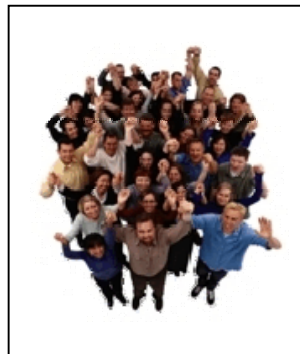
Synergien herzustellen, den sozialen Zusammenhalt zu sichern, Zugang und Teilhabe zu gewährleisten und, vor dem Hintergrund europaweiter Erfahrungen, sicherzustellen, dass alle Bestrebungen der Kinder- und Jugendpolitik der Förderung der persönlichen Entwicklung, der Förderung von Beschäftigung und der Stärkung der Zivilgesellschaft dienen. Nur so können Strategien zur Verbesserung der Bedingungen in benachteiligten Stadtteilen verfolgt werden, die auf dem Individuum und dem Gemeinwesen beruhen (ebd. ohne Seitenangabe).

Angestrebt wird die Schaffung von **Lokalen Bündnissen**, deren Wirkungen sich messen lassen müssen an

der Verbesserung der Lebensbedingungen, der Sicherstellung des gleichberechtigten Zugangs aller jungen Menschen zu Angeboten der Bildung, Beschäftigung, Freizeit, des öffentlichen Lebens, zu angemessenem Wohnraum und einem sicheren, friedvollen Leben ohne Angst vor Diskriminierung und Gewalt gegenüber jeglicher Form von 'Anders sein' (E&C Newsletter 2004, 4 Berlin-Prozess).

Weitere – z.T. bereits abgelaufene – Module der Sozialen Stadt sind LOS, Werkstatt Sport, Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum und KuQ, die nachfolgend kurz skizziert werden.

Im Modul „LOS - **Lokales Kapital für Soziale Zwecke**“ werden in Mikroprojekten vor allem die Selbstorganisation und Selbststeuerungspotenziale der Zivilgesellschaft vor Ort gefördert: die Partizipation und Vernetzung sozialräumlicher Strukturen in den Handlungsfeldern Stadtentwicklung, Arbeit und Beschäftigung, mit dem Ziel soziale und beschäftigungswirksame Potenziale vor Ort zu aktivieren. Die Umsetzung erfolgt dezentral durch lokale Koordinierungsstellen der Gebietskörperschaften (öffentliche Verwaltung).



Werkstatt Sport (2005; bis 12/2005)¹⁹ fördert Maßnahmen zur sozialen Integration und zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung durch Bewegung, Spiel und Sport, die im Vernetzungsansatz Akteure und Maßnahmen in den Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf bündeln. Gemeint ist eine intersektorale Vernetzung z.B. zwischen Sportorganisationen, Ämtern, Einrichtungen der Jugendhilfe etc., wie auch zu den Bürger/innen vor Ort (Selbsterneuerung von unten). Handlungsleitende Prinzipien sind neben der Vernetzung v.a. die Sozialraumorientierung, Bedürfnisorientierung, Partizipation von Kindern und Jugendlichen, Werkstattcharakter und die Nachhaltigkeit.

¹⁹ Werkstatt Sport ist integriert in die Soziale Stadt. Koordiniert wurde das Modul in enger Partnerschaft zwischen dem ehemaligen Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport NRW (MSWKS), Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit NRW und dem LandesSportBundes (LSB) Nordrhein-Westfalen. Vgl. online unter <http://www.wir-im-sport.de/templates/sportjugend/> [Werkstatt Sport]; letzter Zugriff 25.05.2005

Das Modellprogramm *Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum* wird gefördert durch das BMFSFJ (2005d; bis März 2003)²⁰, über das im Vernetzungsansatz verbesserte ganzheitliche regionale Angebotsstruktur und interkulturelle Netzwerkstrukturen für junge Migrant(inn)en erzielt werden sollten.



KuQ - Kompetenz und Qualifikation für junge Menschen in sozialen Brennpunkten (KUQ 2005)²¹ wurde zur Förderung der sozialen und beruflichen Integration von sozial benachteiligten Jugendlichen in sozialen Brennpunkten aufgelegt.²²

Die **Evaluationsergebnisse** indizieren, dass in den Programmen der Sozialen Stadt und von E&C vielfach **soziales Kapital** gebündelt und Beziehungen als Ressource genutzt werden. Kritisch wird angemerkt, dass in den meisten Fällen die Sozialraumkonzeptionen in kein übergeordnetes Gesamtstadtkonzept eingeordnet wurden und sich dieser Mangel negativ auf eine nachhaltige Entwicklungsfähigkeit der Projekte und Vernetzungen auswirken kann (vgl. stellv. Burchard & Förster 2004; Nüß & Schubert 2004; Nüß & Spieckermann 2002; Schubert, Spieckermann & Franzen 2002; Spieckermann 2001). Die zum Teil sehr variablen Evaluationsergebnisse werden mit Blick auf die **Effektivität der Programme** im Kontext der Sozialen Stadt auf verschiedene Faktorenbündel, v.a. auf das je unterschiedliche persönliche Engagement, objektive Gegebenheiten vor Ort und die bestehenden Vernetzungserfahrungen der involvierten Akteure zurückgeführt (vgl. Krautzberger & Richter 2002; ausf. Evaluationsergebnisse vgl. IfS 2004; ILS 2004; 2001). Studienergebnisse des ILS zeigen weiterhin, dass die Instrumente einer integrierten sozialen Stadtentwicklung soziale Segregationsprozesse nur bedingt abmildern oder aufhalten können (vgl. ILS 2001; Neuhaus 2002). In den Sozialräumen setzen sich häufig **dominante Gruppen mit ihren Partikularinteressen** gegenüber Minderheiten durch (vgl. Wohlfahrt & Dahme 2002, 273f.). Eine **verkürzte Sozialraumorientierung** kann somit auch kontraproduktiv sein, einen weiteren Beitrag zur Segregierung leisten und einer Homogenisierung statt Erhalt und Förderung der Angebotsvielfalt vor Ort Vorschub leisten (vgl. i.Ü. ver.di 2004). Für die konstruktive Realisierung ganzheitlich orientierter Sozialraumansätze müssen geeignete Organisations- und Handlungsansätze entwickelt werden, auf deren Basis die Lebensräume auch zukunftsfähig und lebenswert gestaltet werden können (vgl. ebd., 31ff).

Hemmnisse, die einer integrierten Netzwerkarbeit entgegenstehen, sind vor allem die differenzierten Eigenlogiken und Ressortegoismen: Als Kernprobleme können auf der Basis der Erfahrungen im Bund-Länder-Programm der Sozialen Stadt vor allem mit Blick auf die ressortübergreifende Mittelbündelung folgende Dimensionen identifiziert werden (vgl. IfS 2004, Kap. 4.1):

²⁰ Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum (BMFSFJ 2005d; online unter [http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/\[projekt 58\]](http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/[projekt%2058]) Zugriff 20.12.2005)

²¹ KuQ 2005 online unter <http://www.kundq.eundc.de/seiten/ziele.html> (letzter Zugriff 20.12.2005).

²² Weitere Programme sind das Bundesmodellprogramm FSTJ, Freiwilliges Soziales Trainingsjahr, (bis Ende 2004; vgl. <http://www.fstj.de/>; letzter Zugriff 15.12.2005).

- Die **system- bzw. ressortbezogene Kompetenzverteilung** und das föderale Prinzip der spezialisierten Aufgabenverteilung wirken grundsätzlich den angestrebten integrierten Kooperationsbeziehungen entgegen.
- Die **ressortbezogenen Förderlogiken variieren nach Adressatenbezug** und Ausgestaltung, so dass der programmatisch explizite Gebietsbezug der Sozialen Stadt in vielen Fällen schwer zugänglich ist.
- Bei der Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen müssen **unterschiedliche Subsidiaritäten** beachtet werden.
- Ein **gemeinsames Interesse** an einer quartier- bzw. gebietsbezogenen Intervention kann nicht vorausgesetzt werden; es bedarf **zeitintensiver Absprachen und Abstimmungen**, um eine geteilte Mission herzustellen.

Relevante Merkmale für eine **Erfolgsstrategie** einer integrierten sozialräumlichen Netzwerkarbeit, die aus dem politischen Raum lanciert und reguliert wird, sind

- 1) mittel- bis langfristige Strukturförderungen der Koordinationsstrukturen der Netzwerkarbeit,
- 2) die ganzheitliche Bearbeitung der komplexen Problemlagen,
- 3) die Nutzung von einschlägigen Datenlagen der Sozialraumanalyse und anderer relevanter Planungsdaten,
- 4) die Einbettung in gesamtstädtische Entwicklungsprozesse,
- 5) die Rückendeckung der Politik, auf deren Basis eine längerfristige Finanzierung gewährleistet werden kann,
- 6) lebensweltbezogene Ansätze, die auf die Stärkung der Lebensbedingungen statt einer fall- oder personenbezogenen Fördermaßnahme abzielen,
- 7) die Ko-Produktion, d.h. Partizipation und Empowerment der Zielgruppe und Adressaten,
- 8) Sozialraumbudgets und eine delegierte Selbstregulierung vor Ort,
- 9) Aus-, Fort- und Weiterbildungen für die Schlüsselakteure des Netzwerkes im Feld der Netzwerkkompetenzen,
- 10) lebensraumbezogenes Wissensmanagement (vgl. Burchard & Förster 2004; ILS 2004; IfS 2004; Brocke 2002a; 1999; Städte-Netzwerk 2001).

6.1.3 Historische Entwicklungspfade der Entstehung intersektorale Netzwerkarbeit: Zum ‚New Public Management‘ und ‚aktivierenden Staat‘

Der zeitgenössische Staat wird als ‚dezentral‘, ‚kooperativ‘, ‚koordinierend‘, ‚moderierend‘ und ‚aktivierend‘ charakterisiert (vgl. stellv. Willke 1993; Mayntz 2004; Blanke et al. 2000; Wex 2004, 276). Zum Ausdruck gebracht ist damit seine **veränderte Rolle und gewandeltes Verhältnis zur Gesellschaft** in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung. Dieser Wandel hat sich im historischen Prozessen entlang **selbstreflexiver Leitbildkonzeptionen, Steuerungskonzepte** des politischen Systems sowie je typischer institutioneller Arrangements vollzogen. Auf den Verlauf kann in der vorliegenden Arbeit nicht im Detail eingegangen werden; die wesentlichen Aspekte werden nachfolgend aber cursorisch zusammengefasst.²³ Der historische Entwicklungsprozess lässt sich über die letzten vier Dekaden als Entwicklung vom ‚aktiven Planungsstaat der

²³ Vgl. zur historischen Entwicklung ausführlich Renate Mayntz (2004), Dirk Messner (1996a), Werner Jann & Kai Wegrich (2003) und i.Ü. Wex (2004).

6.1 Das politische System

70er' über den ‚kooperativen Staat der 80er, den ‚Schlanken Staat der 90er' zum zeitgenössischen Konzept des ‚aktivierenden Staats' (2000er) zusammenfassen (vgl. Jann 2000 zit. in Wex 2004, 276ff; Jann & Wegrich 2003; vgl. 6-1.1.). Vorangegangene Phasen und Erfahrungen prägen ‚pfadabhängig' die Konstellationen und das Interdependenzverhältnis der jüngeren Zeit.

Die Politik im ‚aktiven Staat' ist charakterisiert durch eine vorausschauende Politik gesteuerte Gesellschaft, die das Leitbild der zentralstaatlichen Politik (in der ‚Staatsgesellschaft' des Nachkriegsdeutschland) ablöst. Hintergrund war, dass mit der funktionalen Differenzierung die Legitimität der traditionellen zentralen Gesellschaftsteuerung und politischen Entscheidungshandelns, dessen Integrations- und Bindungswirkungen in Frage gestellt wurde und neue Steuerungs- und Integrationsprozesse notwendig waren (vgl. i.Ü. Lange 2003, 11ff). Prozedurale politische Planungs- und Entscheidungsprozesse und Netzwerkarbeit im zeitgenössischen Staat ist vor allem von den Dimensionen des *New Public Management* im schlanken Staat und von den **Demokratisierungstendenzen** im aktivierenden Staat geprägt. Diese sind in Reaktion auf das Staats- und Politikversagen im zentralen Planungsstaat (**etatistischen Politikgestaltung**) und auf die vermachteten öffentlich-privaten Politikverflechtungen der **neokorporatistischen Arrangements** der 80er Jahre entstanden (vgl. u.a. Streeck 1999; 1987; Streeck & Schmitter 1999; Backhaus- Maul & Olk 1994).

Tab. 6-1.1 Staatliche Leitbilder und Steuerungsformen im historischen Überblick

	Aktiver Staat 70er Jahre	Kooperativer Staat 80er Jahre	Schlanker Staat 90er Jahre	Aktivierender Staat 2000er
Schlagworte	Pol. Planung, aktive Politik Innere Reformen	Umsetzung Implementation Evaluation Verhandlung	NPM - <i>New Public Management</i> Entbürokratisierung Schlanke Verwaltung Aufgabenkritik	<i>Governance</i> Gewährleistungsstaat Zivilgesellschaft/ Bürgergesellschaft Sozialkapital
Zentrales Problem	Markt(versagen) Problemlösungs- kapazität	Politik(versagen) Unregierbarkeit Vollzugsdefizit	Staat(sversagen) Bürokratie „organisierte Unverantwortlichkeit“	Gesellschaftssteuerung Exklusion
Zentrale Werte	Autonomie Polit. Kontrolle Social engineering	Effektivität Problemlösung Kooperation	Effizienz Value for money Dienstleistung Qualität	Inklusion Soziale Kohäsion Partizipation Institut. Vernetzung Komplexe Problemlösung
Lokale Ausrichtung	Ordnungs- kommune	(urbanes Regime)	Dienstleistungs- kommune	Bürgerkommune

Quelle: modifizierte Darstellung in Anlehnung an Mayntz (2004); Jann (2000 zit. in Wex 2004, 276ff); Jann & Wegrich (2003).

Mit dem **Neokorporatismus** beginnt in Deutschland die Phase der *pluralistischen Demokratie*, die im Leitbild des Kooperativen Staat manifest wird (vgl. Streeck 1999; Schmid 1996a; Mayntz & Scharpf 1995; vgl. Kap. 3.5). Verkoppelt werden sollen in diesen pluralen Arrangements – im Neokorporatismus und/oder in intersektoralen Verhandlungssystemen - die hierarchisch-staatliche Logik mit der egoistischen Logik des Marktes und solidarischem Interesse der Zivilgesellschaft mit dem Ziel einer Integration der Teillogiken im wechselseitigen Interesse bei der Ausgestaltung von *Policies* (vgl. Lange 2003, 63). **Intermediäre Institutionen** übernahmen hier die Interessensver-

treten der Zivilgesellschaft in der politisch-staatlichen Sphäre. Die öffentliche Verantwortung wurde zunehmend an „private Interessenregierungen“ (Streeck & Schmitter 1999, 208) delegiert. Ziel der Kooperation zwischen Staat und Gesellschaft war es, die besonderen Potenziale verbandlicher Selbstregulierung, ihre größere Nähe zur Zivilgesellschaft und ihr soziales Kapital nutzbar zu machen (vgl. Enquete-Kommission 2002). Zugleich werden diese intersektoral strukturierten „Zweckehen“ vom politischen Akteur eingegangen, um die partikularen Sonderinteressen der Verbände über entsprechende Regulierungssysteme im Gemeinwohlinteresse neu ausrichten zu können (ebd.). Konzentrierte Aktionen, soziale Pakte und intersystemische Kommissionen sind Kinder dieser Zeit und werden als Spiegel einer „Sehnsucht nach partei- und interessenübergreifenden Vereinbarungen in Zeiten hoher Unsicherheit“ (Lamping 2000, 33) interpretiert. Sie werden zum Hoffnungsträger für die Wiederherstellung der mit der funktionalen Differenzierung und staatlichen Zentralstellung verloren geglaubten nationalen Handlungs-, Integrations- und Wettbewerbsfähigkeit in einer höchst turbulenten und dynamischen Gesellschaft avanciert (vgl. von Beyme 1993, 209).

Parallel wurde im Modell des Kooperativen Staats in den 80er Jahren auch das soziale Kapital kommunitaristischer Bewegungen für die Gemeinwesenarbeit als Hilfe zur Selbsthilfe öffentlich gefördert und als alternatives institutionelles Arrangement zur neokorporatistischen Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen erachtet (vgl. Luhmann 1981, 24). In diesen Konstellationen sollte vor allem die Wertorientierung und der Vertrauensvorsprung der Bevölkerung gegenüber informellen sozialen Bewegungen als positive Ressource für gemeinwohlorientiertes Handeln und die Maximalinklusion der Bevölkerung nutzbar gemacht werden (vgl. Brockhaus 1996).

Mit der **Institutionalisierung intersektoraler Verhandlungssysteme** in *Policy*-Netzwerken Anfang der 90er Jahre war die Hoffnung auf eine gesteigerte Problemlösungs-, Integrations-, Innovations- und Kostensenkungsfunktion verknüpft (vgl. i.Ü. Mayntz & Scharpf 1995; Streeck 1999; 1994; 1987).²⁴ Diese Hoffnung wurde allerdings auf der Basis empirischer Befunde der Interventionsforschung und *Policy* Analysen enttäuscht (vgl. stellv. Mayntz 1987; 1983; 1980; Héritier 1993a; 1993b; Windhoff-Héritier 1987). Die Studien belegen auch ein **Staatsversagen** im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit der kooperativen neokorporatistischen Arrangements zur Gesellschaftsteuerung dieser Zeit: Die Kritik wird v.a. an Verselbständigungsprozessen, Bürokratisierungs-, historisch gewachsenen Vermachtungs- und Oligarchisierungstendenzen²⁵ auf Seiten der Verbände festgemacht (vgl. Enquete-Kommission 2002; Streeck & Schmitter 1999, 211; Messner 1996a, Olk et al. 1995; Seibel 1992a; vgl. auch Kap. 6.2).

Mayntz (1987, 89-111) spezifiziert die politische Steuerung im Kooperativen Staat als intendierte, geführte Handlungskoordination zur gemeinwohlorientierten Gesellschafts-

²⁴ Das Aufkommen der intersektoralen *Policy*-Netzwerke wird aus steuerungstheoretischer Perspektive als Indikator für einen ‚schwachen Staat‘ interpretiert, zu gleich aber auch für eine erhöhte Komplexität politischer Herrschaft und gewachsene Konsensbedürfnisse in der modernen demokratischen Gesellschaft (Mayntz 1993a, 41).

²⁵ Verselbständigungstendenzen der Verbände werden in der Tradition von Michels als „oligarchische Zielverschiebung“ interpretiert, die entstanden sind „unter dem Einfluss einer dominanten Koalition machthungriger Funktionäre“ (Streeck & Schmitter 1999, 211). Oligarchische Tendenzen können in komplexen Systemen den Prozess einer kollektiven Identitätsbildung negativ beeinflussen, weil kein sie den Raum für gleichberechtigte Entscheidungsprozesse, kognitive Konvergenzen und Präferenzintegration negativ einschränken können.

gestaltung. Der hier zu Grunde gelegte Steuerungs-begriff muss immer dem Steuerungs-handeln eines Systems zurechenbar sein (hier: politische Steuerung). Traditionell erfolgte dies nach dem linearen akteurbezogenen Ablaufmuster einer Input-Output-Steuerung von der Problemanalyse => Zieldefinition => Mittelwahl => Implementation, das sich als logisches (Steuerungs)Modell in der Politikwissenschaft weitestgehend durchgesetzt hat (vgl. Lange 2003, 64; vgl. Kap. 2.2). Je nach Zielwahl werden allerdings verschiedene idealtypische Steuerungsmodi unterschieden: dies sind die regulierende Steuerung (Gebote/Verbote), finanzielle Steuerung (Anreizsysteme, Subventionen) und prozedurale Steuerung über Verhandlungssysteme (vgl. Mayntz 1987, 93). Die primär prozedurale Steuerung in Verhandlungssystemen (*Policy*-Netzwerken) erfolgte in dieser Zeit als staatliche Intervention „mit der Rute im Fenster“ (Mayntz & Scharpf 1995b, 29). Dem Staat wird in diesem Modell „die prinzipielle Möglichkeit einer effektiven politischen Wahl zwischen mehreren Gesellschaftszuständen“ zugeschrieben und ex-post konstatiertes Steuerungsversagen in Form nichtintendierter Nebenfolgen wurde zu dieser Zeit der „Willensschwäche“ des Staates zugeschrieben statt der Struktur, Eigendynamik und Autonomie der gesellschaftlichen Teilsysteme (Scharpf 1988, 63)

Die 90er Jahre sind geprägt durch eine Verwaltungsmodernisierung, die Ausdruck findet im *New Public Management* (NPM) und in der Einführung von **neuen Steuerungs- und Finanzierungsmodellen** (vgl. Bundesregierung 1999; KGST 1996a, 1996b; 1993; 1991). Innerhalb des politischen Systems wurden die zentralistische Ämtersteuerung und das klassische Ressortdenken im Verwaltungshandeln schrittweise ersetzt durch neue Leitprinzipien der **Privatisierung, Dezentralisierung und Deregulierung**. Gründe hierfür waren neben dem zentralen Steuerungsverlust des politischen Systems, zunehmend komplexere Problemlagen, leere öffentliche Haushalte und wachsende Verteilungskämpfen im Feld der freiwilligen Förderungen, kurz: Die verflochtene Krisenkonstellation im Wohlfahrtsstaat und am Arbeitsmarkt. Anhaltende Konsolidierungszwänge und ineffektive Formen der Problembearbeitung mündeten in eine Ökonomisierung der Verwaltung unter Anwendung erwerbswirtschaftlicher Methoden und Steuerungsinstrumente. Mit dem Ziel die Gemeinwohlproduktion effizienter und effektiver zu gestalten wurden Instrumente wie z.B. Kontrakt- und Qualitätsmanagement, eine Output-Steuerung, Budgetierung, Zielvereinbarungen und deren Controlling sowie eine erhöhte Kundenorientierung eingeführt. Ein weiteres wichtiges Element war die Übertragung einer finanziellen Verantwortungsübernahme im gesellschaftlichen Raum, u.a. durch die Privatisierung öffentlicher Güter und Dienstleistungen (vgl. BR 1999; BMI 2004; Jann & Wegrich 2003, 225). Teil dieser Ökonomisierung öffentlichen Handelns ist auch die Erprobung der benannten neuen sozialen Dienstleistungs- und Kundenorientierung und Managementmodelle, die u.a. Ausdruck finden in *Private-Public-Partnerships* und einer pluralen Wohlfahrtsproduktion (vgl. Oppen et al. 2003; Evers et al. 2002, 37ff; Wollmann & Roth 1998, X). Ein wesentliches Resultat des NPM ist auch die Entkopplung der zentralpolitischen Entscheidungsprozesse einer strategischen Zielformulierung von der operativen Aufgabenwahrnehmung im Verwaltungshandeln und damit die Stärkung der Kommunalverwaltungen (vgl. Naschold 1997; vgl. Kap. 6.1.1.2)

Fehlende Demokratie und Asymmetrien im Entscheidungsgefüge können in oligopolitische Organisationsstrukturen münden, die die Netzwerkidentität prinzipiell gefährden (vgl. Streeck & Schmitter 1999, 210ff).

Parallel zur Einführung einer marktlichen Handlungsorientierung in den öffentlichen Sektor durch **Wettbewerb** und eine zunehmend **qualitätsorientierte** öffentliche Subventionierung der Wohlfahrtsproduktion im *New Public Management*, kann eine **Demokratisierung der lokalen Politikprozesse** beobachtet werden. Diese ist charakterisiert durch die direkte oder indirekte Einbeziehung der Zivilgesellschaft in die politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse. Der Kommunalverwaltung kommt in diesem Prozessen eine Schlüsselposition als Vermittler zwischen den politischen und zivilgesellschaftlichen Interessen zu: Im Kontext der pluralen Wohlfahrtsproduktion in *Policy*-Netzwerken vertreten diese Akteure die Angebotsseite des politischen Systems (vgl. Evers & Olk 1996, 24f.; vgl. hierzu Kap. 6.1.3). Mit der Demokratisierung sozialpolitischer Prozesse wird ein Paradigmawechsel zum zeitgenössischen Leitbild des ‚**aktivierenden Staats**‘ eingeläutet (Blanke & Schridde 1999; Evers 2000).

Ausbleibende Erfolge des NPM und wachsende Strukturprobleme im Wohlfahrtsstaat wie Dauerarbeitslosigkeit, Desintegrationstendenzen und der zunehmende Einfluss globaler Politiken auf das nationale wie kommunale Handeln im Europa der Gemeinden bedingen Ende der 90er diese Entwicklung. Das Augenmerk im **aktivierenden Staat** ist primär auf die **gesellschaftlichen Voraussetzungen und Restriktionen staatlicher Steuerung** gerichtet (vgl. Mayntz 2004): Gefordert wird eine produktive Auseinandersetzung mit dem Dilemma von Steuerungsdefiziten der staatlichen Akteure, die aus funktionalen Differenzierungseffekten, rückläufigen Ressourcenlagen und steigenden Anspruchslagen an die Qualität und Quantität sozialpolitischer Leistungen entstanden sind. Das politische System ist mit Blick auf die Gesellschaftsteuerung nunmehr *primus inter pares* (vgl. Luhmann 1981, 19; Willke 1994, 13; vgl. Kap. 2.1). Gesellschaftliche Integrations- und Inklusionsprozesse sind in diesem Leitbild kollektiv in einer gleichberechtigten Partnerschaft der öffentlichen mit privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu erarbeiten (vgl. BMI 2005a; 2005b). Demokratisierungs- und Ökonomisierungstendenzen des NPM, die oben kurz beschrieben wurden, beeinflussen hierbei eng verflochten kommunales Verwaltungshandeln (vgl. stellv. BMI 2005a; 2005b; 2004; Bogumil & Holtkamp 2004, 148f.; Mayntz 2004; Benz 2003; Fürst 2003, 65ff; Heinelt 2003, 34-47; Oppen et al. 2003; Olk 2001; Mezger & West 2000; Bundesregierung 1999; Naschold 1997).

Beobachtet werden kann die Entwicklung von einer ‚*shared responsibility*‘ (Lamping 2000, 33) im kooperativen Staat hin zum ‚*shifting responsibility*‘ (vgl. Blanke et al. 2000, Blanke & Schridde 1999; Bundesregierung 1999) im zeitgenössischen Staatskonzept. Bezeichnet werden damit sowohl die Übertragung von Gestaltungs- und Umsetzungskompetenz wie eine finanzielle Verantwortungsübernahme durch private Akteure. Die Einführung der privaten Altersvorsorge ist ein illustratives Beispiel hierfür; die intersektorale Gestaltung und Umsetzung von sozialpolitischen Programmen in Netzwerken mit „integrierten Handlungskonzepten“ ein anderes.

Die Demokratisierung wird manifest in Entwicklungstrends zur **Bürgerorientierung**, bürgerfreundlichen und **partizipativen Politikgestaltung**, die v.a. im Kommunalraum umgesetzt wird und diesen als neuen sozialen Funktionsraum basisdemokratischer Politiken aufwertet (vgl. stellv. Rittner & Breuer 2004; Enquete Kommission 2002; Wollmann 1998a; vgl. Abb. 6-1.6). Im Anschluss an lokale Agenda-Politiken 21 werden unter globalem Einfluss die Prinzipien der **Nachhaltigkeit, Empowerment und Partizipa-**

6.1 Das politische System

tion als kommunalpolitische Steuerungsinstrumente eingesetzt (vgl. Enquete 2002; Heinelt & Mühlich 2000).²⁶ Politische Entscheidungsprozesse werden unter Beteiligung der gesellschaftlichen Akteure umgesetzt, nicht nur um publikumsnahe Politiken zu gestalten, sondern v.a. auch um die Ressourcen und Potenziale der Zivilgesellschaft nutzbar zu machen (z.B. Patenschaften für öffentliche Plätze, private Spenden, bürgerschaftliches Engagement; vgl. Evers 2005). Die ökonomischen Steuerungsmodelle des NPM werden damit ergänzt um ein partizipatorisches Government (vgl. Grote & Gbikpi 2002 zit. in Heinelt 2003, 39).

Die zeitgenössische Sozialpolitik ist gekennzeichnet durch Dimensionen der **politischen Aktivierung, Demokratisierung und Beteiligung** und einer **pluralen sozialen Leistungsbeteiligung**, die u.a. über sozialpolitische **Linkage-Policies** (Querschnittspolitikprogramme) wie die ‚Soziale Stadt‘ oder ‚Integration durch Sport‘ gesteuert werden. Zwischen die Pole der traditionellen Dichotomie von Gesellschaft und Staat verortet die OECD die „Active Society“ (vgl. Gass 1996 zit. in Evers & Olk 1996a, 34; auch Messner 1996a). Hier schließt sich der Kreis zur pluralen Wohlfahrtsproduktion und den Konzepten des Wohlfahrtpluralismus und einer gemischten Wohlfahrtsökonomik (vgl. Kap. 3.5; i.Ü. Evers & Olk 1996).

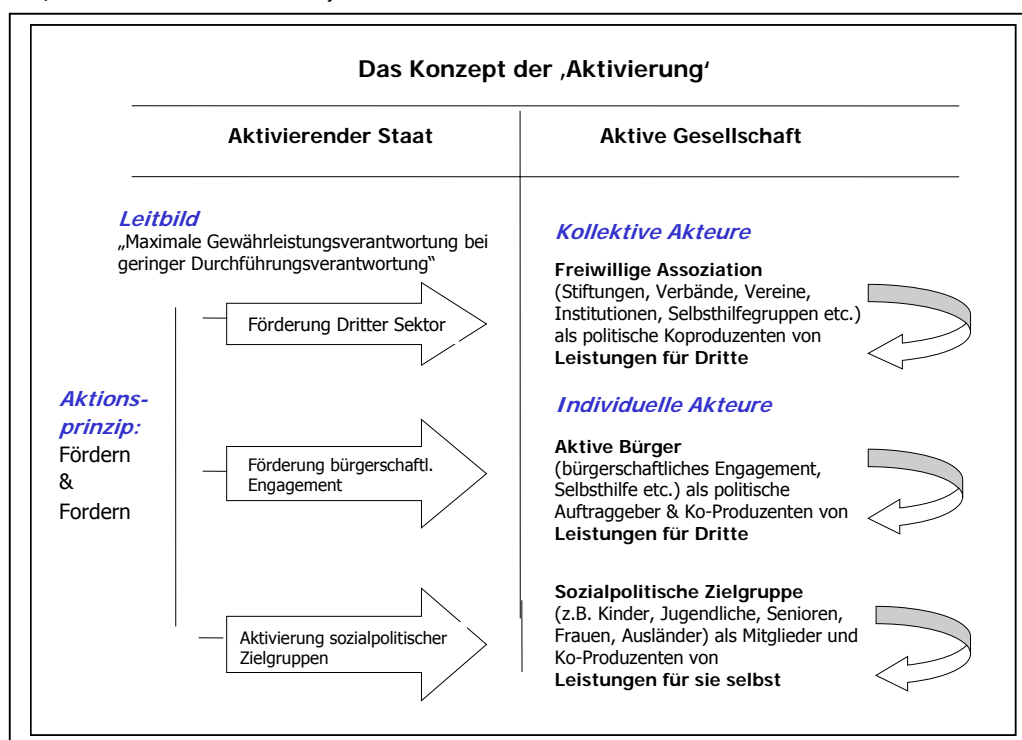


Abb. 6-1.6 Aktivierender Staat und Aktive Gesellschaft

Quelle: Olk (2000, 122).

Im Leitbild des „Aktivierenden Staats“ (BMI 2005a, 43) werden aus dem politischen Raum zunehmend **strategische Partnerschaften** in Public-Private-Partnerships (öffentlich-private Partnerschaften) gefordert (vgl. Oppen et al. 2003), über die eine **effiziente** Politikgestaltung, ein mehr an Transparenz und Kontrolle über diverse finanzielle, personelle, wissensbezogene und ideelle Ressourcen wie auch ein breiterer Kon-

²⁶ Die verstärkte Forderung nach gesellschaftlicher Eigenverantwortung kommt auch in Hartz IV Konzepten zum Tragen, die die Eigenverantwortung der gesellschaftlichen Akteure fordert und fördern sollen (1Euro-Jobs, Job-Börsen, die Förderung der Ich-AG; vgl. Kap. 6.2).

sens für die Erreichung gesellschafts- und ordnungspolitischer Ziele erzielt werden sollen. Die Wohlfahrtsproduktion erfolgt zunehmend in einer gemischten „Wohlfahrtsökonomik“ (Dahme & Wohlfahrt 2000) u.a. mit dem Ziel die Gemeinwohlproduktion zunehmend im Primat einer gesteigerten Effizienzorientierung und der Reduktion von Staatskosten zu generieren (vgl. Oppen et al. 2003, 10f.). In einer „**Corporate Social Responsibility**“ (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006) sollen informelle system-, sektor- und ebenenübergreifende Kontakte, das je zu Grunde liegende Ressourcenpotenzial der Partner gebündelt und Verfügbar gemacht werden. Über die kollektive Aufgabenbewerksstellung und Zusammenarbeit sollen wechselseitige (gesellschaftliche) **Lernprozesse** angestoßen und der Erfahrungsschatz aller Beteiligten verbreitert werden. **Intersektorale Policy Netzwerke, lokale soziale Dienstleistungsnetzwerke und kollektive Leitbildentwicklungen** sind Ausdruck dieser demokratisierten, deregulierten, dezentralisierten und zunehmend auch marktlich kontextgesteuerten lokalen Politikgestaltung. Im aktivierenden Staatsmodell erfolgt auch der letzte Schritt für den Paradigmawechsel vom Steuerungsmodell eines politischen *governing* zur institutionellen Steuerung in *Governance*-Prozessen (vgl. Benz 2003a; Jann & Wegrich 2003, 225; Mayntz 2004; 2003a; vgl. Kap. 2.2.2.3).

6.1.4 Synthese für den vorliegenden Forschungskontext: zur Rolle des (verwaltungs)politischen Akteurs in intersektoraler Netzwerkarbeit

In der Kontextanalyse wurden Dynamiken und gewandelte interne und externe Anspruchslagen an das politische System als Begründungszusammenhang herausgearbeitet, die zum zeitgenössischen Trend einer „vergesellschafteten Politik“ (Messner 1996a, 66) und zur Entwicklung von **gemischten Mesopolitiken** zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren geführt haben. „Vergesellschaftete Politik“ ist aus politikwissenschaftlicher Perspektive das, was eingangs aus gesellschaftstheoretischer Steuerungsperspektive als Trend zu einer „sozialen Selbststeuerung“ (Willke 1999) identifiziert wurde (vgl. Kap. 2.1): Gemeinsamer Nenner der beiden analytischen Sichtweisen ist die Tendenz zur „Netzwerkgesellschaft“ (Messner 1996a, 66), die Ausdruck findet im gesteigerten Bedarf an einer **kollektiven (Gesellschafts-) Steuerung** in intersektoralen Netzwerken zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, die als zeitgenössische Antwort auf die Legitimationskrise der klassischen Herrschaftsordnung des Wohlfahrtsstaat der 80er und 90er Jahre interpretiert werden kann. Wurde die ‚politische Kontextsteuerung‘ (Willke 1993) der 60er Jahre noch als „Kohäsionsfaktor“ (Poulanzas 1968, 42f. zit. in Lange 2003,87) interpretiert, so hatte diese Legitimationsbasis im auslaufenden 20. Jahrhundert längst ausgedient und neue Mechanismen und Instrumente der Gesellschaftssteuerung waren notwendig.

Im sozialpolitischen Diskurs wurden die Kooperation und Netzwerksteuerung Ende der 90er Jahre als **sozialinnovative Arrangements** politischer Kontextsteuerung zur Wohlfahrtsproduktion entdeckt. Diese Arrangements wurden aus einer sozial- und gesundheitspolitischen Perspektive zum großen Hoffnungsträger für eine reflexive und leistungsfähige Wohlfahrtsproduktion avanciert (Dahme 2000, 31ff). Staats- und Marktversagen, Privatisierungs- und Deregulierungsprozesse sowie eine zunehmende Ökonomisierung und Demokratisierung der politischen Strukturen und Prozesse begründen die Entwicklung und Notwendigkeit von prozedural-kollektiven Steuerungsformen. Die Re-

organisation, Pluralisierung und Enthierarchisierung von sozialen Dienstleistungen (vgl. Evers et al. 2002) und die Umsetzung der Binnenreform der öffentlichen Kommunalverwaltungen im NPM hin zu einer Ökonomisierung, Dezentralisierung, Deregulierung und im aktivierenden Staat hin zu einer gewachsenen Demokratisierung und neuen Verantwortungsteilung der traditionell bürokratischen Strukturen sind empirischer Ausdruck dieser gewachsenen Vergesellschaftung.

Der politische Akteur wird **aktiver Mitgestalter** einer „auf loser Koppelung basierenden neuen Netzwerkorganisation“ (Dahme 2000, 47) wird. Lokale *Policy*-Netzwerke und soziale Dienstleistungsnetzwerke werden **als strukturpolitisches Verfahren** einer koordinierten und integrierten intersektoralen Kooperation **strategisch** eingesetzt, um durch ressort- und sektorübergreifende Ressourcenbündelungen die spezialisierten Kompetenzen der Partner nutzbar zu machen für eine aus politischer Sicht kostengünstige, zugleich aber qualitativ hochwertige Bearbeitung der hochkomplexen Problemlagen der zeitgenössischen Moderne (vgl. Pfeiffer 2004, 88ff): wesentliches Ziel und Motiv für die Zusammenarbeit des öffentlichen Akteurs in einem Public Private Partnership oder intersektoralen Netzwerk ist die Möglichkeit einer **zusätzlichen Mobilisierung von Finanzmitteln** für die gemeinwohlorientierte Arbeit und die Mobilisierung **neuer Kapazitäten und Kompetenzen** zur Entlastung der eigenen öffentlichen Arbeitsbezüge. Die kollektive Erarbeitung und Implementierung einer vernetzten Sozialpolitik über weiche Steuerungsmedien (wie Wissens-, Erfahrungs- und Informationsaustausch) soll darüber hinaus eine **breite gesellschaftliche Akzeptanz** schaffen, **die Legitimation der Sozialpolitik** in den Reihen der Zivilgesellschaft erhöhen sowie **nachhaltigen Lösungen** Vorschub leisten (vgl. Evers 2005; Heinze 2000, 32f.; Messner 1996a; Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz 1992).

Welche **Rolle** kommt dem politischen Akteur in der intersektoralen Netzwerkarbeit zu? Welche **Potenziale** und besonderen **Ressourcen** bringt er/sie in die Netzwerkarbeit ein? Zur Beantwortung dieser Frage wird – neben den theoretischen Ausführungen aus der Politikwissenschaft und Gesellschaftstheorie – auf die empirische Befundlage aus der Forschung zu intersektoralen *Policy*-Netzwerken (stellv. Mayntz & Scharpf 1995), zur Public-Private-Partnerships (stellv. Oppen et al. 2003 ; Vogel et al. 2002 ; Zimmer 1997) und zum Wohlfahrtspluralismus bzw. zur gesellschaftsorientierten Kooperation und Vernetzung (stellv. Pfeiffer 2004; Evers et al. 2002; Brockhaus 1996) rekurriert.

Netzwerkarbeit wird auf kommunaler Ebene explizit vom sozialpolitischen Akteur als leistungsfähiger Koordinations- und Integrationsmechanismus eingesetzt, um hochkomplexe Problemlagen zeitnah, sachgemäß und umfassend, kostengünstig und möglichst nachhaltig zu bewältigen und die Wohlfahrtproduktion trotz leerer öffentlicher Haushalte und Sicherungssysteme zu gewährleisten. Der **kommunale Verwaltungsakteur** schlüpft in die soziale Rolle eines „verhandelnden Prozessteilnehmers“ (Dahme 1999, 93), der versucht die „kollektiv bindenden Entscheidungen“, also die **Gemeinwohlorientierung** als öffentliches Interesse in das intersektorale Verbundsystem zu implementieren und die Partikularinteressen der Partner im System dieser umfassenden Rationalität nachzuordnen:

„Die Rolle der Politik wird die eines Moderators und Aktivators, aber auch Schiedsrichters gesellschaftlicher Entwicklungen sein. Der Staat muss bei weitem nicht alles selbst erledigen, aber dafür sorgen, dass gesellschaftlich notwendige Aufgaben erledigt werden und

6.1 Das politische System

dass dabei Chancengleichheit erhalten und geschaffen wird“ (von Bandemer et al. 1995, 59 und Behrens et al. 1995 beide zit. in Heinze 2000, 43).

Der staatliche Akteur ist somit – in Abgrenzung zu den Annahmen von Niklas Luhmann; vgl. Kap. 2.1 – in den politisch initiierten Netzwerken nicht einfach *primus inter pares*, sondern übernimmt oft die Rolle als **Gewährleister und Moderator** (vgl. Messner 1996a, 71; auch Heinze & Olk 2001; Mezger & West 2000).

Er scheint geeignet für diese Funktionen, weil er

1. eine erhöhte Reflexionsfähigkeit gegenüber den anderen Akteuren aufweist,
2. Rahmenbedingungen für gemeinwohlorientierte Lösungen schafft,
3. über eine hierarchisch-formale Struktur und Kontextsteuerung die horizontale Selbstkoordination funktional eingrenzen kann und damit Opportunismen, Partikularinteressen und kurzfristige Lösungen kontrollierbar macht (vgl. Scharpf 1993a, 70ff).

Er übernimmt damit – neben der „aktivierenden“ und „moderierenden“ Rolle (Heinze et al. 1997, Heinze 2000, Blanke & Schridde 1999) – **Monitoring-, Kontroll- und Supervisorfunktionen**, um den Fragmentierungs- und Segmentierungstendenzen der funktional differenzierten Gesellschaft konstruktiv zu begegnen (vgl. Messner 1996a). Der staatliche Akteur ist **Regulator**, weil über **rechtliche Kontextsteuerung** die Gemeinwohlorientierung im kollektiven Handlungsvollzug der Netzwerkarbeit gestützt wird (vgl. z.B. das Kinder- und Jugendhilfegesetz; vgl. Kap. 6.2). Er ist weiterhin tätig in der **Rolle als Finanzier und Gewährleister**, weil staatliche Subventionen,

- a) als Steuerbegünstigung für gemeinnützige Arbeit oder
- b) als direkte finanzielle Zuwendungen in Form einer Leistungsvergütung für spezifizierte gemeinwohlorientierte Leistungen eingesetzt werden können.

Öffentliche Subventionen werden zunehmend genutzt, um ein Anreizsystem für eine plurale Wohlfahrtsproduktion und Netzwerkarbeit anzustoßen (vgl. Evers 2002a, 26; Evers 2002b, 225ff; vgl. Politikprogramme der „Sozialen Stadt“).

Insbesondere die Ergebnisse der frühen *Policy*-Netzwerkanalysen indizieren, dass die **Leistungs- und Problemlösungskapazität von Netzwerken** in vielen Kontexten wirksam rückgekoppelt bleibt an diese **hierarchischen Koordinationsmechanismen**: die Netzwerksteuerung erfolgt im „Schatten der Hierarchie“ (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Marin & Mayntz 1991; i.Ü. auch Messner 1996a, 70ff) bzw. Netzwerksteuerung mit einer „Rute im Fenster“ (Mayntz & Scharpf 1995b, 29). Über die hierarchische Kontextsteuerung – so die Erkenntnisse – kann Blockadeprozessen, Asymmetrien und Vermachtungsstrukturen, Desintegrationsprozessen durch zu hohe Informalität wie auch negativen externen Effekten konstruktiv gegengesteuert werden (vgl. Czada 1992 zit. in Messner 1996a; Czada 1995).

Damit bleibt trotz horizontaler Grundausrichtung der Netzwerkarbeit die **Herrschaftslogik und hierarchische Steuerung** des traditionell bürokratischen Verwaltungshandelns (regelgebunden, hierarchisch, formalisiert gesteuert; vgl. Brockhaus 1996, 57) auch in politisch initiiertes Netzwerkarbeit einflussreich, v.a. um die Gemeinwohlorientierung zu gewährleisten (vgl. Oppen et al. 2003, Evers et al. 2002). Der Steuerungseinfluss gilt allerdings nicht auf alle gesellschaftlichen Handlungsfelder gleichermaßen: der machtvolle Einfluss des öffentlichen Akteurs ist in staatsnahen Sektoren wesentlich hö-

her und kann dort **demokratisch legitimiert** mittels der Steuerungsressourcen Recht und Geld reguliert werden (vgl. Kap. 6.2), während die Einfluss- und Koordinationsversuche in eher selbstverwalteten Systemstrukturen wie dem Sportsystem (vgl. Kap. 6.3) eher auf Indifferenz und wenig positive Resonanz stoßen. In diesen Handlungskontexten erscheint es daher sinnvoll eine neutrale Drittpartei (Wissenschaft, Beraterinstitution) mit der Aufgabe des Schnittstellen- und Interdependenzmanagement zu betrauen (vgl. Brockhaus 1996).

Zusammenfassend kann festgehalten werden: In der post-etatistischen und post-neoliberalen Ära gewinnen staatliche Steuerungsfunktionen zur Einbindung und Kontrolle von Politiknetzwerken in den gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsprozessen an Bedeutung. Dem staatlichen Akteur kommen in der Netzwerkarbeit folgende Kernaufgaben zu (Evers 2002b, 264ff; Messner 1996a, 73):

- 1) eine **Koordinations-, Organisations- und Moderationsaufgabe** bei der Konzeption und Umsetzung zukunftsfähiger Problemlösungen im intersektoralen Verbundsystem,
- 2) die Vermittlung zwischen den z.T. divergierenden und konfliktiven Interessen im Dienste einer gemeinwohlorientierten Lösung (**Vermittlungsfunktion**),
- 3) eine **Kontrollaufgabe**, da er für die Gewährleistung der öffentlichen Aufgabenerstellung, die Entwicklung von Standards und Qualitätsmerkmalen, das Controlling und Erfolg bzw. Misserfolg verantwortlich ist,
- 4) **Initiatoren- und Orientierungsfunktion** für die Entwicklung zukunftsfähiger gemeinwohlorientierter Konzepte (Leitbilder vorgeben; Förderprogramme entwickeln) sowie
- 5) eine **Korrekturfunktion**, weil er durch finanzielle und institutionelle Strukturförderungen und Anreize die Selbstorganisationsfähigkeit schwacher gesellschaftlicher Akteure fördern und stärken kann, damit diese besser in der Lage sind die Interdependenzen zu bewältigen (z.B. Sozialraumbudgets, Innovationsfonds).

Für den öffentlich subventionierten intersektoralen Netzwerkkontext ist die gewandelte **kontextsteuernde und kontrollierende** Rolle des politischen Akteurs empirisch belegt. So kann das Netzwerkhandeln global auf eine **gemeinwohlorientierte** sozialpolitische Handlungsorientierung ausgerichtet und kontrolliert werden. Divergierende Partikularinteressen und Zieldivergenzen der gesellschaftlichen Partner können dieser umfassenden Rationalität nachgeordnet und damit besser kontrolliert werden (vgl. Studienergebnisse bei Groß et al. 2005; Tennyson 2004; Evers et al. 2002).

Aus politikwissenschaftlicher Beobachtungsperspektive bleibt der staatliche Akteur damit **Schnittstellen- und Interdependenzmanager**. Die Netzwerksteuerung wird als Interaktion und Mix aus hierarchischer Fremdorganisation und horizontaler Selbstorganisation beschrieben. Damit wird das Ziel verfolgt „dem Phänomen der ‚geteilten Autonomien‘ und der wechselseitigen Abhängigkeit der gesellschaftlichen Akteure von den Steuerungsressourcen anderer“ (Messner 1996a, 73) angemessene Rechnung zu tragen. Bewertet wird diese *"self-coordination in the shadow of hierarchy"* (Scharpf 1993c, 145 ff) als durchaus **funktionaler Steuerungsmix** für die zeitgenössische Gesellschaftsordnung (auch Pfeiffer 2004; Oppen et al. 2003; Evers et al. 2002;

Brockhaus 1996). Die Handlungsautonomie der beteiligten Akteure wird durch eine politisch kontextgesteuerte Netzwerkarbeit nicht außer Kraft gesetzt. Gesellschaftliche Netzwerkakteure fungieren zugleich als wechselseitige Kontrollinstanzen, und damit als Kontrolleinstanz gegenüber dem Staat. Sie werden in und über das Netzwerkhandeln zugleich zu Kooperationspartnern und Mitgestaltern der Politikprozesse. Wie der **Spannungsbogen vernetzter** politischer Entscheidungsprozesse und wohlfahrtstaatlich ausgerichteter Leistungsproduktion zwischen der **Ökonomisierung** und **Demokratisierung** konkret gestaltet und bewältigt wird, ist in hohem Maße kontextabhängig. In Kapitel 6.2 wird dieser Aspekt – gestützt mit Interviewergebnissen von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren der Fallanalyse – für das Handlungsfeld einer integrierten Jugendhilfe erarbeitet. Ergänzende Aspekte aus den Perspektiven der Sportpolitik, Sportselbstverwaltung und Sportwissenschaft werden in Kapitel 6.3 – ebenfalls empirisch gestützt – expliziert.

Die Rolle des Jugendhilfesystems und des Sportsystems in diesem Prozess und das je spezifische Verhältnis zwischen Politik und den Kernakteuren dieser Teilsysteme werden in den nachfolgenden beiden Kapiteln reflektiert.

6.2 Jugendarbeit im System der Sozialen Arbeit: Vom ‚Fall zum Feld‘ – Zur Entwicklung einer organisierten Gemeinwesenarbeit in der kommunalen Jugendhilfe

Das System der sozialen Arbeit übernimmt gesellschaftliche Integrationsleistungen komplementär zum und stellvertretend für das politische System. Nachfolgend werden die wesentlichen Strukturmerkmale, mit besonderem Fokus auf das Subsystem der Jugendhilfe²⁷, dargestellt. Die vorliegende Kontextanalyse setzt sich zum Ziel, neben den Strukturmerkmalen und Charakteristika des Systems der Sozialen Arbeit/der Jugendhilfe, die spezifische Rolle des Jugendhilfesystems und seiner Akteure in der zeitgenössischen Gesellschaftsordnung herauszuarbeiten. Aus differenzierungstheoretischer Perspektive wird vor allem das spezifische Verhältnis der Kernakteure der Jugendhilfe zu relevanten Umweltsystemen fokussiert und die historisch gewachsene Dependenz der freien Träger der Jugendhilfe vom öffentlichen Partner herausgearbeitet. Ein gewachsener Umweltdruck, Strukturprobleme im Wohlfahrtsstaat und pluralisierte Anspruchslagen benachteiligter und sozial exkludierter Bevölkerungsgruppen hat zur Notwendigkeit der Entwicklung von Querschnittspolitiken und einer zunehmend kooperativen resp. vernetzten Wohlfahrtsproduktion in Form von ‚feldbezogenen‘ organisierten Gemeinwesenansätzen geführt. Über die Betrachtung sowohl der Strukturbesonderheiten des Systems wie auch der historischen Genese und Pfadabhängigkeiten kann die Entwicklung hin zu eher vernetzten Arbeitsansätzen im Feld der Jugendhilfe gesellschaftlich begründet werden; eine solche ist seit Anfang der 90er Jahre, rechtlich reguliert über das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG / SGB VIII), zu einem neuen Selbstverständnis in der offenen Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit geworden. Im Vordergrund der Betrachtung der Entwicklungspfade des Jugendhilfesystems steht daher vor allem das gewandelte Verhältnis des Jugendhilfesystems zur Politik, das in einer zunehmend kooperativen und vernetzten Form der Politikgestaltung zum Ausdruck kommt. Die freien und öffentlichen Träger der Jugendhilfe haben in der vergangenen Dekade ein breites Erfahrungsspektrum sammeln und ein neues Selbstverständnis für eine intersektoral vernetzten Jugendpolitikgestaltung wie auch für eine vernetzte organisierte Gemeinwesenarbeit mit Akteuren aus vielen Subfeldern der Jugendhilfe sowie anderen gesellschaftlichen Teilsystemen, entwickeln können. Diese Erfahrungen können und werden auch für neue Vernetzungsprozesse genutzt. Das spezifische Verhältnis zwischen Jugendhilfe und Sport wird an dieser Stelle nur angerissen, da es Gegenstand der Kontextanalyse zum Sportsystem (Kap. 6.3) ist.

In einem ersten Schritt werden aus differenzierungstheoretischer Perspektive die Eigenarten, die spezialisierte Funktion und Anschlussleistungen und die strukturellen Ambivalenzen des Systems der Sozialen Arbeit/der Jugendhilfe in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung herausgearbeitet. Von besonderem Interesse sind die Potenziale von Kooperation und Vernetzung, die in der Jugendhilfe als zeitgemäße Strategie für die Bewältigung hochkomplexer Problemlagen benachteiligter und sozial exkludierter (junger) Menschen (=> Soziale Integration), systemimmanenter Ambivalenzen und der Interdependenzen zu relevanten Umweltsystemen erachtet werden (vgl. Kap. 6.2.1). Kapitel 6.2.2 fokussiert im Spiegel historischer Entwicklungen und zeitgenössischer

Statistiken den Stellenwert der Sozialen Arbeit und Jugendhilfe im Dritten Sektor. Über einen Binnenblick in das Jugendhilfesystem werden die Funktionsweise, Strukturen und Integrationsleistungen reflektiert. Auch die gewandelten Förderpolitiken und eine Umstellung von Struktur- auf Projektförderungen werden thematisiert. Rahmenbedingungen der rechtlichen Regulierung und damit einer politischen Kontextsteuerung der allgemeinen Jugend(sozial)arbeit werden in Kapitel 6.2.3 entlang der Inhalte, Aufgaben und zunehmenden Tendenz zur Förderung und Forderung von Kooperation und Netzwerkarbeit in der Jugendhilfe herausgearbeitet. Ergänzt wird dieses umfassende Spektrum zu kooperativen Strukturen, Prozessen, Funktionsweisen der Jugendhilfe abschließend mit Blick auf die zentrale Steuerungsebene der Jugendhilfeplanung: die Kommune. Auf der Grundlage einer primäranalytischen, **empirischen Basis** werden aus Sicht relevanter öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure der Jugendhilfe die Kooperations- und Netzwerkkontexte in der Jugendhilfe bzw. einer integrierten Jugendhilfe für den Kommunalraum Köln beleuchtet, die zugleich den strukturellen und inhaltlichen Rahmen für die qualitative Fallanalyse in Kapitel 7 stecken. So wird die Entwicklung von Querschnittspolitiken und einer zunehmend dezentral organisierten Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle der Jugendhilfe, Politik und anderer relevanter Umweltsystemen dargestellt. Zwei Arrangements sind i.d.v.A. von besonderem Interesse:

- 1) die strategische ressortübergreifende Zusammenarbeit auf der Ebene von intersektoralen Politik-Netzwerken und
- 2) eine zunehmende Dezentralisierung und Deregulierung der operativen Arbeit, die in regionalen sozialen Dienstleistungsnetzwerken und damit als neue institutionelle Gemeinwesenarbeit umgesetzt wird.

Zugleich wird empirisch deutlich, was im wissenschaftlichen Diskurs noch nicht angekommen ist: so sind kontextbezogen (im Feld der Jugendberufshilfe) erste Gegenentwicklungen zur Vernetzungstendenz beobachtbar, die in einer Re-Zentralisierung der Leistungssteuerung in die öffentlichen Verwaltungen der Jugend- und Arbeitsmarktpolitik auf kommunaler Ebene zum Ausdruck kommen. Diese Entwicklungen werden auf finanzielle Strukturprobleme im auslaufenden Modell des Wohlfahrtsstaats zurückgeführt. Eine Synthese schließt die vorliegende Kontextanalyse ab (vgl. Kap. 6.2.5).

6.2.1 Ein differenzierungstheoretischer Blick auf das System der Sozialen Arbeit in der reflexiven Moderne

Struktur- und Folgeprobleme der funktional differenzierten Gesellschaften und das Risiko einer sozialen Ausgrenzung marginalisierter Bevölkerungsgruppen können Luhmann zu Folge nur angemessen über die Entwicklung eines ‚sekundären‘ Funktionssystems bearbeitet werden, das auf die Bearbeitung der Exklusionsfolgen der Modernisierung spezialisiert ist (1997, Bd. 1, 141). Das **System der Sozialen Arbeit** setzt korrigierend dort an, wo der Wohlfahrtsstaat beim Versuch der prinzipiellen Universalinklusion oder Maximalinklusion an seine Grenzen stößt. Der Ansatzpunkt kann bei der **Differenz von Inklusion/Exklusion** verortet werden, einem universalen Mechanismus, über den die Kommunikations- bzw. Partizipationschancen von ‚Personen‘ in der Gesellschaft reguliert

²⁷ Der Begriff der Jugendhilfe wird i.v.A. als Überbegriff für die allgemeine Jugendarbeit, Jugendsozialarbeit und Hilfen zur Erziehung junger Menschen verwendet.

werden (vgl. Konopka 1999, 117; Luhmann 1995c, 237-264; vgl. Kap. 6.1). Das System der Sozialen Arbeit wird vom politischen Akteur gezielt als „reflexives Selbstkorrektiv“ für problematische Entwicklungen der Moderne eingesetzt (Konopka ebd.). Dem Teilsystem kommt damit die besondere Funktion zu, die staatlichen Steuerungseinbußen zu kompensieren und eine zielgruppengerechte Inklusionspolitik auch in der polyzentrischen Gesellschaftsstruktur weiterhin zu gewährleisten.

In der soziologischen Systemtheorie wird kontrovers diskutiert, ob das System der „Sozialen Hilfe“ bzw. „Sozialen Arbeit“²⁸ einen eigenständigen Teilsystemstatus in der Moderne hat oder nicht (vgl. i.Ü. Miller 2001a; Bommes & Scherr 2000a; 2000b; Merten 2000). Dieser Diskurs kann an dieser Stelle nicht ausführlich nachgezeichnet werden. In Anlehnung an Fuchs und Schneider (1995), Baecker (1994), Luhmann (1997), Stichweh (2000; 1996) und Miller (2001a; 2001b)²⁹ wird von der **Prämisse eines eigenständigen Systemstatus** ausgegangen. Das System hat sich im Zuge der Moderne ausdifferenziert und spezialisiert auf die **Kommunikation von Hilfsbedürftigkeit** und orientiert sein Handeln an der codierten Leitdifferenz **Helfen/Nicht Helfen**. Es versucht systemübergreifende Exklusionen zu korrigieren und zu kompensieren. Im Zuge seiner Entwicklung hat sich sozialstrukturell ein eigener Apparat an professionalisierten Leistungsrollen konstituiert, v.a. aus Sozialarbeiter/innen und SozialpädagogInnen, und formale Organisationen ausdifferenziert, in deren Strukturen die spezialisierte Leistungsproduktion der sog. „organisierten Hilfe“, die Vertretung von Mitgliederinteressen (in Wohlfahrts- und Jugendverbänden) und die Ausbildung von spezialisiertem Personal institutionalisiert wurde. Im System der Sozialen Arbeit wird folgerichtig **organisierte Hilfe**, die in hohem Maße institutionalisiert, rechtlich reguliert und kodifiziert ist, als gesellschaftsweit generalisierte Interaktion und Kommunikation umgesetzt (vgl. Thole 2004; Bommes & Scherr 2000a; Luhmann 1997; 1991i; Baecker 1994).³⁰

Das System der Sozialen Arbeit ist schrittweise entstanden als Reorganisation der traditionellen Armenpflege (vgl. Müller 1994 zit. in Bommes & Scherr 2000a, 142; Heinze & Olk 1981): Es hat sich kontinuierlich entwickelt aus frühen ehrenamtlichen Anschlussofferten in der Armenhilfe zu Beginn des letzten Jahrhunderts. Wachsende Armutslagen, zunehmende Desintegrationstendenzen, fehlende Partizipations- und Selbstentfaltungsmöglichkeiten der Bürger/innen werden als Begründung für die Ausdifferenzierung eines eigenständigen Systems benannt (vgl. Thole 2004). In einer frühen Phase war die Wohlfahrts-, Sozial und Jugendpolitik der Sozialen Arbeit zunächst **öffentlich über Ämterstrukturen** mit einem je spezialisierten Leistungsprofil von Teil-Organisationen geregelt (z.B. für Jugendhilfe, Sozialhilfe, Altenhilfe). In einem zweiten Schritt erfolgte eine zunehmende sozialpolitische Ausrichtung an der **freien Wohlfahrtspflege und Organisationsstrukturen im Dritten Sektor**, die subsidiär gesteuert werden (vgl. BMFSFJ 2003d). Seit den 80er Jahren kann eine zunehmende Verschulung, Verwissenschaftlichung an FH und Universitäten und Professionalisierung der Tätigkeitsfelder der

²⁸ Im Wissenschaftsdiskurs wird auf beide Systemnamen rekurriert. Nachfolgend wird der einfach halber der Begriff der Sozialen Arbeit verwendet.

²⁹ Tilly Miller (2001a) nimmt in dieser Kontroverse eine Sonderstellung ein: Sie entwickelt eine systemtheoretisch fundierte Handlungstheorie der Sozialen Arbeit.

³⁰ Bommes & Scherr (2000a, 109ff; 2000b) vertreten die Meinung, dass „organisierte Hilfe“ keinen autonomen Systemstatus erlangt; auch wenn sie als „Soziologie der Sozialen Arbeit“ eine eigenständige soziologische Aufgabenstellung darstellt.

organisierten Hilfe beobachtet werden. Differenziert werden zwei Subsysteme mit je spezialisierten Rollen: Zum einen die Sozialpädagogik, die primär im Feld der Kinder-, Jugend- und Familienfürsorge eingesetzt wird und sich im Wesentlichen als Theorie und Praxis der Jugendhilfe auf der rechtlichen Grundlage des Kinder- und Jugendhilfegesetzes entwickelt hat (vgl. KJHG/ SGB VIII 2005). Dem gegenüber steht die Sozialarbeit, die sich im klassischen Sektor der Armenfürsorge und Unterstützung entwickelt hat. Eine scharfe Trennung der Bereiche ist allerdings kaum möglich. Auf die historische Entwicklung kann an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen werden (vgl. i.Ü. Bommes & Scherr 2000a, S. 114-156; Miller 2002).³¹

Die Funktion des politischen Systems besteht in der **Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen**; die Entscheidung im ausdifferenzierten Wohlfahrtsstaat richtet sich auf die „Bedingungen der Inklusion in soziale Teilsysteme zur Vermittlung der Inklusionschancen“ (Bommes & Scherr 2000a, 123). Wurden Inklusionsverhältnisse traditionell über festgelegte Inklusionsstandards gebündelt reguliert, so sind diese Mechanismen an ihre Grenzen gestoßen (Staatsversagen; vgl. Kap. 6.1.2). Das System der Sozialen Arbeit übernimmt an dieser Stelle eine **Stellvertreterfunktion im Wohlfahrtsstaat**. Es werden Inklusionsprobleme betreut, die weder vom politischen System noch von anderen Funktionssystemen bearbeitet werden können oder sogar als externe Effekte von diesen verursacht wurden (vgl. Baecker 1994, 93ff; Luhmann 1981, 25ff; auch Luhmann 1997; 1995c; 1994a; Stichweh 1988a).

Differenzierungstheoretische Arbeiten stellen heraus, dass das System der Sozialen Arbeit **im Gesellschaftsverbund** einen Sonderstatus als „sekundäres Primärsystem“ (Fuchs & Schneider 1995) einnimmt. Es ist aus der Notwendigkeit der „Zweitsicherung“ gemeinwohlorientierter Leistungen entstanden und soll die Unzulänglichkeiten wohlfahrtstaatlicher Entwicklungen **kompensatorisch** bearbeiten. Damit ist es explizit für die „**Daseinsnachsorge**“ verantwortlich; das Leistungsspektrum setzt am Negativpol des binären Leitcodes, bei **hilfebedürftigen Problemfällen** der Gesellschaft, an (Luhmann 1991j, 135, 143f.). Vom System werden in Folge anschlussfähige Leistungen an das politische System, das Erziehungssystem, das Wirtschaftssystem und andere gesellschaftlichen Teilsysteme erbracht (vgl. Luhmann 1991j, 135). Die funktionale Spezialisierung des Systems ist somit auf die **Problembearbeitung der sozialen Exklusion** von Personen und Bevölkerungsgruppen gerichtet. In diesem Zusammenhang wird in vertretender Funktion für den Wohlfahrtsstaat die spezialisierte Leistung einer **Maximalinklusion der Bevölkerung** angestrebt (vgl. Bommes & Scherr 2000a, 114-156; Baecker 1994; Luhmann 1991). Das Bemühen um „Nachsorge“ für hilfebedürftige Menschen ist ausgerichtet auf die Gewährleistung eines Zugangs zu ökonomischen, rechtlichen, kulturellen, erzieherischen, sportbezogenen und gesundheitlichen Leistungen der Funktionssysteme: mit den Angeboten soll die Chance benachteiligter Menschen auf eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erhöht werden (vgl. ausf. Bommes & Scherr 2000a, 107; 157-200; Luhmann 1991j). Nur in Ausnahmefällen – z.B. bei der Notwendigkeit einer Heimunterbringung – substituiert die Soziale Arbeit derartige Leistungen. Die Funktion des Systems wird daher zusammenfassend „als **Inklusionvermittlung, Exklusionsvermeidung bzw. Exklusionsverwaltung**“

³¹ Vgl. zur Differenzierung der beiden Rollensysteme auch Münchmeier 1981, Peuckert 1986, Thiersch & Rauschenbach 1984 alle zit. in Bommes & Scherr 2000a, 16.

(Bommes & Scherr 2000a, 107; Bommes & Scherr 1996a; 1996b)³² beschrieben. War diese Hilfe bis in die 80er Jahre am Einzelfall (Fall/Nichtfall) orientiert, so ist mit gewachsenen Folgeproblemen des Strukturwandels, hochkomplexen und gebündelten Problemlagen und zunehmend pluralisierten und individualisierten Anspruchslagen, seit Anfang der 90er Jahre auf **ganzheitliche Hilfe im Gemeinwesen- bzw. Lebensweltansatz** umgesattelt worden (vgl. Fuchs & Schneider 1995; auch van Santen & Seckinger 2003; BMFSFJ 2002; 1990; Kap. 6.1.2.2). In jüngster Zeit lassen sich entsprechend zunehmend Vernetzung, Querschnittspolitiken und Schnittstellenarbeit sowohl innerhalb des Systems wie auch in struktureller Kopplung mit relevanten Umweltsystemen beobachten. Auf diese komplexen Konstruktionen wird für die Jugendhilfe mit Blick auf die rechtliche Kontextregulierung (Kap. 6.2.3.2) und die empirische Realität intersektoraler Querschnittspolitiken wie auch sozialräumlicher Dienstleistungsnetzwerke (Kap. 6.2.4) vertiefend eingegangen (vgl. van Santen & Seckinger 2003).

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden: Das System ist in „rekursiver Anwendung der funktionalen Differenzierung auf sich selbst“ entstanden und wird als **Reflexionsinstanz** aus dem sozialpolitischen Raum eingesetzt zur konstruktiven und kompensatorischen Bearbeitung der prekär gewordenen Inklusionsverhältnisse in der neuen Gesellschaftsordnung (Konopka 1999, 120; Luhmann 1981).

6.2.1.1 Strukturelle Ambivalenzen im System der Sozialen Arbeit

Die Kompensationsarbeit des Systems der Sozialen Arbeit zielt unter anderem darauf ab, gesellschaftsstrukturellen Folgeproblemen, wie z.B. einer wachsenden Marginalisierung, sozial-räumlichen Ausgrenzungsspiralen oder „Armut- und Desintegrationsspiralen“ eine korrigierende organisierte Hilfe entgegen zu setzen (vgl. Schimank 1999, 62; Luhmann 1997, Bd. 2, 618-634; 1994; Baecker 1994; auch E&C 2005; Häußermann 2000a). Fuchs und Schneider (1995) arbeiten heraus, dass das System verantwortlich zeichnet für die konstruktive Bearbeitung des „Hauptmann-von-Köpenick-Syndroms funktionaler Differenzierung“: Die Systemleistung ist folgerichtig immer nur **bei Schadensbegrenzung** gefordert; konkret immer dann, wenn das Inklusions-/Exklusionsarrangement in anderen Systemen gescheitert ist. Stichweh identifiziert daher den Sonderstatus, dass organisierte Hilfe einen „anderen funktionalen Imperativen subordinierten Charakter“ (2000, 38) aufweist und an die misslungene Inklusionspolitik angrenzender Systeme anknüpft. Das System erbringt selbst keine Primärleistung, sondern nur eine **substituierende Leistung** (vgl. Bommes & Scherr 2000a, 88f.). In stellvertretender Verantwortung sollen die Maximalansprüche der Sozialpolitik (das prinzipielle Inklusionsgebot) gewährleistet werden, obwohl dies faktisch und ordnungsstrukturell gar nicht leistbar ist. Die organisierte Hilfe ist somit **nicht Selbstzweck**, sondern **systemfunktional** auf Gesellschaft angelegt und hat eine **gesellschaftsintegrativen und gesellschaftsstabilisierende Funktion** (vgl. Miller 2001a, 101).³³

³² Exklusion ist nicht per se problematisch. Allerdings können aus individuellen Benachteiligungen über Exklusionsverdichtungen soziale Benachteiligungen werden und in Exklusionsprozesse münden. Erklärt wird auf dieser Basis auch die Entwicklung von sozialen Brennpunkten, über die Benachteiligungen sozial verfestigt und als sozialräumliche Ausgrenzung stabilisiert werden können (vgl. I.Ü. Bommes & Scherr 2000a, 135; Kap. 6.1.2.1)

³³ In diesem Aspekt grenzt sich das System der Sozialen Arbeit/Jugendhilfe z.B. vom Sportsystem ab, das ebenfalls seine Legitimation aus der Anschlussofferte, die es für Umweltsysteme leistet, generiert. Das Sport-

Benannt sind in den bisherigen einleitenden Ausführungen bereits zwei Kerndilemmata des Systems der Sozialen Arbeit: 1) Der Sonderstatus als **sekundäres Primärsystem** und 2) seine **strukturellen Eigenarten** zwar systemfunktional in das Gesellschaftsgefüge eingebaut sein, aber keine genuine Funktion, sondern eine kompensatorische und stellvertretende Inklusionspolitik umzusetzen, die faktisch ‚zum Scheitern verurteilt‘ ist. Diese Besonderheiten prägen zugleich den Bedingungsrahmen für die Erklärung von Möglichkeiten und Grenzen einer vernetzten Inklusionspolitik an der Schnittstelle Jugendhilfe, Sport und Sozialpolitik. In diesen Idiosynkrasien erschöpft sich aber noch nicht die Eigenart des Systems. Folgende Ambivalenzen und z.T. prekäre Strukturmerkmale werden zusammenfassend in der Fachliteratur identifiziert (vgl. i.Ü. Bommès & Scherr 2000a, 109ff; Fuchs 2000; Kleve 2000; Merten 2000; Sommerfeld 2000; Konopka 1999; Schimank 1999, 62; Fuchs & Schneider 1995; Baecker 1994; Luhmann 1997; 1991j; 1981):

- 1) **Relativierter Autonomiestatus gegenüber dem politischen System:** Das System der Sozialen Arbeit ist ein **staatsnahes System** mit einer sehr **hohen Dependenz** von öffentlichen Subventionen und einem entsprechend eingeschränkten Autonomiestatus. Manifest wird dies u.a. in einer starken Kontextsteuerung der Wohlfahrtsproduktion im System der Sozialen Arbeit, die aus dem sozialpolitischen Raum initiiert ist: die Leistungsproduktion wird in hohem Maße über die Medien Macht, Geld und Recht reguliert und erfolgt immer als stellvertretend erbrachte Inklusionsleistung (vgl. auch Schimank 1999, 62; Luhmann 1997, 633; Anheier et al. 1997; Zimmer & Priller 1997; Fuchs & Schneider 1995; Baecker 1994, 102).
- 2) **„Dilemma der diskontinuierenden Operationen“** (Baecker 1994, 103): Die faktische Inklusionsleistung des Systems ist in hohem Maße abhängig a) von der Ko-Produktion und Eigenverantwortung der Hilfebedürftigen selbst und b) von Inklusionsleistungen durch angrenzende Umweltsysteme. Die Funktionsleistung der gesellschaftlichen Inklusion sozial benachteiligter Menschen kann als abgeschlossene Hilfeleistung somit nur in direkter Abhängigkeit von den Erfolgen der Inklusionsleistung anderer Teilsysteme, z.B. als Inklusionen in das Schulsystem, Sportsystem oder Gesundheitssystem, erfolgreich umgesetzt werden.
- 3) **Relativierter Status einer exklusiven Funktionserstellung:** Die Wohlfahrtsproduktion ‚organisierter Hilfe‘ wird nicht exklusiv im System der Sozialen Arbeit erbracht, sondern wird auch als Unterstützungsleistung von anderen Umweltsystemen produziert (vgl. Bommès & Scherr 2000a;³⁴ Baecker 1994; Fuchs & Schneider 1995): So agiert z.B. der organisierte Jugendsport als Freier Träger der Jugendhilfe und ist Teil der organisierten Hilfe, solange sein Handeln am Primat der Hilfeleistung orientiert ist und die sportliche Handlungsorientierung diesem Primat nachgeordnet wird (vgl. Kap. 6.3).
- 4) **„Fundamentale Implausibilität“** und **Dilemma der Unmöglichkeit der Funktionserfüllung** (Konopka 1999, 117): Ungleich verteilte Teilhabechancen und soziale Exklusion sind Resultat der gesellschaftlichen Ordnungsstruktur der Moderne und werden – als genuiner Bestandteil der zeitgenössischen Gesell-

system agiert allerdings auch auf der Basis des Selbstzwecks ‚sportlichen Handelns‘ und ist nicht systemfunktional angelegt (vgl. Kap. 6.3).

³⁴ A sprechen Bommès & Scherr (2000a) dem System einen eigenständigen Status ab.

schaftsordnung – kontinuierlich neu erzeugt. Das System sieht sich dem Dilemma ausgesetzt, sich kontinuierlich neu der gesellschaftlichen Anforderung der Herstellung einer „Gleichheit der Inklusionschancen“ (ebd.) stellen zu müssen und auf dieser Basis Exklusionsfragen kompensatorisch zu beantworten. Auf Grund der beschriebenen ‚diskontinuierenden Operationen‘ kann das System aber die faktische Maximalinklusion gar nicht herstellen, da Inklusion/Exklusion immer an funktionsspezifische und damit teilsystemische Bedingungen rückgebunden ist: Das System der Sozialen Arbeit kann weder die Inkompatibilität von Inklusionserfordernissen noch die Ungleichverteilung der Chancen faktisch lösen (ebd., 119; auch Luhmann 1991j; Bommers & Scherr 2000a, 88-97).³⁵

- 5) **Widerspruch von Funktion und Legitimation des Systems:** Vorhandene Exklusionen (‚Hilfebedürftigkeit‘) legitimieren einerseits das System, müssen paradoxer Weise aber kompensatorisch bearbeitet werden (Funktion). Damit wird das System mit der „tragic choice“ (Baecker 1994, 102)³⁶ konfrontiert, dass Funktion und Legitimation im Widerspruch zueinander stehen: Eine erfolgreiche funktionale Problembearbeitung würde das System überflüssig machen, weil eine gelungene Defizitkompensation für Umweltsysteme das Risiko für das System selbst birgt, dass es im gesellschaftlichen Verbundsystem ersetzbar ist.³⁷ Als Folge werden zwar hilfsbedürftige Problemfälle bearbeitet, nicht aber dauerhafte Lösungen gesucht, weil darüber der Fortbestand des Systems gefährdet würde (vgl. Luhmann 1991j, 143f.).
- 6) **Professionalität als Strukturproblem des Systems:** Die Entscheidung Helfen/Nicht Helfen ist immer eine **zeitlich begrenzte professionelle Hilfe** von Sozialarbeiter/innen und SozialpädagogInnen, die in ihren Berufsrollen agieren. Einerseits ist Professionalität eine Notwendigkeit, um fachlich versiert die komplexen Problemlagen der Fälle zu bearbeiten und organisierte Hilfe zu leisten. Zugleich steht diese zeitliche Befristung einer professionellen Hilfeleistung in einem **fundamentalen Widerspruch zu einer lebensweltnahen Hilfe** (Luhmann 1991j, 143). So verschließt die Notwendigkeit der Festschreibung von „Hilfebedürftigkeit“ – als Arbeits- und Legitimationsgrundlage für eine professionelle ‚organisierte Hilfe – zugleich die Möglichkeiten einer wie auch immer gearteten Form des „anders Helfens“ (ebd.) hinfällig werden. Als Folgeproblem kann hieraus eine Abhängigkeit der Individuen vom System generiert werden, die zugleich eine notwendige Voraussetzung ist für die Bestandsicherung durch öffentliche Subventionierung.

Aus der Beobachtungsperspektive des Systems der Sozialen Arbeit können ganzheitlich-verbundene Ansätze und kooperative Bewältigungsstrategien mit Sozialraumbezug Lö-

³⁵ Kernproblem ist, dass in der differenzierten Gesellschaftsordnung die Individuen maximal partiell in gesellschaftliche Teilsysteme inkludiert sind und immer auch Gefahr laufen aus Teilsystemen exkludiert zu werden (vgl. Luhmann 1991j [1973]; Bommers & Scherr 2000, 88-97, v.a. 93).

³⁶ Baecker (1994) macht auf die „tragic choice“ der Systemauswahl von hilfsbedürftigen Fällen entlang der Codierung Helfen/Nicht Helfen aufmerksam: Mit der Option des Nichthelfens werden letzten Endes diejenigen, die nicht integriert genug sind, z.B. Sozialhilfe zu beantragen oder die Angebote der Sozialen Arbeit für sich nutzbar zu machen, in die Totalexklusion gedrängt.

³⁷ Dieses Dilemma teilt die Soziale Arbeit mit allen Systemen, deren Leistung auf die Veränderungen von Personen abstellen; mit Abschluss der systemischen Leistungsproduktion läuft das System Gefahr überflüssig zu werden (z.B. im Gesundheitssystem: Heilung als Abschluss, Erziehungssystem: Bildung als Abschluss, Entwicklungshilfe: Entwicklung als Abschluss). Zur Lösung des Dilemmas werden **Kontingenzformeln** formuliert, die als positive Orientierungswerte formuliert werden und kontinuierlich neu herzustellen sind: so wird „Bildung“ im Erziehungssystem als „lebenslanger Prozess“ gestaltbar oder physisch-psycho-soziale Gesundheit im salutogenetischen Modell des Gesundheitssystems muss kontinuierlich neu ausbalanciert werden.

sungsstrategien und einen Ausweg aus diesen strukturellen Dilemmata bieten. Dieser Aspekt wird nachfolgend ausgeführt.

6.2.1.2 Kooperation und Vernetzung als Bewältigungsstrategie zur Überwindung von Ambivalenzen und Strukturdilemmata

Empirische Befunde belegen, dass o.g. Ambivalenzen auf der Basis von Kooperation und systemübergreifender Netzwerkarbeit konstruktiv bearbeitet werden können. Die Ergebnisse verschiedener theoretischer und empirischer Forschungsarbeiten und Programmevaluationen im Feld der Sozialen Arbeit und der Jugendhilfe belegen, dass auf der Grundlage einer sektor- und systemübergreifenden Netzwerkarbeit folgende Problemlösungen möglich sind (vgl. i.Ü. Bauer & Otto 2005; van Santen & Seckinger 2003; Oppen et al. 2003; Brocke 2002a; 2002b; DJI 2001b; DJI 2002a; Mack & Wächter-Scholz 2001a; Dahme & Wohlfahrt 2000; Textor 2000; 1995):

- 1) Über die Einbindung privater Investoren und Leistungsträger (Sponsoren aus der Wirtschaft, Stiftungen, Fördervereine oder private Spender/innen) kann die systemeigene Autonomie erhöht und zugleich die hohe Dependenz vom öffentlichen Akteur minimiert werden (=> Dependenzminimierung).
- 2) Über einen intersystemischen Netzwerkansatz können die wechselseitigen Interdependenzen zwischen dem System der Sozialen Arbeit/Jugendhilfe und relevanten gekoppelten Umweltsystemen, in die der Hilfebedürftige stellvertretend inkludiert werden soll, eher bewältigt werden (=>Interdependenzbewältigung).
- 3) Das „**Dilemma der diskontinuierenden Operationen**“ (Baecker 1994, 103) und die nur **bedingt exklusive Funktionserfüllung** kann über Netzwerkarbeit konstruktiv bearbeitet werden, da über eine komplementäre Bündelung von Ressourcen, Wissenslagen und Kernkompetenzen, eine anschlussfähige Leistungsabstimmung und eine umfassende Problembearbeitung z.B. zwischen Akteuren aus der Sozialpolitik, dem Sport- und Jugendhilfesystem möglich ist. Netzwerkstrukturen als institutionelles Arrangement eröffnen einen Handlungs- und Entscheidungsspielraum für diskursive Abstimmungsprozesse zwischen den Partnern. So können in Aushandlungsprozessen der Netzwerkarbeit z.B. divergierende Partikularinteressen komplementär aufeinander bezogen werden und die kollektive Nutzung der spezialisierten Teilleistungen der (ehemals konkurrierenden) Partner können in Synergien überführt werden (Win-Effekt). In diese Abstimmungs- und Gestaltungsprozesse können durch direkte oder indirekte Beteiligung auch die Interessenlagen der Zielgruppe einbezogen und damit aktiv als abgestimmte Interessenpolitik in die Ko-Produktion der Sozialen Arbeit einbezogen werden.
- 4) Das **Dilemma der Unmöglichkeit der Funktionserfüllung** kann z.B. über eine systemübergreifende regionale bzw. sozialraumorientierte Netzwerkarbeit minimiert werden, da eine umfassende Problembearbeitung (Lebensweltbezug) avisiert wird, die sowohl die spezifischen lokalen Problemlagen der Adressaten, wie auch die vor Ort vorhandenen Potenziale und Strukturen als Bearbeitungsressource genutzt werden. Auf der Grundlage einer paritätischen Verantwortungsteilung zwischen Akteuren aus der Politik, dem System der Sozialen Arbeit und anderen relevanten Umweltsystemen (z.B. dem Sportsystem) erscheint eine maximale Annäherung an das Inklusionsprinzip wahrscheinlicher, als dies beim

Versuch einer ‚exklusiven‘ stellvertretenden Leistungsproduktion durch nur einen Partner der Fall ist.

- 5) Netzwerkarbeit kann zwar das **Legitimationsproblem des Systems der Sozialen Arbeit** nicht lösen, über diese Form der Handlungskoordination kann aber die **gesellschaftliche Akzeptanz** für die Wohlfahrtsproduktion des Systems erhöht werden und die Leistungstiefe auch für umliegende Systeme und ihre Akteure transparent gemacht werden.
- 6) Das **fundamentale Strukturproblem sozialer Arbeit** und der Vorwurf der Lebensweltferne kann über kooperative Ansätze relativiert werden. Dies gelingt, wenn die Hilfeleistung als geteilter Kraftaufwand in einer plurale Wohlfahrtsproduktion im interinstitutionellen Verbund- und Verhandlungssystem erfolgt. Dort kann eine Aufgabenteilung hinsichtlich der zeitlichen Betreuung erfolgen, so dass Organisationen aus Umweltsystemen, wie z.B. Schulen und Sportvereine, die zeitlichen Leerstellen der Leistungsproduktion mit systemeigenen Angeboten in den Morgen-, Abendstunden und am Wochenende kompensieren können. Die Akteure derartiger Konstellationen werden damit zu **komplementären** sozialen Dienstleistungspartnern. Grundlegende Voraussetzung für das Funktionieren einer komplementären Leistungsproduktion in Netzwerkverbänden ist allerdings, dass die Systeme sich im Hinblick auf die wechselseitige Leistungserstellung nicht instrumentalisieren dürfen. Vielmehr sollten „echte“, kollektive Kooperationslösungen entwickelt werden, die von allen Parteien als Erfolgsfaktor gewertet werden (Win-Effekte; vgl. i.Ü. Kap. 4.3.2).

Anhand dieser Ausführungen dürfte deutlich geworden sein, dass Netzwerkarbeit nicht nur für den sozialpolitischen Akteur (vgl. Kap. 6.1), sondern auch für die sozialen Wohlfahrtsproduzenten im Dritten Sektor, speziell für das System der Sozialen Arbeit, ein wichtiges alternatives Instrument der Handlungskoordination darstellt. Zugleich kann Netzwerkarbeit als Medium zur Kompensation struktureller Problemlagen im System und zum Ausloten von Spannungen und Ambivalenzen, und damit zur Interdependenzbewältigung zwischen den Teilsystemen gezielt eingesetzt werden. Um diese Potenziale einer intersektoralen und intersystemischen Netzwerkarbeit für die Akteure im System der Sozialen Arbeit und in relevanten Umweltsystemen sinnvoll nutzbar zu machen, ist es notwendig, diese Zusammenarbeit zu koordinieren. Hier herrscht nach wie vor großer Forschungsbedarf (vgl. van Santen & Seckinger 2003; auch Bauer 2005; Miller 2005; Schubert 2005). Das Koordinationsproblem der Netzwerkarbeit kann, so ist der Tenor der disziplinenübergreifenden Netzwerkforschung, allerdings nur kontextabhängig gelöst werden (vgl. Kap. 4.3). Wie eine Netzwerkarbeit u.a. an der Schnittstelle Sozialpolitik, Sport und Jugendhilfe konkret gestaltet, effektiv koordiniert und in ihren Teilleistungen integriert werden kann, und wo Stolperfallen und Hemmnisse liegen könnten, wird in der fallbezogenen Netzwerkanalyse in Kap. 7 expliziert.

Nachfolgend wird der strukturelle Stellenwert des Systems der Sozialen Arbeit, speziell der Jugendhilfe, im Dritten Sektor herausgearbeitet. Auf Basis dieser Analyse soll u.a. das spezifische Verhältnis der Jugendhilfe zu relevanten Umweltsystemen in der zeitgenössischen reflexiven Moderne herausgearbeitet werden, um seine Position bei intersektoral-intersystemisch vernetzten Wohlfahrtsproduktionen, z.B. im Kontext einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit besser bestimmen zu können.

6.2.2 Stellenwert der Sozialen Arbeit und Jugendhilfe in der zeitgenössischen Gesellschaft – eine strukturanalytischer Blick

Das System der sozialen Arbeit weist ein höchst heterogenes Spektrum an Angeboten und sozialen Dienstleistungen auf. Es hat mit der Pluralisierung und Individualisierung von Anspruchslagen in der Moderne zielgruppenbezogene Strukturen und Subsysteme, z.B. in Jugendhilfe, Altenhilfe und Sozialhilfe ausdifferenziert, um die Inklusions-/Exklusionsverhältnisse entlang der spezifischen Bedarfslagen dieser Zielgruppen spezialisiert bearbeiten zu können (vgl. i.Ü. Bommers & Scherr 2000a, 114f.). Nachfolgend wird zunächst auf die Bedeutung des Systems im Dritten Sektor verwiesen, bevor die spezifischen Strukturen, Funktionsweisen und Regulierungen im Subsystem der **Jugendhilfe** allgemein und mit Blick auf Netzwerkarbeit im Besonderen herausgearbeitet werden.

6.2.2.1 Das System der Sozialen Arbeit im Dritten Sektor: Stellenwert, Strukturen, Funktionsweisen

Das staatsnahe System der Sozialen Arbeit und seine Integrationsleistung wird in hohem Maße rechtlich und finanziell aus dem politischen Raum heraus kontextgesteuert. Die Wohlfahrtsproduktion ist zu einem hohen Anteil abhängig von öffentlichen Subventionsleistungen und das System hat sich im historischen Verlauf von einem durch soziales Kapital getragenen System Anfang des vergangenen Jahrhunderts zu einem System mit verberuflichten und professionalisierte Strukturen entwickelt (vgl. Enquete Kommission 2002). Auf dieser Basis ist auch die Abhängigkeit zwischen Sozialer Arbeit und Staat gewachsen, die über eine klare Arbeitsteilung immer eng verwoben mit einander agieren: Der staatliche Akteur übernimmt die **Förder- und Gewährleistungs**verantwortung für die soziale Integrationsleistungen benachteiligter und von der Exklusion bedrohter Menschen, delegiert aber die Leistungserstellung in den gesellschaftlichen Raum. Historisch ist zudem eine „duale Struktur“ der Koordination der Wohlfahrtsproduktion zwischen öffentlichen und freien Trägern entstanden, wobei der größte Anteil der Trägerleistungen von ‚Freien Trägern‘ getragen wird (vgl. Kap. 6.1.2.2; Enquête-Kommission 2002, 497ff). Als Leistungsträger der Jugendhilfe können innerhalb der freien Träger weiterhin zwei Typen von Wohlfahrtsproduzenten unterschieden werden: 1) die anerkannten Freien Träger der Jugendhilfe i.e.S., die professionalisierte soziale Dienstleistungen innerhalb des **staatsnahen Sektors** der Jugendhilfe erbringen und vorwiegend über traditionelle Wohlfahrtsverbände und ihre Mitglieder repräsentiert werden. 2) Die Freien Träger der Jugendhilfe i.w.S., die als Freiwilligenvereinigungen in einem **staatsfernen Bereich** verortet sind, in hohem Maße basisdemokratisch strukturiert, selbstverwaltet und auf der Basisressource des Ehrenamts agieren. Hierzu zählen u.a. Akteure aus den Handlungsfeldern Freizeit, Sport und Erholung, die ebenfalls Teilaufgaben der stellvertretenden Inklusionsleistung für junge Menschen übernehmen (vgl. Zimmer 1997; 1996).

Der soziale Dienstleistungsbereich wird zu **42% aus öffentlichen Subventionen** gespeist. Dem gegenüber stehen nur **23% öffentlicher Subventionen** für die Freiwilligenvereinigungen im Bereich Freizeit, Sport und Erholung, die mit **64% vorwiegend über Mitgliederbeiträge** und andere Gebühren finanziert werden (vgl. Zimmer & Priller 2004, 61; Salamon & Anheier 1999, 24f., Abb. 9). Bei diesem Vergleich muss allerdings berücksichtigt werden, dass der im vorliegenden Fall nicht fokussierte Bereich

der ‚Hilfen zur Erziehung‘ den Großteil der Förderleistungen erhält, während die Jugend(sozial)arbeit mit einem sehr geringen Teil der Förderungen zu Buche schlägt.

Nach wie vor wird der größte Anteil an sozialen Einrichtungen und Diensten über Angebote der sechs **Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege**, konkret der Arbeiterwohlfahrt (AWO), Deutscher Caritas Verband, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (DPW), Deutsches Rotes Kreuz (DRK) und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland, sichergestellt: In Deutschland waren dies im Jahr 2000 insgesamt 53.566 Einrichtungen (vgl. BMFSFJ 2003d). Auf dieser Grundlage bezeichnet die Politik die Wohlfahrtsverbände als „unverzichtbare Säule des Sozialstaates“ (ebd.). Bundesweit sind nach wie vor mehr als 2/3 aller sozialen Einrichtungen in der Trägerschaft von Wohlfahrtsverbänden (Heinze 2000, 35).

Gemessen am Indikator der professionellen Erwerbstätigkeit (Vollzeitbeschäftigung) hat das System der Sozialen Arbeit resp. der soziale Dienstleistungssektor³⁸ die führende Stellung im Dritten Sektor inne: mit knapp 40% aller Erwerbstätigen weist es im Bezugsjahr 1995 den größten Anteil auf (fast 560.000 Vollzeitäquivalenten; vgl. Salamon & Anheier 1999, 21f.). Dem gegenüber ist der Bereich **Freizeit, Sport und Erholung** mit **über 50% der Ehrenamtlichen**, aber nur 5,4% der Vollzeitbeschäftigten wichtigster Bereich im Sektor gemessen am Indikator der **Freiwilligenarbeit** (vgl. ebd.; Anheier et al. 1997; vgl. Tab.; vgl. Kap. 6.3).³⁹

Tab. 6-2.1 Beschäftigung/Freiwilligenarbeit im NP-Sektor 1990* /Beschäftigung 1995**

Bereich	1990* Beschäftigte	1990 Anteil am NPO-Sekt in %	1995** Beschäftigte	1995 Anteil am NPO-Sekt in %	1990* Ehrenamtl. & Freiwillige (in 1000)
Kultur/Sport/Erholung	64.350	6,3	77.350	5,4	2.834
Bildung/Forschung	131.450	12,9	168.000	11,7	174
Gesundheitswesen	364.100	35,8	441.000	30,6	448
Soziale Dienste	328.700	32,3	559.500	38,8	423
Umwelt/Naturschutz	2.500	0,2	12.000	0,8	398
Wohnungswesen/ Beschäftigung	60.600	5,9	87.850	6,1	50
Bürger/Verbraucher- Interessen	13.700	1,3	23.700	1,6	646
Stiftungen/ Spendenwesen	2.700	0,3	5.400	0,4	199
Internationale Aktivitäten	5.100	0,5	9.750	0,7	99
Wirtschafts- und Berufsverbände	44.800	4,4	55.800	3,9	348
SUMME	1.018.000	100	1.440.350	100	5.619

Quelle: (Priller et al. 1999, S. 17* und Anheier 1998 beide in Anl. an Wex 2004, 6f.)

[Legende: Beschäftigung sind Vollzeitäquivalente; *Beschäftigung 1990 => früheres Bundesgebiet;
**Beschäftigung 1995 => gesamtes Bundesgebiet]

Weiterhin arbeiten Zimmer und Priller (2004, 80ff) vergleichend heraus, dass das Feld der Sozialen Dienstleister neben dem Gesundheitsbereich primär von „Großorganisationen“ dominiert wird, gegenüber einem Primat an eher kleinen Freiwilligenvereinigun-

³⁸ Diese Synonyme finden je nach Beobachtungskontext (Differenzierungstheorie vs. Dritte Sektor Forschung) Anwendung.

³⁹ Insgesamt fällt der Anteil der Gesamtbeschäftigung des Dritten Sektors mit 4,5% in Deutschland (4,9% im Schnitt bei 22 Ländern) sehr gering aus (vgl. Salamon & Anheier 1999, 17).

gen, z.B. im Feld des Sports. Aktuell schätzen in dieser Befragung 40% der Wohlfahrtsorganisationen ihren Bestand auf Grund von Ressourcenknappheiten als gefährdet ein. Die Abhängigkeit des Systems der Sozialen Arbeit und der Jugendhilfe von öffentlichen Subventionsleistungen begründet zugleich dessen **relative Steuerbarkeit** aus dem sozialpolitischen Raum, da die Existenzsicherung der hoch professionalisierten Organisationen nur über öffentliche Zuwendungen und Pflichtleistungen gesichert werden kann. Dem gegenüber steht die relative Autonomie von öffentlichen Subventionen im Feld von Freizeit, Sport und Erholung, und eine Entwicklung von einem hohen Grad an Selbstverwaltung und Steuerungsautonomie (vgl. 6.3).

In diachroner Perspektive kann eine historisch gewachsene **privilegierte Subsidiarität** beobachtet werden, die in Bestandsgarantien für Mitglieder der „Deutschen Liga der Wohlfahrtsverbände“ und einer bevorzugten Subventionierung gegenüber anderen Freien Trägern der Wohlfahrtspflege manifest wird (vgl. Enquête-Kommission 2002; Bommes & Scherr 2000a; Heinze 2000, 37; Backhaus-Maul & Olk 1994; Heinze & Olk 1981). Die **pfadabhängigen neokorporatistischen Partnerschaften** zwischen Staat und den großen Wohlfahrtsverbänden hatten bereits in den 60er und 70er Jahren zu einem „explosionsartigen Wachstum“ letzterer geführt, zugleich aber auch deren finanzielle Abhängigkeit vom Staat geschürt (vgl. Enquête-Kommission 2002, 498). So wurde im historischen Verlauf zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts mit der Etablierung der bundesdeutschen ‚Verbändewohlfahrt‘ (Backhaus-Maul & Olk 1997) die ehemals kirchlich getragene soziale Wohlfahrt zunehmend säkularisiert. Ziel war es, den Staat finanziell zu entlasten durch die Integration von sozialem Kapital, das auf der Basis von ehrenamtlichem Engagement dieser Freiwilligenvereinigungen generiert wurde (vgl. Zimmer & Priller 2004, 51; Zimmer 1997, 78-86). Die organisatorische Entwicklung der Wohlfahrtsverbände als Dachverbände im Feld der sozialen Arbeit wird - ganz im Sinne systemtheoretischer Annahmen - als „Entwicklung von einfach strukturierten Vereinen zu komplexen, hierarchisch strukturierten Großverbänden beschrieben“ (Heinze & Olk 1981, 100). Im Verlauf dieser historischen Entwicklung konnte eine zunehmende „Inkorporierung der karitativen Verbände in das System staatlicher Sozialpolitik“ (1981, 102) beobachtet werden, aus der das „duale System der Wohlfahrtsverbände“ (Sachße 1995) entstanden ist. Die Privilegien dieser neokorporatistischen Arrangements wurden im Nachkriegsdeutschland im Jugendwohlfahrtsgesetz gesetzlich abgesichert. Damit wurde in Folge dem Größenwachstum und der professionalisierten Struktur dieser Verbände Vorschub geleistet (vgl. Wex 2004, 112). Die Spitzenverbände sind in der Bundesarbeitsgenossenschaft Freie Wohlfahrtspflege zusammengeschlossen. Sie sind multifunktional tätig: als Freier Träger sozialer Dienste, Koordinatoren und Interessenvertreter von ca. 28.000 Selbsthilfe- und Helfergruppen, Anbieter sozialer Dienste, Sozialanwalt für die Interessen der sozial Bedürftigen und Ausgegrenzten und verantwortlich für die Erschließung von freiwilligen privaten Hilfeleistungen durch Spenden und ehrenamtlicher Tätigkeit (ca. 2,5 bis 3 Millionen). Darüber hinaus werden sie aus dem politischen Raum als „unverzichtbarer Partner der Politik sowohl bei der Weiterentwicklung des Sozialrechts als auch bei seiner Anwendung“ bezeichnet (ebd.; auch Wex 2004, 112f.).

Die vermachteten Partnerschaften zwischen Staat und Wohlfahrtverbänden konnten in den 80er Jahren sozialpolitisch nicht länger legitimiert werden. Mit dem Strukturwandel

und der Krise des Wohlfahrtsstaats, gewachsenen Demokratisierungs- und Individualisierungsansprüchen waren im Zuge der „Verstaatlichung der Nächstenliebe“ (Enquête-Kommission 2002, 499) die spezifischen Vorteile der Partnerschaft längst verloren gegangen. Die Arbeit der Wohlfahrtsverbände war in hohem Maße geprägt durch Bürokratisierung, Standardisierung, Professionalisierung und Verrechtlichung (vgl. i.Ü. Olk et al. 1995; Backhaus-Maul & Olk 1994).

Mit Blick auf das „neokorporatistische Verflechtungssystem“ (Heinze 2000, 36) im sozialen Dienstleistungssektor der 80er Jahren wurde eine zunehmende Kritik an der Leistungsqualität im sozialen Dienstleistungssektor laut, die u.a. als „voluntary failure“ (Salamon 1996, 90ff) resp. der von Seibel identifizierten besonderen Logik eines „funktionalen Dilettantismus“ (1992a) bekannt wurde: Kernkritik war, dass die öffentlichen Subventionen trotz ineffizienter Leistungsproduktion, ‚dilettantischer‘ Arbeitsweise und einem ‚funktionalen Scheitern‘ der Sozialen Dienstleister auch weiterhin garantiert wurde. Als funktional konnte das Scheitern zwei Richtungen gewertet werden: 1) aus Sicht der Wohlfahrtsverbände, weil ihre Arbeit nur fortgesetzt werden kann, wenn der Bedarf an „sozialer Hilfe“ bei marginalisierten Bevölkerungsgruppen bestehen bleibt; 2) aus der Perspektive des politischen Systems, weil über das Scheitern der politische Machtkreislauf reproduziert werden kann (vgl. Kap. 6.1.1.2). Zur Erinnerung: systemtheoretisch betrachtet interessiert den politischen Akteur gemeinwohlorientiertes Handeln nur insoweit, als dieses das eigene politische Handeln legitimiert, seinen Machterhalt gewährleistet und damit einen Beitrag zum Systembestand aufrecht erhält (vgl. Schimank 2004, 130f.; 138f.).

Aus benannten Gründen wurden neue Steuerungs- und Integrationsmodelle gefordert, um der gesteigerten Komplexität und den zunehmenden Exklusionstendenzen angemessen begegnen zu können. Mit Einzug des *New Public Management* entstand eine „neue Subsidiarität“, die von einer marktlichen Logik (Effizienz, Effektivität, Qualitätssicherung und Wettbewerb) und einer gewachsenen Demokratisierung geprägt war (vgl. Kap. 6.1.3; Zimmer & Priller 2004, 157-160; Zimmer 1997). Beobachtet werden kann der Umbau vom Wohlfahrtsstaat und neokorporatistischen Partnerstrukturen zu einem Wohlfahrtspluralismus, der zunehmend auch von kleinen, z.T. auch gewerblichen Trägern geprägt war (vgl. Kap. 3.5; Thole 2004; Zimmer & Priller 2004, 51; BMFSFJ 2002; Evers et al. 2002). Als eine innovative Strategie wird die vernetzte und kooperative Leistungserstellung sowie eine Teilprivatisierung sozialer Dienstleistungsproduktion propagiert, die u.a. über Public-Private-Partnerships und intersektorale Netzwerke gewährleistet werden sollte (vgl. Rothe & Wollmann 1996; zusef. Zimmer & Priller 2004, 157-160; Baur & Braun 2003, 55-58). Die kooperative oder vernetzte Produktion öffentlicher Güter erfolgte im Anschluss zunehmend als **zeitlich begrenzte Projektförderung** und **„lose Kopplungen“** zwischen den Dritte Sektor Institutionen (soziale Dienstleister) und der Kommune als Finanzträger und Gewährleister.

Die Freien Träger im System der Sozialen Arbeit müssen sich in **Konkurrenz** zu privatkommerziellen und öffentlichen Anbietern auf Grundlage von Wirtschaftlichkeits- und Effektivitätskriterien kontinuierlich neu am Markt bewähren und behaupten. Flexible Angebotsgestaltung, Responsivität und Viabilität werden zu bestandssichernden Faktoren. Im aktivierenden Staatsmodell wird weiterhin die Verantwortung in den gesellschaftlichen Raum verlagert, so dass Integrationsleistungen zunehmend über kosten-

günstigere Verflechtungen unterschiedlicher Steuerungsmodi zwischen öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren hergestellt werden (vgl. Enquete Kommission 2002; Blanke 2000a; Zimmer & Priller 2004, 159; Evers et al 2002; Baur & Braun 2003). Der Staat übernimmt die Aufgabe einer moderierenden und koordinierenden Planungs- und Förderinstanz, der für die Regulierung des „wohlfahrtppluralistischen Arrangements“ verantwortlich zeichnet (Blanke 2000a, 11; Kap. 6.1.4). Diese neuen Steuerungsmodelle haben auch im System der Sozialen Arbeit zu einer Pluralisierung der Anbieterlandschaft, zu einer zunehmend vernetzten Wohlfahrts- und Hilfeleistungsproduktion und zu einer Steigerung der bürgerschaftlichen Mitwirkung, Selbsthilfe und Selbstorganisation in freiwilligen Vereinigungen geführt (vgl. zusf. Evers & Olk 1996a; Zimmer & Priller 2004, 158; Baur & Braun 2003). Entstanden ist damit ein polykontexturaler Wohlfahrtspluralismus.

Für das **Feld der Jugendhilfe** sollen nachfolgend die Regulierung, Diversifizierung und Vernetzungstendenzen nachgezeichnet werden.

6.2.2.2 Institutionen im Kinder- und Jugendhilfesystem

Die **Kinder- und Jugendhilfe**⁴⁰ bezeichnet einen Aufgaben- und Angebotskanon der Kinder- und Jugendpolitik, das über das **Kinder- und Jugendhilfegesetz** (KJHG / SGB VIII) rechtlich reguliert wird. Das Jugendhilfesystem ist spezialisiert auf die soziale und berufliche Integration junger Menschen in die Gesellschaft. **Kinder- und Jugendpolitik** ist in Deutschland als Querschnittsaufgabe formuliert, die von verschiedenen politischen Ressorts und Ebenen bearbeitet wird. Im **vertikalen Verbundsystem** sind die Verantwortlichkeiten verteilt auf alle Politikebenen (im BMFSFJ im Bund, den Jugendämtern und Jugendhilfeausschüssen auf kommunaler und Landesebene). Im horizontalen Verbundsystem verteilen sich die Aufgabenbereiche partiell in thematisch angrenzende Politikfelder, wie z.B. Familien-, Gesundheits-, Stadtentwicklungs-, Schul-, Bildungs-, Kultur- und die Sportpolitik; dies ist auch darin gespiegelt, dass das KJHG zu vielen anderen Gesetzestexten Schnittstellen aufweist (vgl. Abb. 6.2.1) In der vorliegenden Arbeit ist neben dem Grundgesetz (Inklusionsrecht für alle) v.a. die Regulierung des SGB III zur Arbeitsförderung, d.h. die Förderung der Jugendberufshilfe relevant.

Die Förderung der Jugendarbeit wird über den **Kinder- und Jugendplan des Bundes** reguliert, der z.T. in **Landesjugendplänen** spezifiziert ist (vgl. Abb. 6.2.2). Seit dem 01.01.2006 ist in NRW das 3. Ausführungsgesetz des Kinder- und Jugendhilfegesetzes des Landes in Kraft, das die Ausarbeitung **kommunaler Jugendpläne** für je eine Legislaturperiode fordert. Auf dieser Basis soll eine mittelfristige Planungsgrundlage für die Träger geschaffen, zugleich aber die spezifischen Besonderheiten vor Ort berücksichtigt werden (vgl. Landesregierung NRW 2005). Eine Gesamtübersicht über die Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe findet sich in Abb. 6-2.2.

⁴⁰ Nachfolgend kurz Jugendhilfe genannt.

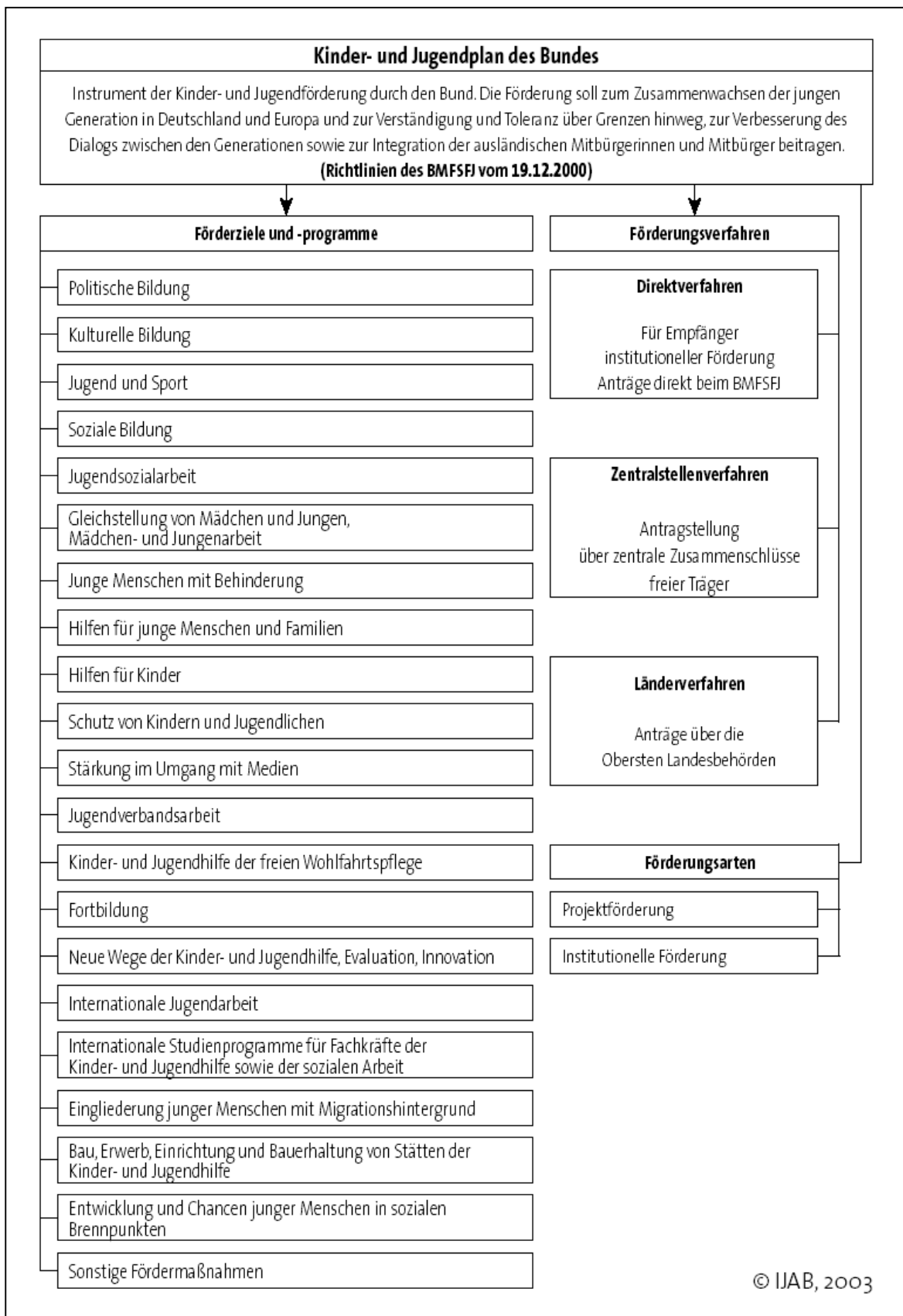


Abb. 6-2.2 Kinder- und Jugendplan des Bundes – Regulierung, Aufgabenfelder und Förderarten (Quelle: IJAB 2003)

Die Institutionen – Organisationen wie Gremien – der Kinder- und Jugendhilfe sind nachfolgend abgebildet (vgl. Abb. 6.2.3)

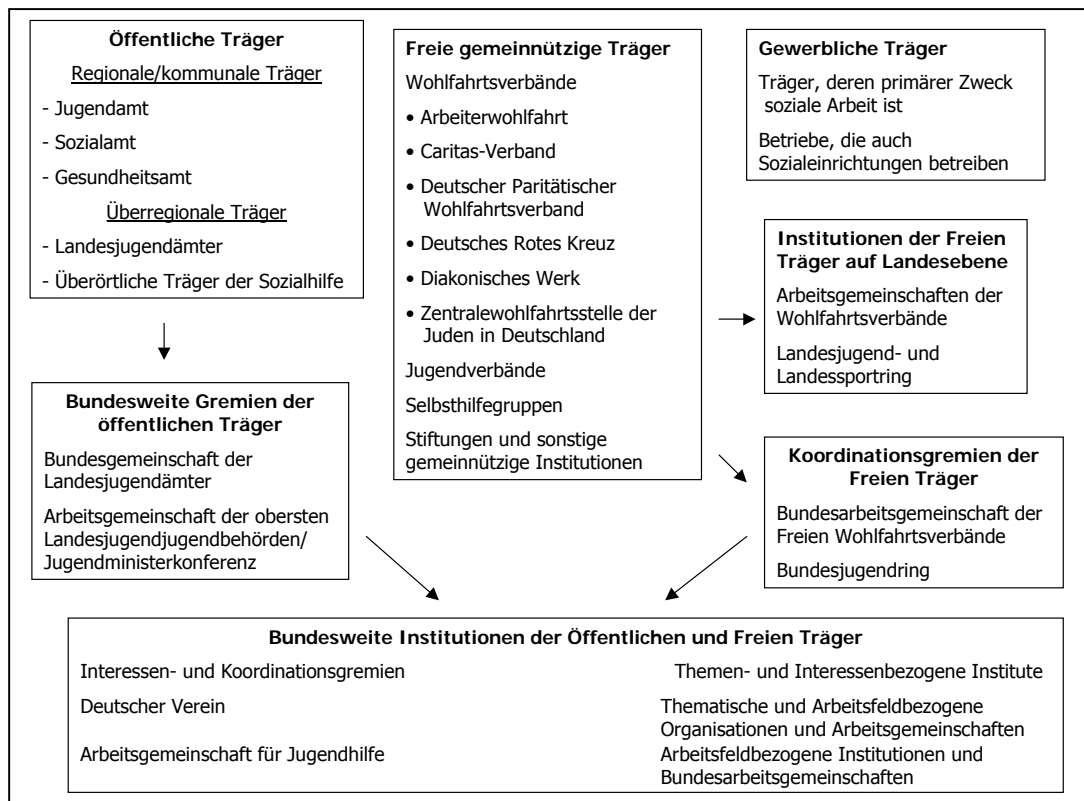


Abb. 6-2.3 Organigramm der Institutionen der Jugendhilfe: Öffentliche und Freie Träger; Interessenvertretungen (Quelle: Thole 2004, 7)

Strukturell werden drei **Organisationsformen** der Wohlfahrtsproduktion in der Jugendhilfe unterschieden:

- 1) **öffentliche Leistungsverwaltungen** (Sozialämter, Jugendämter, Jugendhilfeausschuss etc.),
- 2) **öffentliche und freie Träger** der Jugendhilfe und
- 3) Formen der Jugendhilfe, die in der beruflichen und freiwilligen Tätigkeit anderer Organisationen aus den **Umweltsystemen** ausgeübt werden (Wirtschaft, Gesundheit, Sport, Erziehung, Recht). Nachfolgend werden die wesentlichen Strukturmerkmale zusammenfassend dargestellt (vgl. ausf. Thole 2004; BMFSFJ 2002; Bommers & Scherr 2000a, 149ff).

Ad 1) Öffentliche Leistungsverwaltungen: Jugendhilfe als Teil wohlfahrtsstaatlicher Leistungsverwaltung wird über das KJHG und das BSHG (Bundessozialhilfegesetz; vgl. Kap. 6.2.2.3) gesetzlich geregelt und auf kommunaler und Landesebene in den **Jugendämtern** und über den **Jugendhilfeausschuss** verwaltet (vgl. Thole 2004; Bommers & Scherr 2000a, 148). Die Fachlichkeit ist in Ressorts mit je autonomen Verwaltungseinheiten (z.B. Jugendamt, Sozialamt, Arbeitsamt), differenzierten Diensten (z.B. Jugendhilfeplanung, allgemeine Jugendhilfe, Jugendberufshilfe etc.) und Leistungsarten (wie Erziehungsberatung, Erziehungsbeistand, sozial-pädagogische Familienhilfe, Heimerziehung, Betreutes Wohnen etc.) verteilt (vgl. Textor 1995). Die rechtlich

verankerten Ansprüche auf staatliche Hilfeleistungen werden auf dieser administrativen Verfahrensbasis gewährt, organisiert und über demokratische Verfahren von der Öffentlichkeit legitimiert (vgl. Bommers & Scherr 2000a, 150). Neben den fach- und interessenbezogenen Institutionsgeflechten sind die öffentlichen und freien Träger weiterhin in Arbeitsgemeinschaften organisiert. Für die überregionalen öffentlichen Träger sind dies die Jugendministerkonferenz (JMK) bzw. Kultusministerkonferenz (KMK), die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände (BV), die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGJLJÄ) sowie die Arbeitsgemeinschaft der Obersten Landesjugendbehörden (AGOLJB; vgl. Thole 2004). Auf dieser Ebene werden Anliegen zu Gesetzesinitiativen koordiniert.

Ad 2) Ein erheblicher Anteil der Jugendhilfe wird in spezialisierten Organisationen des Systems durch die **öffentlichen oder freien Träger der Jugendhilfe erbracht**, die meist als gemeinnützige Organisationen und Initiativen tätig sind (z.B. Jugendzentren, Mädchenhäuser, Beratungsstellen u.a.). Über 13% aller Kommunalverwaltungen (öffentliche Träger der KJH) haben kommunale Eigenbetriebe und GmbHs zur operativen Leistungsproduktion gegründet (Mamier et al. 2002a). Das Spektrum der **Freien Träger** der Jugendhilfe reicht von zahlreichen Selbsthilfegruppen über, GvR, Stiftungen, gemeinnützige GmbHs, Genossenschaften Vereine bis hin zu den Kirchen und den bundesweit **organisierten Jugend- und Wohlfahrtsverbänden** (vgl. Statistisches Bundesamt 2005c; BMFSFJ 2002, 67; Seckinger et al. 1998). Die (Spitzen)Verbände übernehmen als Interessenvertreter, Lobbyisten und intermediäre Organisationen zwischen Staat und Zivilgesellschaft die Vermittlungsfunktion zwischen sozialer Basis und staatlicher Politik (Backhaus-Maul 1998; auch Brodocz 1996, 361-387). Als gleichzeitiger Anbieter wie Nachfrager staatlicher Finanz- und Fördermittel stehen die Verbände in Konkurrenz zueinander und es ist ein Quasi-Markt sozialer Dienstleistung und Hilfeangebote unter gemeinwohlorientierter Zwecksetzung entstanden (vgl. Bommers & Scherr 2000a).

Traditionelle Wohlfahrtsverbände (vgl. i.Ü. Wex 2004, 68ff.) sind Anbieter und Träger von Hilfeleistungen zugleich: die professionalisierten Trägerstrukturen vereinfachen die Rekrutierung öffentlicher Projekt-Mittel auch im zeitgenössischen NPM und eine traditionell gewachsene neokorporatistische Einflussnahme auf die Gestaltung staatlicher Jugendhilfeprogramme (vgl. BMFSFJ 2002, 68f.; Streeck 1999; Streeck & Schmitter 1999; Rauschenbach et al. 1995; Heinz & Olk 1981).

Die Jugendverbände bilden ein kleines aber bedeutsames Feld im Spektrum der Freien Träger, deren Struktur sich als „ein sperriges, kaum systematisch beschriebenes Feld [erweist], da es als Trägerspektrum wie auch als Arbeitsfeld zu identifizieren ist“ (Thole 2004, 10). Hierzu gehören Träger von Jugendfreizeiteinrichtungen und Jugendclubs, von Projekten der Straßensozialarbeit, sportbezogene und berufsbezogene Jugendsozialarbeit wie auch Betreiber von Bildungsstätten. Die Jugendverbände weisen die charakteristischen Merkmale von Dritten Sektor Organisationen auf (Freiwilligkeit, Ehrenamtlichkeit, Selbstorganisation⁴¹, Bedarfswirtschaftlichkeit, Wertorientierung und

⁴¹ Lt. §2 KJHG/SGB VIII wird die **Selbstorganisation** als gemeinschaftliche Gestaltung und Mitverantwortung für die verbandliche Jugendarbeit als Soll-Ziel normativ vorgegeben. Erlebnis-, Lern- und Erfahrungswelten sollen geschaffen werden, damit die Jugend mittels Partizipation, Empowerment und demokratischer Verhaltensförderung auf ihre Rolle als verantwortungsvolles Mitglied der demokratischen Gesellschaftsordnung vorbereitet wird (vgl. auch SJ NRW 2005; BMBF 2004; BMFSFJ 2002).

basisdemokratischer Strukturen). Dem gegenüber weisen die Wohlfahrtsverbände auf Grund ihrer traditionell privilegierten Subventionsposition eher Merkmale der Bürokratie und Hierarchie und einen hohen Grad an Professionalisierung auf (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2000; Heinze & Olk 1981, 100; auch Kap. 3.5). Damit wird deutlich, dass **Konkurrenz und ungleiche Strukturen** den Anbietermarkt prägen. Entstanden ist ein „duales System der Wohlfahrtsverbände“ (Sachße 1995), das z.T. aus der vermachteten ‚Verbändewohlfahrt der Großen‘ entstanden ist, denen lange Zeit ein privilegierter Förderstatus eingeräumt wurde (vgl. Zimmer & Priller 2004, 51; empirisch ebd., 80ff; Wex 2004, 68-70; Zimmer 1997a, 78-86; Horch 1995). Die Sicherung im Wohlfahrtsstaat erfolgt parallel über Pflichtleistungen (WFV) und freiwillige Leistungsbezüge (Jugendverbände). Mamier et al. (2002c, 7f.) führen die Sonderstellung der Wohlfahrtsverbände auf ihre historisch bedingte Pluralität und komplexe Organisationsstruktur zurück. Diese starke Binnendifferenzierung erlaubt es ihnen in allen Bereichen sozialer Dienste aktiv und wichtige Verhandlungspartner für die öffentlichen Stellen zu sein, weil sie strukturbedingt eher in der Lage sind die je nach örtlicher Gegebenheit (Sozialraum) unterschiedlichen Schwerpunkte bedarfsgerecht und zeitnah umzusetzen.

Die Freien Träger der Jugendhilfe sind i.d.R. **verbandlich** auf Orts- und Kreisebene organisiert, diese Institutionen sind wiederum Mitglied in einem **Jugendring**. So ist z.B. der **Kölner Jugendring** die Arbeits- und Interessengemeinschaft von derzeit 21 Kölner Jugendverbänden (Jugendring der Stadt Köln 2005) und agiert als Sprachrohr aller in Köln lebenden Kinder und Jugendlichen. Als gemeinnützige Vereinigung ist der Jugendring mit Ausnahme der Geschäftsführung ehrenamtlich organisiert und pflegt engen Kontakt zur kommunalen Jugendverwaltung, den Wohlfahrtsverbänden, nicht organisierten Kinder- und Jugendverbänden, dem Landesjugendring NRW sowie dem Deutschen Bundesjugendring (BDJR; vgl. ebd.; vgl. Kölner Jugendring 2005). Die kommunalen Jugendringe sind weiterhin in Landes- und Bundesringe organisiert und übernehmen jeweils die politische Vertretung der Assoziation und ihrer Mitgliederverbände (vgl. Thole 2004; vgl. Abb. 6.2.4).



Abb. 6-2.4 Landesjugendring NRW e.V. (Quelle: LJR 2005a)

Im Landesjugendring NRW e.V. (2005a; 2005b) sind die in der Abbildung erkennbaren Verbände organisiert (vgl. ABB 6.3.4). Der LJR ist ein gemeinnütziger Verein, der sich als Interessenvertreter, Förderer und Lobbyist der Belange von Kindern und Jugendlichen versteht. Neben der Konzeption und Förderung der Jugendarbeit wie auch der

Kooperation mit dem Bildungssystem (Ganztagsschulen), die politische und öffentliche Interessenvertretung der Mitglieder als Kernaufgabe gesehen. Die Selbständigkeit und Autonomie der Mitgliedsverbände bleibt durch den Zusammenschluss im Landesjugendring unberührt (vgl. Satzungspräambel LJR NRW 2005b).

Die Spitzenverbänden der Freien Träger, die **Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtsverbände** (BAG FW; „Die Liga“) und der **Deutsche Bundesjugendring** (DBJR) als Trägerorganisation der Landesjugendringe, sehen ihre Hauptaufgabe darin, auf den unterschiedlichsten Ebenen die Interessen von Kindern und Jugendlichen gegenüber der Legislative und Exekutive zu vertreten sowie den Erfahrungsaustausch zwischen den **Jugendverbänden** zu organisieren. Allerdings ist die Deutsche Sportjugend seit Ende der 60er Jahren nicht mehr im DBJR organisiert und regelt ihre jugendpolitische Arbeit eher selbstverwaltet (vgl. Kap. 6.3).

Die zentrale bundesweite Dachorganisation sowohl für freie wie öffentliche Träger der Kinder- und Jugendhilfe, die als zentrales Entscheidungsgremium der jugendbezogenen Sozialpolitik agiert, ist die **Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (AGJ)** (Gründungsjahr 1949). Hier sind sowohl die Sportjugenden als auch die Mitglieder des DBJR organisiert. Auf dieser Ebene erfolgt die zivilgesellschaftliche Beeinflussung der Jugendpolitik durch die freien Träger und es werden kollektive Praxisempfehlungen im intersektoralen Entscheidungsverbund für die Jugendhilfe verfasst (vgl. Thole 2004, 12). Darüber hinaus existieren ein Reihe von überregionalen Fachorganisationen mit Interessenvertretungs- und Meinungsbildungsfunktionen für die unterschiedlichsten Teilbereiche und Segmente der Sozialen Arbeit und Jugendhilfe als AGs und BAGs, die Lobbyarbeit für besonders benachteiligte Gruppen innerhalb der Jugendarbeit übernehmen, so z.B. die BAG Jugendsozialarbeit und die BAG Mädchenpolitik.

Ad 3) Soziale Arbeit als Anschlussleistung aus Umweltsystemen: Weiterhin werden Jugendhilfeleistungen auch in Umweltsystemen, die strukturell gekoppelt zum System der sozialen Arbeit agieren, umgesetzt. Hierzu gehören z.B. die Jugendgerichtshilfe, Schulsozialarbeit und eine sportbezogene Jugendsozialarbeit (vgl. Kap. 6.3; stellv. auch Breuer 2002). Die Hilfe setzt in diesen Kontexten an den spezifischen Inklusionsproblemen im jeweiligen Funktions- und Organisationszusammenhang und an den daran gebundenen Folgeproblemen an (vgl. Bommers & Scherr 2000a, 155). So reagiert z.B. die Schulsozialarbeit mit der Inkorporation der Sozialen Arbeit in das schulische Umfeld auf Probleme mit dem Ziel, Heranwachsende dauerhaft erfolgreich für schulische Erziehung zu motivieren. Das Sportsystem versucht über das Medium Sport z.T. ausgegrenzte Jugendlichen in Form einer sozialen Arbeit in die Sportvereine zu integrieren und die positiven Potenziale von Sport und Bewegung zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, zur Re-Integration in die Gesellschaft oder Demokratieerziehung zu nutzen (vgl. Rittner & Breuer 2003). Im Unterschied zur genuinen Jugendhilfe orientiert sich die organisierte Hilfe in den einzelnen Teilsystemen (z.B. Sport, Bildung, Gesundheit) an den „Primaten und Inklusionsbedingungen der Funktions- und Organisationsbereiche, in denen sie angesiedelt ist“ (Bommers & Scherr 2000a, 156), d.h. am sportlichen Handeln, am erzieherischen Handeln oder am gesundheitsbezogenen Handeln.

Neben den benannten Trägerstrukturen existiert noch eine **Vielzahl kleiner Vereine und Assoziationen** (vgl. BMFSFJ 2002, 67), die sich aus staatlichen Mitteln, Spenden und Beiträgen finanzieren, welche allerdings im marktlichen Wettbewerb durch ihre eh-

renamtlichen Strukturen z.T. überfordert sind, um den Qualitäts- und Bewerbungsansprüchen genügen zu können.⁴² Eine Vernetzung vieler kleiner Träger zu einem Verbundsystem ermöglicht ihnen die Ressourcenbündelung der Netzwerkpartner und erhöht die Chance auf Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und zeitnahe Zweckorientierung an den sozialpolitischen Programmen. Die trägerbezogenen Gremien sind nachfolgend abgebildet (vgl. Tab. 6.2.2).

Tab. 6-2.2 Strukturaufbau trägerbezogener Gremien Sozialer (Jugend)Arbeit

Strukturaufbau der trägerbezogenen Gremien Sozialer (Jugend)Arbeit	
	<i>Gremien</i>
<i>Bundesebene</i>	Bundesjugendkuratorium, Deutscher Bundesjugendring (DBJR) Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGWF)
<i>Landesebene</i>	Landesjugendringe, Landesarbeitsgemeinschaften, Landesjugendausschüsse
<i>Kommunale Ebene</i>	Stadt- und Kreisjugendringe, Jugendhilfeausschüsse

Quelle: Thole (2004, 21).

Zusammenfassend kann mit Blick auf Strukturen und Prozesse festgehalten werden: zu den tragenden Strukturen der Jugendhilfe gehören die **öffentliche Verwaltung** (Jugendamt der Kommune, Landesjugendamt), die **kommunale Jugendhilfeplanung** und **jugendpolitische Gremien** (Jugendhilfeausschüsse auf Ebene der Kommunen, Länder und ein integrierter Fachausschuss auf Bundesebene). Die Gremienarbeit ist als **intersektorale Policy-Netzwerkarbeit** reguliert. Hierüber soll ein fachlicher und ressourcenbezogener Austausch zwischen öffentlichen und privaten Akteuren stattfinden. Die „machtbezogen-diskursive Aushandlung“ (vgl. Kilb 2000, 155) erfolgt in enger Kopplung zwischen der Politik und **anerkannten Trägern der Jugendhilfe** (v.a. traditionelle Wohlfahrtsverbände, kirchliche und politische Träger, Jugendverbände, Initiative, gemeinnützig-soziale Vereine) und sachkundige Bürger/innen. Laut §71 KJHG/ SGB VIII gibt es ein gesetzlich reguliertes Machtgefälle mit einer 3/5 Stimmenmehrheit der öffentlichen Akteure gegenüber den zivilgesellschaftlichen Akteuren (vgl. stellv. Jugendhilfeausschuss Köln 2005, Stadt Köln 2005c). Die Kommunalstrukturen spiegeln sich auch auf Landesebene wieder. Der Landesjugendhilfeausschuss NRW hat sich im September 2005 (vgl. LVR 2005b) aus zwölf politischen Vertreter/innen⁴³, sieben RepräsentantInnen von **Wohlfahrts- und Jugendverbänden**⁴⁴ und drei weiteren freien Trägern der Jugendhilfe konstituiert.

⁴² Unterschieden werden neben den Freien Trägern, „freigemeinnützige“ oder „privatgewerbliche“ Träger (vgl. BMFSFJ 2002, 67). Die letztgenannten machen mit 1% noch einen verschwindend geringen Teil der Trägerlandschaft aus (ebd., 69).

⁴³ sechs CDU, vier SPD, ein Grüner, ein FDP plus je eine/n Vertreter/in

⁴⁴ Zur Zusammensetzung nach Wohlfahrtsverbänden, Jugendverbänden (Vorsitz Sportjugend NRW) weiteren freien Trägern und beratenden Mitgliedern ohne Stimmrecht vgl. LVR (2005b).

6.2.2.3 Die Jugendhilfe im Spiegel der Statistik: Integrationsleistungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA)

Nachfolgend soll im Spiegel amtlicher und repräsentativer Statistiken ein Bild auf den Stellenwert der Jugendhilfe geworfen werden. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass die reale Integrationsleistung in die umliegenden Gesellschaftssysteme nicht erfasst werden kann; abgebildet wird nur die Integration der Zielgruppe in das Jugendhilfesystem und die damit verbundenen Kontakte (vgl. zur Problematik auch BMFSFJ 2002). Nachfolgend wird zunächst ein bundesweiter Überblick über die Organisationen im Jugendhilfesektor gegeben. In einem zweiten Schritt werden die Integrationsleistungen (für NRW) der Kinder- und Jugendhilfe für den hier relevanten Bereich der **offenen Kinder- und Jugendarbeit** betrachtet.

Laut amtlicher Jugendhilfestatistik für das Jahr 2002 (Statistisches Bundesamt 2005a, 2005b) gibt es insgesamt 28.286 Einrichtungen⁴⁵ für Kinder und Jugendliche im gesamten Bundesgebiet. Davon sind knapp 74% in einer freien Trägerschaft⁴⁶, ein gutes Viertel in öffentlicher Trägerschaft und weitere 3.000 Einrichtungen als Geschäftsstellen der Jugendhilfeverwaltungen verzeichnet. Ohne Verwaltungspersonal sind knapp **150.000** Beschäftigte im Sektor beschäftigt (Vollzeit-Äquivalente). Im Zeitvergleich zwischen 1998 und 2002 kann an ein leichter (kontinuierlicher) Rückgang verzeichnet werden (von -10.000 Beschäftigten und -297 Einrichtungen). Vor dem Hintergrund kontinuierlicher Kürzungen im Landeshaushalt (NRW) und verstärkt auch im Kommunalraum (Köln) dürfte sich diese Tendenz bis zum aktuellen Jahr 2006 noch verstärkt haben.

Tab. 6-2.3 Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland 2002 (ohne Einrichtungen der Kindertagesbetreuung)

Einrichtungen tätige Personen	Deutschland		Früheres Bundesgebiet (ohne Berlin)		Neue Länder (ohne Berlin)	
	1998	2002	1998	2002	1998	2002
Einrichtungen (ohne Jugendhilfeverwaltung)	28 372	28 286	20 102	19 965	6 890	6 985
freie Träger	21 105	20 818	15 401	14 878	4 729	4 898
öffentlicher Träger	7 267	7 468	4 701	5 087	2 161	2 087
Einrichtungen/ Geschäftsstellen der Jugendhilfeverwaltung	3 185	3 010	2 272	2 043	755	793
Tätige Personen (außerhalb der Jugendhilfeverwaltung)	154 280	149 015	114 039	115 635	29 116	23 586

Quelle: Statistisches Bundesamt (2005b)

Im Jahr 2002 wurden **bundesweit** von der öffentlichen Hand insgesamt 20,1 Mrd. Euro für die Jugendhilfe ausgegeben, davon 89,2% aus hoheitlichen Mitteln von Bund, Län-

⁴⁵ Hierzu gehören Einrichtungen der Heimerziehung, Jugendarbeit, Frühförderung sowie Familienferienstätten, Jugendherbergen und Erziehungs-, Jugend- und Familienberatungsstellen

⁴⁶ Hiervon gehörten alleine 23% zum Diakonischen Werk und 21% zum Deutschen Caritasverband.

dern und kommunalen Gebietskörperschaften, der Rest über Gebühren, Spenden und Teilnehmerbeiträge. Ein gutes Viertel dieser Mittel entfiel auf die Förderung freier Träger, davon ein Großteil auf die erzieherischen Hilfen, **nur ein sehr kleiner Anteil auf die Felder der Jugend(sozial)arbeit** (vgl. Statistisches Bundesamt 2005c, 222).

Konkret für das **Feld der Jugendhilfe** kann festgehalten werden, dass im Jahr 2002 in den Jugendhilfeeinrichtungen insgesamt 568.250 Beschäftigte (86% davon weiblich) tätig waren, davon mit 92% der größte Teil in öffentlichen und freien Träger-Einrichtungen und 8% in Behörden, Geschäftsstellen und Trägerzusammenschlüssen (vgl. Statistisches Bundesamt 2005c, 223). Die öffentlichen Trägereinrichtungen waren mit insgesamt 218.000 Beschäftigten (38,4%) größter Arbeitgeber im Jugendhilfesektor, gefolgt von 34,4% Beschäftigten in kirchlichen Trägereinrichtungen und 25,6% in anderen Trägerinstitutionen der freien Jugendhilfe (ebd.).

Ein statistisches Bild zur **Offenen Kinder- und Jugendarbeit in NRW** wird auf folgender Datenbasis erstellt:

- 1) der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik NRW (LDS NRW 2002) und
- 2) einer repräsentativen Strukturdatenerhebung zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit in NRW (OKJA; MSJK NRW 2004, 14ff; MSJK NRW 2003, 37ff).⁴⁷

Ein direkter Vergleich der Kinder- und Jugendhilfestatistik (bei Kinder- und Jugendeinrichtungen erfragt) und der NRW-Strukturdatenerhebung der OKJA (bei Jugendämtern erfragt) ist problematisch, weil diese auf divergierenden Werten und unterschiedlichen Erhebungsmethoden basieren (vgl. MSJK NRW 2004, 20ff).

In NRW leben ca. 4,2 Mio. Menschen im Alter zwischen sechs und 26 Jahren (23% der Gesamtbevölkerung von über 18 Mio. Menschen; LDS NRW 2002; Stichtag 31.12.2002). Zielgruppe der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (**sechs bis 18 Jahre**) sind **13,3% der Gesamtbevölkerung**; legt man die Gesamtheit der sechs- bis 27-Jährigen in Nordrhein-Westfalen als Bezugsgröße zu Grunde so sind es 57,5% dieser Altersgruppe (vgl. Abb. 1; Tab. 2 im MSJK NRW 2004, 13).

Nach Angaben der **amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik** zu den Ausgaben und Einnahmen für die Jugendhilfe gab das Land Nordrhein-Westfalen im Jahr 2002 eine Gesamtsumme von 283,3 Mio. Euro für den Leistungsbereich der **Jugendarbeit (JA)** aus, davon 78% für offene Einrichtungen der JA (LDS NRW 2002). Die **Offene Jugendarbeit (OKJA)** stellt damit die dominante Arbeitsform der JA dar.⁴⁸

Aus den **Mitteln des Landesjugendplans (LJP)**, die 28% der Gesamtausgaben ausmachen (74,6 Mio. Euro), geben die Jugendämter knapp 62% an die freien Träger weiter, insgesamt 97,4% werden für die Arbeit der offenen Häuser der OKJA genutzt (fast 20,8 Mio. Euro), die zu fast 3/4 in freier Trägerschaft sind (vgl. Tab. 8; MSJK NRW 2004, 25f., 27). Einrichtungsübergreifende Institutionen der OKJA und damit Angebote, die „entweder (1.) von mehreren Einrichtungen/Trägern der OKJA in Kooperation oder (2.) als aufsuchende Jugendarbeit (z.B. Streetwork) oder (3.) von einer überlokal han-

⁴⁷ Die NRW-Strukturdatenerhebung zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) für das Berichtsjahr 2002 (Klammerangabe 2001) basiert auf einer Befragung aller Jugendämter (Rücklaufquote 75% 2001, 35).

delnden Institution stadtteil-übergreifend angelegt sind“ (MSJK NRW 2003, 44), erhielten 2002 einen Anteil von 9,3%, Spielmobile (1,5%), Abenteuerspielplätze (1,5%) und sonstige (1,7%).

Nachfolgend sind die Kernergebnisse der **repräsentativen OKJA-Strukturdatenbefragung NRW** für 2002 (Klammerwerte von 2001) zusammenfassend dargestellt (vgl. MSJK NRW 2004; v.a. Synthese unter 89ff, Abb. 35):

- Etwa **187.500 Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene** (k.A. für 2001) nutzen als „Stammbesucher/innen“ regelmäßig die Angebote in den Häusern der OKJA und auf den Abenteuerspielplätzen. Insgesamt **6% der NRW Bevölkerung** (ca. 150.000 junge Menschen) im Alter zwischen sechs und 18 Jahren sind Stammbesucher/innen der Häuser der OKJA. Insgesamt sind mehr als die Hälfte der Besucher/innen zwischen sechs und 14 Jahre, 81,9% sind unter 18 Jahre (MSJK NRW 2004, 50ff).
- Am häufigsten kommen **männliche Besucher** (35,7% Mädchenanteil), mit zunehmenden Alter ist der **Anteil der Mädchen** regressiv: der regelmäßige Besuch erscheint weniger attraktiv: Bei den erwachsenen Besucher/innen (18 Jahre und älter) ist nur jede/r vierte weiblich.
- Etwa 37% der regelmäßig anwesenden Besucher/innen verfügen über einen **Migrationshintergrund**, d.h. das Arbeitsfeld der OKJA ist eine wichtige außerschulische, freizeitpädagogische Anlaufstelle für Kinder aus Migrantenfamilien.
- Gezählt werden 2.200 (2400) kommunal geförderte Häuser der **Offenen Kinder- und Jugendarbeit** in Nordrhein-Westfalen (OKJA NRW),
- mit ca. 3.700 (3.400) hauptberuflich tätigen Mitarbeiter/innen, davon 56% Vollzeitbeschäftigte,
- mit weiteren 22.000 (20.000) ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen.
- Die Jugendämter in Nordrhein-Westfalen geben insgesamt **237 Mio. Euro** für die OKJA aus, davon ca. 205 Mio. Euro (188 Mio. Euro) für die Offenen Häuser (21 Mio. Euro, d.h. 28% der Mittel, sind aus dem Landesjugendplan gefördert). Etwa 90,5% fließen in Betriebsförderungen, der Rest in investive Maßnahmen (vgl. Tab. 30, 31 im Anhang zu MSJK NRW 2004, 24ff.; 101f.).
- die freien Träger bringen einen **Eigenanteil von ca. 32 Mio. Euro** (31,5 Mio. Euro) für die Offene Kinder- und Jugendarbeit auf.
- Ungefähr **55% der Häuser** halten ihren „Kernbereich“ der offenen Arbeit **über 20 Stunden pro Woche offen**. Knapp 29% der Häuser öffnen regelmäßig auch an Wochenenden. In ca. 1/3 der Jugendamtsbezirke ist mindestens ein Spielmobil im Einsatz.

Auf Basis der Strukturdatenerhebung wurde ein Stufenmodell für ein landesweites Berichtswesen, dem **Wirksamkeitsdialogs NRW**, entwickelt (vgl. LJR NRW 2004; auch Liebig 2002 zit. in MSJK NRW 2004, 89). Seit den 80er Jahren kann ein **Strukturwandel der OKJA** beobachtet werden: Von 1980 bis 1994 stieg die Anzahl der offenen Häuser um 16%; von 1994 bis 1998 stagniert diese Zahl. Zwischen 1994 und 1998 erfolgt eine Trendwende, d.h. die Zahl der OKJA geht um 17,2% zurück (Basisjahr

⁴⁸ Der Ausgabenanteil für die freien Träger liegt mit **30,5%** unterhalb dessen, was die Strukturdatenerhebung für die OKJA ausweist. Hier gehen von den (Brutto)Ausgaben der Jugendämter insgesamt 36,4% an

1998). Diese „Rückwärts-Entwicklung“ wird auch über die Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik zum haupt- und nebenberuflichen Personal bestätigt: Demnach wurde in diesem Zeitraum jede achte Stelle abgebaut (vgl. MSJK NRW 2004, 19f.; 2003, 28ff; Tab. 5).

6.2.2.4 Gewandelte Förderpolitiken: Zu finanziellen Einbußen in der Kinder- und Jugendhilfe in NRW

Im Anschluss an die Novellierung im KJHG konnte seit Mitte der 1990er Jahre eine Umstellung der Förderpolitik beobachtet werden. So wurde die Strukturförderung der frühen 90er Jahre zum Ende der 90er Jahre auf eine projektbezogene Förderstrategie umgestellt. In der Förderperiode 1999 bis 2004 gab es nur noch quotierte Strukturförderungen für Professionelle und für den Ausbildungssektor der offenen Jugendarbeit. Parallel konnte eine ca. 15-prozentige Kürzung der öffentlichen Gelder auf kommunaler und Landesebene beobachtet werden (vgl. LJA 2006, 10; vgl. Abb. 6-2.5; Tab. 6-2.4)

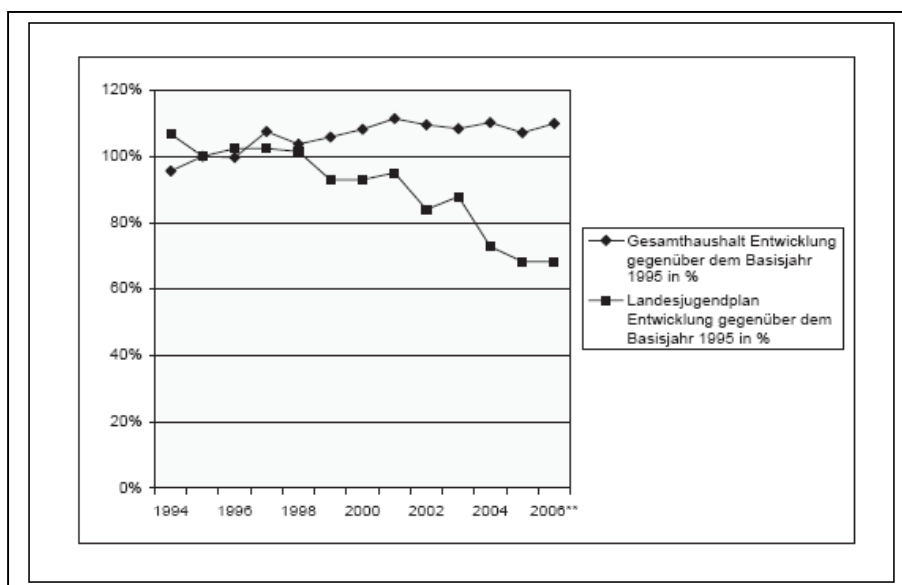


Abb. 6-2.4 Entwicklung Landeshaushalte / Landesjugendpläne NRW 1994 bis 2006 (LJA 2006, 10)

Die prekären Haushaltslagen von Land und Kommunen haben in jüngster Zeit zum Tiefstand der Mittelzuweisungen im LJP NRW von rund 75 Mio. Euro (2005)⁴⁹ geführt. Im Oktober 2004 hatte sich die Landesregierung NRW im Vorfeld zu den Landtagswahlen mit der Entwicklung des 3. Ausführungsgesetzes **Kinder- und Jugendhilfeförderung des Landes NRW**⁵⁰ erstmalig dazu verpflichtet, freiwillige Förderleistungen für die Freien Träger der Jugendhilfe für eine Legislaturperiode **gesetzlich bindend festzuschreiben** und – ab dem 01.01.2006 – auf den garantierten Basiswert des Jahres 2003 (96 Mio. Euro) zu erhöhen, was 2% der Haushaltsmittel insgesamt entsprach (vgl. LJA 2006, 8f.).⁵¹ Damit sollte die Kinder- und Jugend(sozial)arbeit zur Förderung von Kin-

den Block der freien Träger (LDS NRW 2002)

⁴⁹ Im Jahr 2003 waren es noch 96 Millionen (LDS NRW; E-Mail Auskunft 10.10.2005; vgl. auch WDR 2004; Sportjugend NRW 2005; Dok226).

⁵⁰ Kurz 3.AG KJHG oder Jugendförderungsgesetz NRW.

⁵¹ Vgl. hierzu die Volksinitiative „Zukunft sicher – ein Kinder- und Jugendförderungsgesetz für alle jungen Menschen NRW“, die im Juni 2003 aus der AGOT im Landesjugendamt NRW e.V. mit dem Ziel eine gesetzlich

dem und Jugendlichen im Sinne der §§11-13 KJHG/ SGBVIII auf einer rechtsverbindlich verpflichtenden Leistungsgrundlage gesichert und weiterentwickelt werden (ebd.).

Tab. 6-2.4 Entwicklung Landeshaushalte/L.-jugendpläne NRW 1994 bis 2006 Quelle: LJA 2006, 10.

Jahr	Gesamthaushalt NRW in Euro	Gesamthaushalt Entwicklung gegenüber dem Basisjahr 1995 in %	Haushaltsansatz Landesjugendplan*** NRW in Euro	Landesjugendplan Entwicklung gegenüber dem Basisjahr 1995 in %
1994	42.199.000.000 €	95,6%	117.208.808 €	106,7%
1995	44.141.000.000 €	100,0%	109.878.825 €	100,0%
1996	44.000.000.000 €	99,7%	112.431.551 €	102,3%
1997	45.337.838.520 €	107,4%	112.471.432 €	102,4%
1998	45.774.848.127 €	103,7%	111.438.111 €	101,4%
1999	46.701.874.907 €	105,8%	102.095.785 €	92,9%
2000	47.750.439.762 €	108,2%	102.148.915 €	93,0%
2001	49.180.764.432 €	111,4%	104.447.728 €	95,1%
2002	48.323.269.100 €	109,5%	92.298.700 €	84,0%
2003	47.819.383.700 €	108,3%	98.553.700 €	87,9%
2004	48.824.148.500 €	110,2%	79.994.500 €	72,8%
2005*	47.266.191.800 €	107,1%	75.070.500 €	68,3%
2006**	48.500.000.000 €	109,9%	75.070.500 €	68,3%

*(Die rot-grüne Landesregierung hat den Landeshaushalt bis einschließlich 2005 beschlossen.)
 ** (Lt. Haushaltsentwurf der schwarz-gelben Regierungskoalition vom 8.12.2005)
 *** (Lt. Kinder- und Jugendförderungsgesetz heißt der Landesjugendplan ab 2005 Kinder- und Jugendförderplan)

Dieses Wahlversprechen wurde im zivilgesellschaftlichen Raum der Freien Träger der Jugendhilfe begrüßt, weil über eine derartige verpflichtende Festschreibung der Fördergelder eine neue mittelfristige Planungssicherheit für die Jugendarbeit geschaffen worden wäre. Das kurzfristige Projektdenken hätte auf dieser Grundlage wieder auf Strukturförderungen umgestellt werden können (vgl. ebd.; Landesregierung NRW 2005; Sportjugend NRW 2005a; WDR 2004). Im Anschluss an die Wahlen wurde allerdings auch das Landesgesetz für **gesetzlich regulierte Einsparungen** genutzt. Der Sockelbetrag wurde von der neuen Landesregierung mit der Begründung der dramatischen Haushaltslage in NRW am 08.12.2005 auf den Minimalsatz von 75 Millionen Euro (Basisjahr 2003) festgesetzt (vgl. LJA 2006, 7; SJ 2005b; zur Debatte vgl. WDR 2005a, 2005b, 2005c).⁵² Diese Konsolidierungsmaßnahme ist für viele Akteure in der Jugendhilfe zur Existenzbedrohung geworden und hat bereits zu Einrichtungsschließungen und zur Entlassung von pädagogischem Fachpersonal geführt und „weitere unverantwortbare Strukturzusammenbrüche sind zu erwarten“ (Antrag der CDU Fraktion um Rüttgers zit. LJA 2006, 9f.). Damit ist das Ziel des Kinder- und Jugendförderungsgesetzes des Landes NRW, konkret die Schaffung einer mittel- bis langfristigen Planungssicherheit für die Träger der Jugendhilfe, konterkariert worden, ein Wahlversprechen gebrochen und eine gesetzliche Grundlage vom Gesetzesgeber selbst nicht eingehalten (ebd., 20).

regulierte Kinder- und Jugendarbeit einzurichten, um die Planungssicherheit der Freien Träger der Jugendhilfe zu erhöhen (vgl. i.Ü. LJA 2006).

⁵² Die Kürzungen wurden von der damaligen Landesregierung (SPD /Bündnis 90 – die Grünen) vorgeschlagen und mit der prekären Haushaltslage begründet; die damalige Opposition kritisierte diesen Schritt vehement; nach dem Wechsel von der Opposition in die Regierungsposition wurden die gleichen Kürzungen gesetzlich festgeschrieben (vgl. WDR 2005a; auch Dokument 226; Protokoll Zukunftswerkstatt der Sportjugenden in NRW, Duisburg 28.09.2006).

6.2.3 Die rechtliche Regulierung im Kinder- und Jugendhilfegesetz – KJHG Inhalte und Aufgaben – (Inter-) Abhängigkeiten – Vernetzungen

Prinzipiell ist die Jugendhilfe eine Angebotsleistung „für alle“ jungen Menschen (vgl. §1 KJHG / SGB VIII), wird aber auf Grund der kompensatorischen Inklusionsleistung vorwiegend auf junge Menschen mit besonderen Problemlagen angewandt: der „statistisch wahrscheinliche Klient Sozialer Arbeit ist unterdurchschnittlich qualifiziert, verfügt über ein durchschnittlich geringes Einkommen und/oder ist mit einer spezifischen sozialen Problemsituation konfrontiert“ (Bommers & Scherr 2000a, 21; auch Statistisches Bundesamt 2005a).⁵³ Das Angebot zielt auf besonders „hilfsbedürftige“ junge Menschen. Kernaufgabe der Jugendhilfe ist es, **positive Lebensbedingungen** für junge Menschen zu schaffen, so dass diese in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung gefördert und soziale Benachteiligungen vermieden oder abgebaut werden können (vgl. §1, Abs.1-4 KJHG). Ein Teil des gesetzlich geforderten Leistungsspektrums ist die Schaffung sinnvoller Freizeitbedingungen und -angebote im direkten Wohnumfeld der jungen Menschen. Gefordert und gefördert werden damit z.B. auch Angebote einer sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit.

Die Jugendhilfe und die strukturell gekoppelte Leistungserstellung der Kinder- und Jugendarbeit wird als **strategisches jugendpolitisches Arbeitsfeld** in hohem Maße aus dem sozialpolitischen Raum über das KJHG und jugendpolitische Programme reguliert (vgl. BMFSFJ 2002; i.Ü. Kilb 2000; Bommers & Scherr 2000a). Das KJHG steuert die Leistungsdelegation der Wohlfahrtsproduktion in den gesellschaftlichen Bereich der freien Träger der Jugendhilfe. Über die Festschreibung von **Soll-Empfehlungen** der zu fördernden Aufgabenfelder werden inhaltliche, fachliche, methodische und organisationale Ausgestaltungen der Jugendhilfe reguliert. Das Gesetz wurde im Zuge der Verwaltungsmodernisierung als Instrument des NPM eingeführt, stellt die Novellierung des Jugendwohlfahrtsgesetzes dar (seit 1991 in Kraft) und darf nicht als staatliches Eingriffsgesetz verstanden werden. Über rechtsbezogene Kann-, Soll- und Muss-Kategorien werden vielmehr fachliche Qualitätsmerkmale definiert, die der öffentliche Akteur an den gesellschaftlichen Dienstleistungssektor delegiert; diese werden u.a. von den gesellschaftlichen Fachakteuren entlang der Bedarfslagen vor Ort konkretisiert (vgl. Textor 2000; 1995).

6.2.3.1 Inhalte und Aufgaben der Kinder- und Jugend(sozial)arbeit

Nach dem **Kinder- und Jugendhilferecht** im Achten Buch Sozialgesetzbuch (SGB VIII; vgl. BMFSFJ 2005a) sollen die **Angebote der Kinder- und Jugendarbeit** junge Menschen bis 27 Jahre bei ihrer sozialen und beruflichen Integration in die Gesellschaft fördern (vgl. BMFSFJ 2005f). Unterschieden werden die Teilmodule Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA; §11 KJHG), verbandliche Jugendarbeit (§12 KJHG) sowie Jugendsozialarbeit (§13 KJHG), die sich wechselseitig ergänzen und z.T. nur analytisch voneinander getrennt werden können. Die Einrichtungen und Angebote der Jugend(sozial)arbeit sollen auf die Sozialisation und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen fördernd und unterstützend, helfend, beratend, freizeitorientiert und zielgruppengerecht

⁵³ Insgesamt soll die Jugendhilfe „Kinder, Jugendliche und junge Volljährige in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern, Benachteiligungen abbauen, Eltern bei der Erziehung unterstützen sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt erhalten oder schaffen.“ (Statistisches Bundesamt 2005a).

einwirken (vgl. Scherr & Thole 1998, 10). In **Abgrenzung zum formalen Bildungssystem** setzt das Aufgabenspektrum der Jugendhilfe bei hilfebedürftigen jungen Menschen und bei der Abfederung gesellschaftlicher Desintegrationen an und ist z.T. im informellen Bildungsbereich angesiedelt (vgl. BMFSFJ 2005a; BMBF 2004). Die Jugendhilfe bezeichnet somit ein „ausdifferenziertes Sozialisationsfeld mit vielfältigen Hilfen zur Lebensbewältigung“ (Böhnisch 1992 zit. in Scherr & Thole 1998, 15), das offen ist für alle jungen Menschen und auf freiwilliger Teilnahme basiert.

Die Kinder- und **Jugendarbeit**⁵⁴ (§ 11) soll als zentrales sozialpädagogisches, öffentlich organisiertes und gesellschaftliches Sozialisationsfeld der modernen Gesellschaft die erforderlichen Angebote für die Förderung der Entwicklung junger Menschen verfügbar machen (vgl. BMFSFJ 2002). Diese sollen an den Interessen und Bedarfslagen der jungen Menschen anknüpfen, partizipativ mitgestaltet werden und so u.a. zur Selbstbestimmung befähigen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und sozialem Engagement anregen (§ 11, Satz 1). Vor allem Aspekte der Partizipation, Selbstorganisation und aktiven Teilhabe an der Gesellschaft sollen in diesem Handlungsfeld geübt werden. Dies erfolgt über verschiedene Angebotsmodule der offenen Jugendarbeit, gemeinwesenorientierte Angebote (§ 11, Satz 2) sowie unter Fokussierung der außerschulischen Jugendbildung. Gefördert werden die allgemeine, politische, soziale, gesundheitliche und kulturelle Bildung, die **Jugendarbeit in Sport, Spiel und Geselligkeit** sowie die **Jugendberatung** (auch Scherr & Thole 1998, 14).

In der **Jugendverbandsarbeit** (§12) wird die Jugendarbeit in den Verbandsstrukturen von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet. Jugendverbände verfügen als wertorientierte Gemeinschaften und freie Träger der Jugendhilfe sowohl über **Angebote** als auch über **Einrichtungen**. Freiwilligkeit und Wertorientierung sind neben der Selbstorganisation und basisdemokratischen Mitbestimmungsstrukturen zentrale Grundprinzipien der Jugendverbände, die so zu einem wichtigen Lernort für Demokratie und demokratische Entscheidungsprozesse avancieren (vgl. BMFSFJ 2005f; 2002; Rittner & Breuer 2004).

Hiervon abgegrenzt wird die **Jugendsozialarbeit**⁵⁵ (§ 13 KJHG), über die das Angebot sozialpädagogischer Hilfe insbesondere für benachteiligte junge Menschen, die nicht hinreichend integriert und von Marginalisierung bedroht sind, reguliert wird (vgl. Thole 2004). Soziale Benachteiligungen oder individuelle Beeinträchtigungen sollen über das Angebot kompensiert und die soziale Integration und schulische wie berufliche Eingliederung gefördert werden (§13, Satz 1; BMFSFJ 2005f). Bereits an dieser Stelle werden gesetzlich intersektorale und fachübergreifende Koordinationsprozesse gefordert, konkret in Kooperation und Abstimmung mit den Maßnahmen der Schulverwaltung, der Bundesagentur für Arbeit, den Trägern betrieblicher und außerbetrieblicher Ausbildung sowie von Beschäftigungsangeboten (§13, Satz 4). Das Angebot der JSA wird über ein differenziertes Angebot aus Modulen der schulbezogenen, sozialraum- und lebensweltbezogenen Jugendsozialarbeit wie auch der aufsuchenden, niederschweligen und mobilen Jugendsozialarbeit (z.B. Straßensozialarbeit, Fußballfanprojekte) gewährleistet. Ein wesentlicher Baustein ist auch die Jugendberatung und berufsbezogene Jugendsozialarbeit, die zwar über das KJHG reguliert, aber zu einem hohen Anteil über das SGB III –

⁵⁴ Nachfolgend kurz Jugendarbeit bzw. JA benannt.

⁵⁵ Nachfolgend kurz Jugendsozialarbeit bzw. JSA benannt.

dem Arbeitsförderungsgesetz – subventioniert wird (vgl. BMFSFJ 2005f). Ein wesentlicher Teil der Aktivitäten aber auch ihre inhaltliche Gestaltung und Entwicklung orientiert sich an dieser Gesetzeslage. Weiterhin wird insbesondere die Eingliederung von Ausiedler/innen, Ausländer/innen und behinderten jungen Menschen über das Bundessozialhilfegesetz (BSHG) geregelt. Die umfassende Förderung der Lebensbedingungen sozial benachteiligter junger Menschen wird seit 1999 über das Programm »**Stadt- und Ortsteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die soziale Stadt**« und der komplementären Programmplattform »**Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten**« (E&C) mit verschiedenen Teilprogrammen reguliert. Gefördert werden soll hier eine strukturelle Vernetzung auf verschiedenen Ebenen sowie die Entwicklung integrierter Handlungskonzepte (vgl. ebd.; Kap. 6.1).

Die **Leitprinzipien** der zeitgenössischen Jugendsozialarbeit sind neben der **Lebensweltorientierung**, dem **Sozialraumbezug** und einer **kooperativen Leistungserstellung** vor allem ein zielgruppenbezogener und pädagogischer Bezug mit besonderem Fokus auf die **interkulturelle und geschlechtsbezogene Arbeit** i.S. des *Managing Diversity* und eines *Gender Mainstreaming* (vgl. MFJFG NRW (2002b, 13ff; Rose 2002). Diese zentralen Schwerpunktsetzungen wurden systematisch als Herausforderungen für eine moderne Jugendhilfe herausgearbeitet, die in Reaktion auf die Folgeprobleme des Strukturwandels, wachsende ethnische und sozialräumliche Segregationsprozesse wie auch einer zunehmenden Diversifizierung und Pluralisierung der Lebenslagen der jungen Menschen in sozialen Brennpunkten entstanden sind (vgl. Landesregierung 2005; MFJFG NRW 2002b, 13ff; Rose 2002; Scherr 2002).

Die Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. - Fallbeispiel in Kap. 7 – kombiniert komplementär Elemente der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit, setzt bei der Jugendberufshilfe und dem inhaltlichen Aspekt der Förderung der sozialen Integration durch Sport, Spiel und Geselligkeit an und ist vor allem kooperativ und vernetzt gestaltet. Die komplexen Anforderungen an eine zeitgenössische Jugendhilfe machen es notwendig die Umsetzung über eine vernetzte Zusammenarbeit und Kompetenzbündelungen zu steuern. Auch hierfür bietet das KJHG bereits rechtlich kodifizierte Steuerungselemente an, die nachfolgend zusammengetragen werden.

6.2.3.2 Rechtlich regulierte Netzwerkarbeit und Kooperation in der Jugendhilfe

Die Novellierung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (im Jahr 1990, letzte Änderung vom 20.06.2002) stellt eine Modernisierung des traditionellen Jugendwohlfahrtsgesetzes (1922) dar, mit der ein Paradigmawechsel vor allem in zwei Richtungen eingeleitet wird: 1) die traditionelle Konzeption der Kinder- und Jugendhilfe als Kontroll- und Eingriffsinstanz wird durch einen **Präventionsansatz** ersetzt, in dem die Hilfesuchenden **als Ko-Produzenten der sozialen Dienstleistung** einbezogen werden sollen sowie 2) die Forderung und Förderung von Jugendhilfe als **Querschnittspolitik** und damit einer rechtlich regulierten Kooperation und Netzwerkarbeit in intersektoraler wie auch systemübergreifender Form (vgl. IJAB 2004b; Textor 2000; EU 2000). Kooperation und Netzwerkarbeit ist somit gesetzlich als Soll-Wert formuliert. Über das KJHG werden Verfahren (Konditionalprogramme) standardisiert, die in den Jugendhilfeausschüssen über die Verwaltung, öffentliche und freie Träger mit Blick auf die Ziel-Mittel-Verwen-

dung – outputorientiert - spezifiziert werden (Zweck-Mittel-Programme; Luhmann 2000a; Luhmann & Schorr 1979). Seit den 90er Jahren erfolgt dies im Anschluss an die Verwaltungsreform im *New Public Management* und an gestiegene **Demokratisierungsprozesse** zunehmend in prozeduralen Steuerungsprozessen und unter Berücksichtigung von **marktlichen Steuerungselementen** wie Kontraktmanagement, Instrumenten der Qualitätssicherung und in geteilter Verantwortung zwischen öffentlichen und privaten Partnern in intersektoralen Verhandlungssystemen (Olk et al. 1995, 10).

Über die Steuerungsinstrumente **KJHG**, den **Jugendbericht der Bundesregierung** und **sozialpolitische Programme** wird die „stellvertretende Inklusionsleistung“ im Jugendhilfesystem als **kooperative Leistungserstellung** zwischen öffentlichen und freien Trägern aus dem sozialpolitischen Raum heraus koordiniert. Rechtliche Vorgaben und jugendpolitische Programme legen z.B. fest:

- 1) welche sozialen Probleme Hilfe veranlassen,
- 2) wer als hilfebedürftig⁵⁶ einzustufen ist,
- 3) welche Leistungen helfen, welche nicht,
- 4) wie Hilfe zu bewerkstelligen ist und
- 5) wer für die Erbringung von Hilfeleistung verantwortlich ist (vgl. Bommes & Scherr 2000a, 144f.).

In den Jugendberichten werden wissenschaftliche Reflexionsleistungen zu den Potenzialen und Grenzen der Jugendhilfe systematisch aufbereitet und der Politik und Öffentlichkeit transparent gemacht; dieses Instrument dient u.a. als Planungsgrundlage für die konzeptionelle und methodische Fortschreibung der Jugendhilfe. Das Bündel von generalisierten Verhaltensberatungen wird in einem weiteren Schritt von den Mitgliedern in den **beruflichen Leistungsrollen** (Sozialarbeiter/innen, SozialpädagogInnen) und **spezialisierten Hilfeorganisationen** spezifiziert und umgesetzt (Bommes & Scherr 2000a, 145ff.; Luhmann 1991, 35). So werden in den Hilfeeinrichtungen je eigene *cognitive maps* von ihren Umweltsystemen entworfen und auf der Basis bisheriger Erfahrungen passende Lösungen gesucht. Im Jugendhilfesystem sind im Verlauf der Zeit **Traditionen und Routinen** darüber entstanden, was als Ziel, Problem, Ressource, Lösung oder legitime/illegitime Erwartungshaltung im jeweiligen Hilfebereich geltend gemacht werden darf (vgl. Bommes & Scherr 2000a, 148f.; Kap. 3). So hat das System eine Spezialsprache, Indifferenzen und Blindheiten entwickelt und agiert selbstreferenziell und autonom.

Mit gesteigerten Anforderungen und wachsender Umweltkomplexität lässt sich in der Jugendhilfe eine Pluralisierung, Diversifikation und Ausdifferenzierung der sozialen Angebote und Dienstleistungen beobachten, die auf der Basis verschiedener paralleler Entwicklungen erklärt werden kann. Der **Hintergrund zum Strukturwandel und seinen Folgeproblemen**, der eine zunehmend vernetzte Angebotsgestaltung sinnvoll erscheinen lässt, ist bereits im Kontext der Krise des Wohlfahrtsstaates diskutiert worden (vgl. Kap. 6.1). Ergänzend können speziell für den Jugendhilfesektor folgende Ele-

⁵⁶ Hilfebedürftig sind nur diejenigen, denen die Inklusion in ein Funktionssystem und damit der Zugang zu dessen Leistungen verwehrt bleibt; über diese Exklusion werden die Optionen der Lebensführung dieser benachteiligten Menschen eingeschränkt (Bommes & Scherr 2000a, 145).

mente veränderter Anforderungen aufgeführt werden (vgl. i.Ü. van Santen & Seckinger 2005a, 202-207; MFJFG NRW 2002b; Textor 2000; Rauschenbach 1999; Beck 1996):

- 1) Die **Diversifizierung und Pluralisierung von Interessen, Lebenslagen und Lebensstilen** der Heranwachsenden wie auch deren Individualisierung, die flexible statt standardisierte Konzepte und Angebote der Jugendarbeit fordern.
- 2) Der **demographische Wandel** und der Wandel **der Freizeitgestaltung, Freizeitmöglichkeiten und Freizeitbedürfnisse**, die eine veränderte Zielgruppenstruktur in der Jugend(sozial)arbeit vor allem mit Blick auf die Dimensionen Geschlecht und Migrationshintergrund notwendig machen (vgl. auch Brettschneider 2003a, S. 43-61; Rose 2002; Scherr 2002).
- 3) Die **Erosion traditioneller sozialer Milieus und Familienstrukturen** und eine gestiegene Anzahl von jungen Menschen ohne Schulabschluss, Ausbildung und Arbeit. Hier sind insbesondere die informellen und non-formalen Bildungsbereiche (Jugendhilfe, Jugendsport) und eine präventive Jugendberufshilfe gefordert (vgl. BMBF 2004; BMFSFJ 2002).

Traditionelle Aufgaben, Konzepte, Ziele aber auch Angebotsformen und institutionelle Arrangements müssen überdacht und an die komplexen Herausforderungen der reflexiven Moderne – mit wenig öffentlichem Geld, viel und qualitativ hochwertige Wohlfahrtsleistung zu erbringen – gemessen und weiterentwickelt werden. Gebündeltes Expertenwissen scheint zunehmend notwendiger, um den hochkomplexen Problemlagen vor Ort angemessen und reflexiv zu begegnen. Nur über vernetzte Strukturen kann auch – aus Sicht der freien Träger - der Bestand der Anbieter im Gesellschaftssystem gesichert werden. Wettbewerb, Konkurrenz und die Notwendigkeit für ein systematisches Qualitätsmanagement prägen den Anbietermarkt. Unter den Bedingungen der Ressourcenknappheiten und Verteilungskämpfe am sozialen Dienstleistungsmarkt ist in Folge eine Diversifizierung und Pluralisierung der Dienstleister entstanden, die z.T. auf Grund ihrer zunehmend spezialisierten Leistungserstellung und Blindheiten für alles weitere zu einer geringen Lebensweltorientierung und umfassenden Unterstützungsleistung geführt haben (vgl. van Santen & Seckinger 2003).

Auf dieser Basis wurden einschlägige Bestandsaufnahmen der Leistungen von zeitgenössischer Jugendhilfe im achten Jugendbericht **Handlungs- und Strukturmaximen und fachliche Eckwerte** formuliert und **im KJHG** aufgegriffen (vgl. BMFSFJ 1990, 85; auch BMBF 2004; BMFSFJ 2002; MFJFG NRW 2002b):

- Lebenswelt- und Lebenslagenorientierung⁵⁷
- Prävention
- Regionalisierung, Alltagsorientierung, Sozialraumorientierung
- Integration
- Partizipation
- Dezentralisierung.⁵⁸

⁵⁷ **Lebenslagenpolitik** bedeutet eine zielgruppengerechte Maßnahmengestaltung, die einer gleichberechtigten Teilhabe aller jungen Menschen unter Berücksichtigung der Dimensionen Geschlecht, Bildung, Schicht/Klasse, Region, Migration und Alter Vorschub leisten soll (vgl. BMFSFJ 2002, auch http://www.genderkompetenz.info/gk_s_jgA.php (letzter Zugriff: 28.02.2005); BMBF 2004; MFJFG NRW 2002b; Rose 2002).

⁵⁸ vgl. hierzu BMFSFJ 1990, 85ff

Insbesondere die stärkere Berücksichtigung der Interessen und Bedarfslagen der Adressat/innen bzw. Leistungsempfänger/innen sowie eine ganzheitliche Orientierung an den Lebenswelten und komplexen Lebensbedingungen im Sozialraum lässt eine kooperative bzw. vernetzte Leistungserstellung als alternatives Steuerungsmodell sinnvoll erscheinen (vgl. BMFSFJ 2002; 1990). Netzwerks- und Kooperationsstrategien avancieren seit den 90er Jahren entsprechend auch in der Jugendhilfe zum Hoffnungsträger, um negative Externalitäten der funktionalen Spezialisierung und Fragmentierung zu überwinden und eine verbesserte Passung und Integration von Teilleistung vor Ort zu gewährleisten (vgl. van Santen & Seckinger 2005a, 205; 2003; Bauer 2005; Miller 2005).

In diesem Zusammenhang werden **Vernetzung, Koordination und Kooperation** explizit als „notwendige Strategien zur Steuerung“ (Dahme 1999, 91) der Kinder- und Jugendhilfe gefordert. Vernetzt werden sollen die Strukturmaximen untereinander wie auch die Arbeitsfelder, Instanzen und Institutionen der KJH. Dieser Prozess wird **rechtlich im KJHG kodifiziert: Kooperation und Netzwerkarbeit** soll die Arbeitsbewältigung im Feld der Jugendhilfe durch ein dichtes Netz von Vorgaben und Restriktionen **ermöglichen, strukturieren und begrenzen** (vgl. Schuppert 2001, 68ff). Diese „enabling“ Struktursteuerung aus dem sozialpolitischen Raum soll neue „Handlungs- und Entscheidungskorridore“ (Schuppert 2001, 70; auch 76) eröffnen, die von den Kooperationspartnern konkretisiert und ausgestaltet werden. Die rechtliche Vorstrukturierung reguliert somit die Gemeinwohllleistung nicht-staatlicher Akteure i.S. einer kooperativen pluralen Wohlfahrtsproduktion. Eine Gesetzesanalyse lässt folgende Aspekte, die Kooperation, Netzwerkarbeit und Vielfalt in der Einheit fördern, manifest werden (vgl. BMFSFJ 2005a; i.Ü. auch Schuppert ebd.; Textor 2000):

- So regelt § 3, Abs. 1 KJHG die **Anerkennung von Trägervielfalt** inkl. ihrer unterschiedlichen Wertorientierungen und der Vielfalt von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen.
- Laut § 4 KJHG wird die **partnerschaftliche Zusammenarbeit** der staatlichen mit nicht-staatlichen Trägern im Dienst des Wohls der Zielgruppe gefordert. Das Verhältnis der öffentlichen und freien Träger der Jugendhilfe wird über das **Subsidiaritätsprinzip** geregelt, demnach freiwillige Leistungen prioritär zu fördern sind (§ 4, Abs. 2 KJHG) und den freien Trägern Autonomie und Entfaltungsräume für eine selbstbestimmte gemeinwohlorientierte Angebotsgestaltung zugestanden werden (vgl. auch BMFSFJ 1990, 23). Über die §§ 75, 76, 78, 80 KJHG werden die **Mitgestaltungsmöglichkeiten** der freien Träger bei der Angebotsgestaltung reguliert.
- § 74, Satz 1 regelt die Anregung, Förderung und Kontrolle dieser Partnerschaft durch den **öffentlichen Partner (Gewährleister)**, damit die Gemeinwohlorientierung als Handlungsprämisse eingehalten wird.
- §§ 70, 71 KJHG regulieren die intersektorale Zusammensetzung der Jugendhilfeausschüsse auf kommunaler und Landesebene, über die ein Interessen- und Informationsaustausch wie auch ein diskursiver Abstimmungsprozess zwischen öffentlichen und freien Trägern möglich gemacht wird.
- § 79 KJHG reguliert die **Gesamtverantwortung** des öffentlichen Trägers für die kommunale Jugendhilfe, die u.a. über eine systematische **Jugendhilfeplanung** nach § 80 KJHG ein „möglichst wirksames, vielfältiges und aufeinander abgestimmtes Angebot von Jugendhilfeleistungen“ gewährleisten soll.

- § 78 KJHG reguliert die Gründung von **intersektoralen und fachbereichsübergreifende Arbeitsgemeinschaften** (AG § 78), zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe. Die Jugendämter sind verantwortlich für die Initiative und Koordination. Ziel ist, es geplante und vorhandene Maßnahmen aufeinander abzustimmen und wechselseitig zu ergänzen. Die Maßnahmen der Jugendhilfe sollen mit Angeboten von Bildungseinrichtungen, dem öffentlichen Gesundheitsdienst u.a. Gesellschaftssystemen verknüpft werden (z.B. §§ 71, 80, 81 KJHG).
- Die **Partizipation der Zielgruppe** und ihrer Familie wird in den §§ 8, 36, 80 KJHG/SGB VIII geregelt (Ko-Produktion; vgl. auch Brocke 2002b)
- § 81 reguliert die Zusammenarbeit mit **anderen, fachübergreifenden Stellen** und öffentlichen Einrichtungen. Sportorganisationen sind an dieser Stelle nicht explizit benannt.⁵⁹
- Die §§ 93ff. BSHG und die nach diesem Vorbild formulierten §§ 78 a - g im KJHG regulieren **objektive Kriterien für eine vertragliche Vereinbarung** zwischen den Trägern. Hier wird die öffentliche Gewährleistung, Aspekte des Qualitätsmanagement und Controlling wie auch Präliminarien für Leistungsvereinbarungen zwischen den öffentlichen und freien Trägern reguliert. Neben reformatorischen wettbewerbsorientierten Finanzierungsformen, die einer outputorientierten Sozialpolitik Vorschub leisten, werden auch **sozialraumorientierte sozialpolitische Planungs- und Entscheidungsstrukturen** unter Verwendung von Sozialraumbudgets an dieser Stelle benannt (vgl. Wohlfahrt & Dahme 2002, 3).

Kollegiale Zusammenarbeit, gegenseitiges Vertrauen und ein fortwährender fachlicher und informativer Austausch, wie auch verlässliche Kooperationsstrukturen, werden als wesentliche Voraussetzungen für eine zeitgemäße und effektive Jugendarbeit benannt (Textor 1995, 227-246). Ziel der intersektoralen Zusammenarbeit in Netzwerken ist ein wechselseitiger Kompetenzgewinn, wechselseitige Lerneffekte, ein Wissens- und Informationsaustausch sowie die möglichst ganzheitliche Bearbeitung der Problemlagen. Eine integrierte Netzwerkarbeit soll einseitigen, monosystemischen Modellen und Arbeitsansätzen sozialpädagogischer Arbeit und Methoden konstruktiv gegensteuern. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz bietet hierfür die angemessene rechtliche Grundlage, damit die moderne Jugend die „äußere“ Vielfalt an Einrichtungen und Maßnahmen und eine „innere“ Vielfalt an Erklärungs- und Handlungsmustern koordiniert und aufeinander abgestimmt überwinden kann (Textor 2000). Die Konzepte der Kooperation, Koordination und Vernetzung leisten zur Entwicklung einer ganzheitlichen Jugendhilfe einen wichtigen Beitrag. Wie die Gestaltung konkret aussehen kann, gilt es empirisch zu überprüfen. Generell sollte die **wissenschaftliche Grundlegung** einer vernetzten und kooperativen Jugendhilfe über empirische Studien und wissenschaftlich begründete Theorieansätze und Handlungsmodelle gefördert und fundiert werden (ebd.).

Im Zuge der Verwaltungsreform wurden diese fachlichen Eckwerte um marktliche Steuerungsinstrumente erweitert, so dass u.a. **Kontraktmanagement, Qualitätsmana-**

⁵⁹ Benannt werden explizit: 1. Schulen und Stellen der Schulverwaltung, 2. Einrichtungen und Stellen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, 3. Einrichtungen und Stellen des öffentlichen Gesundheitsdienstes und sonstigen Einrichtungen des Gesundheitsdienstes, 4. Stellen der Bundesagentur für Arbeit, 5. Träger anderer

gement, Wettbewerb und Kosten-Leistungsrechnungen zusätzlich in den sozialen Dienstleistungssektor handlungsregulierend eingeführt wurden (vgl. BMFSFJ 2002; Naschold 1993; Rauschenbach et al. 1995; Kap. 6.1). Über Kontrakte soll die Leistungserstellung zwischen den öffentlichen und freien Trägern mit Blick auf Leistungserbringung, -finanzierung und -controlling abgesichert werden. Der Staat übernimmt eine **hierarchisch-kontrollierende Rolle**, er moderiert und supervidiert die Wohlfahrtsproduktion sowie potenzielle Sanktionsmaßnahmen wie Mittelentzug bzw. kann die Auflösung der strukturellen Kopplung bei Nichterfüllung vereinbarter Kriterien anwenden (Breuer 2005a, 28; Willke 1997; Mayntz & Scharpf 1995b, 29). Über das **Qualitätsmanagement** soll die Effizienz und Effektivität der Leistung reguliert werden, vorhandene Ressourcen, Kompetenzen und Prozesse in Richtung einer kundenorientierten Leistung gesteuert und eine kollektive Qualitätsentwicklung und -controlling entwickelt werden (BMFSFJ 2002, 103). Hierzu gehört z.B. die Sozialraumanalyse, eine direkte oder indirekte Berücksichtigung der Zielgruppenbedarfe und Maßnahmen zur Selbstevaluation. In der Kinder- und Jugendhilfe in NRW werden über die Richtlinien des Landesjugendplans u.a. **Wirksamkeitsdialoge** gefordert und eingesetzt, über die eine Rückkopplung der Qualitätsergebnisse in die Praxis gewährleistet werden soll. Fehlende gemeinsame Standards dessen, was als Qualität in der offenen KJA gilt, lassen eine Vergleichbarkeit der Datenlagen allerdings höchst prekär werden. Es besteht Entwicklungsbedarf (vgl. LJR 2004; MSJK NRW 2004; 2003; Liebig 2002; MFJFG 2002a, 10ff; Beywl et al. 2001; Schäfer 2001a; Deinet 2000; Projektgruppe WANJA 2000).

Nachfolgend werden die für die Fallanalyse relevanten Kontextbedingungen wie Entwicklungen zu Querschnittspolitiken, intersektoralen Abstimmungsprozessen, sozialraumorientierte Vernetzungen und sich wandelnde Rahmenbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe empirisch fundiert.

6.2.4 Empirische Beobachtungen zu intersektoralen Querschnittspolitiken und Sozialraumorientierten Vernetzungen

Die Möglichkeiten und Grenzen der intersektoralen Kooperation und Vernetzung an der Schnittstelle Sozialpolitik, Jugendhilfe und Jugendsport sind in hohem Maße geprägt von den teilsystemischen Kontexten, den Routinen und Mustern einer Zusammenarbeit, von geteilten Erfahrungen der Partner sowie vom wechselseitigen Bild, das die Akteure aus den einzelnen Handlungsfeldern voneinander entwickelt haben. Diese Deutungs- und Denkschemata (evaluative Komponente) bringen die Akteure in das Netzwerkhandeln mit ein.

Nachfolgend werden **Strukturmaximen** der Kinder- und Jugendhilfe, die einer kooperativ-vernetzten Leistungsproduktion und **Querschnittspolitiken** Vorschub leisten, herausgegriffen und empirisch fundiert: Im Vordergrund stehen die **Lebenswelt- und Lebenslagenorientierung** sowie die **Dezentralisierung, Regionalisierung und Sozialraumorientierung** der Jugendhilfe (vgl. BMFSFJ 1990, 85ff).

In einem ersten Schritt werden diese Orientierungsprämissen und Eckwerte im Rückgriff auf andere empirische Evaluationsstudien aus dem Wissenschaftsdiskurs, welche Leis-

Sozialleistungen, 6. die Gewerbeaufsicht, 7. den Polizei- und Ordnungsbehörden, 8. den Justizvollzugsbehörden und 9. Einrichtungen der Ausbildung für Fachkräfte, der Weiterbildung und der Forschung (SGB 8, § 81).

tungen der modernen Jugendhilfe mit Blick auf diese Qualitätsmerkmale evaluieren, reflektiert. In einem weiteren Schritt werden – als strukturelle Vorbereitung der fallanalytischen Betrachtungen – Beschreibungen der Strukturen der Jugendhilfe **im Kommunalraum Köln** mit besonderem Fokus auf eine **integrierte Jugendberufshilfe** verdichtet dargestellt. Berücksichtigt werden die Perspektiven **kommunaler Verwaltungsakteure**, die als Kernakteure oder beratende Partner in die Entscheidungsstrukturen des Körbe für Köln e.V. involviert sind. Dies sind Repräsentant/innen aus dem **Jugendamt**, der **Jugendberufshilfe** (im Jugendamt angesiedelt), **Bezirksjugendpflugschaften**, das Amt für **Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung** und – für diesen Kontext der Jugendberufshilfe nur am Rande relevant – **das Sportamt**.⁶⁰ Dieses Spektrum wird durch Stimmen von **Freien Trägern der Jugendhilfe** ergänzt, die für die Beratungsleistung vor Ort zuständig sind. Zentrale Politikempfehlungen werden aus Perspektive der Sachverständigenkommission des 11. Kinder- und Jugendberichts der Bundesregierung den empirischen Aussagen vorangestellt.

Die Darstellung erfolgt vom Allgemeinen (strategische Gesamtstadtebene) hin zum Speziellen (operative dezentrale Sozialraumebene der Netzwerkarbeit). Damit wird implizit der in Kapitel 4 angelegten funktionalen Netzwerktypologie gefolgt, die **strategische Policy-Netzwerke** und **operative soziale Dienstleistungsnetzwerke** differenziert. Verstanden werden muss dies allerdings als rein analytische Trennung. In der Empirie können beide Netzwerktypen und Ebenen in einer kommunalen Mehrebenen-*Governance* eng miteinander verflochten sein. Ziel der empirischen Zusammenschau ist eine strukturelle Grundlage der teilsystemischen Handlungsorientierungen und Sichtweisen auf Netzwerkarbeit im Feld der Jugendhilfe.

6.2.4.1 Querschnittspolitiken in der Jugendhilfe: Strategische Policy-Netzwerke

Aus Sicht der Akteure des politischen Systems avanciert Kinder- und Jugendpolitik zu einer **Querschnittaufgabe**, zu der alle Politikfelder ihren Beitrag zu leisten haben (vgl. Sachverständigenkommission Elfter Kinder- und Jugendbericht 2002a, 16). Hervorgehoben wird in diesem Kontext, dass die Aufgabe der sozialstaatlichen Gestaltung der Lebensbedingungen aller jungen Menschen den Zuständigkeitsbereich einzelner Politikressorts überschreitet. Gefordert wird daher eine **ressortübergreifende Politikgestaltung und Mittelbündelung** für eine ganzheitliche integrierte Kinder- und Jugendpolitik (vgl. BMFSFJ 2002, 60). Empirisch findet die beschriebene Entwicklung im Feld der Jugendpolitik ihren Ausdruck in ganzheitlichen **Querschnittspolitiken**, die über vernetzte Steuerungs- und Organisationsmodelle koordiniert, kontrolliert und integriert werden (vgl. stellv. DifU 2003; 2002; ISA 2001; Lang et al. 2001b; Mack & Wächter-Scholz 2001a; 2001b; Städtenetzwerk 2001). Jüngste Ergebnisse von intersektoralen und fachübergreifend gestalteten Erfahrungs- und Informationsaustauschtreffen zum Bund-Länder-Programm ‚Soziale Stadt‘ weisen darauf hin, dass die Koordination und Integration dieser Prozesse nach wie vor durch **Ressortegoismen** und große **Kulturdivergenzen** zwischen den korporativen Akteuren geprägt ist, für die es empirisch

⁶⁰ Nicht berücksichtigt werden konnte die Agentur für Arbeit, die auf Grund der Reorganisationsprozesse im Zuge von Hartz IV keinen Ansprechpartner für ein Interview nennen konnte resp. zum Erhebungszeitraum nicht zur Verfügung stand.

noch geeignete Steuerungs- und Integrationsmodelle zu erarbeiten und zu erproben gilt (vgl. für den nationalen Raum v.a. DifU i.Dr.; Luetkens & Quilling i.Dr.; für den internationalen Raum auch Berlin-Prozess 2006; E&C 2005; E&C Newsletter 2004).

Die Tendenz zu einer **ressortübergreifenden** und z.T. auch **intersektoralen Querschnittspolitik** zwischen Akteuren aus dem politischen Raum und gesellschaftlichen Handlungsfeldern wird auch in der Interviewstudie für die integrierte Jugendpolitik **im Kommunalraum Köln** empirisch belegt.⁶¹ Entwickelt wird die Beobachtung auf ressortübergreifende Zusammenarbeit und Verflechtungen, v.a. entlang der sozialarbeiterischen Tätigkeit im Untersuchungsnetzwerk: **der Jugendberufshilfe**.

Zur Organisation der Jugendberufshilfe im Kommunalraum

In Kap. 6.2.3 wurde bereits darauf verwiesen, dass die **Jugendförderung** als Querschnittsaufgabe u.a. Sport- und Freizeitarbeit für benachteiligte junge Menschen in den verschiedensten Bereichen fördert „besonders auch im Freizeitbereich, dem Sportbereich, der Mädchenarbeit, der interkulturellen Arbeit oder der Arbeit mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund, internationale Begegnungen, Jugendkulturarbeit.“ (IP 14, 42, Jugendberufshilfe⁶² - JBH). Die **Jugendberufshilfe** ist im Arbeitsgebiet der **Jugendsozialarbeit** angesiedelt, deren **kommunale Koordinationsstelle** und damit auch Vernetzungsstelle in der Abteilung Jugendförderung im Jugendamt der Stadt Köln angesiedelt ist (vgl. IP 14, 43, JBH). Die **Jugendberufshilfe** wird rechtlich reguliert. Es bleibt aber genug Handlungsspielraum, dass die Strukturentwicklungen vor Ort sich aus empirischen Notwendigkeiten heraus entwickeln können: „Dazu gibt es keine Gesetzesgrundlage, nur Empfehlungen.“ (IP 1, 32 JBH, 2003). Die **zentrale Zielsetzung** benennt die kommunale Koordinatorin der Jugendberufshilfe wie folgt:

Ein Kernziel ist es die Jugendlichen zu befähigen ihr Leben zu meistern, sie ins gesellschaftliche Leben integrieren zu können, und dass sie möglichst eine berufliche Perspektive entwickeln und umsetzen können. (IP 14, 43f., JBH)

Dies soll als **Querschnittsaufgabe** umgesetzt werden und es bedarf nach Sicht der Koordinatorin einer intersektoralen und ressortübergreifenden Kooperation und Netzwerkarbeit:

Man muss zusehen, dass Jugendsozialarbeit/-berufshilfe ein Feld ist, was davon lebt, dass es **Kooperationen aufbaut. Es ist mit vielen Politikfeldern verbunden.** Es ist mit der Arbeitsmarktpolitik verbunden, mit der Wirtschaftspolitik, mit den Kammern und mit der Jugend, mit Schule. Kooperation ist ein Feld, ohne das nichts geht. (IP 14, 42, JBH)

Die Jugendberufshilfe ist damit eng verzahnt mit Akteuren aus der Bundesagentur für Arbeit, den kommunalen Sozial- und Jugendämtern, dem Amt für Wirtschaftsförderung und der operativen Umsetzung durch die freien Träger der Jugend(berufs)hilfe. Die fach- und systemübergreifende Kooperation zwischen den Verwaltungsinstanzen der Ressorts Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Sozialpolitik und Jugendpolitik mit Akteuren aus der freien Wohlfahrtspflege (Freie Träger der Jugendhilfe) soll lt. aktueller **Reform zur Arbeitsmarktgestaltung** (§18, SGB III, Stadt Köln 2004) gewährleisten, dass Einglie-

⁶¹ Die Experteninterviews wurden im Zuge der Fallanalyse von Körbe für Köln e.V. erstellt (vgl. Methodik). Ein Themenfeld waren die Strukturen in den Mutterorganisationen und die institutionelle Regelung der Aufgabenfelder. Die Hervorhebungen sind in allen Fällen durch die Verfasserin der vorliegenden Arbeit gekennzeichnet worden.

⁶² Nachfolgend wird die Jugendberufshilfe kurz mit JBH benannt.

derungsleistungen möglichst gleichmäßig und flächendeckend zur Verfügung gestellt werden. Auf dieser Basis wurde ein Kooperationsvertrag zwischen der Stadt Köln, der Bundesagentur für Arbeit und freien Trägern Jugendhilfe vereinbart, der im Jahr 2004 in das Kölner Modell der ARGE⁶³ mündete. Theoretisches Ziel war es, mit der Einführung von Hartz IV (seit 1.01.2005 in Kraft) kollektiv eine **umfassende soziale und berufliche Beratungsarbeit für junge Menschen „aus einer Hand“** anzubieten und ihnen eine umfassende Perspektive mit Blick auf die Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu bieten (ebd.). Der bisherige Output der **kollektiven Arbeit** der ARGE ist u.a. ein Job-Börsen-Programm, die Gründung der ‚JobBörse Junges Köln‘ und des ‚JobCenters Köln‘⁶⁴ (ebd.). Die intersektorale ARGE wird von einem Beirat aus **arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Akteuren begleitet**. Die Effektivität und Effizienz dieser kollektiven Integration junger Menschen in den ersten Arbeitsmarkt muss allerdings noch untersucht werden. Zu der **faktischen Zusammenarbeit** finden sich nachfolgende Aussagen aus Sicht der öffentlichen und freien Träger der Jugend(berufs)hilfe.

Genau genommen muss im Feld der Jugendberufshilfe von einer dreifachen Struktur gesprochen werden: Die Koordination und Steuerung der Jugendberufshilfe teilen sich das **Jugendamt und der Landschaftsverband Rheinland**. Gefördert und **querfinanziert** wird sie zu großen Teilen aus dem Budget der **Agentur für Arbeit**. Hinzu kommt die **gesetzlich regulierte Trägerautonomie**, deren Handeln an den Richtlinien des Landesjugendplans orientiert ist: „Das ist in vielen Fällen ein kooperatives Miteinander“ (IP 11, 42f. Jugendhilfe, Beratung). Auch mit Blick auf die Förderung existiert eine Dreigliedrigkeit des Systems:

[Es geht] um unterschiedliche Finanzierungsmodelle: In der kommunalen Verantwortung kann man sehen, dass die Stadt Köln eine Jugendberatungsstelle hat. [...] Dann ist die Jugendberufshilfe zum Teil finanziert von Mitteln des Arbeitsamtes, vor allen Dingen, was berufsvorbereitende Lehrgänge angeht, überbetriebliche Ausbildungen etc. Und es gibt da einen dritten Punkt, das ist die Finanzierung durch den Landschaftsverband Rheinland. (IP 2, 23ff, Freie Jugendhilfe, Träger/Berater)

Auf Grund der finanziellen Abhängigkeit von Fördertöpfen der Arbeitsmarktpolitik büßen die jugendpolitischen Koordinatoren ein wichtiges Stück ihrer politischen Steuerungsmacht ein, weil ihnen kaum finanzielle Mittel für eine Kontextsteuerung der Wohlfahrtsproduktion zur Verfügung stehen. Erschwerend kommt hinzu, dass fehlende Abstimmungen zwischen den Ressorts zur Entwicklung von **arbeitsmarkt- und jugendpolitischen Parallelstrukturen** in diesem Handlungsfeld geführt haben:

[...]Das **Jugendamt** mit seinen Möglichkeiten der Intervention hatte **gute Voraussetzungen für Kooperationen und Vernetzung**. Das Problem ist nur, einerseits hat es dadurch Neutralität, andererseits, da es **keine finanziellen Mittel** zur Verfügung hat, **können sie auch nichts steuern**. So ist es dann auch entstanden, dass das Arbeitsamt eigene Dinge entwickelt hat, die nicht mehr kommuniziert und abgesprochen wurden (IP 14, 43, JBH; vgl. auch IP 3, 17-19; IP 2, 34f. beide Freie Jugendhilfe, Träger/Berater).

Im Unterschied zur Jugendarbeit wird die Förderung der Jugendberufshilfe **von der Landesebene (40%)** gesteuert und über kommunale Gelder mit 20% aufgestockt. Es

⁶³ Die ARGE ist eine Arbeitsgemeinschaft der Stadt Köln mit der Bundesagentur für Arbeit und Freien Trägern der Jugendhilfe, die im Zuge der Arbeitsmarktreform und im Hinblick auf die Einführung von Hartz IV 2004 gegründet wurde (vgl. Stadt Köln 2004).

⁶⁴ Mit der „**Einrichtung von Job-Centern**“ (1.1.2005) - § 9 Abs. 1a SGB III werden von den Agenturen für Arbeit einheitliche Anlaufstellen für alle eingerichtet, die einen Arbeits- oder Ausbildungsplatz suchen. Aufgabe und Ziel der Job-Center ist es, alle Personen zu informieren, Beratungs- und Betreuungsbedarf zu klären und erste Eingliederungsschritte verbindlich zu vereinbaren (Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt; vgl. BA 2004).

herrscht eine Ressourcenabhängigkeit der Träger von der Agentur von Arbeit vor (vgl. IP 28, 54f. Jugendamt Köln).

Nicht nur der Steuerungsverlust, sondern auch unterschiedliche Zielsetzungen und Zielgruppendefinitionen der beiden politischen Ressorts haben dazu geführt, dass die Jugendberufshilfe nicht mehr als eine Einheit mit Vielfalt funktioniert. Neben dem Jugendamt und der Agentur für Arbeit sind auch die Schulbehörde und das Amt für Wirtschaftsförderung in diesem Arbeitsfeld aktiv. Je nach **Ressourcenquelle** werden auf der operativen Ebene der Jugendberatungsbüros (Freie Träger der Jugendhilfe) andere Primat der Ziel- und Handlungsorientierung in der berufsorientierenden Arbeit relevant (=> Ressourcen-Dependenz). Die Jugendpolitik formuliert großen Kooperations- und Absprachebedarf, der bis dato nicht stattgefunden hat. Zurückgeführt wird dies auf die hausinternen Reorganisationsprozesse der Arbeitsagentur (vgl. IP 14, 48, JBH):

Die Jugendberufshilfeträger fühlen sich als Jugendberufshilfeträger. Wenn sie aber mit der ARGE oder dem Arbeitsamt arbeiten, werden sie mitunter auch gefördert. Dann werden sie ihre Aufgaben nach den **Fördertöpfen** stellen, werden sie sich daran orientieren müssen. Das ist sicher **nicht immer kongruent mit der Jugendhilfe**. Aus dem Grund finde ich es wichtig, dass mehrere Disziplinen miteinander arbeiten und kooperieren. [...]. Wir werden dafür sorgen müssen, dass wir Kooperationsbeziehungen aufbauen. Wir werden daran bleiben. Das betrifft insbesondere die ARGE. Auf der anderen Seite haben wir hier Vorbereitungen mit dem **Schulamt offen, mit den Schulen, mit der Wirtschaft, mit dem Arbeitsamt, um gemeinsam ein Netzwerk aufzubauen**, das mehr Abstimmungen und Transparenz schafft. Die Angebote und Maßnahmen, die hier in Köln laufen, sollen abgestimmt werden. (IP 14, 49f., JBH)

Auch aus den **Reihen der Freien Träger** wird der Bedarf an mehr Abstimmung zwischen der Agentur und den Jugendberatungsbüros mehrfach kritisch geäußert. Die Abstimmung und Kooperation ist

nicht ausreichend. **Problematisch beim Arbeitsamt ist, dass es keine konkreten Ansprechpartner** gibt. Wenn man versucht, diese zu finden, oder versucht, sich diese Strukturen selbst zu schaffen, mangelt es an den passenden Ansprechpartnern. In unserem Fall wären das die **Berufsbater und Arbeitsvermittler**. (Freie Jugendhilfe, Beratung anonymisiert)

Zurzeit befindet sich die Querschnittspolitik und intersektorale Vernetzungsarbeit in diesem Handlungsfeld in einem Soll- und Planungsstadium. Als **Kernproblem** für die noch fehlende Einheit in der ressortübergreifenden Kooperation werden **divergierende Interessenlagen** formuliert, die aus Sicht der Koordinatorin nur auf der Basis einer geteilten Zieldefinition zwischen den Partnern überwunden werden können:

[...]. Es gibt so viele Interessenlagen, die sich da breit machen. Das A und O bei einer Kooperation ist, dass man gemeinsame Ziele findet. (IP 14, 50, JBH)

Neben den Strukturförderungen im Feld der Jugendberufshilfe gibt es allerdings auch noch programmbezogene Kooperationen (z.B. die Aktion „Mehr Ausbildung für Immigranten“), die in der Integrationspolitik und anderen Ressorts angesiedelt sind. Auch in diesem Kontext wird hoher **Bedarf an Abstimmungsprozessen** für eine integrierte Jugendhilfepolitik zwischen den Politikfeldern und Partnern aus der Wissenschaft formuliert:

Es gibt da auch noch die an der neben dem Jugendamt auch das Sozialamt, das Arbeitsamt, und das interkulturelle Amt teilnehmen. Auch die Uni und die Fachhochschule. Es gibt **viele Schnittstellen bei bestimmten Themenfeldern**, bei denen sich mehrere Institutionen zusammenschließen. Sozialhilfempfänger, der Lenkungsausschuss, Sozialamt, Arbeitsamt, Jugendamt. [...]. Der **Wunsch, alles in einen Zusammenhang zu bringen, ist sehr groß**. (IP 1, 24f., JBH)

Es gibt aber auch historisch gewachsene und institutionalisierte kooperative Erfahrungsfelder im Kommunalraum. So liegen breite querschnittspolitische Erfahrungen rund

um die Belange der Sozialhilfe vor, die kommunal über **institutionalisierte Gremien und Ausschussarbeit** reguliert wird:

Für das Thema Sozialhilfe gibt es den **Lenkungsausschuss Sozialamt – Arbeitsamt - Jugendamt**. Die Gespräche werden auf Arbeitsebene bzw. Amtsleitererebene geführt. Bei der [EU-]Konsensrunde ist das Wirtschaftsförderungsamt federführend. In der **Konsensrunde** selber sind Parteien, Gewerkschaften, Kammern, das Arbeitsamt usw. vertreten. Im schulischen Bereich gibt es ebenso Runden [...] Da sind vorwiegend die Schulen vertreten, das Arbeitsamt, das Jugendamt, das Schulverwaltungsamt. (IP 1, 25f. JBH)

Bestätigt wird dieses positive Erfahrungsspektrum zur Kooperationsarbeit auch vom **Amt für Wirtschaftsförderung**, dessen Vertreter auf diverse ressortübergreifende Vernetzungen und Kooperationsprojekte mit der Agentur für Arbeit, freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe und der Jugendberufshilfe verweist (IP 30, 41-48; Wirtschaftsförderung). Dem **Sport** kommt im Kontext einer kooperativ erstellten Jugendberufshilfe im Kommunalraum bisher keinerlei Bedeutung zu. Das Amt für Wirtschaftsförderung verweist allerdings auf punktuelle Zusammenarbeit mit dem Sportamt und der Sport selbstverwaltung; hier nimmt der Sport allerdings maximal die Rolle als **kooperierter Partner**, nicht aber als politischer Akteur in den Verhandlungsprozessen ein (ebd.).

Die fehlende systematische Vernetzung im Kontext der Jugendberufshilfe wird auch **aus der Perspektive des Sportamts** bestätigt. Zugleich bezeichnet sich das Sportamt als „Querschnittsamt [...] Von daher sind wir **mit allen Ämtern, die es kommunal gibt**, in irgendeiner Weise beschäftigt.“ (IP 19, 36f., Sportamt). Schnittstellenarbeit und verwaltungspolitische Kooperationserfahrungen prägen damit auch das Erfahrungsspektrum des öffentlichen Sportakteurs. Das Sportamt formuliert weiterhin eine gewisse Affinität für Förderung der sportbezogenen Arbeit mit **sozial benachteiligten jungen Menschen**. Auf der Grundlage von **Quersubventionierungen aus dem Sozialamt** ist der Sportverwaltung eine soziale Öffnung ihrer sonst genuin sportbezogenen Förderpolitik auch möglich. Auf Basis der Sozialamts-Ressourcen wird das eigene Ressortdenken – sportliches Handeln (vgl. ausf. Kap. 6.3) – überwunden und eine breite Förderung der **Jugendarbeit als Sport-für-Alle-Angebot**⁶⁵ koordiniert. Die Förderungen sind offen für Freie Träger der Jugendhilfe, die in der Umwelt des Sportsystems angesiedelt sind (vgl. IP 19, 104, Sportamt). Auf dieser Basis konnten Einzelerfahrungen in der Kooperation und Netzwerkarbeit zwischen Sport und Jugendhilfe gesammelt werden, die allerdings an sehr kleine Förderbudgets rückgebunden sind und nur punktuell waren.

6.2.4.2 Dezentralisierung und Deregulierung: dezentrale Politikgestaltung und Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe

Das Prinzip der **Dezentralisierung** geht auf Überlegungen zur Verwaltungsstrukturreform (*New Public Management* vgl. Kap. 6.1) zurück und wird in zwei Richtungen manifest: **inter-** und **intrasystemisch**. **Intersystemisch** geht es um die Entwicklung einer sozialraumorientierten zugleich auch intersektoral strukturierten Zusammenarbeit in fachübergreifenden **sozialen Dienstleistungsnetzwerken im Sozialraum**. Auf diesen Aspekt wird weiter unten vertiefend eingegangen. Mit Blick auf die **intrasystemische Entwicklungsdimension** werden zwei Dimensionen relevant: Zum einen sind

⁶⁵ Vgl. Sport-for-All Charta vom Council of Europe (1976; auch 2005, 2001). Weitere Ausführungen zu dieser Policy und deren regulierender Charakter für den Jugendsport finden sich in Kap. 6.3.

dies Empfehlungen der kommunalen Gemeinschaftsstelle der Verwaltungsvereinfachung (KGST 1996a) zur Förderung einer ressort- und fachübergreifenden Zusammenarbeit in der Kommunalverwaltung, über die eine räumliche Zusammenlegung der Behördenebenen in kooperativ verwaltete Dezernate reguliert wird (vgl. Anlage Verwaltungsdezernat V der Stadt Köln). Dieser Aspekt wird hier nicht weiter verfolgt.

Die zweite Dimension ist zugleich Ausdruck der **Deregulierung** und einer zunehmenden Verlagerung der sozialpolitischen Verantwortung für die Wohlfahrtsproduktion in den gesellschaftlichen Raum. Eingerichtet wurden **dezentrale Institutionen** zur (öffentlichen) Koordination und Steuerung der Jugendhilfe: das Spektrum reicht von Bezirksjugendpflegschaften, Bezirksjugendämtern, regionalen Arbeitskreisen und Stadtteilkonferenzen bis hin zu einer sozialraumorientierten Ausrichtung der kommunalen Jugendhilfeplanung. Alle Instrumente sollen einer zeitgemäßen dezentralen Arbeit vor Ort Vorschub leisten, bei der die lokalen Potenziale genutzt und die spezifischen Problemlagen vor Ort zum Ausgangspunkt der Maßnahmenplanung gemacht werden.

Personell wird dies zunächst aus dem öffentlichen Raum über Bezirksjugendpflegschaften reguliert, die als „soziale“ Schnittstellenmanager zwischen dem Sozialraum und der „Zentrale“ in den neun Stadtbezirken von Köln (bis zum Jahr 2004) agieren (IP 28, 42 Jugendamt Köln):

Die themenspezifischen Ansprechpartner, die in den Bezirken in Frage kommen, sind die **Bezirksjugendpfleger**. Sie bilden eine Brücke zu unserer Aufgabe in der [kommunalen] Koordinationsstelle. (IP 1, 26 JBH)

Die Bezirksjugendpflege (BJP)⁶⁶ beschreibt ihr Arbeitsfeld vorwiegend als steuernde Koordinator/in und Scharnierposition zwischen öffentlicher Zentrale und gesellschaftlichen Akteuren (Freie Träger): Die Übertragung und Kommunikation der Strategien in die Bezirke erfolgt über dezentralen intersektorale politische Strukturen, z.B. den AK §78; auf dieser Ebene werden die politischen Programme kooperativ zwischen Akteuren der Freien Jugendhilfe und der BJP spezifiziert (vgl. IP9, 31f.; BJP, dezentral). Neben der Bedarfsanalyse, wird vor allem die Koordination der Kinder- und Jugendarbeit, von Netzwerkarbeit und die Moderation dieser Prozesse als Arbeitsfelder der BJP hervorgehoben (IP 23, 45, BJP öffentlich). Zentrale Aufgaben sind weiterhin,

[d]en Überblick im Sozialraum zu haben, Netzwerkarbeit zu leisten. Dazu kommt, Motivation von außen zu geben, um die freien Träger zu motivieren, Projekte zu initiieren, die von freien Trägern übernommen werden. Die Arbeit transparent nach außen zu machen und auf den jugendpolitischen Ebenen die Theorien mit der Praxis zu verbinden. Also eine Schlüsselposition, die die **Kommunikation nach innen und außen gewährleistet**. (IP9, 20f.; öffentliche Bezirksjugendpflege - BJP _dezentral)

Aus **Sicht der Freien Träger vor Ort**, die mit den Adressaten direkt zusammenarbeiten, wird die Bezirksjugendpflege als höchst sinnvolle und wichtige Institution eingeschätzt, deren Arbeit den Jugendlichen vor Ort zu Gute komme (vgl. IP 7, 108f., Freie Jugendhilfe; Kooperationspartner):

Die **Entscheidungsstrukturen der Jugendhilfe** können rekonstruiert werden als reflexiver Kreislauf der kommunalen Jugendhilfeplanung, der beschrieben wird als Bedarfs- und Problemanalyse über Sozialraumanalysen, einer anwendungsorientierten Datenaufbereitung durch den Jugendhilfeplaner, der Priorisierung der Hilfeleistungen sowie deren Legitimation in regionalen Gremien mit den freien Trägern der Jugendhilfe

⁶⁶ BJP steht für Bezirksjugendpflege

(vgl. IP 28, 40ff. Jugendamt; 2005). Die Sozialraumdaten werden in die Bezirke rückkommuniziert und sollen von den BJP als Planungsgrundlage für die Arbeit vor Ort genutzt werden (IP 8, 47f. Jugendamt, 2003). Mit dem Stichwort der **Sozialraumorientierung** wird eine Entwicklung bezeichnet, die einen Paradigmawechsel der Handlungsorientierung und Hilfeleistungen in der Jugendhilfe umschreibt. Nachfolgend wird dieses Phänomen zunächst entlang der Empfehlungen der Expertenkommission der 8. und 11. Kinder- und Jugendberichte der Bundesregierung, dann im Spiegel anderer empirischer Datenlagen und im Anschluss entlang der Interviewstudie für den Kommunalraum Köln aufgeschlüsselt.

6.2.4.3 Lebenswelt- und Sozialraumorientierung: Regionale soziale Dienstleistungsnetzwerke

Die **Lebensweltorientierung** bezeichnet die konsequente Orientierung an den Lebenslagen und spezifischen Lebensbedingungen sowie an den Sichtweisen und Deutungsmustern der Adressatinnen und Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe. In diesem Kontext werden Eigenverantwortung, Partizipation und die positiven Ressourcen der Beteiligten bewusst in das sozialarbeiterische Handeln einbezogen. Die Zielgruppe wird zum „Ko-Produzent“ (von Spiegel 2002; Brocke 2002a; 2002b) der sozialen Arbeit und einer **Kunden- und Dienstleistungsorientierung** wird Vorschub geleistet (vgl. BMFSFJ 2002, 43; 63-64). Mit dieser Handlungsmaxime wird das traditionelle Verständnis des fürsorglichen Staates und eines „staatlichen Wächteramts“ (Münder et al. 2000 zit. ebd., 64) abgelöst durch die neue Leitorientierung der Aktivierung. Die Angebote sollen möglichst **alltagsnah** und **niedrigschwellig** organisiert werden, so dass eine Flexibilisierung und Spezialisierung der Arbeitsformen stattgefunden hat, die in der Umstellung von einer „Komm-Struktur“ auf eine „Geh-Struktur“ und einer vormals **präventiven Ausrichtung** zum Ausdruck kommt. Methodisch wird in diesem Kontext von **fall- zu felderorientierten Hilfen** umgestellt (ebd., 64f.).

Die **Erfahrungs- und Lebenswelten der Zielgruppe** sollen hier über vernetzte Arbeitsansätze ganzheitlich in den Blick genommen und eine „Diversität und Ausdifferenzierung der Problemlösungskompetenz des Angebots“ (van Santen & Seckinger 2003, 24) problembezogen entwickelt werden. Die **Sozialraumorientierung**⁶⁷ wird zum Qualitätsmerkmal einer zeitgemäßen Kinder- und Jugendhilfearbeit im 21. Jahrhundert erhoben (BMFSFJ 2002, 64; 1990, 86; auch Soziale Stadt, E&C-Programm in Kap. 6.1.2.3). Ziel der **Dezentralisierung und Sozialraumorientierung** ist die Nutzung der „gewachsenen, konkret lokalen und regionalen Strukturen, wie sie gegeben sind in den Lebenswelt- und Alltagstraditionen und in den sozialen Versorgungsangeboten“ (BMFSFJ 1990, 86). Darüber soll die Chance für alle heranwachsenden Menschen auf Zugang zu und Teilhabe an möglichst allen relevanten gesellschaftlichen Handlungsfeldern, wie z.B. Arbeitsmarkt, Beratungseinrichtungen, einer sinnvollen Freizeitbeschäftigung und dem Sport, gewährleistet werden.

Sozialräumlich orientierte Konzepte zielen vor allem auf eine verbesserte Integration der im Sozialraum vorhandenen Angebote und Unterstützungssysteme ab. Die lo-

⁶⁷ Diese Entwicklung wird nach wie vor vom Fachpersonal kritisch beäugt, weil befürchtet wird, dass über den „Umweg“ Sozialraumorientierung die im KJHG verankerten individuellen Rechtsansprüche der Adressat/innen unterminiert werden könnten (vgl. BMFSFJ 2002, 64).

kale Infrastruktur soll über den Ausbau **kooperativer Arbeitsformen** und der **Vernetzung** der vorhandenen Strukturen und Angebote unterschiedlicher Träger und Leistungserbringer integrativ gestärkt werden. Gefordert wird explizit die intersystemische Kooperation auch mit Akteuren aus angrenzenden Praxisfeldern, wie z.B. den Einrichtungen Schule, Betrieb, Arbeitsverwaltung, Gesundheitswesen, Justiz und Polizei (vgl. BMFSFJ 2002, 64). Die Organisationen des Sportsystems werden an dieser Stelle nicht explizit benannt. Voraussetzung für eine **erfolgreiche lebenswelt- und dienstleistungsorientierte Arbeit** sind nach Fachmeinung der Expertenkommission des 11. Kinder- und Jugendberichts der Bundesregierung zwei Kernaspekte:

- 1) **Ressourcenbezogene Arbeitsformen**, die pragmatisch orientiert sind an den Leistungspotenzialen und Stärkung der Ressourcen der Zielgruppe (statt der traditionellen problemverstärkenden Defizitorientierung), an der Aktivierung von sozialem Kapital der sozialen Unterstützungsnetzwerke vor Ort wie einer gezielten Einbeziehung aller vor Ort vorhandenen institutionellen Ressourcen der Kinder- und Jugendhilfe.
- 2) **Eine kommunale Jugendhilfeplanung**, die die notwendige Vernetzung zu Einrichtungen und Diensten vor Ort sicherstellt (ebd.).

Ergänzt wird dieses Spektrum

- 3) über die **gesetzlich regulierten** dezentralen Institutionen, die explizit eingerichtet werden, um ganzheitliche Arbeitsansätze vor Ort auch steuern und die Teilsichten aufeinander abstimmen zu können: Hierzu gehören u.a. **Arbeitskreise nach § 80 KJHG und AG § 78 KJHG**, die sowohl als kommunale, als auch als regionale Arbeitsgemeinschaften einberufen werden. Hinzu kommt ein **Maßnahmenkatalog**, der Transparenz über die Angebote zur Jugendberufshilfe im Kommunalraum transparent macht (vgl. IP 3, 37; IP 2, 31).

Die **Freien Träger der Jugendhilfe** im Kommunalraum Köln attestieren eine „sehr gute Vernetzung“ in den Sozialräumen und betonen die Möglichkeit zur **Selbstorganisation** ihrer Arbeit (IP 10, 31f.; 34)

Die Vernetzung erfolgt über die speziell eingerichteten dezentralen politischen Gremien, die als sozialpolitische Planungsinstanzen vom Jugendamt koordiniert werden. Benannt werden: der Arbeitskreis Beratungsstellen, kleinere regionale AK zwischen den bezirkbezogenen Jugendbüros in katholischer Trägerschaft, Stadtteilkonferenzen und die AK §78; AK §80 sowie diverse *issue*-bezogene Arbeitskreise z.B. zur Mädchenarbeit (IP 10, 31f.; IP 6, 30ff; IP 11, 41f.). Über diese Institutionen ist ein intensiver diskursiver Austausch zwischen den öffentlichen und gesellschaftlichen Akteuren der Jugendhilfe und mit anderen relevanten Institutionen vor Ort möglich. Die Arbeitskreise sind z.T. **systemübergreifend** strukturiert, so dass z.B. auch interessierte Akteure aus dem Sportbereich daran teilnehmen können (vgl. IP 25, 65f.; 68f. Kontext Sport, Verein). Auf dieser Basis kann eine gemeinsame feldbezogene Handlungsstrategie entwickelt werden (vgl. weiterhin IP6, 32f; IP3, 23ff):

In XXX [haben wir] auch eine **Initiative AK Jugendberatungsstellen**, den es seit ca. 1 1/2 Jahren gibt, wo **Vertreter der Stadt, des Arbeitsamtes, des Schulamtes und der Freien Träger** zusammensitzen und da einiges voran bringen. Das letzte, was in diesem Zusammenhang organisiert wurde, war die Chance 2003, die Börse zur beruflichen Orientierung hier in Mühlheim im März 2003. (IP 2, 31, Freie Jugendhilfe, Träger/Berater)

Die **Jugendhilfeplanung** soll mit der Sozialraumanalyse ein zukunftsfähiges kommunales Planungsinstrument liefern, auf dessen Basis Maßnahmeentwicklungen in den Stadtteilen und Sozialräumen in nachhaltige gesamtstädtische Entwicklungs- und Planungskonzepte eingebunden werden sollen. Von den zivilgesellschaftlichen Akteuren wird das **Instrument der kommunalen Jugendhilfeplanung** allerdings kritisch beurteilt bzw. dessen faktischer Ertrag für die Arbeit vor Ort in Frage gestellt. Die Jugendhilfeplanung ist zwar gesetzlich festgeschrieben, wird

aber nicht wirklich umgesetzt, d.h. sie existiert auf dem Papier. Es finden in dem Bereich Arbeitsgemeinschaften nach AK §80 statt. Für mich ist es aber noch nicht nachvollziehbar, dass da wirklich ernsthaftige Planung stattfindet. (Freier Träger, Beratung, anonymisiert, 2003).

Auch perspektivisch kann aus Träger- und Einrichtungssicht nicht eingeschätzt werden, ob und inwieweit die Sozialraumanalyse der kommunalen Jugendhilfeplanung die Jugendförderung faktisch beeinflussen und als systematisches Instrument einer sozialraumorientierten Planung eingesetzt werden kann: „**Ich sehe also auch da schwarz**, dass da von der städtischen Jugendhilfeplanung bis hier vor Ort ein Roter Faden durchgeht.“ (Freier Träger anonymisiert, 2003).

Die Bündelung der vorhandenen Maßnahmen, Ressourcen und Angebote vor Ort sollen kollektive Lösungen gefunden werden, um die aktuellen Probleme der Jugendhilfe wie zu wenig Flexibilität, fehlende Integration und Ausgrenzungsmechanismen kollektiv und zukunftsfähig bearbeiten zu können. In der Expertise von Wohlfahrt & Dahme (2002) wird empfohlen **Sozialraumbudgets** einzuführen, über die der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der (freien) Träger vor Ort erweitert würde und diese eine neue eigenverantwortliche und gleichberechtigte Rolle zum öffentlichen Partner einnehmen könnten. Es wird erwartet, dass auf dieser Basis ein eher kritischer Reflexionsprozess und Diskurs darüber stattfindet, welche neue Strukturen geschaffen bzw. welche vorhandenen sinnvoll (um)genutzt und neu kombiniert werden können. Angenommen wird, dass auf dieser Autonomiebasis ein zukunftsfähiger Strukturwandel vor Ort in Gang gebracht werde. Die prozedurale Beteiligung der freien Träger an der Planungsprozessen wie auch die Übernahme von Finanzierungsverantwortung kann Reorganisationsprozesse vor Ort dahingehend fördern, dass traditionell versäulte und segmentierte Jugendhilfen ersetzt werden durch eher flexible, sozialräumlich orientierte und damit auch ganzheitliche Leistungsnetzwerke (ebd.).

Die Konzentration auf **kleine dezentrale Einheiten** wird von Seiten der Kinder- und Jugendarbeit ambivalent betrachtet: Einerseits positiv, weil damit eine **Flexibilisierung der Leistungen**, bessere Absprachen zwischen den Leistungsträgern und damit eher integrative Lösungen sowie eine bessere **Ko-Produktion** der Zielgruppe erzielt werden könne (vgl. stellv. van Santen & Seckinger 2003; Brocke 2002b). So formuliert ein Freier Träger der Jugendberufshilfe die Notwendigkeit einer Sozialraumorientierung, um sich besser an den Bedarfslagen der Zielgruppe orientieren zu können, wie folgt:

Konkret müsste sich dieses Angebot noch viel mehr an die Stadtteile selber richten. Momentan ist das ein Angebot für den Stadtbezirk, der Bezirk XXX ist riesig groß. Die Jugendlichen leben auf ihren Inseln und verlassen diese kaum. Und kommen daher auch nicht zu dem Angebot nach XXX, was definitiv zu dezentral ist. Dementsprechend wird die Zielgruppe nach wie vor nicht erreicht und wird auch vielleicht auf Dauer nicht erreicht. Stadtteilorientierung muss man in **sozialräumliche Orientierung** umsetzen (IP 6, 51, Freie Jugendhilfe, Beratung)

Von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (2004) wird eine sozialraumorientierte Teambildung der professionellen Kinder- und Jugendarbeit hingegen als problematisch

erachtet. So wird u.a. davor gewarnt, dass der sozialpolitische Akteur eine sozialraumorientierte Netzwerkarbeit und die Nutzung des sozialen Kapitals vor Ort im Zuge der strukturellen Finanzkrise im Wohlfahrtsstaat instrumentalisiert, um geplante Struktureinsparungsmaßnahmen öffentlich zu legitimieren (ebd.).

Die **Handlungsprämisse der Sozialraumorientierung** ist damit auch Ausdruck für den Paradigmawechsel weg von zentralen öffentlichen Planungs- und Administrationsstrukturen und vermachteten Bündnissen hin zu **prozeduralen und dezentral orientierten Planungs- und Gestaltungsprozessen** zwischen öffentlichen und freien Trägern. Empirische Belege für die Regionalisierung, Lebenswelt-, Alltags- und Sozialraumorientierung der Kinder- und Jugendhilfe seit Anfang der 90er Jahre finden sich in einer Reihe von Programm- und Projektevaluationen. Diese sind alle im Anschluss an die sozialpolitischen Programme der ‚Sozialen Stadt‘ und ‚Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten – E&C‘ oder im Anschluss an europa-politische Maßnahmen (z.B. LOS – Lokales Kapital für Soziale Zwecke), die in diese Teilprogramme integriert sind, erfasst worden. (Die nachfolgende Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit: vgl. Soziale Stadt 2005; Schubert 2005; Brocke 2005a; van Santen & Seckinger 2005; 2003; Nüß & Schubert 2004; Vossler & Obermaier 2003a; 2003b; Haubrich & Vossler 2002; Kapphan et al. 2002; Krautzberger & Richter 2002; Lang et al. 2002; 2001a; 2001b; Mack & Wächter-Scholz 2001a; 2001b; Nüß & Spieckermann 2002; Schubert et al. 2002; Spieckermann & Franzen 2002; DJI 2001a; 2001b; 1999; Spieckermann 2001; BMFSFJ 1999a, 1999b; 1999c; zum Sozialraumbudget vgl. Wohlfahrt & Dahme 2002; kritisch ver.di 2004. Zur Bestandsaufnahme und Strukturanalyse einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit vgl. stellv. Breuer 2004a; 2002; 2000a; 2000b; 2000c; Rittner & Breuer 2003; 2000c; 2000d; Breuer et al. 2002; Golenia 2000).

Sozialraumorientierung kann nicht *per se* positiv und als effektive Handlungsalternative bewertet werden. Eine genauere Analyse der Entwicklung bestätigt, zumindest in Anteilen, auch die kritischen Anmerkungen von ver.di (2004). Dies soll nachfolgend mit Blick auf den Kölner Raum expliziert werden.

Auch in der Kommunalpolitik in Köln wurde von der zentralen Politik per Ratsbeschluss eine **sozialraumorientierte Problembearbeitung** als neue Jugendhilfephilosophie eingeführt, „um den Kollaps zu verhindern“ (IP 28, 42, Jugendamt Köln). Der historische Wandel von einer ehemals flächendeckenden zu einer Priorisierung der Hilfeleistung in besonders bedürftigen Sozialräumen wird von der Verwaltung auf die **knappe Ressourcenlage** und Personal-**Einsparungsmaßnahmen** im öffentlichen Kommunalhaushalt zurückgeführt: „Die Wirklichkeit der Ressourcen lässt uns aber gar keine andere Wahl.“ (IP 28, 41):

[I]m Moment ist alles im Umbruch und die Frage gestellt wird, ob es eine neue Ausrichtung in der Sozialraumorientierung geben wird. [...]n der Vergangenheit [...] haben wir flächendeckend gearbeitet in der Jugendhilfeplanung. Da die Personaldecke immer dünner wird in dieser Stadt haben wir uns dazu entschieden, Prioritäten zu setzen und nur noch in ausgewählten Stadtbezirken, und da nicht im ganzen Stadtbezirk, sondern wieder in ausgewählten Sozialräumen zu arbeiten. (IP 28, 40 Jugendamt Köln)

Die Sozialraumorientierung wird zeitgenössisch weiter verfeinert. Der öffentliche Akteur spricht in diesem Kontext von einem **Paradigmawechsel** zu einer zunehmend systemübergreifenden Zusammenarbeit von Subsystemen des Jugendhilfesystems, „nämlich die Ressource Jugendarbeit mit der Ressource erzieherische Hilfe zusammenzubringen“

(IP 28, 41f. Jugendamt Köln). Verkoppelt werden damit eine **Pflichtleistung** und eine **Freiwillige Leistung**, so dass Strukturdifferenzen zwischen den Systemen diese ‚künstliche Ehe‘ belasten könnten, da divergierende Handlungsorientierungen (Einzel-fallhilfe vs. Feldansatz) und Routinen überwunden werden müssen:

Und wir gehen davon aus, wenn sich **erzieherische Hilfe**, die sich strukturell und von der formalen Zuständigkeit [...im] Pflichtbereich des Kinder und Jugendhilfegesetzes [verortet], wenn wir uns zusammen täten, das bedeutet auch innerhalb der Jugendhilfe eine **Überwindung von Systemdifferenzen**, wenn wir zusammenarbeiten das würde bedeuten das System der Gruppen, also die Gruppenansprache im Viertel, also **interstrukturell versus Einzelfallhilfe**. [...] Also wenn man diese beiden Dinge zusammenbringen will, das bedeutet auch innerhalb dieses Systems, bedeutet das sehr viele Veränderungen, und dass man sehr **viele Verkrustungen abbauen** muss und sehr viel Überzeugungsarbeit leisten. (IP 28, 41, Jugendamt Köln)

Die Verwaltung übernimmt in diesen dezentralen Politikprozessen eine koordinierende, unterstützende und qualitätssichernde Rolle (vgl. Kap. 6.1). In der **Selbstreflexion** wird dies aus der Perspektive der Jugend(berufs)hilfe und des Sportamts wie folgt beschrieben (vgl. auch IP 19, 102 Sportamt):

Der Weg ist vom Bezirksjugendpfleger zu dieser Koordinationsstelle,⁶⁸ damit man den **Begehrlichkeiten der Träger Vorschub** leisten kann. Man muss aufpassen, wie man sich die Träger aussucht, damit man nicht manche aus persönlichen Gründen übervorteilt. Der nächste Schritt wäre dieses Netz einzuberufen, wen man mit einbinden kann. (IP 1, 40f., JBH)

Beschrieben sind damit auch der **reflexive Machtkreislauf der Politik** und die **Legitimierung** zentraler politischer Maßnahmen auf Seiten der gesellschaftlichen Akteure über die Verwaltungsakteure. Die politischen Entscheidungsprämissen werden in einem zweiten Schritt von den freien Trägern der Jugendhilfe entlang der örtlichen Begebenheiten und Problemlagen spezifiziert. Als notwendig wird hierfür allerdings eine kontinuierliche Strukturförderung erachtet;

Das A und O in einer sinnvollen Struktur ist die Kontinuität. Das muss gewährleistet werden, dass nicht immer von Monat zu Monat oder von Jahr zu Jahr gedacht wird. Das muss **perspektivisch eine feste Größe sein**. [...] Erfolg versprechend sind Strukturen, die sich an dem ausrichten, was tatsächlich vor Ort passiert und welche Bedarfslagen vor Ort sind, um im Detail zu sehen was fehlt, was kann initiiert werden, wo macht es Sinn, gemeinsam, vernetzt zu arbeiten und welche Multiplikatoren muss man ansprechen, um da eine Gliederung zu erfassen, die Sinn macht. Es ist hier aus meiner Sicht schon fast idealtypisch, dass ein **Berufsberater vor Ort** in der Form von XXX gemeinsam mit einer **Jugendeinrichtung wie dieser kooperiert**; dass man **gemeinsam mit den Jugendlichen** teilweise sehr Erfolg versprechend arbeiten kann. (IP 7, 34f. Freie Jugendhilfe, Kooperationspartner)

In diesem Kontext wird betont, dass eine Inklusion der Jugendlichen in den Ausbildungs- und ersten Arbeitsmarkt nicht allein von der sozialarbeiterischen Tätigkeit abhängen kann, sondern v.a. von den Strukturbedingungen am Markt (ebd., 36).

6.2.4.4 Strukturwandel, Haushaltslöcher und Back to the Roots? Re-Zentralisierung als Gegentrend zur Vernetzung

Parallel lassen sich politikfeldbezogen seit 2004 in der Kommunalpolitik Köln aber bereits **Gegentendenzen** zur Dezentralisierung, Deregulierung und Vernetzung beobachten, namentlich **Re-Zentralisierungen**. Dies gilt sowohl für die kommunalen Strukturen der jugendpolitischen wie der arbeitsmarktpolitischen Jugendberufshilfe und wird aus dem öffentlichen Raum **finanziell begründet**. Hintergrund dieser Entwicklung sind Ressourcenverdichtungen im Feld der Jugendförderung **auf den politischen Handlungsebenen** von Ländern und Kommunen. Auf der kommunalen Verwaltungsebene

werden diese im Zuge des *New Public Management* als **Lean Management** umgesetzt. Allein im **freiwilligen Förderbereich** der Jugendhilfe sind seit 2003 von der Landesebene ein Drittel der Gelder gekürzt worden, auf die vergangenen 10 Jahre gerechnet sind es Einbußen von fast 45% der fachlichen Ressourcen. Die Tendenz ist auch weiter fallend:

Also die **Tendenz zu zentralisieren** gibt es **seit drei Jahren** und die wird letzten Endes dazu führen, dass wir **Ressourcen verdichten oder verknappen**, [...]. Es ist so, was die Kommune einspart, zieht das Land in der Regel nach. Die beiden Haushalte sind katastrophal, das hängt ja auch **am Ende an der Bundespolitik**, aber das würde mir jetzt zu weit gehen das auszuführen. Jedenfalls sind wir **am Tropf der Landesförderung**. Es sieht so aus, dass dieses Jahr 550.000€ [Jahr: 2005] alleine für die Jugendeinrichtungen wegfallen. (IP 28, 56f., Jugendamt Köln).

Man kann sagen die fachlichen Ressourcen wurden hier in den letzten 10 Jahren um 45% gestrichen, weil man davon ausgeht, dass das Geld vor Ort in der Projektförderung besser angelegt ist, weil da die Menschen etwas von haben. Es ist ja auch schwer dem Kölner Bürger verständlich zumachen, was ich hier den Leuten bringe. [...] Die [Politiker] sind auch nur daran interessiert, dass verschlankt wird. Man sieht es auch schon an diesem Bau: es wird alles zentralisiert und das ist genau das Gegenteil von Netzwerkarbeit. (IP 28, 58, Jugendamt Köln)

Seit zwei Jahren prägen Verteilungskämpfe im freiwilligen Leistungssektor, Konsolidierungszwänge und schlichtweg Einsparungen das Feld der Jugendförderung allgemein und der Jugendberufshilfe im Besonderen. Es handelt sich nicht um einmalige oder vorübergehende Kürzungen, sondern Strukturveränderungen, die von der neuen Landesregierung NRW z.B. in neuen Landesjugendplänen festgeschrieben wurden (vgl. Kap. 6.2.2.4; 6.3.4.2.2). Die Umschichtungen laufen z.B. zu Gunsten der Ganztagschule; hier soll über Ressourcenzusammenlegung aus dem Jugendhilfesektor und der Schulverwaltung Synergien geschaffen und Einsparungen erzielt werden. Die Mittel im Feld der freiwilligen Leistungen – so auch die der Jugendberufshilfe – werden verknappt: „Es hat keine eigene Lobby. Insgesamt ist die Jugendberufshilfe ein sehr kleiner Kosmos in dem ganzen Gebilde.“ (IP 14, 47, JBH). Die bisherigen Kürzungen haben allerdings vormals die Freien Träger betroffen und nicht die Strukturen der öffentlichen Jugendhilfe, die eigene Einrichtungen betreiben:

Unseren [öffentlichen] Etat haben wir noch. Damit werden die Jugendwerkstätten gefördert, Beratungsstellen gefördert, einzelne Projekte. **Auf Landesseite haben die Träger schon 20% reduziert bekommen** seit 2004. Davor konnte es immer erhalten bleiben. [...] (IP 14, 47, JBH)

Diese Einsparmaßnahmen wirken sich weiterhin auf Personaleinsparungen, Bürokratieabbau und eine zunehmende Übertragung der finanziellen Verantwortung auf die gesellschaftlichen Akteure aus. Als **neue Finanzierungsmodelle** werden im Verwaltungsraum z.B. Sponsoring, Fördervereine oder Stiftungen identifiziert, die über Public-Private-Partnerships oder Kooperationen zwischen den öffentlichen und privaten Akteuren aktiviert werden könnten:

Wir haben in Köln eine sehr negative Entwicklung der Haushaltslage, die gerade den Jugendbereich betrifft. Wir werden nicht an der Unterstützung durch Sponsoren, Stiftungen, der Wirtschaft vorbeikommen. Mit dem Sport lässt sich das gut verbinden. (IP 14, 103, JBH)

Beobachtet werden kann **der Trend zur Re-Zentralisierung** bundesweit mit der Einführung von Hartz IV, das auf der Ebene der Arbeitsverwaltung zentral von Nürnberg aus verwaltet und gesteuert wird. Im kommunalpolitischen Kontext findet sich eine Tendenz zur Zentralisierung aber auch für andere Verwaltungskontexte. So münden kommunale Haushaltskonsolidierungen in neue Verwaltungsstrukturereformen, in deren

⁶⁸ Die Koordinationsstelle der Jugendberufshilfe ist zentral vom Jugendamt eingerichtet (öff. Träger).

Zuge Querschnittsämter wieder aufgeben wurden. Ein anderes Beispiel findet sich in Köln mit der Zusammenlegung der ehemals neun dezentralen Verwaltungsbereiche im Jugendsektor auf fünf und der neun Bezirksjugendämter auf sieben (vgl. IP 28, 55f. auch 42f; IP 1; IP 8; IP 30). Die Entwicklungen sind von der **zentralen** Kommunal- und Landespolitik angestoßen und werden seitens der Administration kritisch beäugt, da damit Qualitätseinbußen der Arbeit in der Jugendhilfe verbunden sein können. Mit der **Re-Zentralisierungen** wird nicht nur der Entscheidungs- und Handlungsspielraum der „sozialen Manager“ (IP 28, 42) vor Ort wieder in die Verwaltungszentrale verlagert und damit auch ein Rückschritt von der operativen zur bürokratischen Verwaltung gegangen. Zugleich geht damit auch wesentliches „soziales Kapital“ für die Arbeit vor Ort und die als notwendig erachtete Bürger- und Problemnähe verloren: „je mehr man zentralisiert, umso weniger nah ist man dran, umso weniger Skrupel hat man auch Dinge zu verdrängen“ (ebd., 54f.)

Die Einsparungen im Feld der Jugendförderung ziehen Trägerschließungen vor Ort nach sich; der Verwaltungsakteur muss dies kommunizieren und die Schließung fachlich begründen. Kritisch beurteilt wird, dass die **Politik im Zentrum** die kritischen Entwicklungen – die über wissenschaftliche Diskurse im Feld der Jugendhilfe- und Freizeitforschungen angekündigt waren – nicht rechtzeitig wahrgenommen und als Warnsignale ernst genommen habe, um frühzeitig gegenzusteuern (IP 28, 57, Jugendamt Köln).

Eine zweite Entwicklung sind die jüngsten Umverteilungsmaßnahmen im **Bereich des SGB III** mit der Einführung von Hartz IV. Im Jahr 2005 wurden flächendeckend in allen Bezirken sozialarbeitsorientierte Beratungseinrichtungen für junge Menschen (Jugendbüros) sukzessive geschlossen bzw. ihre Zielausrichtungen geändert, weil die Beratungsleistung neuerdings statt zielgruppenorientiert im Sozialraum zentralisiert über Job-Börsen geleistet werden soll. Insbesondere sozial(hilfe) bedürftige und andere benachteiligte junge Menschen laufen Gefahr, bei dieser strukturellen Vereinheitlichung ‚hinten runter‘ zu fallen. Die lebenswelt- und alltagsorientierten Ansätze mit Geh-Strukturen werden sukzessive ersetzt durch zentralisierte „Komm“-Strukturen und traditionelle Strukturförderungen, die von der BA in die Jugend(beratungs)büros geflossen sind. Sie werden zunehmend durch projekt- und programmbezogene Fördergelder ersetzt, die über Antragstellung zu akquirieren sind. Der Zuschlag wird am Kriterium der „Wirtschaftlichkeit“ bemessen, die allerdings nicht qualitativ, sondern einzig auf Kostengünstigkeit bewertet wird. Gewandelte Förderbedingungen erschweren z.B. eine kooperative Leistungserstellung vor Ort, weil die Träger ihre Zielsetzungen flexibel entlang den sich wandelnden Anforderungen anpassen müssen:

Die Förderbedingungen haben sich verändert. Für viele Träger nicht unbedingt positiv. Die Jugendbüros sind aus dem Topf der Jugendförderung und des Arbeitsamtes entstanden. Aus der freien Förderung. Das hat die Möglichkeit geboten, Beratung anzubieten und die Beratungsstellen hatten dann die Möglichkeit frei mitzuarbeiten. Die meisten der Beratungsstellen haben die **Ideologie der Jugendsozialarbeit, also der Jugendhilfe** mit aufgenommen. Das ist aus den Förderbedingungen möglich gewesen. Jetzt stehen denen aber **ganz andere Förderbedingung** gegenüber. Da müssen sie **spezielle Zielgruppen** ansprechen. [...] **Die Mittel sind knapper bemessen.** Wenn sich ein Träger um Mittel bewirbt, bei der Agentur für Arbeit im Rahmen der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen, dann muss er an einer Ausschreibung teilnehmen. Gewinner ist der, der den günstigsten Preis hat und nicht wer die Qualität hat. (IP 14, 56f., JBH)

Damit ist ein Prozess der Reorganisation auf Organisationsebene der Trägerlandschaft losgetreten worden, in dem sich die Freien Träger an neue Standards und Zielorientierung der BA anpassen müssen, damit auch weiterhin der Ressourcenzufluss für ihre

Einrichtungen gewährt bleibt (vgl. IP 28, 52f.). Hier fehlt es allerdings auch aus Sicht der Freien Träger an Möglichkeiten zur Abstimmung mit dezentralen Akteuren oder auch Institutionen der Arbeitsverwaltung. Gemeinsame zukunftsfähige Ziele, die auch den Einrichtungen eine gewisse Planungssicherheit geben, können i.E. nur im intersektoralen und fachbereichsübergreifenden Verbundsystem entwickelt werden ():

Was die **inhaltliche Arbeit** sonst angeht, gibt es in der Regel keinen Austausch, keine Kommunikation. In Einzelfällen haben wir **Kontakt zu einzelnen Berufsberatern**. Das ist dann immer personenbezogen auf die zu beratenden Jugendlichen. Es gibt darüber aber **kein Gremium**, das man einen Austausch hat, wenn es um **fachliche Dinge** geht, um auch Positionierungen der Beratungsstellen im Gesamtkontext mit Arbeitsamt, Berufsberatung zu haben. **Das fände ich eine ganz wichtige Sache, dass es so was gibt, dass man gemeinsam Ziele entwickelt**. Dann käme nicht so ein Konkurrenzgedanke durch. Das ist ja nicht der Fall, dass jemand irgendwem anders etwas wegnimmt. Wir bringen die Jugendlichen ja auch wieder zurück zu den anderen Institutionen. (IP 10, 36-39 Freie Jugendhilfe, Beratung; auch IP 6, 35).

Durch die neuen Prämissen wird nicht nur auf Ebene der freien Träger eine sozialraumorientierte **Kooperation** erschwert, sondern auch **die Netzwerkarbeit** zwischen der Jugendberufshilfe (Jugendamt) und der Agentur für Arbeit als Querschnittspolitik im Kommunalraum ist auf Grund der dauerhaften Reorganisations- und Reformationsprozesse seitens der BA zeitlich kaum möglich. Die Jugendverwaltung hebt hervor, dass es weder Zeit für Absprachen, noch für die Konzeption gemeinsamer Zielsetzungen gibt:

Die **Agentur für Arbeit** verändert sich, sie ist schon seit X Jahren dabei sich zu reformieren, es fehlen die Ansprechpartner, **es fehlt die komplette Kooperation**. [...] Es sind die **Strukturen, die das stören**. Es gibt keine Kontinuität und damit auch keine gemeinsamen Ziele. (IP 14, 46, JBH; vgl. auch (IP 28, 52f., Jugendamt Köln)

Neben den strukturellen Divergenzen werden auch inhaltliche und zielbezogene Divergenzen benannt, die nicht nur einer Jugendberufshilfe aus einer Hand entgegen stehen, sondern v.a. auch eine Konkurrenzsituation zwischen den Trägern aus dem jugend- und aus dem arbeitsmarktpolitischen Raum am Anbietermarkt schüren: „Mit der Hartz-Reform [haben wir] eine klare Aussage darüber, **dass Aufgaben der Jugendberufshilfe nachrangig zu betrachten sind**. Da gibt es [...] eine Nachrangigkeit, gibt es überhaupt **Konkurrenzen**.“ (IP 14, 47f., JBH; auch IP 10, 39).

Fehlende Absprachen und unterschiedliche **Handlungslogiken** prägen und diversifizieren die Arbeit im gleichen Arbeitsfeld: Jugendberufshilfe aus Sicht der Arbeitsverwaltung und aus Sicht der Jugendverwaltung sind auf verschiedene Zielgruppen und Zielsetzungen gerichtet, basieren auf verschiedenen methodischen Standards wie z.B. niedrig- oder hochschwellige Arbeitsansätze und weisen sehr unterschiedliche Leistungstiefen (z.B. Betreuungsschlüssel) auf. Die Jugendberufshilfe wird unter dieser Einflusslage einen neuen Charakter, „eine **völlig neue Philosophie**“ (IP 28, 52) bekommen:

[...D]as passgenaue **Vermitteln in den ersten Arbeitsmarkt** steht im Vordergrund und nicht **das sozialpädagogische Lebenskonzept als Jugendliche**. Also wir haben den Anspruch die Jugendlichen auf eine **langfristige Lebensplanung** vorzubereiten. Und das Sozialamt und das Arbeitsamt sehen nicht in erster Linie die sozialpädagogische Arbeitsweise, sondern **in erster Linie die ganz pragmatische Hinführung zum ersten Arbeitsmarkt**. Ich sag mal ganz konkrete Zahlen, die Arbeitsverwaltung hat einen Schlüssel 1 zu 75, also 75 Jugendliche und ein Sachbearbeiter und der soll dann möglichst diese Jugendlichen in drei Monaten vermittelt haben. Wir haben einen Schlüssel in Jugendwerkstätten zum Beispiel, drei Fachleute zu einer Gruppe von maximal 24 Jugendlichen, und Beratung machen wir nach der Statistik, pro Mitarbeiter 8-10. Also ein zigfaches weniger als in den Arbeitsverwaltungen, mal abgesehen von dem Angebot, **was hochschwierig im Arbeitsamt stattfindet**. (IP 28, 52f., Jugendamt Köln)

Die **Ressourcenabhängigkeit** der Träger leitet und bestimmt das Handeln und die Zielorientierungen der Institutionen in diesem Arbeitsfeld – z.T. auch wider besserer

Erkenntnisse. So wird z.B. der **präventive Ansatz** einer beruflichen Orientierung für von Arbeitslosigkeit bedrohte jungen Menschen zunehmend verschwinden, weil dieser Ansatz mit den arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen nicht konform geht (ebd., 54f.). In diesem Kontext wird der Aspekt der **Ressourcenbündelung und etwaiger Synergieeffekte** aus Sicht der Jugendpolitik instrumentalisiert und mutiert zu einer inhaltsleeren Floskel: „An dieser Stelle wird das Wort [Bündelung] sehr gerne genommen, auch Ressourcenbündelung und damit Synergieeffekte, die Synergieeffekte sind wirklich gelogen.“ (IP 28, 53, Jugendamt Köln)

Gefordert ist damit eine kontinuierliche Strukturanpassung der öffentlichen und freien Träger der Jugendberufshilfe an die veränderten Kontext- und Förderbedingungen, ohne dass auf der anderen Seite Transparenz über zukünftige Entwicklungen und eine mittel- bis längerfristige Planungssicherheit für die freien Träger gegeben wird (IP1, 32ff, JBH). Die Fördermodalitäten werden sukzessive von der Regelförderung auf **kurzfristige Programmförderungen** umgestellt

Die Fördermöglichkeiten liegen in **kurzfristigen Projekten und Maßnahmen**. Regelfinanzierungen werden immer weiter reduziert. Und Träger, die auf eine Planungssicherung angewiesen sind, sind in die Lage, versetzt sehr viele Anträge zu stellen, Finanzierungsmöglichkeiten auf die Beine zu stellen und alles in eine ordentliche Bilanz zu bringen. Das erfordert Kapazitäten, die der Jugend verloren gehen. (IP 1, 34_JBH)

Aus Sicht der Jugendverwaltung werden die Entwicklungen, die mit der Novellierung der Gesetzeslage im SGB III einhergehen, höchst kritisch bewertet, weil

- 1) die soziale und fachliche Ressource der hochkompetenten Trägerlandschaft den Einsparungen zum Opfer fällt (IP 28, 55, Jugendamt Köln) und
- 2) gerade benachteiligte junge Menschen auf präventive Angebote, Beratungsleistungen und ressourcenstützende Maßnahmen angewiesen sind, um eine Chance auf die Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu haben (ebd., 53f.):

Mit Blick auf die Anbieter am Markt bleibt festzuhalten, dass zur Zeit nur die Institutionen überleben können, die strukturell in der Lage sind, kurzfristig ihre Ziele und Zielgruppendefinition an veränderte Programmanforderungen anzupassen, eine qualitativ hochwertige Sozialarbeit zu leisten und zudem Anträge stellen zu können. Die Jugendberufshilfe wird vormals durch marktliche Mechanismen wie z.B. *Lean Management*, Kontraktmanagement, Qualitätsmanagement und Aspekte der Wirtschaftlichkeit koordiniert. Zu beobachten ist, dass die kleineren Einrichtungen diesbezüglich überfordert sind und auch kaum in der Lage, vorübergehende finanzielle Engpässe selbst zu meistern (vgl. Fallanalyse). Ihr Bestand in der Anbieterlandschaft ist gefährdet: Seit 2005 wurde ein Großteil der Beratungseinrichtungen im Kölner Raum geschlossen bzw. aufgefordert, sich Anschlussfinanzierungen aus anderen Bereichen zu suchen (z.B. aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds; LOS).

Ein möglicher Ausweg aus der Misere für die Kleinen könnte in einem Kooperationsverbund bzw. vernetzten Arbeitsansatz gründen, über den z.B. eine kooperative Antragstellung, Zielprozesse und die Politikfähigkeit der eigenen Einrichtung im Kommunalraum erhöht werden kann. Dieser Gedanke wird in der Fallanalyse wieder aufgegriffen und exemplarisch spezifiziert. Umgekehrt beeinflussen die Kontextveränderungen im Feld der Jugendberufshilfe auch die Handlungsfähigkeit im Netzwerk des Körbe für Köln e.V., der konzeptionell mit einem kostenfreien Vernetzungsprinzip mit diesem Arbeitsfeld

funktioniert(e). Auch diese Kontextveränderung und der daran rückgebunden Umsteuerungsprozess wird in der Fallanalyse an gegebener Stelle vertiefend behandelt.

Zusammenfassend bleibt für den vorliegenden Untersuchungskontext festzuhalten, dass die **Jugendberufshilfe** als Sonderarbeitsbereich der Jugendsozialarbeit, der für die Fallanalyse bedeutsam ist, sich in einem prekären Spannungsfeld zwischen zwei kommunalen Einflusskontexten bewegt: der **Jugendpolitik** und der Arbeitsmarktpolitik. Im ersten Kontext wird die Jugendberufshilfe nach einer sozialarbeiterischen und „helfenden“ Handlungslogik koordiniert, über präventive Ansätze eine informierende, beratende und ressourcenstärkende Förderung sozial benachteiligter junger Menschen angestrebt und die Aktivierung der Zielgruppe und die Vermittlung neuer Perspektiven als Grundlage für die Integration der Adressaten in den ersten Arbeitsmarkt avisiert. Dies wird vor allem sozialraumorientiert in ganzheitlichen, niederschweligen Ansätzen einer intersektoralen und systemübergreifenden Netzwerkarbeit gestaltet. Die öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteure aus der jugendpolitischen Jugendberufshilfe weisen eine hohe Affinität zur und einen breiten Erfahrungsschatz in der Netzwerk- und Kooperationsarbeit auf. Die **Arbeitsmarktpolitik** hat allerdings auf Grund der Mittelvergabe den eigentlichen Steuerungseinfluss auf die Entwicklungen in diesem Arbeitsfeld (=> *Ressource-Dependency*). Hier herrscht ein anderes Handlungsprimat vor, das neuerdings zudem charakterisiert ist durch eine Tendenz zur Zentralisierung, flächendeckende Ansätze mit Komm-Strukturen und eine ‚hochschwellige‘ Arbeit, die bereits *a priori* die Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der jungen Menschen bei ihrer Integration in den ersten Arbeitsmarkt fordert. Massive Einsparmaßnahmen in beiden Sektoren haben zu Trägerschließungen und Maßnahmeeinstellungen geführt. Insbesondere Jugendliche mit Mehrfachbenachteiligungen, die einer gezielten Unterstützungsstruktur und Beratungsarbeit bedürfen können als Opfer dieser Arbeitsmarktreform bezeichnet werden. Dem Anspruch einer Maximalinklusion kann auf dieser Basis sicher nicht mehr Rechnung getragen werden. Stattdessen werden Rahmendbedingungen geschaffen, auf deren Grundlage sich die Exklusionstendenzen in dieser Zielgruppe noch weiter verschärfen.

Nachfolgend wird eine Synthese aus dem vorangegangenen Kapiteln zu den Strukturen, Dynamiken und Vernetzungsaspekten aus dem Feld der Jugendhilfe erstellt, die einflussreiche Rahmenbedingungen für die Möglichkeiten und Grenzen einer intersystemischen Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik darstellen

6.2.5 Synthese: Idiosynkrasien, Potenziale und Netzwerkerfahrungen: zur Rolle der Jugendhilfe

Das Jugendhilfesystem ist ein **staatsnahes System**, das im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit mit hoch **professionalisierten Strukturen** Wohlfahrtsleistungen erfüllt. In Anlehnung an Überlegungen von Luhmann, Baecker und Miller erhält es den Status als **Subsystem des ‚sekundären Primärsystems‘** der Sozialen Arbeit (vgl. Fuchs & Schneider 1995). Orientiert am negativen Codewert der Handlungsprämisse der ‚Hilfebedürftigkeit‘ junger Menschen wird sozialarbeiterisches und sozial helfendes Handeln eingesetzt, um das wohlfahrtsstaatliche Prinzip der Universalinklusion **in Stellvertretung** für das politische System umzusetzen. Jugendhilfearbeit richtet sich prinzipiell an alle

Kinder und Jugendliche; durch zusätzliche Programme werden aber explizit vor allem die von Ausgrenzung bedrohten und mehrfach benachteiligten jungen Menschen gefördert, die andernfalls Gefahr laufen, aus den gesellschaftlichen Kontexten und Institutionen vollkommen exkludiert zu werden. Die Jugendhilfe ist in hohem Maße abhängig von den Finanzen und Leistungen des politischen System, das auch steuernd auf die Belange der freien Träger Einfluss nimmt. Dies gründet sich in der Zweigliedrigkeit der politischen Verwaltungsstrukturen der Jugendhilfe (über die öffentliche Verwaltung im Jugendamt und intersektorale Strategieentwicklungen im Jugendhilfeausschuss): die sozialpolitischen Entscheidungsprozesse werden meist vom politischen Akteur kontextgesteuert.

Beobachtet werden kann eine Modernisierung der Jugendhilfe, die u.a. geprägt ist durch eine Ökonomisierung des Sektors und die Entstehung eines **sozialen Dienstleistungsmarktes**. Diese Entwicklung ist durch folgende Charakteristika geprägt (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2000a, 13ff):

- 1) Die Novellierung der **gesetzlichen Grundlage** im KJHG (§§78a-78g) und BSHG (§93). Wirtschaftlichkeit wird zum Entscheidungskriterium für die Förderwürdigkeit der Freien Träger erhoben (vgl. Backhaus-Maul & Olk 1994).
- 2) Der Wandel von der traditionellen ‚vermachteten‘ Subsidiarität zu einer **neuen Subsidiarität**, die über Wettbewerb und Kontraktmanagement reguliert und von der Umstellung von der ‚sicheren‘ Strukturförderung auf projektbezogene und kurzfristige Maßnahmeförderungen geprägt ist. Wettbewerb und der Konkurrenzdruck schüren die Notwendigkeit zu einer **qualitativ hochwertigen Arbeit** (vgl. Backhaus-Maul 1996, 284 zit. in Dahme & Wohlfahrt 2000a, 16).
- 3) Die Tendenz zur Enthierarchisierung und Dezentralisierung der **Interdependenzen** zwischen den öffentlichen und freien Trägern. Einschränkend gilt allerdings, dass die marktliche Regulierung nicht die ungleiche Verteilungschancen am Anbietermarkt kompensiert, da die Marktmacht auch weiterhin in den Händen der öffentlichen und großen freien Träger, der sog. ‚Liga der Wohlfahrtsverbände‘, verbleibt. Auf Grund ihrer professionalisierten Strukturen sind sie eher in der Lage, im Wettbewerb um die Marktanteile der Wirtschaftlichkeit und Qualitätsanforderungen gerecht zu werden (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2000, 15f.).
- 4) **Europäische Governance und Einfluss des Europarechts auf die nationale Kinder- und Jugendhilfe**. Mit Inkrafttreten des Europäischen Binnenmarktes (1.3. 1993) sind die EU-Vorschriften über den freien Waren- und Dienstleistungsverkehr auch für den kommunalen Kontext handlungsleitend geworden. Die prekäre Finanzlage öffentlicher Haushalte bedingt eine große Dependenz von den Fördergeldern aus dem Europäischen Sozialfonds (Programm Jugend). Diese Finanzierungen sind zugleich an eigene Qualitätsstandards rückgebunden (z.B. *Gender Action Plan*, Qualitätskontrollen etc.). Unter dem Einfluss der europäischen Jugendpolitik ist der Trend zur Regionalisierung und Sozialraumorientierung einer vernetzten Jugendhilfearbeit geschürt worden. Zudem wird die Entwicklung tragfähiger kommunaler Steuerungsmodelle für eine integrierte Jugend- und Stadtentwicklungspolitik zunehmend über einen europäischen Wissens- und Erfahrungsaustausch reguliert (vgl. Berlin-Prozess 2006).

Die Modernisierung im Jugendhilfesektor hat über den Wandel von neokorporatistischen Arrangements zu einer Liberalisierung, zur Entwicklung einer ‚neuen Subsidiarität‘ und zunehmenden Vernetzung im sozialen Dienstleistungsmarkt geführt (vgl. Backhaus-Maul & Olk 1994, 131). Diese ist allerdings nach wie vor in das **historisch gewachsene**

hierarchische Geber-Nehmer-Verhältnis zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Trägern eingebettet (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2000a, 20ff). Seit den 90er Jahren kann das gewandelte Leistungsverhältnis zwischen Staat und freier Wohlfahrt und eine Diversifizierung und Pluralisierung der Anbieterlandschaft beobachtet werden. Im Zuge dieses Wandels hat z.B. auch der Sport einen neuen Stellenwert als Freier Träger der Jugendhilfe erhalten, was sich auch positive auf Ressourcenzuflüsse und die Entwicklung neuer Inklusionspolitiken im Sportsystem ausgewirkt hat (vgl. Kap. 6.3). Neben **Ökonomisierungsprozessen** im Zuge des *New Public Management* bewirken in jüngster Zeit auch **Demokratisierungsprozesse** im aktivierenden Staat, die Einführung neuer Primare der Handlungsorientierung in die Jugendhilfe: Vernetzung ist neben Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeit zu einem neuen Zauberwort geworden und wird als Basisprämisse der Förderwürdigkeit der Jugendhilfe angenommen.

Ausdruck findet dies u.a. in einer zunehmend intersektoral und intersystemisch strukturierten prozeduralen Netzwerksteuerung, die traditionelle Formen der sozialpolitischen Planung und einer Input-Output-Steuerung ersetzt (vgl. Textor 2000). So ist ein **neues Interdependenzverhältnis** zwischen den öffentlichen und freien Trägern entstanden, das durch Prozesse der Enthierarchisierung und Dezentralisierung geprägt ist und – als Resultat von intersektoralen *Governance*-Prozessen – in einer zunehmenden Vergesellschaftung der Jugendhilfepolitik manifest wird (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2000a, 13ff). Die öffentlichen Akteure übernehmen in diesem Verbundsystemen allerdings nach wie vor die Gewährleistungsfunktion, Moderation und das Controlling der Planungs- und Umsetzungsprozessen; auch die Entscheidungsprämissen und der planerische Rahmen werden gesetzlich reguliert. Systemtheoretisch beobachtet wird dies als vorstrukturierend-entlastende Funktion für die spezifische Programmausgestaltung gewertet. Der zivilgesellschaftliche Akteur der Jugendhilfe (Freie Träger) übernimmt in diesem Prozess entlang des Subsidiaritätsprinzips eigenverantwortlich und autonom die bedarfsgerechte, qualitative Ausgestaltung seiner Leistungsangebote und implementiert diese nach inhaltlichen, fachlichen und methodischen Kriterien der Jugendarbeit im Rahmen der gesetzlich vorgegebenen Grenzen und gestützt durch öffentliche Subventionen.

Nicht nur das Verhältnis von Jugendhilfe/Jugendpolitik hat sich gewandelt, sondern auch das Verhältnis der freien Träger der Jugendhilfe zueinander. So ist mit den öffentlichen Ressourcenknappheiten ein verschärfter **Wettbewerb** zwischen den Trägern entstanden, der auch auf das Verhältnis Sport und andere Träger der Jugendhilfe prägt. Zugleich sollen aber, und hier entsteht eine Ambivalenz, über organisierte Gemeinwesenarbeit und trägerübergreifende Netzwerk- und Kooperationsstrategien negative Externalitäten der funktionalen Spezialisierung und Fragmentierung zwischen den Trägern überwunden werden. **Konkurrenten** am Markt sind entsprechend gezwungen, ihre Leistungen im Kampf um die knappen Mittel anschlussfähig aneinander zu gestalten, ihre Teilressourcen zu bündeln und eine kostengünstige, aber leistungsfähige plurale Wohlfahrt zu generieren. Eine Nicht-Beteiligung an diesem Prozess kann sich negativ auf die soziale Anerkennung und Legitimität der Leistungsproduktion beim öffentlichen Partner auswirken und damit den zukünftigen Ressourcenzufluss gefährden. Die Bündelung von Ressourcen und spezialisierten Teilleistungen, v.a. auch von zivilgesellschaftlichem Kapital aus den Freiwilligenorganisationen des Dritten Sektors soll trotz öffentlicher Ressourcenknappheiten z.B. in ‚sozialen Brennpunkten‘ eine kollektive, wir-

kungsvolle Problem- und Krisenbearbeitung gewährleistet (vgl. van Santen & Seckinger 2005, 202-207; 2003, 13-21; Textor 2000; 1995). Diese spezifische Konkurrenzkonstellation mit Interdependenzcharakter **begründet strukturell** ein nicht unproblematisches **Verhältnis zwischen den Akteuren des Jugendsports und der Jugendhilfe**, auf das in der nachfolgenden Kontextanalyse vertiefend eingegangen wird. Wie eine organisierte Gemeinwesenarbeit in der Kooperation von Konkurrenten zwischen Sport und Jugendhilfe im Einzelnen gestaltet und koordiniert werden kann, ist noch gänzlich unerforscht.

Nachfolgend sind die wesentlichen Charakteristika des Jugendhilfesystems mit Blick auf Autonomie, Interdependenz, Steuerung, Funktionsweise und Netzwerkarbeit in kurzen Statements zusammenfassend dargestellt:

- Die Jugendhilfe ist mit seinen professionalisierten Strukturen in hohem Maße **abhängig vom Staat** und wird aus dem öffentlichen Bereich über Programme (Jugendhilfegesetz, Sozialpolitiken) und finanzielle Anreizsysteme **kontextreguliert**.
- Die Novellierung des KJHG Anfang der 90er Jahre hat einer Pluralisierung, Fragmentierung und kulturellen Vielfalt in der Träger- und Anbieterlandschaft der Jugendhilfe Vorschub geleistet (vgl. van Santen & Seckinger 2003). Als **Vorteil** ist daraus ein hochspezialisiertes Angebotsspektrum und eine pluralisierte Trägerlandschaft entstanden. So können Wohlfahrtsleistungen flexibel und zeitnah an kontinuierlich wandelnde Bedürfnislagen und Problemdefinitionen junger Menschen angepasst erstellt werden. Die Jugendhilfe weist z.B. in der Jugendsozialarbeit eine hohe Innovations-, Problemlösungs- und Integrationskraft auch für die Bearbeitung individualisierter Bedarfslagen von partikularen Minderheitengruppen auf. **Nachteilige Auswirkung** ist eine Zersplitterung der Leistungen, die nur unter einem hohen Koordinationsaufwand bewältigt und mit dem Risiko einer geringen Integration der Teilleistungen verbunden ist. Außerdem wirkt sich die Umstellung der Förderpolitik auf eine zeitlich befristete Projektförderung nachteilig aus, weil den Trägern die Planungssicherheit entzogen wurde, wodurch die Wohlfahrtsleistungen häufig durch mangelnde Nachhaltigkeit charakterisiert sind (ebd., 30ff).
- Im zeitgenössischen ‚aktivierenden Staat‘ werden daher auch im Feld der Jugendhilfe neue Steuerungs-, Finanzierungs- und Integrationsmodelle als kostengünstige Alternativen für eine plurale Wohlfahrtsproduktion gesucht und nach Maßgabe politischer Konzepte und Visionen in wohlfahrtspluralistischen Arrangements umgesetzt. Vorhandene Angebote und Teilleistungen im sozialen Dienstleistungssektor sollen anschlussfähiger aneinander gestaltet werden, damit eine umfassende kollektive Problem- und Krisenbearbeitung, die bei den Lebensbedingungen benachteiligter junger Menschen ansetzt, umgesetzt wird (vgl. van Santen & Seckinger 2003, 13-21; dies. 2005a, 202-207). Vernetzungs- und Kooperationsstrategien avancieren zum Hoffnungsträger für die Überwindung negativer Externalitäten der funktionalen Spezialisierung und Fragmentierung der modernen Gesellschaft.
- Die Jugendhilfelandchaft ist entsprechend charakterisiert durch eine Vielfalt zeitlich begrenzter ‚loser Kopplungen‘ in intersektoralen Politiknetzwerken und sozialen Dienstleistungsnetzwerken, über die Stärken und Ressourcen aus dem öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Kontext gebündelt und sinnvoll aufeinander bezogen werden sollen (vgl. Blanke et al. 2000; Enquete Kommission 2002; Evers et al. 2002; Zimmer & Priller 2004, 159; Baur & Braun 2003). Intersektorale, meso-politische Verhandlungsprozesse haben zunehmend ‚vergesell-

schaftete' und integrierte Jugendpolitiken entstehen lassen (vgl. Kap. 6.1; Messner 1996a, 66).

- Die Netzwerkstrategien sind charakterisiert durch die Merkmale der Dezentralisierung und Sozialraumorientierung, die Überwindung von Einzelfallorientierung durch eine Lebensweltorientierung (vom ‚Fall zum Feld‘), prozedurale Steuerungsverfahren, Elemente einer dezentralen gesellschaftlichen Selbststeuerung sowie die Forderung und Förderung von bürgerschaftlichem resp. zivilgesellschaftlichem Engagement. Insgesamt ist der Prozess charakterisiert durch eine finanzielle und politische Verantwortungsverlagerung in den gesellschaftlichen Raum (vgl. van Santen & Seckinger 2003; Enquete-Kommission 2002; Städte-Netzwerk 2001).
- Ziel dieser Strategie ist es, passgenauere Lösungen für die komplexen Integrationsprobleme benachteiligter junger Menschen im Kommunalraum zu finden, brachliegendes soziales und kulturelles Kapital im Sozialraum, Bezirk, Stadtteil oder Quartier zu aktivieren und integrativ nutzbar zu machen (vgl. ebd.; auch Mack & Wächter-Scholz 2001a). Die politischen Akteure setzen Netzwerkarbeit als strategisches Instrument ein zur finanziellen Entlastung und Erhöhung der gesellschaftlichen Akzeptanz und Legitimität der sozialpolitischen Strategien. Charakteristisch ist zumeist eine **hierarchische Kontexteinbettung** der **dezentralen Selbstorganisation** in fachübergreifenden Netzwerken.
- In der Jugendhilfe ist Netzwerkarbeit entsprechend charakterisiert durch eine **hohe Einflussnahme der politischen Akteure**. Diese übernehmen in Anlehnung an ihre öffentliche Planungsverantwortung, Gewährleistungsfunktion und die **gesetzliche Regulierung** häufig die Moderation und Koordination der Vernetzung. Im KJHG werden folgende Regulierungsfelder kodifiziert: die intersektorale Vernetzung zur wechselseitigen Abstimmung und Ergänzung der Teilleistungen von öffentlichen und freien Trägern in lokalpolitischen Arbeitsgemeinschaften, die über Leistungsvereinbarungen reguliert werden (§78a-g KJHG/SGB VIII), die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe (§4 KJHG/SGB VIII), die öffentliche Planungsverantwortung der kommunalen Verwaltung unter intersektoraler Beteiligung der freien Träger (§80 KJHG/SGB VIII) wie auch die intersystemische Zusammenarbeit mit anderen Fachstellen und öffentlichen Einrichtungen (z.B. Schulen, Schulverwaltung, Einrichtungen zur beruflichen Aus- und Weiterbildung und des öffentlichen Gesundheitswesens, Bundesagentur für Arbeit, Polizei und Träger anderer Sozialleistungen wie dem Sportsystem; §81 KJHG/SGB VIII; vgl. BMFSFJ 2003c). Neben der politischen und fachlichen Vernetzung wird weiterhin die Ko-Produktion der Adressaten gefordert und gefördert. Ziel ist es, die jungen Menschen zu demokratischem Verhalten und einer eigenverantwortlichen, selbstorganisierten Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu aktivieren und befähigen (vgl. BMFSFJ 2003c, Brocke 2002a; 2002b). Wohlfahrt und Demokratie werden durch Vernetzungsprozesse zu einem „Tandem mit der gemeinsamen Zielrichtung der Integration der Bevölkerung“ (Zimmer & Priller 1997, 256). Wie diese im Einzelnen ausgestaltet sein sollen, wird gesetzlich nicht spezifiziert.
- Die Umsetzung intersystemischer Kooperation, Vernetzung und lokaler Bündnisse wird weiterhin über **sozialpolitische Programme** gesteuert (vgl. Kap. 6.1.; v.a. E&C 2004; BMFSFJ 2003b): Gefordert werden fachlichen Standards, wie die **lebensweltbezogene** Problembearbeitung v.a. mehrfach benachteiligter junger Menschen in „sozial benachteiligten und gefährdeten Quartieren“ (BMFSFJ 2003c), aber auch vertikale und horizontale Vernetzungen für die Entwicklung von Querschnitts- oder *Linkage*-Politiken (z.B. zwischen Akteuren aus der Stadtentwicklung, Jugendhilfe und dem Sport) unter Einbeziehung der lokalen Ressourcen.

Wesentlicher Qualitätsstandard ist die Erarbeitung **integrierter Handlungskonzepte** (IHK), über die eine nachhaltige, ganzheitliche Bearbeitung der lebensweltbedingten Probleme benachteiligter junger Menschen in den sozialen Brennpunkten erarbeitet und umgesetzt werden soll (vgl. BMFSFJ 2004; E&C 2004; ILS 2004; 2001; Schubert et al. 2002; Becker et al. 2001; Spieckermann 2001; Mühlich 2005).

- An Netzwerkarbeit in der Jugendhilfe ist ein ganzes Bündel an Erwartungshaltungen rückgebunden: Intersektorale und intersystemische Vernetzungen in der Jugendhilfe werden vom politischen Akteur strategisch eingesetzt zur **finanziellen Entlastung** öffentlicher Haushalte und zur Schaffung **erhöhter Legitimität** der eigenen Sozialpolitiken. Dies soll über eine prozedurale Arbeitsorganisation und Steuerung im Verbundsystem mit zivilgesellschaftlichen Akteuren gewährleistet werden. Darüber hinaus soll über den Einsatz von marktlichen Steuerungsinstrumenten – z.B. Qualitätsmanagement – die Effektivität, Effizienz wie auch Flexibilität und Viabilität der Leistungsproduktion mit Blick auf sich rasch wandelnde Umweltbedingungen erhöht werden. Des Weiteren werden Netzwerke als Instrument zur Förderung eines trägerübergreifenden Informations- und Wissensaustausches und als Grundlage für gesellschaftliche Lernprozesse verstanden. Speziell in der Jugendhilfe wird weiterhin von einer gesteigerten Problemlösungsfähigkeit im Hinblick auf die Verbesserung der Lebensbedingungen und die Integration mehrfach benachteiligter jungen Menschen in sozialen Brennpunkten ausgegangen.⁶⁹ Der Nachteil von Netzwerkarbeit liegt, lt. wissenschaftlichen Erkenntnissen, im hohen wechselseitigen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf; derzeit fehlen nach wie vor angemessene Koordinationsinstrumente und Steuerungsmodelle, um diese ‚Kosten‘ zu minimieren. Die Netzwerkforschung steckt diesbezüglich noch in den Kinderschuhen (vgl. erste Auseinandersetzungen bei van Santen & Seckinger 2003; Baur & Otto 2005).
- Die zeitgenössische Jugendhilfe bewegt sich mit den beschriebenen Phänomenen im Spannungsfeld zwischen **Demokratisierung, Deregulierung und Dezentralisierung** einerseits, einer daran rückgebundenen **Pluralisierung** der Angebote und Dienstleistungen und einer gewachsenen **Ökonomisierung resp. Liberalisierung** der Leistungsproduktion. Neben der Kundenorientierung bestimmen Faktoren wie Wettbewerb, Konkurrenz und Aspekte der Qualitätssicherung die Position der Akteure am sozialen Dienstleistungsmarkt. Mit der Einführung von marktlichen Steuerungsmodellen in das Jugendhilfesystem wird das sozialarbeiterische Handlungsfeld zum Spannungsfeld zwischen fachlichen Standards und ökonomischen Zielsetzungen. Die optimale Lösung muss jeweils am Einzelfall ausgelotet werden.
- Mit der Ökonomisierung ist zwar eine **‚neue Subsidiarität‘** entstanden, die Wohlfahrtsproduktion ist allerdings nach wie vor von historisch gewachsenen Pfadabhängigkeiten und einem ‚sektoralen Korporatismus‘ geprägt (vgl. Backhaus-Maul & Olk 1994; Heinze 2000): so spüren neokorporatistische Strukturen zwischen den öffentlichen Trägern und freien Trägern der ‚Liga der Wohlfahrtsverbände‘ (v.a. Caritas, AWO, Rotes Kreuz, DPWV und das Diakonische Werk) eine bevorzugte Mittelvergabe an und Partnerwahl aus diesen Institutionen vor. Gestärkt wird dies durch ein historisch gewachsenes Vertrauen der Politik in die Leistungsfähigkeit dieser Akteure, das durch die hoch professionalisierten Strukturen dieser Trägerinstitutionen noch gestärkt wird. Kleine ehrenamtliche Träger (wie z.B. Vereine im Sport) sind weniger in der Lage, sich als Konkurrenten im Wettbewerb am sozialen Dienstleistungsmarkt

⁶⁹ Zu den Vorteilen der Netzwerkarbeit vgl. u.a. van Santen & Seckinger 2003; Sydow 2003; Nonaka 2001; Heidenreich 2000, 97-133; Weyer 2000a; Zauner 1997; Nonaka & Takeuchi 1997; 1995; Schreyögg & Conrad 1996; Hanft 1996; Prange 1996; Sydow & van Well 1996; Willke 1996a; Mayntz & Marin 1991; Sydow 1992.

zu behaupten. Eine professionalisierte Bearbeitung der bürokratischen Elemente, wie Antragstellung, Kosten-Leistungsrechnungen und Qualitätsmanagement ist über die ehrenamtliche Basisstruktur im Sportsystem nur schwer realisierbar. Die Vernetzung und Kräftebündelung vieler kleiner Träger kann allerdings neue Wege eröffnen und Möglichkeiten schaffen, um sich im Kollektivverbund gegen die ‚Großen‘ am Markt durchzusetzen.

Modernisierungsfolgen haben, das ist deutlich geworden, auch das Feld der Kinder- und Jugendhilfe stark beeinflusst und dort zur Transformation von Organisationsformen, Finanzierungsstrukturen und neuen Steuerungsmodellen geführt (vgl. i.Ü. BMFSFJ 2002, 78ff): Seit dem 21. Jahrhundert sind neue **Organisationsformen** in der Kinder- und Jugendhilfe durch einen **intersektoralen Welfare-Mix** charakterisiert, der die Stärken der öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Partner sowohl in der politischen Arbeit wie in der organisierten Gemeinwesenarbeit in sich vereint und nutzbar macht. Diese Strukturen bleiben aber – trotz Dezentralisierungs- und Deregulierungstendenzen – unter dem mächtigen Einfluss und der Kontextsteuerung der Politik und Verwaltung. Eine konsequente Umsetzung der organisierten Gemeinwesenarbeit, die an den Prämissen der Sozialraumorientierung und intersektoral-intersystemischen Netzwerkarbeit ausgerichtet ist, steht auch in der Jugendhilfe noch aus (ebd.). Zudem konnte auf Basis der eigenen empirischen Beobachtungen in Kapitel 6.2.4 belegt werden, dass im Kommunalraum Köln öffentliche Ressourcenknappheiten im Haushaltsjahr 2004/2005 zu ersten Re-Zentralisierungstendenzen der Verwaltungen in den Ressorts Jugend und Arbeitsmarktpolitik geführt haben. Diese Entwicklungen widersprechen der Netzwerklogik und den Prämissen der Sozialraumorientierung.

Es zeichnet sich allerdings ab, dass Vernetzung im jugendpolitischen Raum vor allem als mögliche Form des Sparens propagiert wird; über Vernetzung soll die Einbeziehung von sozialem Kapital aus dem zivilgesellschaftlichen Raum für die Wohlfahrtsproduktion gezielt gebündelt werden (Evers 2005; Zimmer & Priller 1997, 257; Zimmer 1996, 45; kritisch ver.di 2004). Hier stehen sich fachliche Anforderungen und marktliche Prämissen diametral gegenüber: so sind einerseits gerade professionalisierte traditionelle soziale Dienste und Einrichtungen der Jugend- und Wohlfahrtspflege gefragt, den besonderen qualitativen Herausforderungen Genüge zu leisten; andererseits avancieren die ehrenamtlich strukturierten und auf sozialem Kapital basierenden Träger – wie der Sport – zu einem wesentlichen Bestandteil im wohlfahrtspluralistischen Modell. Es bleibt abzuwarten, welches Primat der Handlungsorientierung, die fachliche oder die Finanzlogik, in diesem Kräftefeld am Ende die Jugendhilfe regulieren wird. Intersystemische Netzwerke sind zwar das geeignete Medium für eine kollektive, kostengünstige, und damit effiziente und effektive Integrationsarbeit. Offen bleibt aber die Frage, wie die fachlichen Anforderungen der Jugendhilfe, ökonomische Prämissen und die je eigenen Wertorientierungen der Partner im Dienste der pluralen Wohlfahrt **koordiniert** werden können. So liefert die Studie von van Santen und Seckinger (2003) zwar erste hilfreiche Hinweise auf die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für intersektorale und intersystemische Vernetzungen, sowohl auf der politischen wie auf der operativen Ebene der Jugendhilfe. Nicht berücksichtigt werden allerdings die Sportakteure als Träger der Jugendhilfe. Die vorliegende Forschungsarbeit versucht diese Lücke zu schließen.

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit der Kontextanalyse des Sportsystems.

6.3 Das (Jugend)Sportsystem: Inklusionsleistungen, Autonomien und Interdependenzen

In Analogie zu den vorangegangenen Kapiteln erfolgt nachfolgend eine Kontextanalyse aus differenzierungstheoretischer Perspektive zum (Jugend)Sportsystem. Ziel ist es, die sozio-strukturellen Eigenarten, Entwicklungsprozesse und Eigendynamiken im Jugendsport wie auch seine spezifische Autonomie-Interdependenz-Relation zu den fokalen Umweltsystemen ‚Politik‘ und ‚Jugendhilfe‘ zu erarbeiten. So soll ein strukturelles Basisverständnis aufgebaut werden, um 1) die Möglichkeiten und Stärken einer vernetzten organisierten Gemeinwesenarbeit im Jugendsport i.S. einer pluralen Wohlfahrtsproduktion zu erarbeiten. Darüber hinaus sollen 2) strukturelle Rahmenbedingungen aus ihrer historischen Entwicklung für die bestehende Kooperationswillig- und Steuerungsfähigkeit des Jugendsports heraus erklärt werden. Weiterhin wird 3) das Erfahrungsspektrum des Jugendsports und seiner Akteure mit Blick auf eine vernetzten Wohlfahrtsproduktion in der zeitgenössischen Gesellschaft beleuchtet. Besonderer Fokus wird auf seine aktive Rolle als Freier Träger der Jugendhilfe, als Produzent für eine sportbezogene Jugendsozialarbeit und als Kooperations- und Netzwerkpartner in intersektoralen oder inter-systemischen Verbundsystemen gelegt. Damit soll der **strukturelle Möglichkeitsraum** für, wie auch Hemmschwellen und Hindernisse gegen, eine aktive Beteiligung des Jugendsports an vernetzter Wohlfahrtsproduktion im Kontext einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit herausgearbeitet werden.

Die für den vorliegenden Forschungskontext relevanten Idiosynkrasien des Funktionssystems ‚Sport‘ allgemein werden verdichtet dargestellt. Eine umfassende Analyse der (Tiefen)Strukturen, Prozesse, Funktionsweise und Steuerungsmechanismen des Sportsystems kann an dieser Stelle nicht geleistet werden. Hierfür sei auf die Arbeiten von Ilse Hartmann-Tews (1996)⁷⁰ und Klaus Cachay und Ansgar Thiel (2000⁷¹; Cachay 1988a) verwiesen, die sich sowohl aus diachroner wie synchroner Perspektive differenzierungstheoretisch mit dem Sportsystem auseinandersetzen.⁷² In Analogie zur vorliegenden Arbeit spannen die Forscher/innen ihre Analysen auf der Folie des Akteurzentrierten Institutionalismus auf (vgl. Kap. 2.2.; 2.3), über den teilsystemische, institutionelle und akteurbezogene Einflussfaktoren gleichermaßen berücksichtigt werden und ein ganzheitliches Bild der Idiosynkrasien, Strukturen und Dynamiken des deutschen Sportsystems nach innen wie nach außen gezeichnet werden kann: Erfasst werden mit Blick ‚nach innen‘ die Wechselwirkungen von Handeln und Strukturen, mit Blick ‚nach außen‘ die Wechselwirkung des Sportsystems zu relevanten Umweltsystemen.

⁷⁰ Hartmann-Tews (1996) wendet den Analyserahmen des Akteurzentrierten Institutionalismus (AI) auf die Sportentwicklung in Deutschland, England und Frankreich zwischen 1960-1990 an. Im Analysefokus stehen die Bedingungen für kontingente Entwicklungen und sozio-strukturelle Dynamiken dieser Sportsysteme bei der Umsetzung der Sport für Alle – Policy, d.h. mit besonderen Fokus auf den Freizeit- und Breitensport.

⁷¹ Cachay & Thiel (2000; Cachay 1988a) rekonstruieren differenzierungstheoretisch im Rahmen des AI die Entwicklung des Sportsystems. Fokussiert wird die Herauslösung und Autonomisierung sportlicher Handlungsbezüge aus anderen gesellschaftlichen Sinnkontexten.

⁷² Ergänzt wird dieses Spektrum um eine differenzierungstheoretische Analyse der ehrenamtlichen Mitarbeiterstruktur in Sportvereinen bei Meier (2004). Zur funktionalen Betrachtung der strukturellen Kopplungen zwischen Sport- und Gesundheitssystem vgl. die Dissertation von Breuer (1999) und zur regionalen Netzwerksteuerung innerhalb des Sportsystems dessen Habilitation (ders. 2005a).

6.3 (Jugend)Sportsystem

In Abgrenzung zum bisherigen sportwissenschaftlichen Diskurs soll mit der vorliegenden Arbeit die historische **Binnendifferenzierung des ‚Jugendsportsystems‘** als eigenständiges Subsystem im Sport erstmalig einer **detaillierten Analyse** unterzogen werden. Derzeit liegt keine umfassende, systematische Analyse vor, die sich differenzierungstheoretisch mit den **strukturellen Besonderheiten des Jugendsports** als eigenständiges Subsystem, dessen **Dynamiken und Interdependenz-Relationen** beschäftigt.⁷³ Von besonderem Interesse sind historisch gewachsene Entwicklungspfade im Hinblick auf die Autonomie/Interdependenz-Relation des Jugendsports zu den fokalen Teilsystemen ‚Jugendpolitik‘ und ‚Jugendhilfe‘, über die Einflussfaktoren zur Erklärung der relativen Offenheit bzw. der sozialen Schließung einiger Jugendsportorganisationen gegenüber einer strukturell gekoppelten Leistungsproduktion im Handlungsfeld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit identifizieren zu können. Die Herausarbeitung der Strukturbesonderheiten des Binnensystems ‚Jugendsport‘, das durch seine prekäre Doppelorientierung des eigenen Handelns zugleich an den Primaten des Sport- **und** Jugendhilfesystems charakterisiert ist, ist Kernelement für eine strukturbasierte Erklärung einer offenen oder ablehnenden Haltung gegenüber der Partizipation an vernetzter Wohlfahrtsproduktion. Beobachtet werden kann häufig eine soziale Schließung gegenüber Netzwerkarbeit, was u.a. auf das historisch gewachsene, ambivalente Verhältnis zwischen Jugendsport und Jugendhilfe zurückzuführen ist: Der Jugendsport agiert als anerkannter Freier Träger der Jugendhilfe zugleich als Mitstreiter und Konkurrent am sozialen Dienstleistungsmarkt des Jugendhilfesystems. Die Ambivalenz gründet u.a. in der Ressourcen-Dependenz des Jugendsportsystems, das zur Bestandssicherung auf die öffentlichen Subventionen aus dem Kinder- und Jugendplan des Jugendhilfesystems angewiesen ist. Aus der Diskrepanz zwischen relativer Steuerungsautonomie, die das Sportsystem gemeinhin ausmacht, und der relativen Ressourcenabhängigkeit von einem öffentlichen Träger eines relevanten ‚Umweltsystems‘ (Jugendhilfe) können je spezifische Konstellationsdynamiken erwachsen. Die Kontextanalyse setzt sich zum Ziel dieses prekäre Verhältnis und benannte Ambivalenzen offen zu legen und damit einen Erklärungsgrund für das z.T. ablehnende Verhalten von Jugendsportorganisationen gegenüber institutioneller Netzwerkarbeit in der sportbezogenen Jugendsozialarbeit zu liefern.

Das Reflexionswissen der vorliegenden Kontextanalyse zum Jugendsport speist sich zu gleichen Anteilen mit Konstruktionsbausteinen aus dem sportwissenschaftlichen Diskurs, der auch viele relevante Module zum Jugendsport liefert (vgl. stellv. Breuer 2004b; 2003b; 2002; Rittner & Breuer 2004; Schmidt et al. 2003; Baur & Braun 2003; 2000a; 1999; Pilz et al. 2003; Brettschneider & Kleine 2002; Breuer et al. 2002; Pilz 2002; 1997; Baur & Burrmann 2000; Rittner & Breuer 2000c; Baur 1997). Die zweite Referenzsäule sind Selbstreflexionen und Selbstbeschreibungen der Akteure aus dem Jugendsportsystem, die z.T. sekundäranalytisch über Dokumentenanalysen, z.T. primäranalytisch auf der Grundlage von Expertengesprächen, leitfadengestützten Interviews und aus Beobachtungsprotokollen erarbeitet werden.⁷⁴

⁷³ Es existieren zwar erste Strukturanalysen zur sozialen Arbeit im Jugendsport, z.B. bei Breuer (2002), die sich allerdings weder mit den Dynamiken, mit der Interdependenz Sport / Jugendhilfe, noch mit der historischen Bedingtheit des Jugendsportsystems befassen. Diese Arbeiten liefern relevante Bausteine für die vorliegende Arbeit, auf die an gegebener Stelle Rückbezug genommen wird.

⁷⁴ Dem vorliegenden Kapitel liegen folgende Interviews/Teilnahmeprotokolle zu Grunde (IP = Interviewpartner): IP19 Sportamt; IP15 Sportjugend Köln (Hauptamt); IP17 Geschäftsführer Stadtsportbund Köln (Hauptamt); IP25 Breitensportreferent Großverein (Hauptamt), IP26 GF Sportjugend Köln (Ehrenamt),

6.3 (Jugend)Sportsystem

Im einleitenden Teilkapitel (Kap. 6.3.1) erfolgt zunächst eine synoptische Annäherung an das spezifische Autonomie-Interdependenz-Problem des Sports. Dies wird in den folgenden Kapiteln in relevanten Teilaspekten konkretisiert. Dargestellt wird die Autonomie des Systems, seine spezifische Handlungsorientierungen, Programme, deren historische Entwicklungsprozesse und das spezifische Leistungsverhältnis des Sportsystems zu relevanten Umweltsystemen. Hierbei wird deutlich, dass das Sportsystem sein Handeln in hohem Maße an systemfremden Funktionsprimaten orientiert und ein breites Funktionsspektrum ausdifferenziert hat. Diesem liegt allerdings keine einheitlich formulierbare Reflexionskonzeption und sinnhafte Handlungslogik⁷⁵ zu Grunde (vgl. i.Ü. Hartmann-Tews 1996, 31; 77ff; auch Meier 2004, 29ff; Cachay & Thiel 2000; Cachay 1988b; 6.3.1.1). Die sozio-strukturelle Systemhaftigkeit mit Blick auf spezialisierte Rollen und Institutionen im Sport wie auch die spezifische morphologische Beschaffenheit des Sportsystems im Kontext der pluralen Wohlfahrtsgesellschaft ist Thema von Kapitel 6.3.1.2. In diesem Zusammenhang werden zudem die handlungsleitenden Tiefenstrukturen der Sportorganisationen genauer betrachtet, die je nach Organisationstyp variabel gestaltet sein können. Grundsätzlich sind für den vorliegenden Kontext die Mitgliederlogik, Wachstumslogik, Einflusslogik und der soziale Schließungsmechanismus relevant. Der Weg führt nachfolgend vom Sportsystem (6.3.1) zu seinem Subsystem dem Jugendsportsystem (6.3.2) und dessen spezifische Autonomie-Interdependenz-Relationen sowohl innerhalb des Sports (6.3.2.1) wie auch zu den fokalen Umweltsystemen Jugendhilfe und Jugendpolitik (6.3.2.3). Dieser Aspekt wird vertiefend betrachtet im Hinblick auf die institutionellen Strukturen (6.3.2.2.1), die historischen Entwicklungspfade (6.3.2.2.3) wie auch Aspekte der rechtlichen Regulierung, pädagogischen Konzeption und inhaltlichen Anschlussmöglichkeiten des Jugendsports, um als Freier Träger im Jugendhilfesystem aktiv zu werden (6.3.2.2.3). Damit wird sachlogisch auf die Themenfelder der Inklusionspolitiken, Legitimationsformeln und Integrationsleistungen der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit hingeleitet (6.3.3). Auf dieser Basis wird Anspruch und Wirklichkeit der Leistungen des Jugendsports im Kontext der verbandlichen wie auch der offenen Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit diskutiert (6.3.3.1; 6.3.3.2). Das Möglichkeitsspektrum, sportpolitische Programme und faktische Leistungen des Jugendsports als aktiver Akteur einer vernetzt-organisierten Gemeinwesenarbeit in Form von sportbezogener Jugend(sozial)arbeit ist Thema von Kapitel 6.3.4. In diesem Kontext wird der gestiegene Umweltdruck auf den Jugendsport, der Soll-Wert programmatischer Entwicklungen als Reaktion darauf und der Ist-Stand zur Partizipation in und Umsetzung von einer integrierten lokalen Netzwerkarbeit im Feld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit beleuchtet. Die Kontextanalyse zum (Jugend)Sportsystem schließt mit einer Synopse in 6.4.

IP29 Bildungsreferent Sportjugend NRW (Hauptamt), sowie ein männlicher (IP12) und eine weibliche (IP13) Sportbetreuer/in im Untersuchungsnetzwerk; Inhaltsanalyse des Beobachtungsprotokolls zum Zukunftsrat der Sportjugenden NRW (SJ NRW 2005; Dok226).

⁷⁵ Handlungslogiken sind ein generalisiertes Koordinations- und Integrationsinstrument, um Kontingenzen und – im organisationalen Kontext - die prinzipielle Vielfalt individuellen Handelns aller Mitarbeiter/innen selektiv auf eine geteilte Zielsetzung auszurichten. Auf dieser Basis wird kollektives Handeln trotz divergierender Interessenlagen im System prinzipiell möglich (vgl. Schimank 2000b, 103).

6.3 (Jugend)Sportsystem

6.3.1 Das Sportsystem aus differenzierungstheoretischer Perspektive – zum spezifischen Autonomie-Interdependenz-Problem im Sport

Wie in Kapitel 2.1 systemtheoretisch hergeleitet und in den vorangegangenen Kontextanalysen an den fokalen Systemen Politik und Jugendhilfe illustriert, kann die Aus- und Binnendifferenzierung von gesellschaftlichen Teilsystemen im Spannungsverhältnis von Funktion, Leistung und Reflexion rekonstruiert werden. Differenzierungsprozesse in Einzelsystemen können erklärt werden

„als Effekte der Spezialisierung auf die Erfüllung einer besonderen Funktion für die gesamte Gesellschaft einerseits, der Etablierung von Leistungsbezügen zu anderen gesellschaftlichen Teilsystemen andererseits oder als Effekt der Selbstthematisierung des sich konstituierenden Systems“ (Hartmann-Tews 1996, 77; vgl. auch Meier 2004; Cachay & Thiel 2000; Mayntz 1988).

Auch das Sportsystem hat sich im Prozess wachsender Verselbständigung sequentiell ausdifferenziert und zur Reduktion gesellschaftlicher Komplexität die generalisierte Speziesemantik ‚sportlichen Handelns‘ sowie seine arbeitsteilige Leistungsspezialisierung über Strukturbildungen über spezialisierte Rollen in Form von Leistungs- und Komplementärrollen und formalen Organisationen entwickelt (vgl. i.Ü. Cachay & Thiel 2000; Hartmann-Tews 1996; generell Mayntz 1988, 20ff; Stichweh 1988a). Allerdings ist das Sportsystem durch die Besonderheit charakterisiert, dass es sich – in Abgrenzung zu den großen gesellschaftlichen Teilsystemen und in Analogie zum Jugendhilfesystem – nicht entlang einer spezifischen, nur ihm eigenen Funktion für die exklusive Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemlagen ausdifferenziert hat. Es ist vielmehr im Kräftefeld zwischen der Erstellung leistungsfähiger Anschlussofferten für Umweltsysteme und der Selbstthematisierung entstanden. So legitimiert es sich als eigenständiges Sozialsystem im Gesellschaftsverbund über **Anschlussofferten** und **deren Reflexion**, die es für Umweltsysteme wie dem Gesundheitssystem, Erziehungssystem, politischen System oder Jugendhilfesystem erstellt (vgl. stellv. Hartmann-Tews 1996, 77; 139ff; auch Cachay & Thiel 2000; Rittner & Breuer 2000b; Bette 1989, 168–171; Cachay 1988a, 30f; Schimank 1988a). Innerhalb dieser Leistungsproduktion, die folgerichtig auch an den Handlungslogiken und Werten umliegender Systeme orientiert ist, hat das System lange Jahre versucht alle sport- und bewegungsbezogenen Anschlussleistungen als exklusiver Anbieter am Markt zu gewährleisten, um über diesen Weg trotz hoher Interdependenz auch eine Art ‚funktionales Leistungsmonopol‘ (Lange 2003, 81) zu erlangen. Sportliches Handeln ist darüber hinaus, wie weiter unten noch zu spezifizieren sein wird, aber immer auch ein **Selbstzweck**, der inner- und außerhalb des Sportsystems anerkannt ist. Auf dieser Basis erlangte das System ein „**legitimes gesellschaftsweites Definitionsmonopol**“ (Schimank 1988a, 215) und konnte sich – trotz fehlender Eigenfunktion – von Umweltsystemen sinnhaft abgrenzen und seine Identität generieren. Über diese System-Umwelt-Differenz war es ihm möglich, überlebenswichtige Ressourcen aus Umweltsystemen zu gewinnen, ohne dabei in eine direkte Dependenz zur Umwelt zu geraten und damit zum Spielball der anderen Systeme zu werden. Rittner und Breuer arbeiten in ihrer Bestandsaufnahme zur gemeinwohlorientierten Leistung des organisierten Sports heraus, dass die Sportorganisationen kaum ein gesellschaftspolitisches Problem „unentdeckt“ (2000b, 119) gelassen haben, um öffentliche Mittel einzuwerben.

Für die Erarbeitung der Möglichkeiten und Grenzen einer pluralen Wohlfahrtsproduktion über die strukturelle Kopplung der Teilsysteme Sport, Jugendhilfe und Politik ist dieser Sachverhalt von besonderem Interesse, weil die spezifische Autonomie-Interdependenz-

6.3 (Jugend)Sportsystem

Relation der fokalen Akteure zueinander sich auf historischen Entwicklungspfaden entwickelt hat, die heutige Handlungsspielräume bereits vorspuren. So hat sich der Sport bereits in den frühen Anfängen der Ausdifferenzierung im 18. Jahrhundert an externen Interessen orientiert und das Leistungspotenzial sportbezogener Aktivitäten wurde für sehr unterschiedliche Funktionserfordernisse umliegender Systeme (z.B. Militär, Medizin, Erziehungssystem) instrumentalisiert und nutzbar gemacht (vgl. Cachay & Thiel 2000, 60ff; Cachay 1988a, 119ff). Aus diachroner Perspektive fungierten diese externen Leistungsbezüge als wichtige „Katalysatoren der Ausdifferenzierung“ und prägten das Selbst- und Fremdverständnis des Sportsystems dahingehend, dass in der semantischen Tiefenstruktur der „Eigensinn“ und „Selbstzweck“ sportlichen Handelns gebildet werden konnten (vgl. (Hartmann-Tews 1996, 33; auch Cachay & Thiel 2000; Cachay 1988a). Die Definition der eigenen Identität über strukturell gekoppelte Leistungsbezüge ist allerdings kein unproblematischer Wesenszug. Die Grenzen des Systems sind relativ offen und z.T. diffus definiert. Statt einer festen und exklusiven Bezugsgröße, auf deren Basis sich das System von der Umwelt abgrenzen und die eigene Identität bilden kann, ist der Referenzpunkt für die Identitätsbildung und Grenzziehung zur Umwelt definiert über systemfremde Funktionsprimat und veränderliche Umweltbedingungen. Die Legitimation des Sports als eigenständiges gesellschaftliches Teilsystem in der funktional differenzierten Gesellschaft ist somit in hohem Maße über seine **Interdependenz** zu Umweltsystemen bestimmt. Dies hat u.a. zur Folge, dass für das Sportsystem kein einheitlich formulierbares Reflexionskonzept existiert, aus dem eine generalisierte Handlungslogik und damit eine eindeutige Handlungsorientierung erwächst, die für alle Organisationen und Akteure im Sportsystem gleichermaßen Gültigkeit hat (vgl. Meier 2004, 29ff; 80ff; 96; 107; Cachay & Thiel 2000; vgl. Kap. 6.3.1.2.3).⁷⁶

Eine weitere Konsequenz aus diesem relativ hohen Grad an Interdependenz mit Blick auf die Legitimation im Gesellschaftsverbund ist, dass das System als kompensatorische Gegenkraft zur Dependenz von seiner Umwelt eine gesteigerte Selbststeuerung entwickelt hat. So wurde der Prozess der anschlussfähigen Leistungsproduktion entlang fremder Funktionsprimat begleitet von Reflexionsprozessen, „die das Selbst- und Fremdverständnis des [Sport]Systems neu arrangierten und einer internen Selbstorganisation Vorschub leisteten“ (Hartmann-Tews 1996, 84). Entsprechend ist das Sportsystem durch eine „forcierte Verdichtung sinnhafter Orientierungen“ (ebd., 77) und eine „verstärkte Selbstorganisation der beteiligten Akteure“ (ebd.) charakterisiert. Um zu verhindern, dass über die historisch gewachsene Instrumentalisierung des Sports der spezifische Eigenwert und seine Legitimation im Gesellschaftsverbund verloren gehen (vgl. Schimank 1992c), agieren Sportakteure zunächst orientiert am Primat sportlichen Handelns als Selbstzweck, selbst wenn eine strategische Ausrichtung der Leistungsofferte in Richtung z.B. einer gesundheitsbezogenen oder sozialerzieherischen Sekundärcodierung verfolgt wird (vgl. Breuer 1999, 116ff). Dieses Spannungsverhältnis lässt sich allerdings nicht immer positiv zu Gunsten der fremdreferenziellen Primat lösen.

⁷⁶ Meier (2004, 80ff) arbeitet in seiner Dissertation heraus, dass Entwicklungen Sportvereinen unterschiedliche Handlungslogiken zu Grunde liegen können. Er identifiziert in Anl. an Baur & Braun (2000a; auch Hartmann-Tews 1996) entweder je nach Strukturbesonderheiten der Vereine das Primat der Mitgliedschaftslogik und eine wachstumsorientierte Ausrichtung oder einen sozialen Schließungsmechanismus (Traditionsorientierung); eine gleichzeitige Existenz beider Elemente würde zu einem Konflikt führen und den Bestand der Organisation gefährden. Vgl. in Abgrenzung hierzu Emrich, Papatthanassiou und Pitsch (2001, 49f.), die eine sowohl-als-auch-Möglichkeit konzipieren.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Aus der historischen Pfadabhängigkeit der hohen Interdependenz des Sportsystems von relevanten Umweltsystemen ist – aus kompensatorischen Gründen - ein **hohes Maß an Indifferenz**, eine nur **bedingte Kooperationswilligkeit** und eine nur **sehr eingeschränkte Steuerbarkeit** entstanden (vgl. stellv. Breuer 1999, 118; Bette 1995). Dies gilt gleichermaßen für die Ebene der Binnensteuerung des organisierten Sports (vgl. Thiel 2003; 1997), für die Ebene der normativen Sportpolitik, die strukturell gekoppelt zwischen Sportselbstverwaltung und Sportpolitik erfolgt (vgl. stellv. Rittner & Breuer 2000a) und für die Ebene der Umweltbeobachtungen und der Steuerung von Umweltbeziehungen (vgl. stellv. Breuer 2005a, 26; 1999, 233ff).⁷⁷ Für den vorliegenden Forschungskontext ist insbesondere die letzte Dimension bedeutsam; diese wird allerdings in hohem Maße auch von den Kontingenzen der Binnensteuerung des Systems in ihrer normativen, strategischen und operativen Dimension beeinflusst und strukturell geprägt. Das Steuerungs- und Reflexionsdefizit des Sportsystems hat direkte Auswirkungen auf den kontingenten Möglichkeitsraum für eine intersystemisch gekoppelte Leistungsproduktion an der Schnittstelle Jugendsport, Jugendhilfe und Politik.

Der historisch geprägte **Entwicklungspfad** der Ausdifferenzierung des Sportsystems kann als kontinuierlicher Oszillationsprozess zwischen „externer Instrumentalisierung und interner Selbstorganisation des modernen Sports“ (Hartmann-Tews 1996, 33) beschrieben werden. Resultat dieses Prozesses ist das Paradoxon einer wechselseitig gesteigerten **überdurchschnittlich hohen Autonomie** mit Blick auf die Sportselbstverwaltung und einer **extrem hohen Abhängigkeit von Umweltsystemen** im Hinblick auf die Legitimationsbasis des Sportsystems im polyzentralen Gesellschaftsverbund. In dieser paradoxen Autonomie-Interdependenz-Konstellation gründet sich zugleich die sehr restriktive externe Beeinflussbarkeit des Sportsystems und die Tendenz zu einer relativ hohen Indifferenz gegenüber intersystemischen Kooperationen und Vernetzungen bei einem zugleich hohen Grad autonomer Selbststeuerung und Selbstverwaltung (vgl. stellv. Stucke 2005; MSWKS NRW 2001; Rittner & Breuer 2000b; Breuer 1999). Dieser Aspekt lässt sich für die Phase seit 1950 bis heute auch als Entwicklungspfad des bundesdeutschen Jugendsports und seiner ambivalenten Orientierung an und gleichzeitig autonomen Abgrenzung vom Jugendhilfesystem und der Jugendpolitik nachzeichnen (vgl. Kap. 6.3.2). Im Verlauf dieser Entwicklung hat sich schrittweise ein eigenständiges **Binnensystem ‚Jugendsport‘** mit autonomer Verwaltung, eigenen Strukturen in Form von formalen Organisationen und Netzwerken sowie spezialisierten Rollen entwickelt (vgl. i.Ü. dsj 2000c; Mevert & Lutz 2000, 33- 118; Nippe 2000, 165-171; Schmidt 2000a, 233-237; Schmidt 2000b, 272-273). Nachfolgend werden die für den vorliegenden Forschungskontext relevanten Idiosynkrasien des (Jugend-)Sportsystems aus einer differenzierungstheoretischen Perspektive zunächst im Überblick skizziert, bevor relevante Aspekte vertiefend dargestellt werden.

6.3.1.1 Funktionale Charakteristika des Sportsystems

Aus einer differenzierungstheoretischen Sicht können die Besonderheiten des Sportsystems, seiner Mitgliedsorganisationen und der darin agierenden Akteure mit Blick auf Strukturen, Prozesse, Funktionen und Legitimationen wie folgt zusammengefasst wer-

⁷⁷ Breuer (2005a, 26) identifiziert eine **relative Indifferenz** des Sportsystems gegenüber der Sozial- und Jugendpolitik dahingehend, dass die Akteure des Sportsystems sich nur sehr bedingt den Anforderungen

6.3 (Jugend)Sportsystem

den (vgl. stellv. Breuer 2005a, 23ff; 2002; 1999; Schimank 2005b; 1995c; 1988a; Meier 2004; Thiel 2003; 1997; Cachay & Thiel 2000; Bette 1999, 38f.; 1992a; 1992b; 1992d; Hartmann-Tews 1996; Cachay 1988a; 1988b; Horch 1983):

- Das Sportsystem ist ein autonomes gesellschaftliches Teilsystem, das sich am Positivwert der binären Codierung (körperlich) leisten/nicht leisten ausdifferenziert und als generalisierte Kommunikation gesellschaftsweit zu ‚sportlichem Handeln‘ verdichtet hat (vgl. Stichweh 1990, 384ff).⁷⁸ Die sportpolitischen Entscheidungsprozesse werden im Allgemeinen am positiven Codewert orientiert und erfolgen als „Kommunikation körperlicher Leistungsfähigkeit“ (ebd., 380). Über diese selbstreferenzielle Orientierung erlangt das Sportsystem seine Autonomie und grenzt sich sinnhaft von seiner Umwelt ab. Diese Spezialkommunikation ist Anlass für Organisationsbildungen und wird in den Satzungen z.B. als Organisationszweck (‚Förderung des Sports‘) festgeschrieben. Die operative Schließung entlang der Codierung wird über Programme zur Umweltseite hin geöffnet (vgl. Bette 1999, 38f.).
- Im Unterschied zu den ‚großen‘ gesellschaftlichen Teilsystemen (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft) hat sich das Sportsystem im Kräftefeld zwischen seinen **Leistungsbezügen** und deren **Reflexion** ausdifferenziert. Hierin gründet sich die Interdependenz des Systems zu relevanten Umweltsystemen, weil es keine genuine gesellschaftliche Funktion zur exklusiven Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen erfüllt, sondern sich über fremdreferenzielle Leistungsbezüge und strukturell gekoppelte Anschlussofferten in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung legitimiert (vgl. Hartmann-Tews 1996, 77). Das Sportsystem weist vor diesem Hintergrund **kein symbolisch generalisiertes Medium** für die Kommunikation von ‚sportlichem Handeln‘ auf.
- Das Fehlen einer exklusiven Funktion auf der Makroebene wird kompensiert durch den „autotelischen Charakter“ (Hartmann-Tews 1996, 38f.) sportlichen Handelns auf Ebene des Binnensystems und seiner Organisationen. Der Zweck sportlicher Handlung liegt in dieser Handlung selbst begründet (‚**Selbstwert**‘/ ‚**Selbstzweck**‘) und ist i.d.R. frei von gesellschaftlicher Rollenverpflichtung. Sport und Bewegung werden damit zum Medium.
- Die Legitimationskraft und Relevanz des Sportsystems in der Moderne generiert sich nicht allein auf der Basis von Anschlussofferten und Selbstzweck sportlichen Handelns, sondern v.a. auch aus dem Anspruch einer Maximalinklusionsleistung respektive einer **breiten Inklusionspolitik der Bevölkerung** in die Organisationen des Systems. Diese wird über die Entwicklung der ‚Sport für Alle‘ Konzeption (DSB 1972)⁷⁹ als Soll-Empfehlung in das System allgemein und verklusuliert in die

dieser Umweltsysteme anpassen.

⁷⁸ Schimank (1988a) und Bette (1999, 37f.) orientieren sportliches Handeln am Primat des **Siegescodes** (Sieg/Niederlage), der für das zeitgenössische Sportmodell als zu restriktiv zurückgewiesen wird, weil darin nicht die generalisierte Handlungsorientierung der ‚Einheit des Sports‘ repräsentiert wird (vgl. auch Hartmann-Tews 1996, 33f). So hat sich das Sportsystem zwar entlang dieser Codierung ausdifferenziert und auch heute noch prägen diese Erwartungsstrukturen z.T. das sportliche Handeln (z.B. im Schulsport, trainingsbasierten Vereinssport, Talentförderungen in Kindersportschulen; vgl. Schimank 2001a, 28). Die Handlungslogik des leistungsorientierten Wettkampfsports schließt allerdings zu viele Handlungsbezüge (z.B. sportbezogenen Jugendsozialarbeit) im zeitgenössischen Sport *per definitionem* aus.

⁷⁹ Zum Entwicklungsprozess des ‚Sport für Alle‘ in DSB und Sportjugend vgl. Hartmann-Tews 1996, 138ff und dsj 2000c). Entwicklungsetappen sind zur Einleitung der Breitensportbewegung die Resolution zum „2.Weg“ (1959), die „Charta des Deutschen Sports“ (1966) und die finale Konzeptentwicklung zum „Sport für Alle“ (1972). Im Jahr 1976 wurde diese von der Europäischen Sportministerkonferenz und dem *Council of Europe* in die Europäische „*Sport for All – Charta*“ (CoE 1976) überführt, die wiederum den jüngsten Entwurf der Europäischen Sportverfassung beeinflusst hat (vgl. CoE 2005).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Satzungen der Organisationen aufgenommen. Auf dieser Basis wird sie zu einer relevanten ‚organisationalen‘ Handlungsorientierung für die Akteure im System.

- Die Herausbildung von **anschlussfähigen Inklusionspolitiken** und Strukturbildungen im System erfolgt orientiert an der **Differenz von Inklusion/ Exklusion**: In Reaktion auf den negativen Leitwert der Exklusion hat das Sportsystem funktionale Binnenstrukturen ausdifferenziert, über die eine Kompensation ehemaliger Exklusionen erreicht werden soll (Bette 1999, 37). **Inklusionspolitiken** sind auf der **Programmebene** der Organisationen des Sportsystems und seiner Umweltsysteme verortet. Hier wird die operative Schließung sportlichen Handelns für anschlussfähige Leistungen an Umweltsysteme, wie z.B. freizeit- oder sozialpädagogische Prämissen des Kinder- und Jugendplans der Jugendhilfe, geöffnet (vgl. ebd., 38f.). So wird auf Ebene der Organisationen das für Funktionssysteme geltende Exklusionsdefizit korrigierend reguliert: Die **Inklusion** erfolgt traditionell über Mitgliedschaften, die qua Rollenzuschreibung (z.B. in Stellen, Ämtern, Positionen) in den Kommunikationszusammenhang des Sportsystems integriert werden. Diese **Inklusion** wird über **Leistungsrollen** (z.B. Trainer/in; Übungsleiter/in; aktive/r Sportler/in, Sportfunktionär/in) und **passive Publikumsrollen** (Zuschauer/in) faktisch realisiert. In jüngerer Zeit finden sich in Reaktion auf gewandelte Anspruchslagen auch in den Strukturen des organisierten Sports zunehmend auch ‚zahlende‘ Kunden für Kursangebote und soziales Dienstleistungsklientel, das in ‚offene Sportangebote‘ inkludiert wird.
- Als **Motor der Binnendifferenzierung** im Sportsystem können zwei parallele Antriebskräfte, die miteinander verflochten sind, identifiziert werden: 1) Ressourcen- und Bestandssicherung des Systems und 2) die Orientierung an Motivations- und Interessenlagen neuer Bevölkerungsgruppen. Im Zuge des Ausdifferenzierungsprozesses hat das Sportsystem entsprechend auch eigene Strukturen für ein eigenständiges Binnensystem der sozialen Arbeit und konkret für den Jugendsport ein Jugendhilfesubsystem herausgebildet (vgl. Breuer 2002). Auf dieser Strukturbasis kann der Jugendsport als Freier Träger der Jugendhilfe eine stellvertretende Integrationsleistung für die Jugendpolitik übernehmen. Dieser Ausdifferenzierungsprozess ist sowohl durch „endogene“ und „exogene“ Antriebsfaktoren (Hartmann-Tews 1996, 39) gesteuert worden: Als „exogene Triebkräfte“ (ebd.) können z.B. die fremdsystemischen Inklusionspolitiken aus der Stadtentwicklungspolitik, Jugendpolitik u.a. (Soziale Stadt, E&C) herangezogen werden, endogene Triebkräfte der Binnendifferenzierung in Richtung einer breiten Inklusionspolitik finden Ausdruck in der Breitensportentwicklung entlang der sportsystemischen Konzeption des ‚Sport für Alle‘ (DSB Jahr 1972), die wiederum Antriebsmotor für die Entwicklung u.a. der ‚Sozialen Offensive im Jugendsport‘ (dsj im Jahr 1981) und für deren Umsetzung relevante Strukturbildungen im Feld der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit darstellt.
- Mit der Hineinnahme von fremdreferenziellen Leistungsbezüge auf der Programmebene wird die Autonomie des Sportsystems, dessen ‚operative Geschlossenheit‘, für eine anschlussfähige Leistungsproduktion an Maßgaben der Umweltsysteme geöffnet. So werden Sekundärorientierungen z.B. für ein sozialpolitisch oder jugendpolitisch orientiertes sportliches Handeln in das System hineingenommen. Das Handeln im Sportsystem erfolgt immer als Oszillation der Selbst- und Fremdreferenz. Die Fremdreferenz wird über **Soll-Werte der Inklusionspolitiken** aus relevanten Umweltsystemen, wie z.B. dem Gesundheitswert, Demokratiewert, Erziehungswert als Orientierungspunkt für die Leistungsangebote in das Sportsystem hineingenommen (vgl. Hartmann-Tews 1996, 140-151).

6.3 (Jugend)Sportsystem

- Diese ‚Zuschreibungen‘ werden als **Legitimationsformeln** verwendet, d.h. sie werden zum Bezugspunkt der sportbezogenen Selbstreflexion und politischer Fremdreflexion, auf deren Basis die Legitimationskraft für die Anerkennung des Sports als eigenständiges und förderwürdiges Teilsystem im Gesellschaftsverbund generiert wird (Hartmann-Tews 1996, 139ff; 145). Die Konvergenz zwischen Soll-Wert und faktischer Inklusionsleistung ist allerdings in vielen Fällen empirisch nicht nachgewiesen bzw. wird in Teilaspekten empirisch in Frage gestellt (vgl. stellv. Brettschneider & Kleine 2002; vgl. Kap. 6.3.2).
- Die **Finanzierung des Sportsystems** fußt auf einer Mischkalkulation. Die Freiwilligenvereinigungen im deutschen Sportsystem tragen sich – laut international vergleichenden Studienergebnissen zum Dritten Sektor von Salamon und Anheier (1999, 24f.) – als Teilbereich des ‚staatsfernen‘ Sektors Freizeit, Sport und Erholung mit 64% überwiegend aus Mitgliedsbeiträgen und nur zu knapp einem Viertel aus öffentlichen Subventionen (vgl. Zimmer & Priller 2004, 61).⁸⁰ Diese Tendenz wird auch in der jüngsten Finanzierungsstudie des deutschen Sportsystems bestätigt: Die Basiselemente des Sportsystems werden laut Selbstauskunft subsidiär nur zu **21,2% aus öffentlichen** Mitteln bestritten (vgl. Hovemann et al. 2006, 14, Tab. 7; i.Ü. auch 2005, 17ff).⁸¹ Dieser relativ geringe Anteil darf aber nicht unterschätzt werden, da er für die Bestandssicherung der Freiwilligenorganisationen im Sport sehr wichtig ist. Ressourcenknappheiten in den öffentlichen Haushalten haben jüngst v.a. auf der Ebene der Kommunen und Gemeinden bereits zu Konsolidierungszwängen geführt. So wurden z.B. im Kommunalraum Köln im Anschluss an die Einführung der Sportpauschale die traditionellen ‚Bestandsgarantien‘ der kommunalen Jugendbeihilfe im Sport sowie die Freistellung von Hallennutzungsgebühren in Frage gestellt. Diese Mittelzuweisungen waren bedroht, ressortübergreifenden Verteilungskämpfen zwischen den Freiwilligen Leistungen der Jugendhilfe (Jugendpolitik) und der sportbezogenen Jugendbeihilfe (Sportpolitik) zum Opfer zu fallen (vgl. Wir im Sport 2005a; CDU Stadt Köln 2004; auch IP15).
- **Sozialstrukturell** hat sich das Sportsystem⁸² entlang der gestiegenen Komplexität der gesellschaftlichen Wirklichkeit und Problemlagen und pluralisierter Anspruchslagen der Bevölkerung in ein horizontal wie vertikal weit verzweigtes Geflecht aus Institutionen ausdifferenziert. Basiselement des Systems sind Sportvereine. Diese werden durch horizontal strukturierte Verbände und vertikal strukturierte Bünde sachlich und sozial entlastet (vgl. Hartmann-Tews 1996, 125). Relevante Strukturmerkmale der Sportvereine und Sportverbände als Freiwilligenorganisationen im Dritten Sektor sind die freiwillige Mitgliedschaft, die Orientierung des kollektiven Handelns an Mitgliederinteressen, die relative Unabhängigkeit vom Staat und anderen ‚zahlenden‘ Dritten, basisdemokratische Entscheidungsstrukturen sowie die Basisressource ‚ehrenamtliche Mitarbeit‘ und damit ein hohes Maß an sozialem Kapital (vgl. Horch 1983; Heinemann & Horch 1987, 124f.; BMFSFJ 2005g,15; 41; auch Kap. 3.5).
- In den Strukturen des ‚Muttersystems‘ hat sich, neben der Binnendifferenzierung in Leistungssport und Freizeit-Breitensport, u.a. ein eigenständiges **JugendSPORT-system** entwickelt, das alle Fragen rund um die Organisation, Verwaltung und

⁸⁰ Der Soziale Dienstleistungssektor wird von 42% aus öffentlichen Subventionen getragen (ebd.).

⁸¹ Dem gegenüber stehen 32,1% Mitgliedsbeiträge, 32,7% selbsterwirtschaftete Mittel, 6,5% Spenden, 2,3% Kredite und 5,2% aus sonstigen Mitteln. Nur 0,6 PP aus den 21,2% öffentlicher Fördermittel stammen aus sportfremden öffentlichen Haushalten. (ebd.)

⁸² Ich beziehe mich auf das Sportsystem i.e.S., das vereins- und verbandsorganisierte Sportsystem.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Implementation sportlichen Handelns für die Zielgruppe der Kinder- und Jugendlichen reguliert, autonom verwaltet wird und auf der Basis eines eigenen Haushaltsbudgets agiert. Der Jugendsport wird allerdings auch über die Satzung des DOSB⁸³ reguliert und muss alle Leistungen der sportbezogenen Jugendarbeit anschlussfähig an das Muttersystem (Erwachsenensport) gestalten. Das Jugendsportsystem agiert somit im Spannungsbogen z.T. divergierender Handlungsprimat, konkret dem des Sports und dem der Jugendarbeit. Mit Blick auf seine förderfähigen Anschlussofferten orientiert das **Jugendsportsystem** seine gemeinwohlorientierte Leistungsproduktion der ‚sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit‘ an den Kriterien von Jugendpolitik und staatsnahem Jugendhilfesystem, die über das KJHG (SGB VIII) und die Kinder- und Jugendpläne des Bundes und der Länder reguliert werden. (vgl. I.Ü. dsj 2000c; Kilb 2000). Relevante Legitimationsformeln für die Anschlussofferten in der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit sind v.a. Soll-Werte zur Förderung von Demokratie, Gesundheit, Sozialer Integration, Informeller Bildung wie auch der Selbst- und Freizeitwert des Sports. Über die Hineinnahme fremdreferenzieller Wertorientierungen in die Programme des Jugendsports werden erzieherische Werte des Jugendsports, seine Potenziale zur Prävention von Drogenmissbrauch, Gewalt und Aggressionsvermeidung, zur Demokratieerziehung oder sozialen Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen als Sekundärorientierungen in das jugendsportliche Handeln mit hineingenommen: Sport, Spiel und Bewegung werden als Medium für eine Jugend(sozial)arbeit eingesetzt (vgl. stellv. Breuer 2002).

- Das Sportsystem weist in diesem Kontext eine Ambivalenz auf: Zum einen kann **eine soziale und sachliche Öffnung** des vereins- und verbandsorganisierten Sportsystems und die Entwicklung vom klassischen Pyramidenmodells in ein breit ausdifferenziertes Modell beobachtet werden. Diese Binnendifferenzierung findet auch Ausdruck in einem breiten Angebotsspektrum in Richtung Gesundheitssport, Trendsport, Jugendsport, Sport mit gesellschaftlichen Randgruppen (z.B. Ausländer/innen, Aussiedler/innen oder Migrant/innen; vgl. stellv. Breuer 2003a, 56-85; auch Heinemann 2004; 1990; Digel 1989a; 1989b). Zugleich ist aber das Handeln im Sport vor allem auf der sportpolitischen Ebene nach wie vor deutlich von der tradierten Wettkampforientierung geprägt (vgl. Breuer 1999, 111). Beispielhaft hierfür steht das strategische sportpolitische Handeln in kommunalen Sportausschüssen, die meist über traditionelle Netzwerke im „eisernen Dreieck“ (Rütten 1998) aus Stadt-sportbund, Sportamt und Sportpolitikern konstituiert sind. Diese orientieren ihre Entscheidungen sehr häufig am traditionellen Primat der leistungssportlichen Handlungslogik (Sieg/ Niederlage): „Hier steht der lokale Wettkampf- und Leistungssport im Verein an erster Stelle“ (ebd.; auch Bette 1995; Schimank 1995c; 1992c; 1988a; Rütten 1992). Die traditionelle Wettkampforientierung im (Jugend)Sportsystem steht hier allerdings häufig in einem krassen Gegensatz zu den integrativen, präventiven, protektiven und sozialisierenden Potenzialen des Sports.
- Steuerungstheoretisch hat sich das Sportsystem seit den 80er Jahren in hohem Maße in **neokorporatistischen Strukturen** zwischen Politik und den Sportverbänden entwickelt. Die Verantwortung für politisch-administrative Entscheidungen der Sportämter und Sportpolitiker ist im historischen Verlauf zunehmend in die Gesellschaft verlagert worden und hat zu einer sehr dominanten Sportselbstverwaltung und Sportselbststeuerung geführt. Sportverbände regulieren als intermediäre Institutionen zwischen Politik und Zivilgesellschaft i.S.v. „privaten Interessenregierun-

⁸³ Seit Mai 2006 ist der DOSB neuer Dachverband; bis dato war der Jugendsport in die Strukturen des DSB integriert. Nachfolgend wird daher auf beide Verbände DSB/DOSB verwiesen, da viele Ausführungen sich auf den historische Entwicklungsverlauf unter der Verwaltung des DSB beziehen.

6.3 (Jugend)Sportsystem

gen“ (Streeck & Schmitter 1999, 208) die sportlichen Belange und übernehmen neben der Interessensvertretung nach innen und außen v.a. auch koordinierende Aufgaben, die traditionell in der Hand der öffentlichen Sportverwaltung lagen (vgl. Zimmer 1997, 75-99). Empirisch können bereits Einzelfälle nachgewiesen werden, in denen die politische Entscheidungs- und finanzielle Verteilungsmacht zu einem sehr hohen Anteil in die Sportselbstverwaltungen verlagert wurde, so dass die Sportämter vor Ort evtl. zukünftig durch die Sportverbände und ihre Mitgliedorganisationen ersetzt werden könnten.

- Auf der Ebene der Sportorganisationen müssen verschiedene (organisationale) **Handlungslogiken** differenziert werden, über die kollektives sportbezogenes Handeln im organisationalen Kontext koordiniert wird. Anders als in der Wirtschaft (Profitorientierung) und der Politik (Gemeinwohlorientierung), kann für das Sportsystem auf Grund der Ausrichtung an fremdreferenziellen Imperativen und seiner damit sehr eingeschränkten Reflexionsfähigkeit keine einheitliche Handlungslogik formuliert werden, die als generalisiertes Reflexionskonzept und Handlungsorientierung für alle Organisationen und Akteure im Sportsystem Gültigkeit hat (vgl. Meier 2004, 29ff; 80ff; 96; Cachay & Thiel 2000; allg. Luhmann 2000a, 413). So funktionieren **Sportverbände** meist orientiert an der ressourcengebenden Umwelt (z.B. Politik, Wirtschaft), d.h. am Primat der Einflusslogik, die allerdings in hohem Maße durch die Orientierung an den Mitgliederinteressen, d.h. entlang einer Mitgliederlogik, vorgespurt wird (vgl. Streeck 1987). Auf der Ebene von **Sportvereinen** können idealtypisch je nach Strukturbesonderheiten, spezifischer Wertorientierung und Inklusions-/Exklusionspolitik zwei Orientierungsrichtungen unterschieden werden. Empirisch finden sich eher wachstumsorientierte oder wachstumsabgeneigte Vereine: Erstere sind tendenziell offen für Innovation, Fortschritt, soziale Öffnung der Angebote und Strukturwandel, während letztgenannter Typus charakterisiert ist durch die Merkmale soziale Schließung, Traditionsorientierung und Strukturerehalt im Status Quo (vgl. Meier 2004, 99; 107f.; Baur & Braun 2001). Entlang dieser wertbezogenen Grundhaltungen ‚Wachstumsorientierung‘/ ‚Soziale Schließung‘ kann die Binnendifferenzierung der Sportvereine in zwei idealtypische Vereinsformen beobachtet werden, die in der Forschung konzeptionell als „Solidargemeinschaft“ respektive „Dienstleistungsorganisation“ gefasst werden (vgl. Braun & Nagel 2005; auch Grunow 1995).
- Diese Ambivalenz der gleichzeitigen Notwendigkeit einer ‚sozialen Öffnung‘ und ‚sozialen Schließung‘ kann über eine differenzierte Arbeitsteilung der Sportorganisationen abgepuffert werden. Zudem könnte im Konzept einer Öffnung für ‚**soziale Dienstleistungsangebote**‘ ein strukturgemäßer und gesunder Kompromiss für Sportvereine liegen. So können Strukturen geschaffen werden zur Integration benachteiligter Zielgruppen, die die Attraktivität der Organisation im Wettbewerb am sozialen Dienstleistungsmarkt z.B. in der Jugendhilfe fördern und damit die Chance auf alternative Ressourcenflüsse und die Bestandssicherung erhöht werden, ohne die gemeinwohlorientierte Handlungsausrichtung einer wirtschaftlichen Logik opfern zu müssen.
- Insgesamt wird allerdings den Organisationen im Sportsystem eine **relativ hohe Indifferenz** gegenüber Anspruchslagen aus Umweltsystemen, ein geringes soziales Einflusspotenzial auf und eine nur geringe Politikfähigkeit in (sozial- und gesundheits-politischen Anschlussystemen zugeschrieben (vgl. stellv. Kleinfeld 2004; Rittner & Breuer 2000b; Breuer 1999). Dies wirkt sich z.T. einschränkend auf die Offenheit der Akteure für eine kooperative Leistungsproduktion aus. Unterschieden werden müssen hierbei allerdings Kooperationszusammenhänge, die aus dem Sport

6.3 (Jugend)Sportsystem

heraus initiiert und gesteuert werden, von fremdsystemisch regulierten Kontexten. Letztgenannten gegenüber sind die Akteure oftmals sehr verschlossen, aus Angst, ihre Eigenständigkeit und Selbststeuerungsfähigkeit zu verlieren, die aber einen wesentlichen Teil ihres gesellschaftlichen Selbstverständnisses ausmacht (vgl. stellv. Pilz et al. 2003 ; MSWKS NRW 2001)

Aus interventionstheoretischer Perspektive kann hier festgehalten werden, dass das Sportsystem durch ein sehr ambivalentes Autonomie-Interdependenz-Verhältnis geprägt ist, da es die eigene Legitimität im Gesellschaftsverbund über Anschlussofferten für Umweltsysteme generiert. Zugleich ist es aber geprägt durch den ‚Selbstzweck‘ sportlichen Handelns und einen sehr hohen Autonomiegrad mit Blick auf Selbststeuerungs- und Selbstverwaltungsprozesse (Teilsystemebene). Hier sei erinnert: Eine „Nichtidentität von Funktion und Leistung [wird] zum Reflexionsanlass“ (Luhmann & Schorr 1979, 38) und eine fehlende Entsprechung kann strukturelle Kopplungen mit der Umwelt behindert oder gefährdet. Dies gründet darin, dass eine Nichtidentität von Funktion und Leistung in Folge die Existenz des Systems gefährden würde.

Die vorangegangenen kursorischen Ausführungen zu den Idiosynkrasien im Sportsystem werden nachfolgend im Hinblick auf Netzwerkarbeit und den dieser zu Grunde liegenden Einflussfaktoren spezifiziert. Das Resultat dieser Strukturanalyse des Sports im Allgemeinen (6.3.1.2) und der sportbezogenen Jugendarbeit im Besonderen (6.3.1.3) soll erklärungsrelevante und auch über den Einzelfall hinausgehende Erkenntnisse zum Erfolgspotenzial einer Schnittstellenarbeit im beschriebenen Kontext liefern. Beleuchtet werden v.a. Rahmenbedingungen, die die relativen Indifferenzen des Systems, die Handlungslogiken und Funktionsweise sowie auch die Erfahrungen zur Netzwerkarbeit aus Sicht der Akteure im Sport wie auch über wissenschaftliche Reflexionen fremdreferenziell im Sinne einer Beobachtung 2. Grades als ‚re-entry‘ in das System hineingenommen haben. Ziel ist es, eine strukturanalytische Grundlage zu erarbeiten, die als teilsystemischer Begründungszusammenhang für die Chancen, Stolpersteine oder Grenzen intersektoraler Netzwerkarbeit im Handlungsfeld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit allgemein, aber auch für die strukturell gekoppelte Leistungsproduktion im Verbundsystem des Körbe für Köln e.V. im Besonderen, erklärungsrelevant wird (vgl. Kap. 7). Die für den vorliegenden Forschungskontext relevanten Aspekte werden nachfolgend aufgegriffen und vertiefend dargestellt. Die Ausführungen gründen sich auf den sportwissenschaftlichen Diskurs, sport- wie jugendpolitische Reflexionen und auf Selbstreflexionen der Sportakteure.

6.3.1.2 Sozio-strukturelle Systemhaftigkeit: Formale Organisationen und spezialisierte Rollen im Sportsystem

Das Selbst- wie Fremdverständnis des Sportsystems und damit auch seine Identität kann sich nach systemtheoretischen Annahmen als **Kommunikation von körperlicher Leistungsfähigkeit** nur auf der Mesoebene, d.h. auf der Ebene der Organisationen und Netzwerke, konkretisieren. So betont Luhmann (1997, Bd. 2, 843f.; 1994b, 191), dass Funktionssysteme ihre Kommunikationsfähigkeit erst über formale Organisationen erlangen. Gesellschaftliche Funktionssysteme können maximal evaluative teilsystemische Handlungsorientierungen herausbilden; die spezifische Kommunikation derselben kann aber erst auf der Ebene von formalen Organisationen und Institutionen (z.B. über Netzwerke) zurechenbar gemacht und als Handeln ‚ausgeflaggt‘ werden (vgl. i.Ü.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Lange 2003, 229ff; auch Kap. 2.1; 3.2.1). Gleiches gilt für die Inklusion der Akteure in das System, die nicht als ganze Menschen, sondern nur qua Rollenzuweisung z.B. als Trainer/in, aktive/r Sportler/in, Sportfunktionär/in, oder Sportpolitiker/in auf Ebene der Organisationen fungieren (vgl. Kap. 3.2). Mit diesen beiden Dimensionen ‚formale Organisationen/Netzwerke‘ und ‚spezialisierte Rollen‘ sind bereits die wesentlichen sozialstrukturellen Dimensionen des Sportsystems benannt, über die ‚sportliches Handeln‘ als generalisierte Kommunikation seine institutionelle Verfestigung erfährt (vgl. Hartmann-Tews 1996, 35ff; zum Breitensport 166ff; 175ff; Cachay & Thiel 2000, 105ff). Ergänzt wird dieses ‚sichtbare‘ Spektrum um eine unsichtbare Dimension der Tiefenstruktur, die über das Konzept der Handlungslogik dingfest gemacht werden kann.

Im vorliegenden Kontext der interorganisationalen respektive intersystemischen Kooperations- und Netzwerkarbeit interessiert ein vertiefender Blick auf

- 1) die **Strukturierung und Organisation** des Sportsystems, d.h. auf das Ordnungsgefüge, welches über das sportliche Handeln koordiniert, gesteuert und in stetiger Interaktion mit der inneren und äußeren Umwelt gestaltet wird,
- 2) die **spezifische Morphologie** und Typologie von Sportorganisationen und daran rückgebunden auch
- 3) die **handlungsleitende Tiefenstruktur** auf Ebene der Sportorganisationen, die über z.T. divergierende Handlungslogiken manifest wird.

6.3.1.2.1 Strukturierung: Institutionen, Funktionsweise und politische Vertretungsebenen

Die Sportsystemstruktur als Ganzes ist von Interesse, da daran relevante Steuerungsinstanzen und –ebenen der Inklusionspolitiken rekonstruiert werden können und aus einem Organigramm auch das Verhältnis von Sportorganisationen und Freiwilligenvereinigungen im Dritten Sektor zu den Akteuren der öffentlichen Seite, der Politik und Verwaltung ersichtlich wird.

Mit der Gründung des Deutschen Sportbunds (DSB) im Jahr 1950 sind die Strukturen z.T. partikularer Interessenverfolgungen im deutschen Sport als „Einheit in der Zwiertacht“ (Hartmann-Tews 1996, 126) unter einem organisatorischen Dach gebündelt und integriert worden. Grundlegend ist, dass der ‚organisierte Sport‘ sich vor allem aus Freiwilligenvereinigungen konstituiert, die auf Basis der Ressource Ehrenamt und demokratische Entscheidungsstrukturen arbeitsteilig die Organisation des Sports erledigen. Hierbei übernehmen Interessenverbände die Koordination sportlichen Handelns. Die ‚einheitliche‘ demokratische Selbstverwaltung im DOSB (DSB) ist zugleich geprägt durch eine z.T. ambivalente Doppelstruktur aus „bündnisch-horizontalen“ und „fachverbandlich vertikalen“ (ebd., 125) Organisationsgebilden, die entlang der politisch-föderalen Struktur vertikal miteinander verflochten sind. Basiselemente des Sportsystems sind die Vereine, laut Horch (1983) der Prototyp der Freiwilligenorganisation (vgl. Hartmann-Tews 1996, 123ff; vgl. Kap. 3.5.1; siehe Abb. 6-3.1). Sportvereine übernehmen die Doppelfunktion der Organisation und Verwaltung sportlichen Handelns und sind zugleich der Ort für eine aktive Partizipation am Sport und an der Sportselbstverwaltung (vgl. Hartmann-Tews 1996, 145f.; auch BMFSFJ 2002, 201; 384f.).

6.3 (Jugend)Sportsystem

In dieser arbeitsteiligen Organisation des Sports übernehmen horizontale Sportbünde (Landessportbünde - LSB, Bezirkssportbünde - BSB, Kreis-/Stadtssportbünde – KSB/SSB) primär die Verantwortung für überfachliche Aufgaben und Interessenvertretungen. Über die verbandlichen Strukturen wird das Primat der fach- und sportartenbezogenen Aufgaben- und Entwicklungsfelder reguliert. Das Sportsystem hat sich im Nachkriegsdeutschland entlang dieser beiden zentralen Organisationsprinzipien in ein hochkomplexes Binnensystem ausdifferenziert. War der traditionelle Dachverband DSB noch zwischen Politik (BMI) und dem olympischen Spitzensport (NOK) verortet, so ist am 20. Mai 2006 mit der Fusion von DSB und NOK eine neue ‚Einheit‘ des deutschen Sports im Spitzenverband des DOSB (Deutscher Olympischer Sportbund) geschaffen worden. Selbst erklärtes Ziel dieser Fusion ist neben einer Entbürokratisierung und finanziellen Entlastung vor allem die Demonstration der organisatorischen Einheit nach außen. Notwendig erscheint dies, weil gerade in Zeiten öffentlicher Ressourcenknappheiten die eigene Position am gesellschaftlichen Markt über die Kräftebündelung und innere Einheit gestärkt werden soll: „Der Sport erhält ein verstärktes Gewicht im gesellschaftlichen Wettbewerb um Ressourcen“ (N24; vom 12.05.2006).⁸⁴

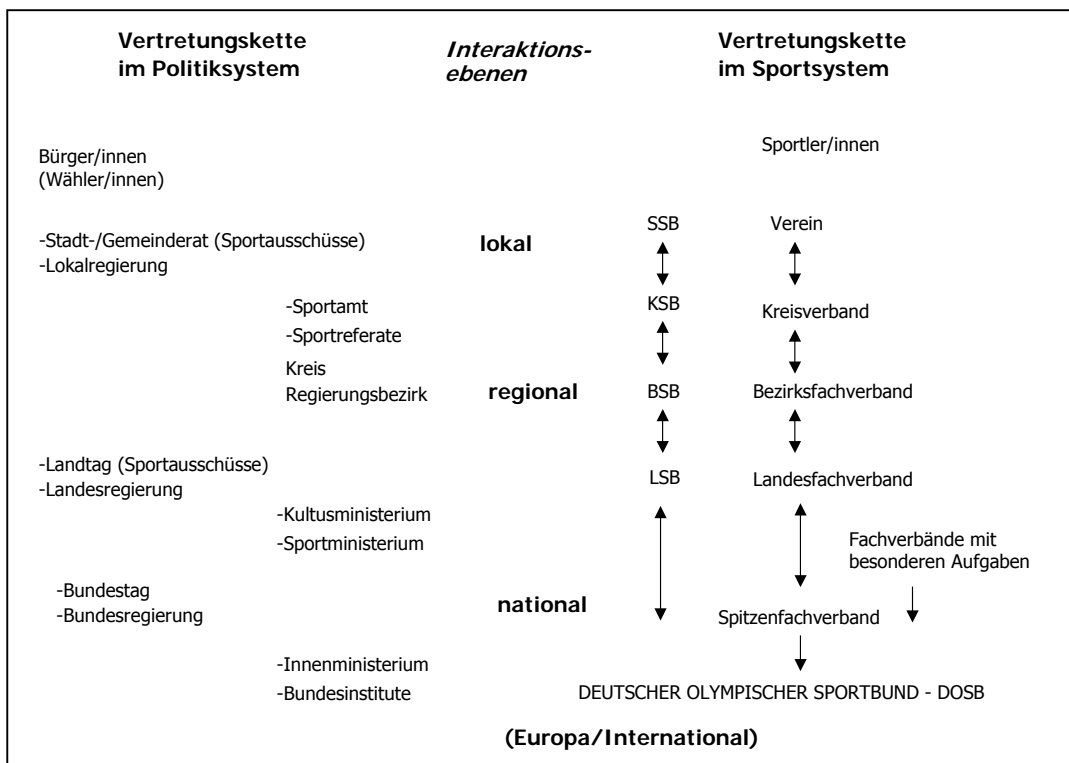


Abb. 6-3.1: Das Sportsystem und die politischen Vertretungsebenen

Quelle: Aktualisierte Darstellung (in Anl. an Kurscheidt 2005, 9)

Unter dem einheitlichen Dach des DOSB sind 16 Landessportbünde, 60 Spitzenverbände der Sportarten (33 olympische, 27 nicht olympische), 19 Verbände mit besonderen Aufgabenstellungen sowie 2 IOC-Mitglieder und 15 persönliche Mitglieder vertreten. Diese Basis wird von 90.000 Turn- und Sportvereinen mit insgesamt 27 Millionen Mitgliedern

⁸⁴ Zitat vgl. online unter <http://www.n24.de/index.php?n20050628103215000002>; letzter Zugriff am 12. Mai 2006. Die Fusion war im Vorfeld z.T. in der Politik und in eigenen Reihen kritisch beobachtet worden. Die Aufgabe von Teilen der Macht und Autonomie zu Gunsten einer „Einheit des Sports“ führte bereits 1950 zu einem „fragilen Konsens“, der aus den eigenen Reihen kritisch beurteilt wurde. Am Ende stand eine „erstrittene Einheit“ (Pfeiffer 1989 zit. in Hartmann-Tews 1996, 127).

6.3 (Jugend)Sportsystem

konstituiert. Damit ist der DOSB Deutschlands größte Personenvereinigung, die zudem in hohem Maße durch die Basisressource ihres sozialen Kapitals in Form von „Ehrenamt“ geprägt ist: Laut Selbstdarstellung des ehemaligen DSB üben in den Strukturen des vereins- und verbandsorganisierten Sports die 27 Millionen Mitglieder in über 500 Millionen Arbeits- und Übungsstunden ihre Aufgabe ehrenamtlich aus (vgl. DOSB 2006; zur Basisressource Ehrenamt Horch 1983; Emrich et al. 2001; BMFSFJ 2000c).

Die ‚Einheit der Vielfalt‘ des deutschen Sports im DOSB wird von einem elfköpfigen ehrenamtlichen Präsidium und zwei Präsidialausschüssen (Leistungssport, Breitensport) geleitet, womit die historisch gewachsene thematische Doppelorientierung des Deutschen Sports in Freizeit-/ Breitensport respektive Leistungssport auch in der neuen Struktur institutionell verankert bleibt. Im neuen Spitzenverband liegt allerdings eine Machtasymmetrie zu Gunsten der 26 Spitzenverbände der olympischen Sportarten vor, die Stimmenmehrheit in der Vollversammlung haben (vgl. Satzung DOSB 2006). Nicht nur der Breitensport, sondern auch die Position des Jugendsports, die eine eigenständige Verwaltungsstruktur in den Reihen des organisierten Sports ausdifferenziert hat, scheint sportpolitisch nunmehr geschwächt (vgl. vertiefend Kap. 6.3.2).

Sportpolitisch kann das Sportsystem als sich **selbst steuerndes System** (Sport-selbstverwaltung) beschrieben werden, das einerseits zwar abhängig ist von staatlicher Subvention, sich zugleich aber von einer politischen Steuerung sehr weit emanzipiert hat (vgl. Kurscheidt 2005; Hartmann-Tews 1996). Die bundesdeutsche Sportpolitik kann entlang der Trias ‚Autonomie – Subsidiarität – Partnerschaft zwischen öffentlichem und selbstverwaltetem (organisierten) Sport‘ charakterisiert werden (Bundesregierung 2002). Sie wird über die zwei Säulen ‚Sportpolitik‘ und ‚Sportförderung‘ getragen: Die 1. Säule konstituiert die ‚autonome Sportselbstverwaltung‘, in der Akteure des organisierten Sports die relativ autonome Zuständigkeit für die Inhalte der Sportpolitik und damit für die inhaltliche Gestaltung von Inklusionspolitiken übernehmen. Dieser sportpolitische Bereich wird komplementär ergänzt durch eine staatliche Sportpolitik, die im Wesentlichen als **finanzielle staatliche Sportförderpolitik** konzipiert ist (vgl. Heinemann 1996, 180). Die institutionelle Gestaltung der staatlichen Sportförderpolitik wird mit Blick auf den hier relevanten Freizeit- und Breitensportbereich durch die Verfassung (GG Art. 39) über eine föderale Gestaltungsstruktur reguliert. Der Sport fällt in den Bereich der Kulturhoheit und wird damit primär von der **Länderpolitik gesteuert**. Der finanzielle Hauptteil fließt in den Bildungssektor (Schulsport, Lehreraus-/fortbildung, Sportwissenschaft). Die unmittelbarste staatliche Sportförderung wird unter Ko-Finanzierung der Länder z.T. als Pauschalleistungen (Sportpauschale)⁸⁵, z.T. über projektgebundene Mittel an die Kommunalverwaltungen abgegeben und vor Ort bedarfsgerecht und an die örtlichen Gegebenheiten angepasst implementiert (vgl. Kurscheidt 2005; Bundesregierung 2002; Rittner & Breuer 2000a). Vor Ort erfolgt die kommunal autonome Regelung des Mitteleinsatzes entlang des Subsidiaritätsprinzips und in partnerschaftlicher Abstimmung mit den Ländern. Damit liegt zwar die inhaltliche Steuerung der Sportpolitik über Inklusionspolitiken auf der Ebene der Länder, diese haben aber nur einen sehr geringen

⁸⁵ Mit der Einführung der Sportpauschale (2004) wurde die finanzielle Verwaltung für Sportstätten (Neubau, Sanierung, Erwerb) in die kommunale Selbstverwaltung überführt (vgl. Wir im Sport 2005b). Vor Ort zeichnet sich ab, dass diese Verantwortungsübertragung an die Kommunen vor Ort z.T. neue Umverteilungsmaßnahmen legitimiert, die z.B. in kommunale Verteilungskämpfen zwischen Leistungen an die Jugendhilfe und den Jugendsport mündet (z.B. Einsparung der Jugendbeihilfe; vgl. Fallanalyse).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Einfluss auf die faktische lokale Umsetzung ihrer Sportpolitik vor Ort. Aus diesem Grund stand in den vergangenen vier Jahren z.B. in NRW die Entwicklung und Durchsetzung eines NRW Sportgesetzes auf der sportpolitischen Agenda der verbandlichen Sportselbstverwaltung und des ehemaligen Sportministers NRW (vgl. Die Grünen im Landtag NRW 2005). Grundidee und Zielsetzung war es, diesen Einfluss prinzipiell zu erhöhen und eine mittel- bis längerfristige Planungssicherheit der Sportentwicklungspolitiken zu garantieren. Kombiniert mit einer kommunalen Sportentwicklungsplanung sollte über die Einführung eines Sportgesetzes sichergestellt werden, „dass die Förderung des Sports zur Pflichtaufgabe der Städte und Gemeinden erklärt“ und die Aufgabenverteilung zwischen Land und Kommune im Hinblick auf den Sport gesetzlich reguliert werden (Wir im Sport 2005b). Der Vorschlag wurde allerdings von der neuen Landesregierung am 24. November 2005 im Landtag NRW abgelehnt.

Es bleibt festzuhalten, dass die **Sportpolitik in struktureller Kopplung** zwischen der **autonomen Sportselbstverwaltung** und der **öffentlichen Sportverwaltung** umgesetzt wird und folgende Charakteristika aufweist:

- 1) Die Institutionen im ‚organisierten Sport‘ haben eine historisch gewachsene hohe Selbstverwaltungs- und Steuerungsautonomie v.a. mit Blick auf die Gestaltung freizeit- und Breitensportlicher Inklusionspolitiken (*Policy-making*);
- 2) Freizeit- und Breitensportpolitik wird vorwiegend auf der Länderebene über die Institutionen der LSBs, den dort eingegliederten Sportjugenden sowie den – sportartenbezogen – Landesfachverbänden in einer kooperativen Partnerschaft mit den Landesministerien reguliert. Die Regulierung erfolgt nur in wenigen Bundesländern auf der Grundlage eines Sportgesetzes. In Nordrhein-Westfalen, wo das vorliegende Fallbeispiel verortet ist, existiert kein eigenes Gesetz.
- 3) Der staatliche Einfluss ist vor allem auf den Aspekt der Sportförderpolitik reduziert, die subsidiär und entlang fester Förderkataloge auf kommunaler Ebene umgesetzt wird. Staatliche Institutionen sind die Sportämter, deren Aufgaben bereits teilweise schon von der Sportselbstverwaltung übernommen werden, sowie die politischen Sportausschüsse, die zu einem hohen Anteil auch aus Sportfunktionären in Doppelrolle konstituiert sind (vgl. Zimmer 1998b).
- 4) Die konkrete Umsetzung von Sportprogrammen erfolgt auf Ebene der Kommunen, ihr unterliegt eine hohe kommunale Verwaltungsautonomie. Die Koordination dieser Arbeit wird von den lokalen Interessenverbänden (Stadt-/Kreissportbünde, Bezirkssportbünde) übernommen; die konkrete Umsetzung erfolgt über die Basisorganisationen des Systems, über Sportvereine, z.T. auch in zeitlich begrenzten Arrangements als Projekte und soziale Initiativen.

Im sportwissenschaftlichen und (sport)politischen Diskurs wird in jüngster Zeit auf empirischer Basis auch für das Sportsystem eine Dynamik hin zu neuen Formen einer eher wissensbasierten und partizipatorischen sportpolitischen Koordination und Gestaltung identifiziert. So werden die für die reflexive Moderne typischen Entwicklungstendenzen beobachtet: die sportpolitische Regulierung im öffentlichen Raum verwendet zunehmend alternative Modelle, die z.T. die traditionelle Input-Output-Steuerung als Modell einer finanziell regulierten Planungsideologie der Sportförderpolitik im zentralistisch ‚plannenden Staat‘ der 70er Jahre. entlang der Richtlinien zur Sportstättenentwicklungsplanung nach dem ‚Goldenen Plan‘ von 1961 nutzt. Beobachtet werden kann eine sachliche und soziale Öffnung dahingehend, dass zunehmend auch eine zeitgemäße Wissenssteu-

6.3 (Jugend)Sportsystem

erung eingesetzt wird, so z.B. ressortübergreifende Sportentwicklungsinstrumente als Planungsinstrumente (vgl. stellv. Breuer & Rittner 2002). Weiterhin lässt sich auch eine Beteiligung sowohl der öffentlichen Sportakteure wie auch der Akteure aus der Sport-selbstverwaltung in prozedurale Koordinations- und Arbeitsarrangements wie z.B. inter-sektorale und ressort- oder systemübergreifende Verhandlungssysteme (*Policy*-Netzwerke) beobachten. Wie in anderen Teilsystemen – z.B. der Jugendhilfe– übernehmen auch im Sportkontext die Verwaltungsakteure ganz im Sinne des „Supervisionsstaats“ (Willke 1992) eine moderierende oder partizipierende Rolle in vernetzten bzw. kooperativen Formen einer ressortübergreifenden Politikgestaltung (vgl. u.a. Stucke 2005; Meyer 2003; Rittner 2003; Rütten 2001, 1998; Rittner & Breuer 2000a; Zimmer 1998b; 1997; Wollmann & Roth 1998; auch das Fallbeispiel i.v.A.). In Abgrenzung zur Jugendhilfe und anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern wird in diesen Verhandlungssystemen allerdings häufig die steuernde ‚Sportpolitik‘ (i.w.S.) neben der genuinen öffentlichen Sportverwaltung (Sportamt) auch durch Vertreter/innen der freiwilligen Interessenverbände, d.h. durch die sozietales Sportselbstverwaltung vertreten (vgl. stellv. Metropolenforschung Köln 2005). Resultat dieses aktiven Engagements beider Akteurgruppen aus den öffentlichen und selbstverwalteten sportpolitischen Bereichen sind u.a. Konzeptionen für ressortübergreifende Querschnittspolitiken, die auf eine integrierte gesundheitsorientierte, soziale und sportbezogene Stadtentwicklung und/ oder auf eine sportbezogene Standort- und Marketingplanung in der Wirtschaft abzielen (vgl. z.B. zur sportgerechten Stadt LSB NRW 2005a; 2005b; 2003; Werksstatt Sport 2005; Kusch 2004; Rittner & Breuer 2004; Deutscher Städtetag 2003; Blum 1997; SJ NRW 1997b). Dies ist Indikator genug, dass der Sport um seine Leistungspotenziale für sozial-, gesundheits- und sozialpolitische Querschnittsaufgaben weiß. Er hat diese gerade in Zeiten von Ressourcenknappheiten und Verteilungskämpfen für sich auch als legitimierende Grundlage für die eigene Bestandssicherung wiederentdeckt. So nehmen sich die Sportakteure in der Selbstreflexion als wichtige Partner zur Bearbeitung komplexer gesellschaftlicher Problemlagen in- und außerhalb des Sportsystems wahr: Dies gilt gleichermaßen – wie die Experteninterviews der vorliegenden Arbeit belegen – für den kommunalen öffentlichen Akteur (vgl. IP15), die Sportselbstverwaltung und der Sportvereine auf kommunaler Ebene (IP17; IP25) wie auch für die Steuerungsakteure der Sport(politik)entwicklung auf der Landesebene (IP29; SJ NRW 2005 -Dok226). Das bedeutet umgekehrt aber nicht, dass die sportpolitische Gestaltung nicht nach wie vor am Primat des ‚sportlichen Handelns‘ ausgerichtet ist.

Mit den letzten Ausführungen wird bereits Bezug genommen auf zeitgenössische Dimensionen der **morphologischen Beschaffenheit** des Sportsystems im Wohlfahrtspluralismus, die nachfolgend weiter systematisiert werden.

6.3.1.2 Morphologische Beschaffenheit des Sportsystems und Interdependenzen in der ‚Wohlfahrtsgesellschaft‘

Die Dynamik des Strukturwandels im Sportsystem kann – wie von Hartmann-Tews differenziert im Ländervergleich erarbeitet – über die Analyse seiner „morphologischen Beschaffenheit“ (1996, 36) rekonstruiert werden. Die Morphologie gewährt einen Einblick in die Strukturen, auf deren Basis die je spezifische Handlungsfähigkeit, die Steuerbarkeit und Reflexionsfähigkeit des Sportsystems wie auch sein gesellschaftliches Integrationspotenzial generiert werden kann.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Die sportbezogene Informations- und Wissensvermittlung und das sportliche Handeln selbst werden über spezialisierte **formale Organisationen** organisiert und koordiniert (vgl. Hartmann-Tews 1996, 35f.). Darüber hinaus sind in jüngerer Zeit auch andere institutionelle Arrangements, wie z.B. zeitlich begrenzte Kooperationsprojekte, Initiativen oder interorganisationale Netzwerke empirisch manifest geworden (vgl. stellv. Breuer 2002; Fessler 2002; Fessler 1997a, 1997b; 1997c). Mit Blick auf die Organisationstypen können in der Binnenstruktur des Sportsystems zunächst zwei relevante Kategorien unterschieden werden (vgl. Hartmann-Tews 1996, 35f.):

- 1) **primäre Organisationen bzw. Institutionen**, die sportliches Handeln organisieren und bereitstellen (z.B. Vereine, öffentliche oder kommerzielle Sportanbieter) und
- 2) **sekundäre Organisationen bzw. Institutionen**, die januskopffartig zugleich als Interessenvertreter sportbezogener Teilgruppen die Selbstregelungskompetenz und Kommunikation nach innen (Mitgliederlogik) und die Einflussnahme auf relevante Umweltsysteme (Einflusslogik) übernehmen (z.B. Landesbünde oder Fachverbände; vgl. auch Streeck 1987, 473, 491).
- 3) In der vorliegenden Arbeit wird dieses Spektrum um **tertiäre Institutionen** wie intersystemische Netzwerke oder hybride Organisationen erweitert. Diese komplexen institutionellen Arrangements koordinieren (selbst)organisiert in vorwiegend dezentralen Strukturen u.a. die Interdependenzbewältigung zwischen dem Sportsystem und relevanten Umweltsystemen, bündeln Ressourcen aus diesen Teilsystemen und integrieren die Teilleistungen der Partner in eine integrierte Handlungskonzeption, die entlang einer umfassenden Rationalität gestaltet wird (vgl. z.B. empirische Beispiele im bsj Marburg, VSJ Berlin - Verein für Sport Jugendsozialarbeit Berlin, Körbe für Köln e.V.).⁸⁶

Diese komplexen Institutionen sind in der Lage, zugleich Anteile des primären Typus (Organisation und Bereitstellung sportlichen Handelns) und des sekundären Organisationstypus (Interessensvertretung) in ihren Strukturen zu vereinen. Sie sind aber **primär** ausgerichtet auf die strategische Funktion der Koordination einer intersystemischen Zusammenarbeit und stellen somit eine Kategorie dar, die die sportbezogene Mesoebene als Referenzpunkt des organisationalen Handelns transzendieren. Sie erlangen den Status von ‚gesellschaftlichen Institutionen‘ der Makroebene, d.h. sie sind unter der Zielsetzung der Interdependenzbewältigung teilsystemischer Eigenlogiken auf der Bezugsebene des polyzentrischen Gesellschaftsverbundes angesiedelt. Sie befinden sich somit in der Nähe von intersektoralen *Policy*-Netzwerken, die allerdings zudem auch Teilsystemgrenzen übertreten können (vgl. stellv. Lange & Schimank 2004; Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz 1992). Dieser Typus wird auch in den jüngeren systemtheoretischen Ausführungen von Niklas Luhmann ‚beobachtet‘, allerdings in seinen Eigenschaften nicht weiter spezifiziert (vgl. v.a. Luhmann 2000a, 380ff; vgl. Kap. 3). Empirische Belege in- und außerhalb des Sportsystems finden sich u.a. in Kapitel 4 und stellvertretend für eine intersystemische Schnittstellenarbeit zwischen Jugendsport, Jugendhilfe/Soziale Arbeit v.a. bei Breuer (2002; dsj 2005a; Rittner & Breuer 2003; Pilz et al.

⁸⁶ Frühe Varianten sind z.B. Bildungswerke oder Beraterinstitutionen im Sport, die an der Schnittstelle Bildungsarbeit/Sportarbeit respektive Wissenschaft/Sportarbeit verortet sind. Auch die Sportverwaltung (Sportamt) konstituiert eine strukturelle Kopplung systemübergreifender Zusammenarbeit an der Schnittstelle Politik/Sport. Dies ist Indikator dafür, dass Funktionssysteme ‚nicht‘ in spezialisierten Organisationen aufgehen (Vgl. Kap. 3.; Luhmann 2000a; 2000b).

6.3 (Jugend)Sportsystem

2003; MSWKS NRW 2001; Blum 1997; SJ NRW 1997b; Hafemann 1995). Bis dato wurden in diesem Forschungsfeld allerdings kaum systematische Binnenanalysen zu den besonderen Möglichkeiten und Grenzen einer kooperativen Leistungsproduktion durchgeführt (vgl. zum State of Art Kap. 6.3.4.2.3). Noch gar nicht untersucht sind meines Wissens Kooperations- und strukturelle Kopplungsansätze, die Akteure aus Politik/Verwaltung, Sport/Jugendsport und Soziale Arbeit/Jugendhilfe im gleichen Modell vereinen, weil diese Konstellation im empirischen Raum aller Voraussicht nach einmalig ist (vgl. Kapitel 7). Die qualitative Netzwerkanalyse setzt sich daher zum Ziel, erstmals die Strukturen, Funktionsweisen, *Governance*-Prozesse und damit die Besonderheiten im Hinblick auf das Koordinations- und Integrationsproblem einer intersystemischen Netzwerkarbeit zur sportbezogenen Jugendsozialarbeit induktiv zu erschließen und möglichst umfassend zu rekonstruieren. Der Fokus wird dabei auf die **Meso-Ebene** der Systemintegration gelegt, die in den Dienst einer Sozialintegration für Dritte im pluralen Wohlfahrtsarrangement gestellt wird.

Quer zur funktionalen Differenzierung von Organisationstypen nach Aufgabenstellungen (Leistungsproduktion, Interessenvertretungen, Koordinierende Funktion), ist im Hinblick auf die Grenzziehung, auf den Sinnbezug und die Akteurkonstellation der jeweiligen Organisationen auch das Differenzierungsmerkmal von divergierenden **Sektorlogiken** relevant. Diese gelangen über die „**soziale Trägerschaft**“ (Hartmann-Tews 1996, 36) in das System. So lassen sich vor allem die primären Organisationen entlang ihrer sektoralen Primare als zivilgesellschaftliche Freiwilligenorganisationen (z.B. Sportvereine) oder nach einer kommerziell respektive privatwirtschaftlichen (z.B. Profi-Vereine, Fitnessstudios, GmbHs) und öffentlichen Trägerschaft (z.B. VHS, Hochschulsport) unterscheiden. Diesen Typen liegt ein entsprechendes Handlungsprimat einer eher wertbezogenen Gemeinschaftsorientierung, marktlichen Profit- und Dienstleistungsorientierung oder gemeinwohlorientierten Handlungsorientierung zu Grunde. Bereits in Kapitel 3.5 wurde allerdings diesbezüglich dezidiert herausgearbeitet, dass diese idealtypische sektorale Typologie zeitgenössisch in vielen Fällen nicht mehr aufrecht erhalten werden kann, weil zunehmend hybride **intersektorale** und **gemischt-sektorale** Arrangements vorliegen, die eine eindeutige Zuordnung schwierig machen (z.B. gGmbH⁸⁷, Public-Private-Partnerships - PPP; Organisationsnetzwerke; vgl. auch Kap. 4.2). Diese Konstellationen lassen sich als alternative Modelle zu klassischen Koordinationsformen erklären, die in Reaktion auf das Staats- und Politikversagen im politischen System (vgl. Kap. 6.1), das Marktversagen in der Wirtschaft und dem Assoziationsversagen im Sportsystem, die über die Produktion sozialer Exklusionen und andere negative externe Effekte einer ‚blinden‘ und indifferenten Sportsystemarbeit erwachsen (vgl. Kurscheidt 2005; Breuer 1999; ausf. Kapitel 3.5; i.Ü. Abb. 6-3.2).

Die **Differenzierung nach sozialen Trägerschaften** und **sektoralen Handlungsprimaten** prägen den kontingenten Möglichkeitsraum der Grenzziehung / Grenzöffnung der Sportakteure für eine kooperative oder vernetzte Leistungsproduktion. Je nach Primat der sektoralen Perspektive variieren z.B. die Problemdefinition, der potenzielle Winneffekt aus einer Kooperation oder aus der Netzwerkarbeit, der Grad der sozialen Öff-

⁸⁷ Die Gesellschaftsform der gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) hat vor allem in den letzten Jahren im Zuge der Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen stark an Bedeutung gewonnen. In diesen Strukturen wird der organisatorische Rahmen einer marktlich orientierten GmbH mit den steuerlichen Vorteilen einer gemeinnützigen Körperschaft kombiniert.

6.3 (Jugend)Sportsystem

nung und das Inklusionspotenzial, die damit eine wichtige legitimatorische Komponente zur Bestandssicherung darstellen (vgl. stellv. Pfeiffer 2004; Brockhaus 1996)

Mit Blick auf die **gemischt-sektoralen Konstrukte** handelt es sich zumeist um Formen einer bilateralen strukturellen Kopplung (z.B. Sport/Wirtschaft, Sport/Politik).

Intersektorale Arrangements können weiter differenziert werden nach

- 1) **intrasystemische Formen** wie z.B. in einer intersektoral konzipierten Sportpolitik zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren und
- 2) **intersystemischen Konstrukten**, die entweder auf der strategischen Steuerungsebene (z.B. als ressortübergreifenden Politikgestaltung von Querschnittspolitiken) oder auf der operativen Steuerungsebene z.B. als Schnittstellenarbeit zwischen Akteuren aus Sport und Jugendhilfe konzipiert sind.

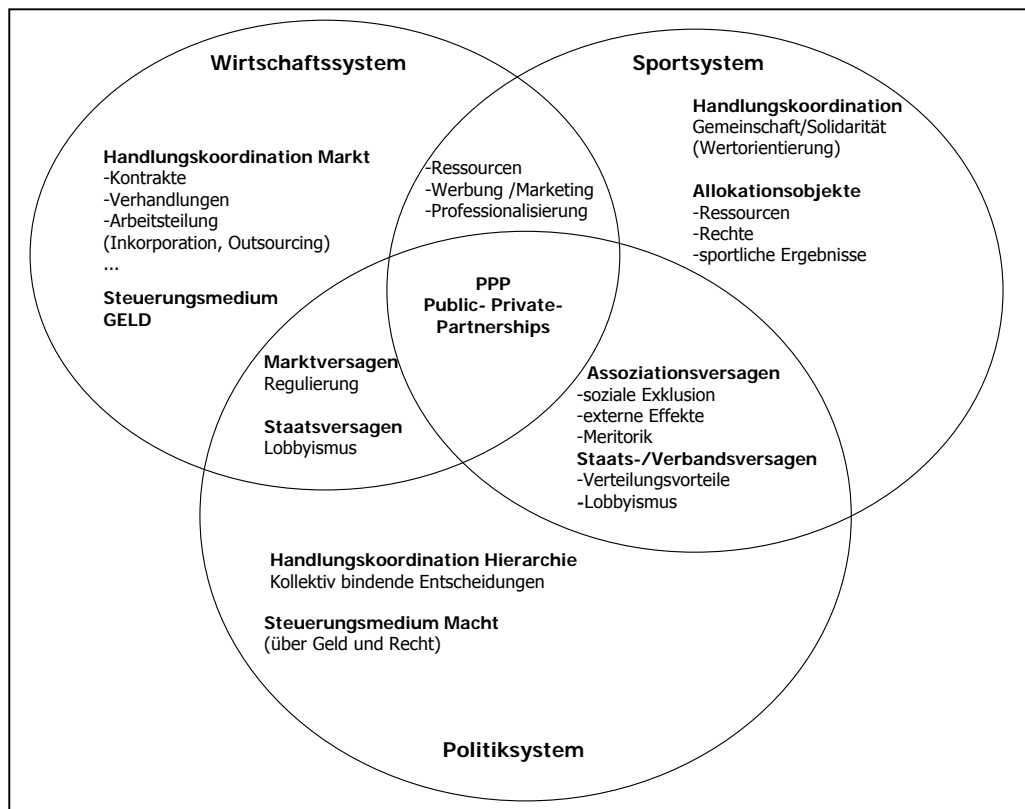


Abb. 6-3.2 Strukturelle Kopplungsbereiche zwischen Sport, Politik und Wirtschaft

Quelle: Modifizierte Darstellung (in Anl. an Kurscheidt 2005, 11).

Gemischt-sektorale Arrangements finden sich z.B. bereits in der strukturellen Kopplung der öffentlich geförderten Leistungsproduktion (Gemeinwohlorientierung) im Sportverein (Sport/Politik) oder in einer eher ‚dienstleistungsorientierten‘ Angebotsform, in der eine Ausrichtung der Angebotsgestaltung in Form und Inhalt an den Interessen zahlender Kunden ausgerichtet wird (Sport/Wirtschaft). Beide Typen sind tendenziell eher der Normal- und nicht der Sonderfall und können problemlos über die intermediären Strukturen der Freiwilligenorganisationen (Sportvereine) verarbeitet werden, ohne dass die genuine Dritte Sektor Logik als Handlungsorientierung (Assoziationslogik, Wertorien-

6.3 (Jugend)Sportsystem

tierung) verdrängt oder ihre Gemeinnützigkeit gefährdet werden muss.⁸⁸ Die soziale Inklusionseffizienz, Trägerschaft und die variierenden Handlungslogiken prägen in diesem Zusammenhang den Charakter und die spezifische Identität der Sportorganisationen (vgl. Kap. 6.3.1.2.3). Waren Sportvereine traditionell primär Solidargemeinschaften, so identifizierten Heinemann und Horch (1987, 101-124) bereits Ende der 80er Jahre eine zunehmende Tendenz hin zur Dienstleistungsorientierung. Diese Entwicklung kann als Reaktion auf einen gewachsenen Umweltdruck interpretiert werden, der u.a. durch dynamische und zunehmend komplexere Umwelтанforderungen, z.B. in Form veränderter Förderstrukturen, Ressourcenknappheiten, einem heterogenen Anbietermarkt und gestiegenen Anspruchslagen auf Seiten der Bevölkerungen ausgelöst wurde, so dass einige traditionell gemeinschaftsorientierte Vereine sich zu eher dienstleistungsorientierten Vereinen wandelten, um diesem Umweltdruck angemessen zu begegnen (vgl. auch Meier 2004, Baur & Braun 2001). Diese Normalformen der strukturellen Kopplung müssen allerdings abgegrenzt werden von lose verknüpften Kooperationen oder Vernetzungen. Beispielhaft können Kopplungen zwischen Sport und Wirtschaft angeführt werden, die z.B. über privatwirtschaftliches Fundraising, Sponsoring, Social Marketing oder Sportmarketing zusammengehalten werden. Diese Konstruktionen sind medial gekoppelt und der Erfolg solcher Kooperationskonstrukte basiert auf der Grundidee, dass beide Partner einen Win-Effekt aus der Zusammenarbeit generieren können (müssen): So erhält der Profi-Verein überlebenswichtige Ressourcen aus der Wirtschaft und ermöglicht es dem Wirtschaftsakteur zugleich durch Sportmarketing eine breite soziale Akzeptanz zu erlangen. Auch Stiftungen, deren Stiftungskapital z.B. aus großen Wirtschaftsunternehmen stammt, funktionieren nach dieser Logik: Die Finanzierung gesellschaftspolitisch relevanter Sport- und Sozialprojekte erfolgt hier im Tausch für eine breite soziale Anerkennung der Kunden z.B. des Mutterunternehmens. Dieses Verfahren wird in jüngster Zeit unter dem Stichwort der *Social Corporate Responsibility* diskutiert (vgl. Bertelsmann 2006). In diesem Bereich der bilateralen strukturellen oder medialen Kopplung bewegen sich die Organisationen im Sport z.T. auf alt bekannten Entwicklungspfaden, können eine hohe Handlungssicherheit und einen bereits bewährten Erfahrungsschatz aufweisen. Sie haben ihre Ressourcen immer schon über eine anschlussfähige Leistungsproduktion für Umweltsysteme gesichert, mit dem Ziel der Bestandsicherung und Legitimation ihres Status im Gesellschaftsverbund (Abb. 6-3.3).

Darüber hinaus sind auch Sportorganisationen (wie dies bereits für die Politik und die Jugendhilfe in den vorangegangenen Kontextanalysen herausgearbeitet wurde) z.T. aktiv involviert in intra- wie intersystemische **intersektorale Arrangements** und sind damit auch konstitutiver Bestandteil des zeitgenössischen pluralen Wohlfahrtspluralismus. In diesen Konstellationen müssen sie allerdings ihr Selbstverständnis „neu definieren und [sich] neu positionieren“ (Rittner & Breuer 2000b, 9). Dies erscheint v.a. notwendig, weil im Kanon des *New Public Management* und im zeitgenössischen Leitbild des ‚aktivierenden Staats‘ (vgl. Blanke & Schridde 1999; Evers & Leggewie 1999) hybride Organisationen und intersystemische Netzwerke zu alternativen Möglichkeits- und Handlungsspielräumen für das auslaufende Modell des Wohlfahrtsstaats avancieren: Gefordert und gefördert werden in diesem Kontext u.a. gesellschaftliche (Selbst)Akti-

⁸⁸ Zu den Besonderheiten von Sportorganisationen als Freiwilligenorganisationen im Dritten Sektor vgl. Ausf. in den Kapiteln 3.5.2 und 3.5.3. Intermediarität, Polyvalenz und basisdemokratische Entscheidungsstrukturen stellen wichtige strukturelle Voraussetzungen für eine intersystemische Zusammenarbeit dar.

6.3 (Jugend)Sportsystem

vierungspotenziale, die Ko-Produktion von Wohlfahrtsleistungen im pluralen Verbundsystem (statt korporatistischer Strukturen), ‚Selbstorganisation statt hoheitlicher Führung‘, ‚Leistungsaktivierung statt Leistungskürzung‘ und eine neue ‚Verantwortungsteilung statt Verantwortungsübertragung (vgl. Baur & Braun 2003, 677; Blanke 2000a; 2000b, Blanke & Schridde 1999; i.Ü. Kap. 6.1.3).

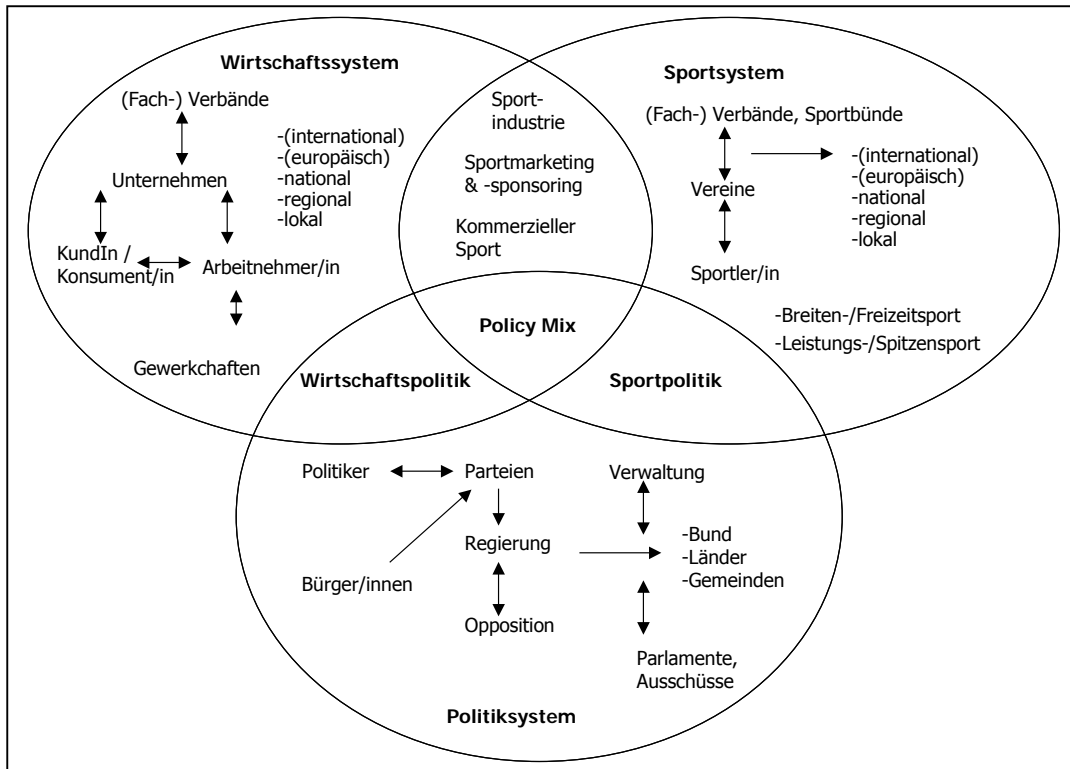


Abb. 6-3.3 Gemischtsektorale und intersektorale Verflechtungen zwischen Sport, Politik und Wirtschaft

Quelle: Kurscheidt (2005, 8).

Komplexe Arrangements sind zugleich ein alternativer Koordinationsmechanismus zu Staat und Markt und Ausdruck innovativer Finanzierungs-, Steuerungs- und Integrationsmodelle im Sport (vgl. Breuer et al. 2001; Luetkens et al. 2001). Ihnen wird eine besondere Leistungsfähigkeit für die Bearbeitung hochkomplexer gesellschaftlicher Problemlagen zugesprochen. Einer möglichen Partizipation in komplexen Netzwerkstrukturen können allerdings die relativ hohe Indifferenz, der hohe Grad der Selbstverwaltung und Selbstorganisation und das sehr restriktive Steuerungs- und Reflexionspotenzial von Sportorganisationen negativ gegenüberstehen (vgl. Meier 2004; Kleinfeld 2004; Rittner & Breuer 2004; Breuer 1999; Thiel 1997; Hartmann-Tews 1996).

Die Offenheit oder Verschlussenheit der Sportakteure, sich in einer pluralen Form der Wohlfahrtsproduktion aktiv zu engagieren oder dieses abzulehnen, variiert in Abhängigkeit vom Typus der Kooperation oder Vernetzung, von Art und Strukturen der Sportorganisationen, vom empfundenen Handlungs- und Kooperationsdruck (z.B. im Hinblick auf Ressourcensicherung), vom spezifischen Ausgangsproblem der Kooperation, von der Akteurkonstellation sowie den bisherigen Erfahrungen mit Netzwerkarbeit allgemein und den Kooperationspartnern im Besonderen.

Intersektoral strukturierte Konstellationen im Sportsystem sind im Zuge des *New Public Managements* entstanden, bewegen sich meist auf bekannten Entwicklungspfaden des

6.3 (Jugend)Sportsystem

Sports und stoßen somit auf eine relative Offenheit und positive Grundeinstellungen von Seiten der Sportakteure: So finden sich z.B. zur privatwirtschaftlichen Bereitstellung von meritorischen und öffentlichen Gütern auch im Kontext des Sportsystems *Public-Private-Partnerships*, in denen finanzielle und politische Entscheidungskompetenzen zur Sportstättenfinanzierung und -selbstverwaltung weg von der öffentlichen Sportförderpolitik und Sportverwaltung zunehmend in den gesellschaftlichen Raum der Sportselbstverwaltung (Verbände, Vereine) verlagert werden (Zimmer 1997, 75-99; auch Evers et al. 2002; Deutscher Städtetag 1995; Kruzewicz 1993). Die zivilgesellschaftlichen Sportorganisationen übernehmen in diesem Prozess zunehmend eine ‚politische‘ Verantwortung und z.T. auch die private Finanzierung öffentlicher Aufgaben (vgl. auch Evers et al. 2002; Zimmer 1997). Die relative Offenheit der zivilgesellschaftlichen Akteure für diesen Kooperations- und Netzwerktypus gründet sich in der Fortführung der alt bekannten Entwicklungspfade neokorporatistischer Arrangements. So fußt die hohe Einflussmacht der Sportselbstverwaltung im sportpolitischen Entscheidungsraum – die wie beschrieben als ‚private Interessenregierung‘ (Streeck 1987) bezeichnet werden kann – auf der pfadabhängigen Tendenz zu einer überdurchschnittlich hohen Autonomie der zivilgesellschaftlichen Verwaltung und Regulierung sportpolitischer Belange. Basis hierfür sind traditionelle sportpolitische Netzwerke z.B. in kommunalen Sportausschüssen, die wie dargestellt als „eisernes Dreieck“ (Rütten 1998) aus Stadtsportbund, Sportamt und Sportpolitikern konstituiert sind. Sportfunktionäre agieren hier häufig strukturell gekoppelt und in Personalunion auch in der Rolle als kommunaler Sportpolitiker. Häufig wird mit Blick auf derartige Konstellationen eine ausgeprägte „Sportlobby“ im Kommunalraum identifiziert (vgl. Zimmer 1998b, 258).⁸⁹ Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass sich diese Konstellation auch positiv auf die autonome Steuerung der Sportentwicklung auswirkt. Auch die oben beschriebene Entwicklung einer in den privaten Raum verlagerten Einflussmacht der Verteilung der Sportfördergelder kann die zivilgesellschaftliche Steuerungsautonomie der Sportentwicklung stärken. An einigen Standorten kann empirisch bereits ein komplettes *Outsourcing* der öffentlichen Mittelverwaltungsaufgaben der ehemaligen Sportämter in selbstverwaltete, ökonomisch regulierte Eigenbetriebe beobachtet werden (vgl. z.B. Essen; vgl. Breuer & Rittner 2002); in anderen Regionen oder Kommunen wird diese Verlagerung über eine zivilgesellschaftliche Verantwortungsübernahme der finanzpolitischen Belange auf der Ebene der Verbände und Vereine manifest (vgl. Zimmer 1997). Ob und inwieweit die Sportakteure in der Lage sind die finanziellen Selbstverwaltungsaufgaben auch professionell zu lösen, muss allerdings noch erprobt und empirisch untersucht werden. Zimmer (ebd.) prognostiziert allerdings bereits einschränkend, dass die Auflösung der öffentlichen Sportämter mit dem Preis eines Einflussverlustes in die Kommunalpolitik verbunden sein könnte, da der öffentliche Verwaltungsakteur – neben den Sportfunktionären – i.d.R. einen direkten Bezug zum Kämmerer der Kommune geltend machen kann; dieses Schnittstellenmanagement würde mit der kompletten Vergesellschaftung des benannten Bereiches verloren gehen. Grundsätzlich kann mit Blick auf öffentlich-private Konstellationen im beschriebenen Arbeitsfeld der finanziellen Steuerung des Sportsystems prinzipiell aber eine Steigerung der Einflussmacht und Selbststeuerungsfähigkeit der Verbände und Vereine festgehalten werden.

⁸⁹ In den 70er / 80er Jahren wurde vom „elitären oligarchischen Klüngel“ (Zipfel 1979 zit. in Zimmer 1998b, 257) oder „Kölschen Klüngel“ (vgl. Grau 1983 zit. in Zimmer 1998b, ebd.; jüngst Berkemeier 1998, 69)

6.3 (Jugend)Sportsystem

Schaut man jedoch auf die **intersystemische Konstellationen** der strategischen Politikebene im operativen Bereich, zeichnet sich allerdings ein anderes Bild. So wird Sportorganisationen im Hinblick auf ressortübergreifende Politiknetzwerke zunächst eine **relativ hohe Indifferenz** gegenüber den Anspruchslagen relevanter Umweltsysteme attestiert und ein nur **geringes soziales Einflusspotenzial** sowie eine sehr **restriktive Politikfähigkeit** in relevanten Umweltsystemen z.B. zur Gestaltung einer integrierten Sozial-, Jugend-, Gesundheits- und/ oder Stadtentwicklungspolitik zugeschrieben (vgl. stellv. Kleinfeld 2004; Breuer & Rittner 2002; Rittner & Breuer 2000b; Breuer 1999). Die mangelnde Politikfähigkeit des Sports wird mit Blick auf die normative Steuerungsebene des Sportsystems mit fehlenden sportpolitischen Leitbildern begründet, über die eine anschlussfähige Sportpolitik an relevante Umweltsysteme hergestellt und nach innen wie außen kommuniziert werden könnte. Hinsichtlich der **strategischen Planungs-, Steuerungs- und Gestaltungsebene** lässt sich beobachten, dass die Sportakteure – auf Grund der Sorge vor ihrem Verlust der Selbststeuerungsfähigkeit – sich nur sehr selten in ressortübergreifenden Politiknetzwerken engagieren, und wenn, dann meist unter der Prämisse, dass sie auch die Kernsteuerung der ressortübergreifenden Netzwerkarbeit in den eigenen Händen behalten, was allerdings dem Prinzip einer dezentralen Selbststeuerung von heterogen strukturierter Netzwerkarbeit widerspricht (vgl. stellv. Metropolenforschung Köln 2005; Integration durch Sport beim DSB 2001; auch Göhner 2002; LSV BW 2002; SJ NRW 1997b). Zudem fehle es, so Breuer und Rittner (2002) an **Strategien und Instrumenten** für die Durchsetzung einer aktiven und integrierten kommunalen Sportpolitik.

Zusammenfassend werden als **Ursachen für die relative Indifferenz** des Sportsystems gegenüber integrierten Problemlösungsansätzen und für seine mangelnde Anschluss- und Politikfähigkeit im Hinblick auf eine plurale Wohlfahrtsproduktion u.a. folgende Gründe identifiziert (vgl. Stucke 2005; Kleinfeld 2004; Breuer et al. 2002; Breuer & Rittner 2002; Breuer & Rittner 2000a; 2000b):

- 1) Ein **mangelndes sportpolitikübergreifendes Engagement** der Sportakteure in den Handlungsfeldern Jugend-, Gesundheits- und Sozialpolitik. Damit wird der Möglichkeitsraum für kollektive ressortübergreifende Querschnittspolitiken resp. „Linkage-Politiken“ (Rittner & Breuer 2000a) bereits a priori verschlossen.
- 2) Die z.T. noch vorherrschende Dominanz einer **Legitimationsrhetorik** des Sports, dessen Inklusionsleistungen allerdings zumeist einzig auf dem Argument der ‚großen Zahl‘ der im Sport organisierten deutschen Bevölkerung begründet werden; dies wird hingegen in den seltensten Fällen auf einer qualitativen Basis fundiert (vgl. Rittner & Breuer 2000b; Breuer 2002; Mevert & Lutz 2000, 37f.).
- 3) **Unzureichende Wahrnehmung/soziale Anerkennung der Leistungen des Sports Wohlfahrtskontext:** Von Seiten der Sportakteure wird bemängelt, dass die Leistungspotenziale des Sports in der Kommunalpolitik nur unzureichend wahrgenommen und sozial anerkannt seien. Diese Wahrnehmung wird häufig auch aus fremdsystemischer Perspektive, z.B. der Jugendhilfe, bestätigt: so existiert häufig eine nur eingeschränkte soziale Anerkennung des Sportsystems und seiner Leistungen mit Blick auf die Wohlfahrtsproduktion, z.B. in der Jugendhilfe (vgl. stellv. Rittner & Breuer 2004; Breuer et al. 2002; dsj 2000c; vgl. Kap. 7 i.v.A.).

gesprochen, der allerdings zumeist nicht valide empirisch belegt wurde (vgl. Kap. 3.3.4.2 und 3.5.4).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Die wissenschaftliche Sportberatung empfiehlt zur Optimierung u.a. die Implementierung einer wissenschaftlichen, prozeduralen und kooperativ-diskursiven Steuerung über das Instrument einer integrierten Sportentwicklungsplanung (vgl. Breuer & Rittner 2002; Luetkens et al. 2001): In funktionaler Analogie zu einschlägigen Planungsinstrumenten der Sozial-, Gesundheits- und Jugendpolitik (Sozialraumanalysen der Jugendhilfeplanung, Sozial- und Gesundheitsberichterstattung) soll eine umfassende daten- und wissenschaftsbasierte Planungsgrundlage geschaffen werden, prioritäre Entwicklungsfelder im Kommunalraum identifiziert und strategische Lösungsvorschläge in intersektoralen wie ressortübergreifenden Netzwerken diskutiert und entwickelt werden. Ziel ist es, zukunftsfähige integrierte Konzepte kollektiv zu entwickeln, zu erproben und umzusetzen, die u.a. anschlussfähig an Umweltpolitiken gestaltet sind. Der konzeptionelle Ansatz dieser Form eines kollektiven Wissensmanagements scheint sehr leistungsfähig und bietet prinzipiell eine sehr gute Grundlage für eine prozedurale und systemübergreifende Gestaltung von Querschnittpolitiken. Mit Blick auf deren operative Umsetzung muss an dieser Stelle allerdings einschränkend angemerkt werden, dass in den bisherigen Pilotprojekten die Umsetzung zentral aus dem Sportsystem gesteuert wurde. So wurden z.B. die ressortübergreifende Netzwerktreffen zum hohen Anteil über Sportakteure moderiert, wodurch die Diskurse und Netzwerkprozesse bereits selektiv eingegrenzt, thematisch vorgespurt und in Richtung der spezifischen Sportbelange und ihrer Problemlösungen gelenkt wurden (Metropolenforschung Köln).⁹⁰ Dass dies aus dem Sportraum heraus oberste Priorität hat, ist mehr als einleuchtend; vor dem Hintergrund der Finanzierung über sportpolitische Mittel der Kommune ist dieses Vorgehen darüber hinaus auch mehr als legitim. Allerdings kann auf einer solchen Basis nur schwer einer integrierten Problemlösung und pluralen Wohlfahrtsproduktion Vorschub geleistet werden, weil andere Relevanzen – z.B. die Problemsichten der Jugendhilfe – a priori ausgeblendet wurden. An dieser Stelle wird die Tendenz zu einer hohen Steuerungsautonomie und einer relativen Indifferenz der Sportakteure gegenüber den Sichtweisen anderer Politikfelder auch in Netzwerkkontexten empirisch belegt. Dieser Sachverhalt kann allerdings v.a. über das Theorem der Selbstreferenzialität sozialer Systeme und im Rekurs auf die Polykontextualität der zeitgenössischen Moderne erklärt werden, auf deren Basis nur eine konstruktivistische und damit immer eine partikulare Sicht auf die Welt relevante wird (vgl. Kap.2.1).⁹¹

Insgesamt kann allerdings festgehalten werden, dass mit dem Instrument der integrierten Sportentwicklungsplanung, traditionelle Instrumente der kommunalen **Sportpolitik und Sportförderung** erneuert werden können, wenn eine Moderation durch

⁹⁰ Dies ist das Ergebnis der teilnehmenden Beobachtung der Umsetzungsprozesse in Köln von zwei Runden Tischen zu den Themen ‚Kinder, Jugend und Sport‘ (07/2005) und ‚Sport und Bewegungsräume‘ (09/2005). Über die Veranstaltung sollte die Politikfähigkeit des Sports vor Ort erhöht und ein ressort- und systemübergreifender Dialog v.a. auch mit Akteuren aus der Jugendhilfe erreicht werden. In ‚neutral‘ moderierten Workshops durch Dritte konnten diese intersystemischen Diskurse gut umgesetzt werden; dem gegenüber stießen Workshops, die von Sportakteuren moderiert wurden, an die Grenzen der systemeigenen Blindheiten, da sportsystemische Problemlagen zum Ausgangspunkt der Überlegung gemacht wurden, so dass fremdsystemische Teilnehmer/innen der Jugendhilfe sich nicht in ihren Belangen integriert sahen. Die Metropolenforschung hat sich nichts desto trotz als lernendes System schrittweise dem Feld der Jugendhilfe geöffnet. Indikator hierfür ist z.B. die Besetzung der Netzwerkkoordination durch einen Akteur aus der Jugendhilfe, um eine angemessene intersystemische Vermittlungsarbeit gewährleistet werden konnte.

⁹¹ Aus systemtheoretischer Perspektive erwächst diese Selbstreferenzialität aus der Polykontextualität und bestätigt theoriologisch den konstruktivistischen Blick auf die Welt. Die gleiche Tendenz konnte von der Verf. der v.A. auch in anderen Netzwerkkontexten zur integrierten Stadtentwicklungspolitik oder Jugendpolitik empirisch beobachtet werden. Auf eine Formel gebracht galt in allen drei Kontexten: wer zahlt – steuert.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Dritte erfolgt: Waren alte Verfahren charakterisiert durch zentralisierte Planungs- und Routineverfahren, z.B. bei der Sportstättenvergabe oder im Zuschusswesen, neokorporatistische Strukturen und die Rückbindung an eine traditionelle Form der Subsidiarität, so eröffnen die neuen Verfahren die Möglichkeit einer zeitgemäßen, situationsbezogenen, flexiblen und kooperativen Planung und ggf. auch die Durchsetzung einer kommunalen politikfeldübergreifenden, integrierten Problemlösung im Wohlfahrtspluralismus (vgl. Breuer et al. 2002). Die Sportakteure sind prinzipiell offen für diese Entwicklung (vgl. IP19; IP25; IP29). Voraussetzung ist allerdings ein organisationales und systemisches Umlernen, wofür neben Zeit vor allem auch Möglichkeiten zur Erprobung und Erfahrung geschaffen werden müssen.

In der sportwissenschaftlichen Fachliteratur wird in diesem Kontext zwar ‚theoretisch‘ die Notwendigkeit laut, die Politikfähigkeit des Sports für relevante Umweltsysteme zu erhöhen. Hierbei wird allerdings kaum ausgeführt, wie eine **ressortübergreifende Kooperation und Vernetzung im Kommunalraum** gestaltet sein könnte, welche Bedingungen es zu berücksichtigen gälte und unter welchen Voraussetzungen eine erfolgreiche intersystemische, d.h. ressortübergreifende *Policy*-Netzwerkarbeit erfolgreich gestaltet werden könnte (vgl. u.a. Kleinfeld 2004; Rittner & Breuer 2004; 2000a; 2000b; Rittner 2003; Baur & Braun 1999). Die Ursache für dieses konzeptionellen Defizits liegt darin, dass es kaum Fallbeispiele für derartige Politiknetzwerke gibt, bzw. dass zu den wenigen Beispielen, die es gibt, noch keine Binnen- und Steuerungsanalyse vorliegen, auf deren Grundlage Erfolgsfaktoren derartiger Arrangements generiert werden könnten. Auch die viel erfahrene Jugendhilfe und Stadtentwicklungspolitik, die bereits seit einem guten Jahrzehnt derartige Querschnittspolitiken aus dem politischen Raum heraus steuert, bietet hierfür noch keine nutzbaren Steuerungs- und Integrationsmodelle, sondern findet sich diesbezüglich noch in der Suchbewegung (vgl. IfS 2004; ILS 2004; 2001; 1994; 1993; jüngst im europapolitischen Kontext auch Berlin-Prozess 2006).

Neben den normativen und strategischen Dimensionen, die organisatorisch v.a. bei den Sportverbänden anzuberaumen sind, finden sich eine **intersystemische Kooperation und Netzwerkarbeitsansätze** auf der **operativen Ebene**, die z.B. an der Schnittstelle Sport und Gesundheit (vgl. Breuer 1999), Sport und Integration (vgl. MSWKS NRW 2001), Sport und Bildungssystem (vgl. stellv. Fessler 2002; Fessler et al. 1998; Ziroli 1998; Waschler 1996; Baur & Brettschneider 1994; Brettschneider 1994; 1993) oder als für den vorliegenden Untersuchungskontext relevanten Bereich zwischen Jugendsport und Jugendhilfe (Rittner & Breuer 2003; Pilz et al. 2003; Breuer 2002; Pilz 2000; SJ NRW 1997b; Blum 1997; Hafemann 1995) verortet sind. Auf diesen Aspekt wird in der Diskussion zum Jugendsport und den Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationsansätzen mit der Jugendhilfe unter Kap. 6.3.4.2.3 vertiefend eingegangen. Nachfolgend werden die identifizierten Hemmschwellen, Steuerungs- und Kooperationsdefizite im Kontext einer intersystemischen Zusammenarbeit auf der operativen Ebene der Sportvereine gebündelt dargestellt (vgl. Pilz et al. 2003; MSWKS NRW 2001; in Selbstreflexion vom Sportsystem dsj 2000c; SJ NRW 1997b; Blum 1997):

- 1) eine z.T. **strukturell bedingte**, nur **marginale Beteiligung** des vereinsorganisierten Sports bei kooperativen oder vernetzten Angeboten, v.a. in organisierten Gemeinwesenansätzen für eine integrierte sportbezogene Jugendsozialarbeit (vgl. Pilz et al. 2003; in der Selbstreflexion des Sportsystems SJ NRW

6.3 (Jugend)Sportsystem

1997b; Blum 1997; Hafemann 1995), zur Integration v.a. von Migrantinnen (vgl. MSWKS NRW 2001), sowie im Feld der Gesundheitsarbeit (v.a. Breuer 1999);

- 2) eine Tendenz zur primären Handlungsausrichtung des sportlichen Handelns als **Selbstzweck** bzw. am **Primat der Leistungsorientierung**. Damit wird häufig der Weg für eine Sekundärorientierung an fremdreferenziellen Primaten relevanter Umweltsysteme verschlossen, obwohl diese grundlegend ist für die Legitimierung der Anschlussofferte z.B. im Feld der gesundheitsbezogenen oder sozialerzieherischen Sportarbeit. Hieraus entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen den Primaten, das meist selbstreferenziell bezogen gelöst wird (vgl. Breuer 1999, 116ff).⁹²
- 3) Eine **große Unsicherheit** der – vorwiegend ehrenamtlich agierenden – Akteure im Sportsystem gegenüber Ökonomisierungs- und Professionalisierungstendenzen und gesteigerten Anforderungen an ein Qualitätsmanagement im Feld der Jugendsportarbeit (vgl. Breuer 2002). Hier entsteht die Ambivalenz einer wertorientierten, solidarischen und gemeinwohlorientierten Ausrichtung der ehrenamtlichen Strukturen von Sportvereinen als Freiwilligenvereinigungen und einer zunehmenden Dienstleistungsorientierung, Professionalisierung und Ökonomisierung andererseits (vgl. Ausf. in Kap. 6.3.1.2.3).

Diese Kerndimensionen wirken sich einschränkend auf die prinzipielle Offenheit der Akteure für eine kooperative Leistungsproduktion aus. Allerdings müssen hierbei Kooperationszusammenhänge unterschieden werden, die **aus dem Sport heraus** initiiert und gesteuert werden von **fremdsystemisch regulierten Kontexten** (vgl. stellv. Pilz et al. 2003; MSWKS NRW 2001; Hafemann 1995). Die Differenzierung in eine endogene und exogene Form der Steuerung ist relevant, weil endogene Steuerungsprozesse prinzipiell entlang der partikularen Interessenlagen konzipiert sind und damit auf eine höhere systeminterne Akzeptanz stoßen. Dem gegenüber sind viele Sportakteure exogenen Steuerungsversuchen in Kooperations- und Netzwerkansätzen gegenüber extrem verschlossen (vgl. ebd.; auch MSWKS NRW 2001; Blum 1997). Benannt wird in diesem Kontext die Sorge, ihre Eigenständigkeit und Selbststeuerungsfähigkeit zu verlieren, die – wie eingangs erläutert – gerade vor dem Hintergrund des prekären Autonomie-Interdependenz-Problems im Sport in hohem Maße das gesellschaftliche Selbstverständnis dieser Akteure prägt.

Sportverbände und Sportvereine – so die wissenschaftlichen Beobachtungen – sind nach wie vor sehr im Neokorporatismus und Traditionalismus verhaftet und orientieren sich gerade unter dem Druck hochdynamischer Umwelten gerne am Status Quo; sie springen nicht auf jeden Trend auf und lassen sich – gemäß ihrer Selbstreferenzialität – nicht fremdreferenziell steuern, maximal irritieren. Eine Irritation greift aber erst, wenn der gebotene Handlungsdruck im System existiert, sprich die Existenzsicherung gefährdet ist. Damit ist zwar kein Phänomen benannt, dass allein für das Sportsystem gilt; es trifft allerdings sehr ausgeprägt auf den Sport zu, weil das Sportsystem im Gesellschaftsverbund keine eigenständige gesellschaftliche Funktion erfüllt, sondern seinen Status über den ‚Selbstzweck‘ Sport und seine Anschlussleistungen an Umweltsysteme legitimiert.

⁹² Für den Kontext der Jugendhilfe wird die sportbezogene Jugendarbeit häufig an zwei pädagogische Konzeptionen der Erziehung *zum* Sport und der Erziehung *durch* Sport gegenübergestellt. Vgl. hierzu Ausführungen in Kap. 6.3.2.2.3.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Aus systemtheoretischer Perspektive gründet diese Entwicklung in der Autopoiesis, Polykontextualität und im prinzipiellen Orientierungsdissens der funktional differenzierten Moderne (vgl. i.Ü. Kap. 2.1). Luhmann bewertet die Anpassungsträgheiten z.T. auch funktional mit dem Argument, dass

„Evolution zu einer Spezifikation der Anpassung an eine bestimmte Umwelt führt, die sich dann als Hindernis für weitere Evolution erweisen mag. [...] Auch Trägheit [bietet] in der Anpassung an Gelegenheiten Vorteile [...] und] eine zu schnelle Anpassung an vorübergehende Umweltveränderungen sollte man vermeiden“ (2000a, 357).

Dies erklärt zwar systemtheoretisch, und damit aus **evolutionärer Sicht**, warum das System sich gar nicht erst fremd ‚ansteuern‘ und beeinflussen lassen will und begründet dies zudem als funktionalen Aspekt. Es bleibt allerdings offen, ob „diese Trägheit Entwicklungspotenzial hat oder nicht“ (ebd.). Luhmann betont, dass in Zeiten der „Hyperturbulenzen“ der Status-Quo-Erhalt angestrebt wird, um die bisherigen Organisationserfolge nicht zu gefährden (ebd., 360). Weick (2001, 369f.) hebt in diesem Kontext für die Organisationsebene allerdings hervor, dass erfolgreiche Organisationen mit dieser Trägheit auch ihren Bestand in der dynamischen und hyperturbulenten Umwelt gefährden können, da sie nicht rechtzeitig erkennen, dass sie lernen und sich anpassen müssen. Für das Sportsystem lässt sich diese Trägheit beobachten, die wie beschrieben z.T. auch auf die besonderen Basisstrukturen (Wertorientierung, basisdemokratische Entscheidungsstrukturen, Ehrenamt) und eine relativ geringe finanzielle Abhängigkeit von Dritten zurückführbar ist.

Nichts desto trotz lassen sich auf den verschiedenen Verwaltungsebenen im Sport gerade in jüngerer Zeit Entwicklungen eines binnensystemischen ‚Change-Management‘ über Aktivierungsansätze⁹³ beobachten. Auch können erste verhaltene Schritte zu Organisationsentwicklungen und einem neuen Selbstverständnis der Sportorganisationen als ‚lernende Organisation‘⁹⁴ empirisch belegt werden. Diese werden normativ und leitorientierend vom Dachverband auf der Bundesebene angesteuert (vgl. DSB 2004; im Jugendsport dsj 2003a; 2002b; 2001c; 1999b; 1996), konzeptionell und strategisch über Konzepte und Programme zumeist auf der zentralen Steuerungsebene der Länder von den zuständigen Verbänden spezifiziert. Dieser Prozess der umweltoffenen Inklusionspolitikgestaltung auf Landesebene erfolgt in enger partnerschaftlicher Abstimmung mit der Landespolitik (stellv. LSB NRW 2005a; 2005b; für die Jugend(sozial)arbeit SJ NRW 2005; 1999; 1997a; 1997b).⁹⁵ Empirisch kann dies an verschiedenen Elementen festgemacht werden: so z.B. Leitbildentwicklungen, an der Organisation, Moderation und Durchführung von Zukunftswerkstätten und Zukunftsräten der Sportjugenden wie auch in der Entwicklung von Forder- und Förderprogrammen zu einer kooperativ gestalteten Schnittstellenarbeit einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit (vgl. stellv. DSB 2004; SJ NRW Zukunftsrat 2005 - Dok226; SJ NRW 1997b; Blum 1997; IP29). Der **Sportwissenschaft** kommt in diesen Zusammenhängen als externe Reflexionsinstanz des Sportsystems eine beratende und qualitätssichernde Aufgabe zu, da sie z.B. im Hinblick auf eine

⁹³ Zur Aktivierung der Zivilgesellschaft als „Change Management“ im politischen Raum unter dem Leitbild des aktivierenden Staats vgl. Blanke (2000b, 99-104).

⁹⁴ Zum Organisationslernen vgl. stellv. Helmut Willke (2005b, 114-130).

⁹⁵ NRW hat ein hohes Gespür für zeitgemäße Anschlussofferten. Dies wird an den frühen Entwicklungen von gemeinwohlorientierten Konzepten und zeitgemäßen Inklusionspolitiken v.a. im Jugendsport deutlich (vgl. chronologisch SJ NRW 1987; 1992; 1993a; 1993b; LSB NRW & SJ NRW 1990; LSB NRW 1996).

6.3 (Jugend)Sportsystem

integrierte systemübergreifende Jugend(sport)politik im Kommunalraum datenbasierte und wissensgesteuerte Netzwerkarbeit begleitet, (vgl. Breuer & Rittner 2002; zur regionalen Netzwerksteuerung auch Breuer 2005a) bzw. wissenschaftliche Begleitforschung, Evaluationsforschung oder angewandte Aktionsforschung in den Kontexten zur Kooperations- und Netzwerkarbeit umsetzt (vgl. stellv. Pilz et al. 2003; Brettschneider & Kleine 2002; MSWKS 2001; Hafemann 1995). Relevante Ergebnisse dieser Begleitforschungen und reflexiven Beobachtungen, an die auch in der vorliegenden Arbeit angeschlossen wird, werden unter dem Fokus auf die Möglichkeiten und Grenzen einer vernetzten pluralen Wohlfahrtsproduktion an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe in Kap. 6.3.4.2 vertiefend diskutiert.

Offen bleibt die Frage, ob und wie gewährleistet werden kann, dass bei einer Kooperations- und Vernetzungsbeteiligung in wohlfahrtpluralistischen Arrangements die Autonomie der Sportorganisationen gewahrt bleiben kann. Hier besteht grundsätzlich die Gefahr, dass die Institutionen im Dritte Sektor (z.B. im staatsnahen Bereich der sozialen Dienstleistungen) vom politisch-administrativen Akteur funktionalisiert sowie ihre Leistungen und ihr soziales Kapital aus Konsolidierungsgründen instrumentalisiert werden (vgl. kritisch ver.di 2004). Unabhängig davon, wie die Frage der Instrumentalisierung empirisch am Einzelfall beantwortet wird, muss berücksichtigt werden, dass systemübergreifende Netzwerkarbeit neben einem potenziellen Nutzen immer mit hohen sozialen und temporalen Kosten verbunden ist: So wird ein Teil der Partnerautonomie in Frage gestellt, die Partikularinteressen müssen dem umfassenden Gemeinwohlinteresse nachgestellt werden, verschiedene Handlungslogiken müssen aufeinander abgestimmt und Kompromisse ausgehandelt werden (vgl. Kap. 4). Zudem besteht immer das Risiko, dass Opportunismen einzelner im System die Überhand gewinnen, und Gewinne von Ego auf Kosten von Alter erzielt werden. In diesem Zusammenhang warnt Horch vor dem Risiko, dass eine blinde Umweltpassung der Freiwilligenvereinigungen an den externen Anpassungsdruck und eine Dienstleistungsorientierung in „Selbsterstörungsprozesse“ (1995, 280-296) münden kann, wenn die selbstreferenziellen Belange unberücksichtigt und die organisationalen Kapazitäten von Freiwilligenvereinigungen, die auf der ehrenamtlichen Basis umsetzbar sind, überfordert werden. Eine Überanpassung kann zudem auf Kosten der Gemeinnützigkeit gehen, eine Unteranpassung im Sinne des Traditions- und Strukturerhalts kann sich kontraproduktiv auf die Ressourcensicherung und die Bestandssicherung in turbulenten Umwelten auswirken. Hier gilt es fallbezogen das richtige Anpassungsmaß zu entwickeln (vgl. Ausführungen in 6.3.1.2.3).

Horch bezieht seine Ausführungen zwar auf den Wandel von Sportvereinen als ‚Solidargemeinschaft‘ hin zu ‚Dienstleistungsunternehmen‘; dennoch erscheint meines Erachtens der **Transfer** dieser Argumentationslinie auf einen **intersektoralen Kontext** und **plurale Wohlfahrtsarrangements** problemlos möglich. In komplexen Systemen ist das Risiko einer Verschiebung der (sektoralen) Handlungsorientierung je nach Problemlösungskontext, Macht- und Dominanzkonstellation der Akteure sogar noch wahrscheinlicher (vgl. Kruzewicz 1993; vgl. Kap. 3.5). Die Entscheidung einer Freiwilligenorganisation sich für oder gegen eine kooperative Arbeitsform zu entscheiden, sollte immer in Abhängigkeit von den Faktoren Kontext, der konkret zu bearbeitenden Problemlage und Handlungssituation, der Aussicht auf Win-Effekte sowie unter Berücksichtigung der vereinseigenen strukturellen Idiosynkrasien erfolgen. Hier gilt es zwischen dem Motivationsproblem der Mitarbeiterbedarfe und dem Koordinationsproblem ange-

6.3 (Jugend)Sportsystem

messen auszuloten, da andernfalls Oligarchisierungs- und Hierarchisierungstendenzen das Freiwilligensystem gefährden können, nur um in den dienstleistungsorientierten Rahmenbedingungen auch handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben (vgl. Lösungsbeispiele in Kap. 7; zur Koordination derartiger Ambivalenzen auch Scharpf 1993b). Das Möglichkeitsspektrum für ein Engagement in intersektoralen oder intersystemischen Akteurkonstellationen ist in hohem Maße von den je reflexiven Interessen der (korporativen) Akteure, den spezifischen Handlungskontexten, Ressourcenlagen und finanziellen, personellen u.a. Rahmenbedingungen der Akteurkonstellation abhängig. Die Entscheidung, ob die Sportorganisation sich als aktiver Partner in einer vernetzt-pluralen Wohlfahrtsproduktion beteiligt oder nicht, kann daher immer nur im Einzelfall entschieden und induktiv begründet werden (vgl. Kap. 7).

Ein Kernproblem, warum sich dieser Sachverhalt nicht generell und global für alle Sportorganisationen beantworten lässt, gründet in der Problematik, dass Sportorganisationen keine eindeutige Handlungslogik, keine einheitliche Reflexionsmöglichkeit als gemeinsamer Referenzpunkt für die Koordination kollektiven Handelns zu Grunde liegt. Entsprechend muss die Betrachtung der Möglichkeiten und Grenzen einer organisierten Vernetzung im fokalen Kontext differenziert entlang dem jeweiligen Organisationstypus und spezifischen Besonderheiten im Einzelfall betrachtet werden. Erst auf dieser Beobachtungsebenen können erklärungsrelevante Merkmale identifiziert werden, die eine soziale Öffnung für respektive den Schließungsmechanismus gegen eine vernetzte Wohlfahrtsproduktion im intersystemischen Leistungsverbund aus der Perspektive der Sportorganisationen angemessen begründen können. Nachfolgend wird auf die handlungsleitenden Tiefenstrukturen differenziert nach Organisationsform eingegangen.

6.3.1.2.3 Handlungsleitende Tiefenstrukturen in Sportorganisationen: Mitgliederlogik, Einflusslogik, Wachstumslogik, sozialer Schließungsmechanismus

In der vorangegangenen Diskussion ist bereits deutlich geworden, dass im Sportsystem zwar ein generalisierter Eigensinn sportlichen Handelns in Form der Orientierung an ‚körperlicher Leistung‘ existiert, aus diesem Primat der Handlungsorientierung aber keine „einheitliche“ Handlungslogik für alle Organisationen abgeleitet werden kann (vgl. mit Blick auf Sportvereine v.a. Meier 2004, Kap. 3). Das Sportsystem weist als eine ‚Einheit von Vielfalt‘ in seinen konkreten organisationalen Entscheidungsstrukturen oft entsprechend diffuse, z.T. multiple Ziel- und Handlungsorientierungen auf. Die spezifische Richtung sportlichen Handelns variiert letztlich in Abhängigkeit von der sozialen Trägerschaft (sektorale Logik), der Rechtsform (z.B. basisdemokratische Vereinsstrukturen, gGmbH etc.), den spezifischen Mitarbeiterstrukturen und dem Grad der Fremdorientierung des sportlichen Handelns an den Handlungsprimaten der Umweltsysteme, für die Leistungsangebote erbracht werden sollen.

Die hohe Orientierung der Akteure im Sportsystem an fremdreferenziellen Imperativen⁹⁶ relevanter Umweltsysteme hat zur Folge, dass für das Sportsystem keine für alle Organisationen und Akteure gültigen einheitlichen Reflexionskonzepte als Handlungsorientierung und Handlungslogik formuliert werden können (vgl. Meier 2004, 29ff; 80ff; 96; Cachay & Thiel 2000). Zusammenfassend stellt Meier (2004, 80ff) für den Kontext der

⁹⁶ vgl. Ausführungen zu den Legitimationsformeln und Anschlussangeboten des Sportsystems; Kap. 6.3.3.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Sportvereine heraus, dass der spezifische Koordinationsmechanismus zur Bestandssicherung sich nur in Teilen aus der Mitgliedschaftslogik, d.h. der Orientierung an den Mitgliederinteressen, ausrichtet; weiterhin relevant ist eine je spezifische Wertorientierung, die idealtypisch entweder **wachstumsorientiert** und damit auf Fortschritt ausgerichtet oder aber als wachstumshinderliche Leitorientierung, d.h. als **sozialer Schließungsmechanismus** und damit eher traditionsorientiert, relevant wird (vgl. Meier 2004, 96; 99; 107f. bzgn. auf Baur & Braun 2000a; auch dies. 2001). So schafft eine **wachstumsförderliche Leitorientierung** die notwendigen Voraussetzungen für das „Management von (gestiegener) Vielfalt“ (Streeck 1987, 477) und damit ein funktionales Äquivalent zu bezahlten Arbeitsverhältnissen, ohne dass daraus Organisationskonflikte erwachsen müssen (Meier 2004, 107f.); Meier vertritt die Position, dass eine gleichzeitige Existenz von Wachstumsorientierung und Sozialer Schließung allerdings zu systemimmanenten Konflikten führe und den Bestand der Organisation gefährde. Entlang dieser ideologischen Grundhaltungen und Mechanismen (entweder ‚Wachstum‘ oder ‚Soziale Schließung‘) hat auch die Binnendifferenzierung im Sportsystem stattgefunden: So sind aus den verschiedenen Orientierungsprimaten divergierende Strukturmerkmale für Sportvereine erwachsen, die konzeptionell auch über die Labels „Solidargemeinschaft“ respektive „Dienstleistungsorganisation“ gefasst werden (vgl. Braun & Nagel 2005; Grunow 1995).

Für den vorliegenden Forschungskontext muss das Primat der Wachstumslogik, in dem sich das Sportsystem entwickelt, für verschiedene Sportorganisationstypen entlang verschiedener Referenzpunkte wie die Mitgliedschaftslogik und soziale Einflusslogik, weiter differenziert werden (vgl. stellv. Hartmann-Tews 1996, 44; auch Breuer 1999). Die These der Wachstumslogik fußt auf der Annahme, dass eine verstärkte Orientierung der handelnden Akteure im Sportsystem an der Maximalinklusionpolitik der Bevölkerung strategisch sinnvoll erscheint, weil darüber die Chancen auf eine gesteigerte soziale Ankererkennung, eine legitime Ressourcenmobilisierung, höhere Autonomie-Anteile und eine gesteigerte Befriedigung von Mitgliederinteressen erhöht werden kann. Das Primat der Wachstumslogik wird nachfolgend je nach Organisationsform und organisationalem Kontext weiter differenziert und z.T. relativiert.

Verbände (als sekundäre Interessensorganisationen) und Vereine (als primäre Organisation) verfolgen prinzipiell unterschiedliche Primare der kollektiven Handlungskoordination. Unterschieden werden vor allem die Mitgliedschaftslogik und eine sozialen Einflusslogik: Erstere unterliegt dem Imperativ der **Sozialintegration**, die Einflusslogik dem der **Systemintegration** (Streeck 1987, 473). Erkenntnisse der Assoziations- und Korporatismusforschung (stellv. ebd.; Zimmer 1996) belegen, dass Interessenverbände im und außerhalb des Sports ihre institutionelle Auslegung januskopffartig zugleich nach innen an den Mitgliederinteressen (Mitgliedschaftslogik) und nach außen an ihren Einflussmöglichkeiten auf Umweltsysteme (Einflusslogik) orientieren müssen. Während die Mitgliedschaftslogik auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitglieder mit Art und Form der Interessenvertretung abzielt, ist die Einflusslogik notwendig, um relevante Ressourcen und soziale Anerkennung und Legitimität des Systems in der sozialen Ordnung und damit letzten Endes auch den Bestandserhalt zu sichern. Das Handeln der Sportverbände wird vom Primat der Einflusslogik geprägt:

6.3 (Jugend)Sportsystem

Auch im organisierten Sport gibt es Organisationen, die in besonderem Maße von der Einflusslogik durchdrungen sind. Da der organisierte Sport ein pyramidales, vertikal aufgebautes System der Interessenvertretung ist, nimmt mit jeweils höherer Ebene der Verbandsorganisationen bis hin zu den Spitzenverbänden in den Dach- und Fachorganisationen die Bedeutung der Einflussnahme auf andere Gesellschaftsbereiche, insbesondere der Politik und der Wirtschaft, zu. (Meier 2004, 83).

Zugleich kann aber auch auf den Sport angewandt werden, was Backhaus-Maul und Olk (1994) für die Wohlfahrtsverbände und ihre Mitglieder konstatieren: Auf Grund der rechtlichen und wirtschaftlichen Autonomie der Mitgliederorganisation ist der Verband nicht in der Lage, das mit der Politik ausgehandelte **Resultat der Einflussnahme** den Mitgliedern mit Zwangsmitteln im *top-down*-Verfahren aufzuerlegen. An dieser Stelle wird die Hineinnahme der Mitgliedschaftslogik in das Handeln der Verbandsakteure relevant, die über die Orientierung an Mitgliedschaftsinteressen (geteilte Wertorientierungen) und die Befriedigung „utilitaristischer Nutzenerwartungen“ (Backhaus-Maul & Olk 1994, 110f.) der Mitglieder gewährleistet werden sollte. Dies erfolgt z.B. in Sportverbänden u.a. über verbandliche Beratungsarbeit, fachliche Unterstützung und die Sicherung von Ressourcen, die in zweiter Instanz ihren Mitgliedern zu Gute kommen. Trotz der Ähnlichkeiten in der Funktionsweise der Sport- und Wohlfahrtsverbände lassen sich allerdings auch Unterschiede herausstellen. So erarbeitet Meier sekundäranalytisch für diese beiden Verbandstypen eine Varianz der jeweiligen Logikdominanz je nach Arbeitskontext (2004, 83 bzgn. auf Lehmbruch 1994, 371): Eher solidarisch ausgerichtete, basisdemokratisch strukturierte und zu einem hohen Anteil von der Ressource Ehrenamt getragene Sportverbände weisen ein erhöhtes **Primat der Einflusslogik** auf, dem allerdings durch die Mitgliedschaftslogik bereits enge Grenzen gesteckt sind. Dem gegenüber sind eher dienstleistungsorientierte, hierarchisch koordinierte und zu einem hohen Anteil professionell geregelte Wohlfahrtsverbände im System der Sozialen Arbeit und der Jugendhilfe charakterisiert durch eine Spannung zwischen den beiden Logiken, für dessen Bewältigung eine erhöhte Koordination, Kontrolle und Vermittlungsarbeit notwendig erscheint (vgl. Backhaus & Olk 1994, 110; Horch 1995; auch Kap. 6.2). Hierbei gilt: je stärker das Primat der Einflusslogik, umso größer die Spannungen und umso notwendiger erscheint es, gezielt Koordinations- und Integrationsmechanismen einzusetzen, um präventiv potenziellen interorganisatorischen Konflikten zwischen Verband und Mitgliederorganisationen zu begegnen.

Auf der **Ebene der Sportvereine** ist die Einflusslogik wesentlich weniger dominant, wenn auch nicht bedeutungslos. Hier herrscht das Primat **Mitgliedschaftslogik** vor, mit Blick auf die Interessen der Mitglieder als Produzenten wie auch als Konsumenten sportlichen Handelns. Die Einflussarbeit der Verbände in die politische Umwelt und anderer relevante Umweltsysteme kann in diesem Kontext als „Entlastung der Vereine“ von sozialer Einflussnahme in Umweltsystemen und notwendiger Verhandlungsarbeit mit nicht-sportbezogen institutionellen Arrangements und Verflechtungen gewertet werden (vgl. Meier 2004, 83). Bei **Vereinen als Solidargemeinschaft** impliziert die Mitgliedschaftslogik v.a. die Pflege des Mitgliederbestandes und der Zufriedenheit der Mitglieder. Dieser Vereinstyp, der meist durch kleine Vereine repräsentiert wird, ist tendenziell durch einen sozialen Schließungsmechanismus charakterisiert. Der Bestand wird am ehesten durch den Erhalt eher homogener, traditioneller Strukturen gesichert (vgl. Baur & Braun 2000b, 2001). Eher **dienstleistungsorientierte Vereine** richten ihr Handeln i.S.d. Wachstumslogik neben der Orientierung an den Interessen der Mitglieder v.a. auch auf die Rekrutierung von neuen Mitgliedern nach veränderten Interessenlagen aus.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Eng damit verknüpft ist auch die Notwendigkeit, über das „Management von (gestiegener) Vielfalt“ (Streeck 1987, 477) die gesteigerte organisationale Binnendifferenzierung zu bewältigen. Dies kann z.B. erfolgen über eine marktnahe Form der Mitgliedereinbindung in Dienstleistungsangebote (Kursysteme), über ein innovatives Fundraising, z.B. durch Austauschbeziehungen mit der Wirtschaft (Sponsoring, Social Marketing), oder über die Schaffung z.B. offener Angebotsstrukturen zur Inklusion benachteiligter Randgruppen, u.a. auch in einer strukturellen Kopplung mit sozialarbeiterischen Akteuren aus der Jugendhilfe (vgl. Meier 2004, 84). Wachstumsorientierte Vereine müssen sich eher dem Mechanismus des Organisationalen Lernens öffnen, um in Folge auch als strategische, effiziente Dienstleister mit ‚professionellem‘ Personal den Konkurrenzkampf am Anbietermarkt erfolgreich bestehen zu können. Eher dienstleistungsorientierte Vereine, die sich meist in den Reihen der Großvereine wiederfinden, sind dadurch charakterisiert, dass sie z.B. eher in der Lage sind, auch Subventionen im Kontext des *New Public Management* und neuer Steuerungsmodelle in der Jugendhilfe für sich nutzbar zu machen. Im Wettbewerb um knappe öffentliche Mittel kann sich solch ein Verein nicht mehr erlauben als „erfolgreich scheiternde Organisationen im Dritten Sektor“ (Seibel 1992) zu agieren. Vielmehr gilt es das Angebote ‚kundengerecht‘ zu erweitern, unabhängig davon, ob es sich um die Inklusion einer „zahlenden“ Kundschaft oder um eine öffentlich subventionierte Integration sozial benachteiligter junger Menschen handelt, die der Verein stellvertretend für das politische System als Freier Träger der Jugendhilfe zu seiner Zielgruppe definiert. Die Nichtanpassung an diese gesteigerten Anforderungen und gewandelten Rahmenbedingungen kann den Mitgliederbestand und die Existenz des Systems gefährden. Hier wird deutlich, dass eher dienstleistungsorientierte Großvereine ihr Handeln – ähnlich wie Verbände – zwischen einer höchst kontingenten Mitgliederlogik und einer Einflusslogik (z.B. auf Politik oder Wirtschaft) ausbalancieren müssen.

Die beschriebene Orientierung an der Wachstumslogik dienstleistungsorientierter Vereine respektive dem sozialen Schließungsmechanismus im Falle der Solidargemeinschaft kann auch entlang der Dichotomie von **Inklusion/Exklusion** diskutiert werden (vgl. i.Ü. Meier 2004, 86ff; Baur & Braun 2001, 30): Sportvereine als Solidargemeinschaft sind hier charakterisiert durch eine hohe interaktive Konnektivität der Mitglieder, hohe Bereitschaft zu ehrenamtlichem/freiwilligem Engagement, geringe Fluktuation und einer festen, auf Dauer gestellten sozio-emotionalen Mitgliederbindung. Sie basieren vor allem auf einer geteilten Interessenhomogenität und weisen eine Tendenz zur **hohen sozialen Integration** und **zur sozialen Schließung** auf. Dienstleistungsorientierte Vereine sind demgegenüber charakterisiert durch eher zweckorientierte, distanzierte Mitgliedschaftsbeziehungen, eine geringe interaktive Konnektivität zwischen den Mitgliedern, zeitlich begrenzte Mitgliedschaftsbeziehungen, eine hohe Fluktuation, eine geringe Bereitschaft zu freiwilligem Engagement, heterogene Mitgliederinteressen, die Tendenz zur Verberuflichung der ‚Ämter‘. Sie zeichnen sich durch eine **geringe soziale Integration**, aber eine **Tendenz zur sozialen Öffnung** aus (ebd.). Empirische Befunde indizieren, dass kleine Sportvereine eher die Tendenz zur sozialen Schließung, Großvereine eher strukturell in der Lage sind, ihre Angebote auch als Dienstleistungsofferte zu gestalten (vgl. ebd., 2000b, 265; Emrich et al. 2001, 240ff; Heinemann & Schubert 1994, 196f.). Welche Strukturbesonderheiten im Einzelnen vorliegen kann nur empirisch am Einzelfall erarbeitet werden. Erst auf dieser Basis kann auch der Möglichkeitsraum für oder gegen eine kooperative oder vernetzte Leistungsproduktion abgesteckt werden.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angerissen, warnt Horch in diesem Kontext vor „Selbsterstörungsprozessen“ (1995, 280-296), die aus einem blinden Anpassungsverhalten – unabhängig von ihren strukturellen Idiosynkrasien – an gewandelte Umweltanforderungen erwachsen können. Er beschreibt die Ambivalenz zwischen Solidarität und Dienstleistung als Dilemma zwischen einer potenziellen Über- und Unteranpassung (vgl. auch Olk et al. 1995). Eine Überanpassung manifestiert sich als zu große Nähe zu kommerziellen Dienstleistungsorganisationen, über die das Gemeinnützigkeitspostulat gefährdet wird. Eine Unteranpassung wird in einer zu großen Orientierung an Traditionen und am Status Quo der Solidargemeinschaft manifest. Der Verzicht auf strukturelle Binnendifferenzierung und Innovation entlang der gewandelten Umweltanforderungen kann aber mittelfristig bestandsgefährdende Rückwirkungen haben. Die Existenzsicherung wird für Freiwilligenorganisationen in der reflexiven Moderne zu einem beständigen Drahtseilakt, bei dem Organisationsinteressen und Umweltinteressen kontinuierlich ausgependelt und wechselseitig aufeinander bezogen werden müssen (vgl. Merton 1976 zit. in Horch 1995, 290). Nur unter Berücksichtigung beider Orientierungen sind Sportvereine in der Lage ihre spezifische Position zwischen einer gemeinschafts- und wertorientierten und marktlich orientierten Form der Handlungskoordination optimal zu verorten, um am turbulenten Anbietermarkt überlebensfähig zu bleiben (ebd.; auch Braun 2003d; Heinemann & Schubert 1994, 199ff).

Es bleibt festzuhalten, dass der Transformationsprozess von solidarischen Sportorganisationen hin zu dienstleistungsorientierten Trägern auf der Basis von drei Kernproblemen als riskantes Unterfangen identifiziert wird:

- 1) Eine zunehmende Kundenorientierung kann in eine gesteigerte **Professionalisierung** und ausgeprägte **Oligarchisierung** der ehemals basisdemokratischen Strukturen münden, die begleitet wird von einer Basisentfremdung und der Loslösung der Entscheidungsprozesse von den Mitgliederinteressen (vgl. Braun 2003e, 678f.; Horch 1995, 285; Schimank 2001a, 285);
- 2) eine Zielverschiebung von bedarfswirtschaftlichen Zielen zu eher formalen, erwerbswirtschaftlichen Zwecksetzungen (z.B. als Budgetwachstum, Mitgliederwachstum, Operationalisierung und Evaluation von Leistungen nach Kriterien der Effizienz und Effektivität; vgl. Horch ebd.) kann die **Gemeinnützigkeit der Vereine gefährden**;
- 3) eine zunehmende **Bürokratisierung** kann die intermediäre Funktionen von Sportvereinen zu Gunsten einer staatsförmigen oder marktförmigen Handlungslogik verschieben (ebd., 285f.).

Ergänzend kommt ein vierter Aspekt hinzu, der in dem Verhältnis Sportverband/ Sportverein gründet: so kann ein Verein mit dem Prozess einer neuen Grenzziehung und Identitätsbildung, die auch eine reflexive Außenorientierung beinhaltet, überfordert sein. Die **soziale Einflussnahme** in umliegenden Systemen wurde bislang vor allem über verbandliche Akteure reguliert, so dass ein Erfahrungsmanko vorliegt.

Ein gesunder und strukturgemäßer Kompromiss könnte die bereits beschriebene Öffnung der Sportvereine für eine „soziale Dienstleistungsorientierung“ darstellen, über die z.B. im Feld der Jugendhilfe Ressourcen gesichert, der eigene Marktwert und soziale Anerkennung erhöht sowie eine soziale Einflusssteigerung in umliegenden Politikfelder erreicht werden kann. Diese Erweiterung der sozialen Einflusslage in ressourcenkriti-

6.3 (Jugend)Sportsystem

schen Felder erfolgt zudem im Tenor der wertorientierten und auf Gemeinnützigkeit ausgerichteten Vereinsarbeit und kann auch auf der vorwiegend ehrenamtlichen Arbeitsstruktur gut umgesetzt werden. Insbesondere größere Vereine könnten mit dieser sachlich wie sozialen Öffnung und Erweiterung des Angebotsspektrums neben der Ressourcen- und Bestandssicherung v.a. auch eine ausgewogene Balance finden zwischen Strukturerthalt und relativer Umweltanpassung. Zur eigenen Entlastung könnte dies zudem als Kooperations- und Netzwerkansatz geleistet werden, so dass über eine komplementär vernetzte Leistungsproduktion die eigenen Stärken der sportlichen Handelns mit denen der professionellen Sozialen Beratungsleistungen und Hilfeeinheit gekoppelt werden. Die Interviewstudie in der vorliegenden Arbeit generiert u.a. die Perspektive eines Großvereins, der sich prinzipiell offen und positiv dieser Option gegenüber äußert und darin ein hohes Potenzial auch im Hinblick auf die eigenen Organisationsentwicklung sieht (vgl. IP26).

Es gibt kein Patentrezept, um oben benannte Problemlagen einheitlich für alle Sportorganisationen zu lösen. Sicherlich kann aber ein erster Schritt aus dem Dilemma eine sachliche Öffnung der Organisationen sich auf Lernprozesse i.S. eines Organisationslernens einzulassen. Darüber kann der Weg zu einer prinzipiellen Umorientierung von der Solidargemeinschaft zu einer zukunftsfähigen effektiven und effizienten sportbezogenen Handlungsstrategie eröffnet und die Option auf eine autonom gestaltete Ressourcen- und Bestandssicherung erhöht werden. Gerade die Entwicklung von neuen (sozialen) Dienstleistungsangeboten in Sportvereinen (z.B. über Kursangebote, eine zielgruppengerechte Angebotsgestaltung) kann als angemessene Antwort auf gewandelte Anspruchslagen und Förderbedingungen interpretiert werden. Laut FISAS Ergebnisse sind Großvereine strukturell eher in der Lage, sich diesen Herausforderungen eines Organisationswandels zu stellen (vgl. Emrich et al. 2001; auch Horch 1985; 1983; IP25).

Im Kontext der **sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit** als Anschlussofferte für die Jugendhilfe wird dieser Wandlungsprozess zum Teil über die fachliche und beratende Unterstützungsleistung der Jugendverbände auf Landesebene gestützt (vgl. IP29, 42f.). Beispielhaft hierfür steht der von der Sportjugend NRW organisierte Zukunftsrat der Sportjugenden im LSB NRW e.V. Dieser wurde Ende 2005 durchgeführt, um die Mitgliederorganisationen über Information, Aufklärungsarbeit und Beratung für aktuelle jugendpolitische Entwicklungen zu sensibilisieren und auf neue anstehende Aufgaben vorzubereiten (vgl. SJ NRW Zukunftsrat 2005; Dok226). Ziel der Verbandsakteure war es, die kommunalen und regionalen Vertreter/innen der Sportjugenden strategisch in ihrer Politikfähigkeit zu stärken und sie zu einer aktiven Partizipation in den relevanten lokalen jugendhilfepolitischen Entscheidungsgremien zu aktivieren (z.B. AK§78; Stadtteilforen, AK Jugend). Die Stärkung der Position der Sportjugenden am sozialen Dienstleistungsmarkt und eine frühzeitige Einbindung in die intersektoralen *Policy*-Netzwerke auf der lokalen Ebene erscheint vor dem Hintergrund der jüngsten Einführung der ‚Kommunalisierung der Jugendhilfeplanung‘ (ab 1.01.2006, vgl. Landesregierung NRW 2005; Kap. 6.2) unabdingbar. Die Anschlussmöglichkeiten des Jugendsports an die Jugendhilfe wurde in diesem Prozess kollektiv auf der Grundlage der *Policy*-Analyse des Dritten Ausführungsgesetzes im Kinder- und Jugendplans NRW (LJA 2005) erarbeitet. Die Sportjugend NRW liefert als zentrale Koordinationsinstanz des Jugendsports ein gutes Beispiel dafür, wie die Organisationsentwicklungen der Mitgliedorganisationen über spezifische Koordinationsinstrumente (wie den Zukunftsrat) fachlich unterstützt

6.3 (Jugend)Sportsystem

und als Hilfe zur Selbsthilfe *top-down* angesteuert werden können, so dass diese Akteure in Folge befähigt sind selbstorganisierte im *bottom-up* Prozess die gebotene Einflussnahme auf den Jugendhilfesektor in ihren Gemeinden und Kommunen auch faktisch umzusetzen. Die hauptsächlich ehrenamtliche Struktur der Jugendvertreter/innen macht diese Form des Beratungs- und Professionalisierungsprozesses notwendig.

Zusammenfassend gilt, dass für Sportorganisationen – im Unterschied zum profitorientierten Handeln von Unternehmen oder gemeinwohlorientierten Handeln öffentlicher Organisationen – keine einheitliche Handlungslogik existiert. Diese generiert sich vielmehr aus dem spezifischen Mix aus den genuinen Handlungsaufgaben des Systems (Verband vs. Verein) und in einer weiteren Differenzierung aus den Strukturbesonderheiten der Organisationen. So koordinieren Sportverbände kollektives Handeln vorwiegend auf Basis ihrer Einflusslogik, die allerdings in hohem Maße durch die Interessen der Mitglieder eingeschränkt ist. Dem gegenüber kann für Vereine als Solidargemeinschaft ein Primat der Handlungen entlang der Mitgliedschaftslogik formuliert werden, die allerdings meist begleitet wird von einem sozialen Schließungsmechanismus und einer Traditionsorientierung. Eher dienstleistungsorientierte Vereine – die empirisch in den Reihen von Großvereinen zu verorten sind – weisen hingegen eine Wachstumslogik als Handlungsprimat auf, auf deren Basis Innovationen und die Offenheit für neue Angebotsformen und Zielgruppen wahrscheinlicher sind. Eine Partnerschaft im Kontext einer intersektoral vernetzten sportbezogenen Jugendsozialarbeit sollte daher v.a. in den Reihen der dienstleistungsorientierter Großvereine gesucht werden, weil dort die notwendigen strukturellen Voraussetzungen (z.B. Ehrenamt und Hauptberuflichkeit) gegeben, eine potenzielle Offenheit für Neues und für kooperative Arbeitsmodelle am Wahrscheinlichsten sind.

6.3.2 Das Jugendsportsystem zwischen Autonomie und Interdependenz

Das Sportsystem hat sich im Verlauf der vergangenen 150 Jahre entlang gewandelter und zunehmend pluralisierter Anforderungen und Anspruchslagen der Bevölkerung und seinem Umweltsystem sehr breit ausdifferenziert. Neben einer Differenzierung in Leistungs- und Breitensport hat sich u.a. der **Jugendsport als autonomes Subsystem** und mit autonomem Geschäftsbereich im Muttersystem herausgebildet.⁹⁷ In der Selbstdarstellung der Sportjugend werden die besonderen Stärken für die Integration junger Menschen über das Medium Sport reflektiert. Die Sportjugend verortet sich in ihrem Leitbild sowohl im Sportsystem als auch im Jugendhilfesystem, in dem auf Aspekte der allgemeinen und der sportbezogenen Jugendarbeit verwiesen wird:

Die Deutsche Sportjugend unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen und fördert eigenverantwortliches Handeln, gesellschaftliche Mitverantwortung, soziales Engagement, Integrationsfähigkeit und interkulturelles Lernen. [...] Die Deutsche Sportjugend prägt das Leistungs-, Freizeit-, Gesundheits- und Gemeinschaftsverhalten junger Menschen im Sport. Die Freude bei der Ausübung steht dabei über allem (vgl. dsj 2006 - Leitbild).

Nachfolgend wird auf die Autonomie des Systems und seine strukturelle Verfasstheit in den Strukturen des Sportsystems eingegangen.

⁹⁷ weitere autonome Geschäftsfelder im DSB sind der Breitensport, Leistungssport, die Infrastruktur und der Generalsekretär (vgl. <http://www.dsb.de/index.php?id=519>).

6.3 (Jugend)Sportsystem

6.3.2.1 Der Jugendsport als autonomes Subsystem in den Strukturen des Sportsystems

Der Jugendsport ist seit seiner institutionellen Entstehung in die Struktur des Mutter-systems ‚Sport‘ integriert, weist eine funktional analoge Arbeitsstruktur auf und konzentriert sich explizit auf die Interessenvertretung für junge Menschen im Sport (vgl. dsj 2005b; vgl. Abb. 6-3.4).

Die Organisationen des Jugendsports finden sich auf allen Ebenen des vertikal wie horizontal differenzierten Sportsystems wieder: Dachorganisation ist die Deutsche Sportjugend (dsj), die in die Strukturen des DOSB, vormals DSB⁹⁸ integriert ist; auf Länder-ebene und lokaler Ebene existieren weiterhin eigenständige Jugendsportorganisationen, die immer in die Strukturen des ‚Erwachsenensports‘ der LSBs respektive KSBs/SSBs sowie in die Fachverbände eingebunden sind.

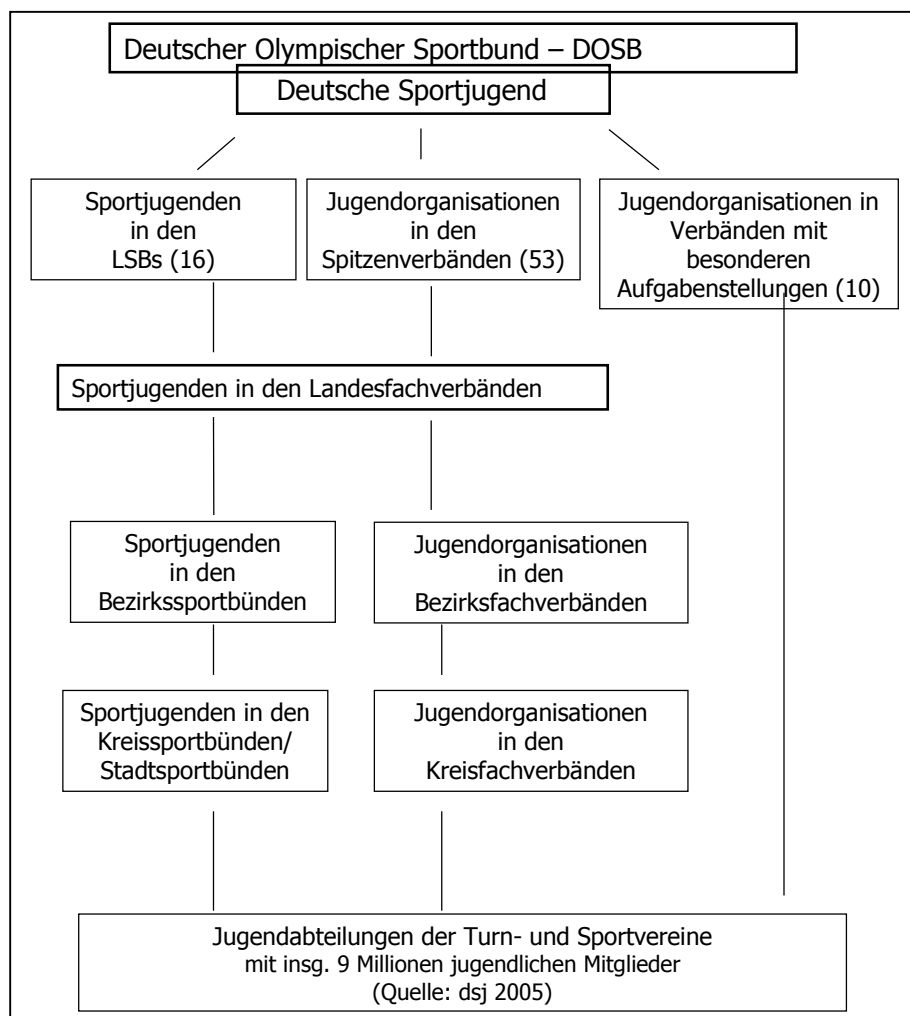


Abb. 6-3.4 Organisation des Jugendsports in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung (Daten: dsj 2005b)

Der Jugendsport wird in Deutschland primär von und in den Jugendabteilungen der Sportvereine organisiert. Alle Mitgliedorganisationen der dsj weisen die Rechtsformen

⁹⁸ Nachfolgend wird auf die Dachorganisation im Sportsystem immer als DSB/DOSB verwiesen, da zwar aktuell die Strukturen sich auf den DOSB beziehen, die meisten Ausführungen und Quellen allerdings noch auf den DSB Bezug nehmen.

6.3 (Jugend)Sportsystem

e.V. auf, deren basisdemokratische Grundstruktur entsprechend über das Vereinsrecht reguliert wird. Nach Selbstauskunft sind auf der Basis von Mitgliedschaftsstatistiken

rund 9,5 Millionen Kinder, Jugendliche und junge Menschen, [...im Alter bis 27 Jahre] in über 89.000 Sportvereinen in 16 Landessportjugenden, 53 Spitzenverbänden und 10 Sportverbänden mit besonderer Aufgabenstellung organisiert [...]. Damit ist die Deutsche Sportjugend der größte freie Träger in der Kinder- und Jugendhilfe in der Bundesrepublik Deutschland (dsj 2006).

Der Jugendsport ist zwar **autonomes Subsystem des Sports**, orientiert sein Handeln aber an den Richtlinien und Anforderungen der **Jugendpolitik und Jugendhilfe**. So repräsentiert der Vorstand die dsj „als Jugendverband im Sinne des Kinder- und Jugendhilfegesetzes“ (dsj 2004a). Laut Selbstreflexionen sieht der Dachverband des organisierten deutschen Jugendsports seine Hauptaufgabe darin, die Interessenvertretung für junge Menschen nach „innen und außen“ u.a. über ein „zielorientiertes und systematisches politisches Lobbying“ wahrzunehmen, zugleich aber Entscheidungen „an die Basis“ und „an weitere wichtige gesellschaftliche Anspruchsgruppen“ rückzukoppeln (ebd.). So verortet sich die dsj nicht nur als verbandlicher Träger in die Strukturen der Jugendhilfe, sondern beschreibt die eigene Funktionsweise idealtypisch entlang der handlungsleitenden Prinzipien einer kombinierten Mitglieder- und Einflusslogik. So ist der Jugendsport in Deutschland zugleich integraler **Teil des Sportsystems und Freier Träger der Jugendhilfe**, und damit höchst voraussetzungsvollen und z.T. ambivalenten Anspruchsanforderungen und Rollenkonflikten ausgesetzt. Die Jugendverbände müssen wie eine mehrköpfige Hydra (vgl. Teubner 1992) nicht nur kontinuierlich die Kontingenzen von innen und außen (Einflusslogik/ Mitgliedschaftslogik), sondern auch die Spannungen zwischen divergierenden Anforderungen und Handlungslogiken verschiedener Muttersysteme (Sportsystem/Jugendhilfe) lösen. Auf diese mehrfach ambivalente Position im Gesellschaftsgefüge wird nachfolgend vertiefend eingegangen.

Alle Belange sportlichen Handelns, die auf die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen ausgerichtet sind, werden über die autonomen Strukturen der Jugendorganisationen reguliert. Über diese Spezialisierung hat sich das System sinnhaft von der Mutterorganisation und der Umwelt abgegrenzt, und hat spezialisierte Rollen, eigene Institutionen, Kommunikationen, Qualifikationen und zielgruppenorientierte Inklusionspolitiken und Programme entwickelt, die vor allem als Anschlussleistung an die Jugendpolitik und das System der Jugendhilfe gestaltet sind. Diese Binnendifferenzierung eines autonomen Jugendsportsystems hat sich entlang der – nicht gewollten – sozialen Exklusionen von jugendlichen Teilgruppen aus dem organisierten Sportsystem gestaltet, worüber sich schrittweise eigene Abteilungen, Jugendverbände, spezialisierte Rollen (z.B. Jugendwart, Jugendleiter, Jugendvertreter/innen für Jugendpolitik, soziale Arbeit u.a.) und eigene Handlungskonzepte und –programme entwickelt haben (vgl. i.Ü. dsj 2000c; dsj 2005b). Die rollenbezogene Inklusion junger Menschen in das Sportsystem erfolgt – wie im Muttersystem auch – sowohl über die Leistungsrolle aktiver Sportler/innen, die zugleich Gestalter/innen der Organisation, Durchführung und demokratischen Selbstorganisation jugendsportlichen Handelns sind, als auch über die passive Konsumentenrolle im Zuschauersport (vgl. Baecker 1994; Cachay & Thiel 2000, 212).⁹⁹

⁹⁹ Zur Erinnerung: Inklusion kann in verschiedenen Formen umgesetzt werden: z.B. als professionelle Betreuung (Jugendhilfe), über Exit/Voice-Optionen (Politik; Vereinssport), als Leistungs-/Publikumsrolle (Zuschauersport) oder als indirekte Inklusion (Wissenschaft; vgl. Stichweh 1988a, 268-278).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Seit der Gründung des Ausschusses zum Jugendsport 1950 führt und verwaltet sie sich und ihre Mitgliedorganisationen im DSB/DOSB autonom (vgl. Jugendordnung der dsj 2002a, §1,1) und entscheidet über „die Verwendung der ihr zufließenden Mittel in eigener Zuständigkeit“ (ebd., §1,2). Laut Statuten des DOSB wird die **Förderung des Kinder- und Jugendsports** zunächst als eine allgemeine, ressortübergreifende Aufgabe im organisierten Sport formuliert, die in Kooperation mit allen Mitgliedsorganisationen erfüllt werden soll (vgl. §3,1 der Satzung, DSB 2006). Als Kernarbeitsfelder werden in diesem Zusammenhang die Förderung der Bildungsaufgaben im und durch den Sport, wie auch die Stärkung der sozialen Integrationsfunktion des Sports in alle gesellschaftlichen Bereiche benannt. Darüber hinaus wird die Eigenständigkeit der Deutschen Sportjugend als **autonom verwaltete Jugendorganisation im DOSB** v.a. mit Blick auf ihre Selbstverwaltung, Leitung und Mittelverfügung entlang der Jugendordnung verwiesen (§3,2; ebd.). In der Selbstreflexion äußern sich die Schlüsselrepräsentanten der Sportjugenden¹⁰⁰ am 22.10.2005 im Jugendhauptausschuss der dsj „übereinstimmend positiv“ zur Verankerung der Aufgabenfelder der dsj als zentrale Aufgabe des DOSB: Darin werde der „politische Wille“ der Präsidien der deutschen Sportjugenden im DOSB konsequent umgesetzt und eine überaus „tragfähige und auch belastbare Grundlage für die Wahrnehmung ihrer wichtigen Aufgaben im Sport“ geschaffen (vgl. dsj Newsletter vom 24.10.2005).¹⁰¹ Aus einer fremdbeobachtenden Position lässt sich allerdings nach genauer Analyse der Satzung feststellen, dass mit der Fusion der ehemaligen Spitzenorganisationen DSB und NOK die autonome Entscheidungsmacht der Sportjugenden faktisch eingeschränkt wurde: Einerseits nimmt der/ die Vorsitzende der Deutschen Sportjugend im Präsidium eine von insgesamt zehn stimmberechtigten Positionen ein (ebd., §16). Im relevanten Entscheidungsgremium des Sports, nämlich der Mitgliederversammlung, sind hingegen die Organisationen des Jugendsports nur indirekt über die direkten Mitglieder im DOSB, d.h. über die Stimme ihrer Mutterorganisationen (LSBs und Spitzenverbände) vertreten (vgl. ebd., §6); den Vorsitzenden der Sportjugenden kommt dort nur eine beratende Stimme zu (vgl. ebd., §13). Damit wird die autonome sachliche und soziale Verwaltungs- und Entscheidungsautonomie der Jugendarbeit im Sport – zumindest im Konfliktfall zwischen Ansichten aus dem Jugend- und dem Erwachsenensport – in dem Gremium, über das auch sportpolitische Entscheidungsprämissen wie z.B. die Priorisierung von Leistungs- oder Breitensportaspekten erfolgt, faktisch eingeschränkt. Das bedeutet umgekehrt nicht, dass es zu diesen Konfliktsituationen kommen muss, da diese Einschränkung bereits vorher über die Statuten des DSB reguliert wurde, allerdings – laut Selbstauskunft von Vertreter/innen der Sportjugend – niemals Gebrauch davon gemacht wurde (vgl. i.Ü. dsj 2000c).

Die relative Autonomie – gegenüber dem Muttersystem Sport in den Strukturen des Dachverbandes DSB/DOSB – wird darin bestärkt, dass sie sich als Dachorganisation des Jugendsports vorwiegend aus Mitteln des Kinder- und Jugendplans und nur zu einem recht kleinen Anteil aus Mitteln des DSB finanziert (dsj 2006; Satzung §1,2). Damit wird zugleich eine Dependenz des Jugendsports zu Jugendpolitik und Jugendhilfe formuliert. Ein vertiefender Blick auf die spezifische doppelt geprägte Autonomie-Interdependenz-

¹⁰⁰ Dies sind der Vorsitzende der dsj, die Sprecher der Säulen der Sportjugenden der Spitzenverbände, der LSBs und der Verbände mit besonderen Aufgabenstellungen.

¹⁰¹ Geplant ist wohl weiterhin die Einführung einer hauptberuflichen Führung der dsj, über die die Eigenständigkeit der dsj als autonomes Subsystem gestärkt werden kann.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Problematik des Jugendsports zum Sportsystem und zu seinen relevanten Umweltsystemen der Jugendpolitik und Jugendhilfe erscheint notwendig, um ein umfassendes Verständnis für die strukturell bedingte Offenheit oder Verschlossenheit der Jugendsportakteure für eine kooperativ bzw. vernetzte Leistungsproduktion einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit über die Kopplung von teilsystemischen Relevanzen aus den Systemen Politik, Jugendsport und Jugendhilfe entwickeln zu können. Aus diesem Grund wird nachfolgend auf den Jugendsport in seiner Dependenz von den Strukturen der Jugendpolitik und seiner ambivalenten Position zugleich als anerkannter ‚Freier Träger der Jugendhilfe‘ und als Konkurrent am Anbietermarkt der sozialen Dienstleistungen abgehoben. Die Betrachtung erfolgt in diachroner wie synchroner Perspektive.

6.3.2.2 Autonomie und Interdependenzen zwischen Jugendsport, Jugendhilfe und Jugendpolitik

Historisch hat sich der Jugendsport bereits zum Zeitpunkt der Gründung des DSB (1950) als autonomes Subsystem zunächst in Form eines Arbeitsausschusses institutionalisiert, wobei die eigene Leistungsproduktion immer schon an die Leitorientierungen der Jugendpolitik und der Jugendhilfe rückgekoppelt war. Bereits 1951 erlangte die Sportjugend die Anerkennung als ‚Freier Träger der Jugendhilfe‘ und damit einen ersten Zugriff auf relevante Ressourcenlagen, die über den Bundesjugendplan (seit 18.12.1950 mit vorläufigen Richtlinien in Kraft) vom damaligen Bundesjugendamt im BMI zur Verfügung gestellt wurden (vgl. Mevert & Lutz 2000, 35f.).¹⁰² Nachfolgend wird auf die rechtliche und finanzielle Steuerung wie auch inhaltliche Besonderheiten und zeitgenössische Strukturen und Interdependenzen verwiesen, die die Steuerung des Jugendsports an der Schnittstelle zu Jugendpolitik und Jugendhilfe genauer beleuchten. Vor diesem Hintergrund kann der sehr ambivalente, historisch gewachsene z.T. prekäre Status des Jugendsportsystems in den Reihen der Jugendhilfe besser nachvollzogen werden.

6.3.2.2.1 Institutionelle Strukturen zur Interdependenz von Jugendsport - Jugendhilfe - Jugendpolitik

Der Jugendsport richtet sein Handeln nicht nur an den Prämissen des Sports, sondern in hohem Maße auch an den Inhalten, Konzepten, Programmen und Förderprämissen der Jugendpolitik aus. Inhalte, Soll-Aufgaben und Förderprämissen der Jugendhilfe werden über das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG /SGB VIII 2005), die Ausführungsgesetze der Länder (vgl. stellv. Landesregierung NRW 2005) und die Kinder- und Jugendpläne (KJP) von Bund und Ländern reguliert (vgl. IJAB 2003; LVR/LWL 2005). Die Strukturen des Jugendsports (v.a. in Form von Stellen) werden zu einem überwiegenden Anteil über öffentliche Mittel aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes und der Länder gefördert, die Inhalte werden im Anschluss an das Kinder- und Jugendhilfegesetz reguliert und auch sachlich als Anschlussleistungen für die Jugendhilfe und Jugendpolitik über die Jugendpläne kontextgesteuert (vgl. VIBBS 2005). Die staatliche Förderung erfolgt über das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, BMFSFJ (Referat „Außerschulische Jugendbildung, Kinder- und Jugendförderung, Kinder- und

¹⁰² Der Förderzuschuss belief sich auf DM 125.000 für zentrale Führungsaufgaben, DM 125.000 für zentrale Lehrgängen und DM 65.000 für Zeitschriften und Lehrfilme (vgl. ebd.). Heute ist das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend verantwortlich.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Jugendplan des Bundes“). Finanziert werden hieraus die **institutionellen Strukturen** der dsj (Geschäftsstelle) und ca. 43 Bildungsreferent/innen, die in den Mitgliedorganisationen der dsj angestellt sind. Weiterhin werden Einzelprojekte an den Jugendsport delegiert, die von der dsj verwaltet, über die Sportjugendenden der Landessportbünde konkretisiert und koordiniert und auf lokaler Ebene in den Vereinen und in sozialen Initiativen umgesetzt werden. Das staatliche Gesamtfördervolumen im Bereich der sportbezogenen Jugendbildung wurde für das Jahr 1999 auf ca. 8 Millionen DM geschätzt. Der weitaus größte Anteil entfiel auf die Finanzierung der Geschäftsstelle der dsj mit ihren 30 Mitarbeiter/innen (vgl. Kilb 2000, 158 bzgn. auf ein Expertengespräch mit dem Referatsleiter des KJP aus dem BMFSFJ).¹⁰³ Die Förderung des Bundesbildungsministeriums erfolgt entlang dem Subsidiaritätsprinzip und beschränkt sich einzig auf die Förderung des **Sports als Medium von Jugendarbeit (sportliche Jugendbildung)**. Davon abgegrenzt werden genuin sportbezogene Förderbereiche, wie z.B. die Förderung des Breiten-, Wettkampf- und Spitzensports, die über Mittel des BMI und der jeweiligen für den Sport zuständigen Landesministerien subventioniert werden. Die öffentliche **Förderung aus dem Kinder- und Jugendplan** zielt einzig auf die Handlungsorientierung der **Jugendarbeit und Jugendbildung** ab:

„Wir kümmern uns in der Tat um die Schnittstelle Freizeitsport und Jugendarbeit. Das ist genau die Schnittstelle, die würde ich jetzt mal mit sportlicher Jugendarbeit umschreiben. Also: Nur Breitensport, nur Fußballspielen ist keine Jugendarbeit.“ (BMFSFJ 2000 zit. in Kilb 2000, 158).

Auf Landesebene erfolgt die Förderung in enger Kooperation mit den jeweiligen Sportjugenden, die als zentrale Steuerungsorgane für die Konzeption und Koordination von umfassenden gesellschaftspolitischen Inklusionsprogrammen für Kinder und Jugendliche im Sport verantwortlich zeichnen. Diese Programme werden in einem weiteren Schritt dezentral über die Vereine vor Ort umgesetzt. Die Umsetzung wird z.T. von den Städten und Gemeinden finanziell über die Jugendbeihilfe der Sportförderung und etwaige weitere Fördergelder aus der Jugendpolitik gestützt. Auch die **kommunale Jugendhilfeplanung**, die für die Steuerung und Kontrolle der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit vor Ort verantwortlich zeichnet, hebt hervor, dass nur diejenigen Anschlussleistungen der Sportjugenden gefördert werden, die explizit an die Anforderungen aus Jugendpolitik und Jugendhilfe gestaltet sind:

Wir unterstützen [im Jugendsport] auch nur den Teil der Jugendförderung, nicht die Sportförderung. Also den jugendpflegerischen Anteil. Und dieser Anteil ist eben der gesellige Teil.“ (IP28, 71f., Jugendamt Köln)

Während die Jugend(sozial)arbeit vor Ort über die kommunale Jugendhilfeplanung zentral gesteuert wird, ist im Jugendsportsystem v.a. die Länderebene für die konzeptionelle Kontextsteuerung der Programm und Inklusionspolitiken verantwortlich, die in einem weiteren Schritt über die lokalen Sportjugenden koordiniert und auf Vereinsebene umgesetzt werden. Die verschiedenen zentralen Steuerungsebenen können sich negativ auf die Anschlussfähigkeit und auf die soziale Einflussnahme des Jugendsports in die Jugendpolitik auswirken, weil der Jugendsport des Landes keine direkte Einflussnahme auf die kommunale Ebene geltend machen kann; umgekehrt fühlen sich viele Sport-

¹⁰³ Das Gespräch wurde im Rahmen der Europastudie zum Thema ‚Sport als Mittel zur sozialen Integration von jungen Menschen‘ geführt (vgl. EU 2000). Alle nachfolgenden Zitate entstammen, sofern nicht explizit anders gekennzeichnet, diesem Interview und werden als BMFSFJ 2000 ausgezeichnet.

6.3 (Jugend)Sportsystem

jugenden vor Ort mit dieser Aufgabe zeitlich wie inhaltlich überfordert und finden nur bedingt den Anschluss an relevante politische Gremien vor Ort (vgl. Zukunftsrat der Sportjugenden NRW 2005). Hier herrscht noch Entwicklungsbedarf, der von den Mutterorganisationen der dsj und den Sportjugenden in den LSBs konzeptionell und beratend begleitet wird (vgl. dsj 1999a; auch IP29; Zukunftsrat der Sportjugenden NRW 2005).

Die Verflechtungen zwischen Jugendsport, Jugendhilfe und Jugendpolitik mit Blick auf Mitgliedschaften und Steuerungsinstrumente sind in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich (vgl. Abb. 6-3.5).

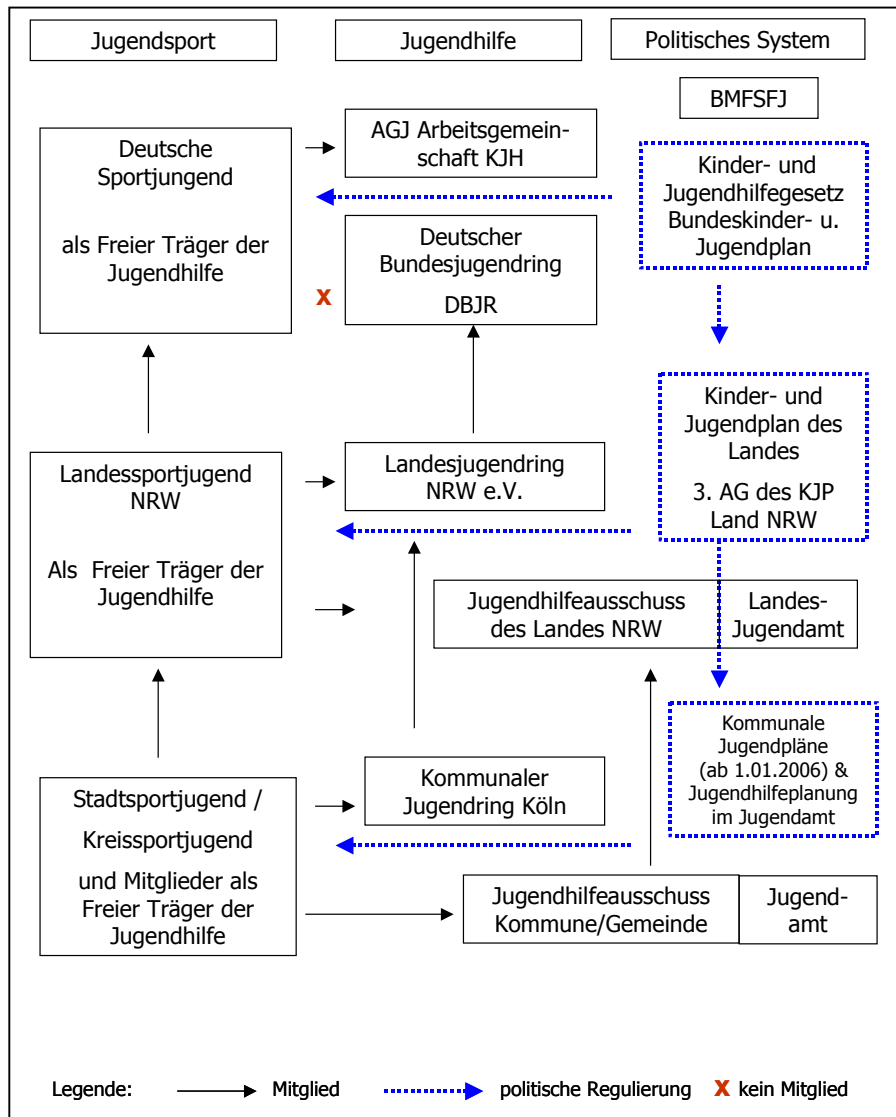


Abb. 6-3.5: Verflechtungen zwischen Jugendsport – Jugendhilfe – Jugendpolitik
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Sportjugenden sind z.T. über die kommunale, z.T. über die Landesebene anerkannte Träger der freien Jugendhilfe. Sie sind in den jeweiligen Jugendringen auf allen Ebenen als Repräsentanten vertreten, außer im Deutschen Bundesjugendring (DBJR; Austritt 1967). Auf die Ursache und Konsequenzen dieser Entscheidung wird nachfolgend mit Blick auf die Entwicklungspfade zur Entstehung, Institutionalisierung und Autonomisierung der Sportjugend als Akteur der Jugendhilfe und auf ihr spezifisches Verhältnis zur Jugendpolitik und Jugendhilfe beleuchtet.

6.3 (Jugend)Sportsystem

6.3.2.2 Historische Entwicklungspfade der Autonomie-Interdependenz-Relation Jugendsport – Jugendpolitik – Jugendhilfe

Der Jugendsport nimmt eine äußerst eigentümliche Position in der Jugendhilfe ein, da er zugleich Teil des Jugendhilfesystems (Freier Träger der Jugendhilfe) und Konkurrent am Anbietermarkt der sozialen Dienstleistungen für junge Menschen ist. Der Jugendsport als eigenständiger Teil der deutschen Jugendhilfe ist im Nachkriegsdeutschland institutionalisiert worden. Das Verhältnis der Akteure aus Jugendsport und Jugendhilfe zueinander ist durch ein spezifisches Autonomie-Interdependenzverhältnis geprägt, das pfadabhängig durch ein langjähriges Gegeneinander und z.T. konkurrierende Sichtweisen charakterisiert werden kann. Diese Entwicklung wird nachfolgend skizziert (vgl. Mevert & Lutz 2000, 33-118; Nippe 2000; Schmidt 2000b; Dierkes 1985, 35ff; Tab. 6-3.1).

Die Sportjugend ist seit 1951 anerkannter freier Träger der Jugendhilfe. Die Ausdifferenzierung des Jugendhilfesystems im Vorfeld ist in direkter Abgrenzung zum Sportsystem erfolgt (vgl. Nippe 2000, 165-171). So wurde mit dem preußischen Jugendpflegeerlass von 1911 von staatlicher Seite gefordert, „die Betreuung der Kinder und Jugendlichen nicht mehr allein den Turn- und Sportvereinen [zu] überlassen“ (ebd., 165f.). Bereits hier finden sich Wurzeln für eine auf Konkurrenz basierende Akteurkonstellation. Mit Inkrafttreten des Jugendwohlfahrtsgesetzes JWG (1922) wurden Vertreter des Sports zwar in die ‚Ausschüsse für Jugendpflege‘ berufen und bekleideten dort einflussreiche Positionen im Zuge der Reformbestrebungen zur Jugendpflege in der Weimarer Republik, diese Mitgestaltungsmacht wurde allerdings mit der wachsenden Rollendifferenzierung und Etablierung auch hauptberuflicher Sozialarbeiter/innen und SozialpädagogInnen zwischen 1922 und 1950 verringert. Die Akteure der Jugendhilfe standen „[...] dem von Ehrenamtlichen betreuten Sport und dessen Anerkennung als Jugendpflege ignorant und ablehnend“ (ebd., 166) gegenüber. Entstanden ist damit – in der Selbstreflexion des Sportsystems – eine relative Indifferenz und Ignoranz der Akteure des Jugendhilfesystems gegenüber den Leistungspotenzialen der sportbezogenen Jugendarbeit, die bis heute Gültigkeit hat.

Die ersten Weichen für eine **autonome Jugendarbeit innerhalb des Sportsystems** wurden 1957 in einer gemeinsamen Sitzung zwischen DSB und dem damaligen Arbeitsausschuss dsj gestellt:

[...]Das Präsidium stimmt der Auffassung der Sportjugend zu, dass neben dem Leistungssport und Wettkampfverkehr in den Tätigkeitsprogrammen der Turn- und Sportvereine und –verbände in gleichem Maße die Möglichkeit freier spielerischer Betätigung in den Leibesübungen geboten werden müssen. (Präsidiumsprotokoll zit. Mevert & Lutz 2000, 45).

Mit dieser sachlichen Öffnung des Jugendsports war der Weg eingeleitet für eine schrittweise Ausdifferenzierung eines eigenständigen Jugendhilfesystems im organisierten Sport. Selbst erklärtes Ziel war es, eine anschlussfähige Leistung der sportlichen Jugendarbeit als „allgemeine Erziehungsarbeit“ zu generieren (Mevert & Lutz 2000, 36). Um dieses Ziel voranzutreiben wurden Qualifizierungsmaßnahmen und eigene Stellen entwickelt, Veranstaltungen und Aufklärungsarbeit durchgeführt, eine verbandseigene Jugendsportzeitschrift aufgelegt (Olympische Jugend), Inklusionsprogramme für junge Menschen entwickelt und weitere strukturbildende Maßnahmen in den Reihen des organisierten Sports vorangetrieben, die auf die politische Anerkennung der sportlichen

6.3 (Jugend)Sportsystem

Jugendarbeit als essentieller Beitrag für eine „förderwürdige Jugendpflege“ (Gaßner 1951 zit. ebd. 37f.) ausgerichtet waren.

Tab. 6-3.1 Meilensteine zur Entwicklung der Deutschen Sportjugend als Freier Träger der Jugendhilfe 1950-2000

Jahr	Entwicklung der Deutschen Sportjugend als Freier Träger JH	Seite
1950	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründung DSB mit ‚Arbeitsausschuss dsj‘ 	
1951	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anerkennung dsj als Freier Träger der Jugendhilfe beim Bundesjugendamt (förderungsfähige Organisation im Bundesjugendplan (BJP)) ▪ Kritik der Jugendorganisationen im DBJR am fehlenden Autonomiestatus der dsj als Jugendverband (Ausschussstatus) und an nicht autonomen Strukturen 	36
1956	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstpublikation Jugendzeitschrift „Olympische Jugend“ 	43
1957	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DSB-Präsidium unterstützt die Reformen der dsj zur Ausdifferenzierung des Jugendsports in Anlehnung an Prämissen der Jugendhilfe 	45f.
1958	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Zuständigkeiten für Jugendpolitik und Förderung auf Bundesebene BMJF 	47
1959	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DBJR und dsj lehnen eine Teilnahme an Weltjugendspielen ab (Begründung: fehlende politische Neutralität) 	
1964	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dsj fordert im DBJR: neuen Verteilerschlüssel für die Zuteilung der BJP-Mittel 	57
1966	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Staatliche Anerkennung der sportlichen Jugendarbeit durch BMJF: „... Jugendbildung ist ohne Sport unvollständig!“ 	60
1967	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DSB-Hauptausschuss beschließt Leitsätze zur Jugendarbeit 	62
1969	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Austritt der dsj aus dem DBJR ▪ „Sportliche Jugendbildung“ wird im BJP förderungsfähig 	66
1970	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung der Zuschüsse für die dsj (BJP) um ein Drittel ▪ Vorschlag der dsj zur Bildung eines „Deutschen Jugendrates“ durch die großen Jugendorganisationen wird vom DBJR abgelehnt 	67 68
1971	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstmalige Aufnahme des Programms „Sportliche Jugendbildung“ in den BJP 	69
1972-2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1972 Bundestag des DSB verabschiedet die Resolution Sport für Alle ▪ 1970-2000 Programmentwicklungen zur sozialen Offensive im Jugendsport¹⁰⁴ 	78-118
1977	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DSB-Memorandum zur Förderung sportlicher Jugendarbeit ▪ Erhöhung der Globalsumme im BJP 	83
1982	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fördermittel werden gesenkt: Länder (minus 12,5%) und Bund (minus 15%) ▪ Forderung dsj-Vorstand an die Bundesregierung: Bedarfsgerechte Ausstattung sportlicher Jugendarbeit und Reform des Bundesjugendplans 	94f.
1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einrichtung des Ressorts <i>Jugendsozialarbeit</i> 	102
1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufforderung der dsj zur Bündelung der Kräfte und gemeinsames politisches Handeln im Jugendhilfesystem ▪ EU-Deklaration: Forderung der explizierten Aufnahme des Sports in die Rahmenverträge der EU zur Stärkung der Bedeutung des Sports 	113f.
1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansätze zur Organisationsentwicklung der dsj => flächendeckendes Gesamtsystem der Jugendhilfe => Einleitung einer Professionalisierung im Ehren- und Hauptamt 	115

Quelle: Eigene Darstellung und Zusammenfassung nach Mevert und Lutz (2000, 33-118)

Die wachsende Bedeutung der Jugendarbeit im Sport wurde in der 5. Vollversammlung von dsj und DSB am 7.11.1953 als „gemeinsame Idee des deutschen Sports für die Jugend“ (dsj 1953 zit. ebd., 39) und damit als Entwicklung, die aus der ‚Einheit des Sports‘ entstanden sei, demonstriert. In den Reihen des Sports gewann das Jugendhilfesystem im Sport zunehmend an Macht, Einfluss und Autonomie. Der Institutionalisierungsprozess der sportbezogenen Jugendarbeit als anerkennungswürdiger Baustein im Jugendhilfesystem wird im Binnensystem des Sports über die Entwicklung der „Leitsätze zur Jugendarbeit“ (1967), die in der Sportjugend entwickelt und vom DSB Hauptausschuss

¹⁰⁴ Die Inklusionsprogramme werden in Kap. 6.3.3.1 tabellarisch zusammengefasst.

6.3 (Jugend)Sportsystem

verabschiedet wurden, gestärkt (ebd., 62). Parallel lassen sich mit Blick auf die Außen-
grenzen des Jugendsportsystems – dem Jugendhilfesystem und der Jugendpolitik – seit
den frühen 60er Jahren Bestrebungen und Forderungen erkennen, die Anerkennung der
sportbezogenen Jugendarbeit, die quantitativ gemessen am Organisationsgrad den
größten Jugendverband in der allgemeinen Jugendarbeit konstituiert, über einen neuen
Verteilerschlüssel für die Zuweisung der Bundesjugendplan-Mittel an die Jugendver-
bände auch angemessen zu berücksichtigen, da laut Selbstreflexion „die Deutsche
Sportjugend als größte deutsche Jugendorganisation benachteiligt“ (ebd., 57) werde.
Um auch qualitativ argumentieren zu können, beschließt die dsj 1965 Maßnahmen zur
Stärkung der Jugendarbeit als Mittel der Gesamterziehung (ebd., 59). Bereits ein Jahr
später wird diese Legitimationsformel vom politischen System, konkret dem Bundesmi-
nister für Jugend und Familie (Dr. Bruno Heck), über das Statement, die „[...] Jugend-
bildung [ist] ohne Sport unvollständig“ (ebd., 60) offiziell anerkannt. Die Anerkennung
fand Ausdruck in einer Erhöhung des Förderbudgets um 1/3 des Etats aus dem Kinder-
und Jugendplan. In Folge konnten bessere personelle Voraussetzungen für die Jugend-
arbeit im Sport und für die Ausbildung von Jugendleiter/innen institutionalisiert werden.
Die Strukturbildung zu einem autonomen Jugendhilfesystem wurde auch sportsyste-
misch gefordert und gefördert mit der Begründung: „Sport ist [...] Jugendpflege im
besten Sinne“ (DSB Hauptausschuss 1967 zit. ebd.). Die Zielsetzungen der dsj werden
in die „Charta des Deutschen Sport“ (DSB 1966) integriert und finden in Folge auch
zunehmend Anerkennung im jugendpolitischen Raum, welche im Jahr 1969 in die Aner-
kennung der Förderwürdigkeit der „Sportlichen Jugendbildung“ im Bundesjugendplan
mündete.

Die hohe soziale Anerkennung der Leistungen des Jugendsports als ‚förderungswürdige
Jugendpflege‘ wurden allerdings in den Reihen der anderen Träger der Jugendhilfe im
DBJR und der AG für Jugendpflege und Jugendfürsorge nicht geteilt (ebd. 36-41; Dier-
kes 1985, 35). So kann aus der Selbstbeobachtung der Akteure des Jugendsports nach-
gezeichnet werden, dass die Jugendhilfe das besondere Leistungspotenzial des Jugend-
sports für eine über die sportbezogene Jugendarbeit hinausreichende allgemeine Ju-
gendbildung nicht angemessen würdigte. Die Sportakteure können dies allerdings nicht
nachvollziehen, da gemessen am Indikator der ‚großen Zahl‘ ihre Jugendsportorgani-
sationen den größten Organisations- und Integrationsgrad bei der Zielgruppe junger
Menschen aufweisen. Die Sportjugend war bereits in den 50er Jahren die führende Ju-
gendorganisation und hat diese Marktstellung auch bis heute behaupten können (vgl.
Mevert & Lutz 2000, 37f.; Kap. 6.3.2.3). Reflektiert wird damit – aus der Perspektive des
Jugendsports – eine pfadabhängig gewachsene Benachteiligung des Jugendsports als
gleichberechtigter Träger der Jugendhilfe und eine Missachtung der hohen Leistungs-
potenziale des Sports in diesem gesellschaftlichen Sektor. Dieses Bild hat sich in den
Köpfen der Akteure verfestigt und scheint auch als *cognitive map* eine prägende Kraft
auf das heutige Selbstverständnis der Sportjugenden als Träger der Jugendhilfe zu ha-
ben.¹⁰⁵ Dies findet sich auch in der Leitvision der Deutschen Sportjugend Ausdruck:

„Die Jugendarbeit im Sport muss die Wandlungen im Sportverständnis und in den Einstel-
lungen als Anregung aufnehmen, ohne die eigene Substanz zu verlieren [...]. Der Zerfall

¹⁰⁵ Das z.T. ‚gestörte Selbstverständnis‘ der Akteure des verbands- und vereinsorganisierten Jugendsports in
ihrer Rolle als Freier Träger der Jugendhilfe wird auch in den Interviews deutlich. Es kann sich u.a. auch
negativ auf Kooperationsoptionen zwischen Jugendsport und Jugendhilfe auswirken.

6.3 (Jugend)Sportsystem

der Gesellschaft in Einzelinteressen und differierende Wertesysteme macht auch vor dem deutschen Sport nicht halt. Zentralorganisationen verlieren zusehends ihre Prägekraft. Demgegenüber muss sich die Deutsche Sportjugend als Gemeinschaft sehen, die nur durch gemeinsames politisches Handeln und Bündelung aller Kräfte als Jugendhilfesystem des deutschen Sportes überleben kann.“ (Norbert Petry 1997 zit. in Mevert & Lutz 2000, 113)

Hervorgehoben wird damit die Notwendigkeit einer selbstreferenziellen Basisorientierung und systeminternen politischen Einheit des Jugendhilfesystems im Sport, um trotz eines starken Umweltdrucks den Ressourcenzufluss in dieser komplexen und turbulenten Umwelt sichern zu können.

Diese politische Innenorientierung findet sein Entwicklungspendant auch in der zunehmenden Abgrenzung und fast konkurrierenden Position des Jugendsports in den Reihen der Jugendhilfeträger. Parallel zur wachsenden sozialen Anerkennung der Leistungen des Jugendsports in den Reihen der Politik kann der anhaltende Streit zwischen den Akteuren aus Jugendsport und Jugendhilfe um eine gleichberechtigte Anerkennung der Leistungen des Jugendsports beobachtet werden. So fordert die dsj 1964 einen neuen Verteilerschlüssel für eine gleichberechtigte Mittelvergabe im Rahmen des Kinder- und Jugendplans, der an der hohen quantitativen Integrationsleistung orientiert sein sollte (ebd., 57). Dieser Aufforderung wird im DBJR nicht Folge geleistet, so dass der Streit 1969 im Austritt der dsj aus der Solidargemeinschaft Jugendverbände im DBJR kulminierte, weil sie ihre Interessen nicht angemessen vertreten sah (ebd., 66f.). Divergenzen zwischen Jugendsport und Vertretern der Jugendhilfe im DBJR umfassten

- 1) den Vorwurf an die dsj, dass die politische Neutralität des Sports nicht mit den Statuten des DBJR konform gehe und
- 2) dass die primäre Leistungs- und Wettkampforientierung im organisierten Jugendsport dieser Zeit im Hinblick auf seine Leistungsfähigkeit für eine angemessene Jugendbildungsarbeit kritisch erachtet wurde.

Damit wurde der spezifische Leistungsbeitrag des Jugendsports für eine „emanzipatorische Erziehung im und durch Sport“ und vor allem für eine „unmittelbare Mitbestimmung der Betroffenen selbst in den Sportorganisationen“ (Nippe 2000, 166) in Frage gestellt. Andererseits stand der Vorwurf der dsj an den DBJR im Raum, dass dieser auf einer fehlenden basisdemokratischen Legitimation agiere. Statt einer basisdemokratisch legitimierten und repräsentativ verteilten Entscheidungsmacht in Korrelation zu den Anteilen der Mitglieder im System, werde die Mittel- und Machtverteilung des DBJR auf der Basis von ‚historisch gewachsenen‘ Subsidiaritäten reguliert, die v.a. traditionelle kirchliche und politische Träger der Jugendhilfe übervorteilen würden.¹⁰⁶ Mit dem Austritt der dsj aus dem DBJR hat der Jugendsport zwar eine autonome Position im Jugendhilfesystem übernommen, zugleich aber auch eine wichtige Einflussmacht in den jugendpolitischen Lobbyorganisationen der Bundesebene aufgegeben (vgl. Schmidt 2000b, 272).

Die Folgejahre sind entsprechend charakterisiert durch den Versuch der Sportjugend im jugendpolitischen Raum eine wachsende Anerkennung ihrer Leistungen im Jugendhilfesektor zu erlangen. In Konkurrenz zu anderen Trägern der Jugendhilfe wurde versucht die zuständigen Regierungsstellen zunehmend von der Förderungswürdigkeit zu überzeugen (Dierckes 1985, 35ff). Hierfür wurden eigene Inklusionspolitiken und das Ange-

¹⁰⁶ vgl. zum Modell der historisch gewachsenen ‚vermachteten Subsidiarität‘ mit Bestandsgarantien für die ‚LIGA der Wohlfahrtsverbände‘ im Jugendhilfesektor auch Enquete Kommission 2002; ausf. Kap. 6.2.

6.3 (Jugend)Sportsystem

bot sachlich und sozial entlang förderwürdiger Kriterien der Jugendpolitik ausdifferenziert und z.B. in die Richtungen der Leistungsanforderungen für sportbezogene Jugendarbeit im Rahmen der außerschulischen Jugendbildung und für internationale Jugendbegegnungen erweitert. Diese Anstrengungen wurden auch belohnt, als im gleichen Jahr 1977 in Folge einer ‚konzertierten Aktion‘ von Parlamentariern das Globalbudget der Sportjugend im BJP erhöht wurde (ebd., 83). 1978 entstand eine novellierte dsj-Konzeption mit neuen Grundsätzen und Zielvorstellungen (ebd., 84), die Basis für die soziale Erweiterung der sportbezogenen Jugendarbeit für anschlussfähige pädagogischen Konzepte und Inklusionspolitiken zur Integration sozial benachteiligter jugendlicher Randgruppen war. Aus dieser Fassung wurde eine ‚soziale Offensive im Jugendsport‘ eingeleitet, die in der Beobachtung der Sportakteure einen Paradigmenwechsel einläutete: „Fortan ging es nicht mehr um Sozialarbeit im Sport, sondern um mehr Sport in der Sozialarbeit“ (Mervert & Lutz 2000, 69). Sport wurde vor dem Hintergrund einer gewachsenen „Hilflosigkeit“ von Sozialarbeiter/innen gegenüber den zunehmend komplexeren und multifaktoriell bedingten Benachteiligungen junger Menschen als Medium für eine niederschwellige soziale Arbeit in den Reihen der Jugendhilfe entdeckt. Über dieses Medium konnten Jugendliche in sozialen Brennpunkten, die auf Exklusions- und Überforderungstendenzen z.T. mit Gewalt, Drogen, Vandalismus und Resignation reagierten, erreicht werden (vgl. Nippe 2000, 169). Insbesondere über kooperative Ansätze können die beiden Potenziale aus Jugendsport und Jugendhilfe komplementär aufeinander bezogen werden. Dieser Aspekt wird unter Kap. 6.3.4 weiter ausgeführt.

Der historische Entwicklungspfad der sozialen Einflussnahme und **Politikfähigkeit** der Akteure des Jugendsports auf die Jugendhilfepolitik und damit das spezifische Verhältnis der Akteure aus dem Jugendsport und der Jugendhilfe wird im Rückblick als Entwicklung eines „aktiven Gegeneinanders“ seit Austritt aus dem DBJR bis Ende der 80er, über eine Phase des „passiven Nebeneinanders“ mit der Novellierung des KJHG Anfang der 90er und der Gründung der AG Jugendhilfe, hin zum zeitgenössischen „neuen konstruktiven Miteinander“ seit Anfang 2000 beschrieben (vgl. Schmidt 2000b, 272f.). Kern dieser Etappenbildung ist das gemeinsame resp. gegensätzliche Wirken der Akteure aus Jugendsport und Jugendhilfe in relevanten jugendpolitischen Entscheidungsgremien.

Die Phase des „aktiven Gegeneinanders“ ist gekennzeichnet durch die Autonomisierung einer jugendpolitischen Interessenvertretung der dsj, die – in der Beobachtung des Jugendsports – charakterisiert ist durch eine Zeit der Blockadepolitik des DBJR, die der dsj den Zugang zu einflussreichen Entscheidungsgremien wie z.B. den Förderausschuss im Bundesjugendkuratorium, zur IJAB und zur Stiftung Deutscher Jugendmarkt verwehrt. Bis Anfang der 2000er musste die dsj daher meist allein für die Belange des Jugendsports kämpfen und hatte keine eigene jugendpolitische Lobby. Auch wenn dieses Gegeneinander von Jugendsport und Jugendhilfe selten offen und kontrovers ausgetragen wurde, so wurde kontinuierlich eine politische Überlegenheit des DBJR demonstriert (vgl. Schmidt 2000b, 272). Mit der Gründung der **AG für Jugendhilfe (AGJ)** konnte Anfang der 90er ein politisches ‚passives Nebeneinander‘ der beiden zentralen verbandlichen Säulen der Jugendhilfe im nationalen Entscheidungsgremium der Freien Träger der Jugendhilfe umgesetzt werden (ebd., 273; vgl. Organigramm in der Anlage). Die Stärkung des Jugendsports in den Reihen der Jugendhilfe konnte vorab schrittweise durch den Vorstandsvorsitzenden der dsj der 70er Jahre vorbereitet werden: dieser war in Personalunion auch Vorstandsmitglied in der AGJ und in jugendpolitischen Funktionen

6.3 (Jugend)Sportsystem

als Mitglied der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung, im Ausschuss des Bundesjugendkuratoriums und im Beirat des Deutschen Jugendinstituts München tätig. Über diese personelle Kopplung konnte der Weg für eine Stärkung der sozialen Einflusslage und Politikfähigkeit des Jugendsports in der Jugendpolitik und in entscheidungsrelevanten politischen Gremien der Jugendhilfe langsam neu geebnet werden. So konnte die dsj „jugendpolitisch ein Stück weit hoffähig“ (ebd., 273) gemacht werden. Die Phase des Nebeneinanders ist geprägt von der gemeinsamen Arbeit der dsj mit anderen Jugendverbänden in der AGJ, durch geteilte Sichtweisen und Interessenlagen und wechselseitige Austauschprozesse der Akteurgruppen. Damit wird der Übergang vom Nebeneinander zum neuen konstruktiven Miteinander der Gegenwart vorbereitet. Zeitgenössisch wird eine neue ‚Einheit der Jugendhilfe‘ nach außen demonstriert, die durch gemeinsame politische Aktionen, Kooperation und Netzwerkarbeit sowohl auf der politischen Ebene wie auf Ebene der operativen Akteure aus Jugendsport und Jugendhilfe geprägt ist:

In einer Zeit, wo pädagogische und soziale Fachkompetenz deutlich höher bewertet werden als jugendpolitische Diskutierfreude, kann ein neues Miteinander zwischen DBJR und dsj zur gegenseitigen Stärkung von Jugendverbandsarbeit beitragen. Und ohne die wird eine erfolgreiche Arbeit auf dem Feld der Jugendarbeit und Jugendhilfe langfristig schwer möglich sein (Schmidt 2000b, 273).

Ausdruck dieser einheitlichen Interessenvertretung der Kinder und Jugendlichen sind z.B. gemeinsame Positionen zum Erhalt der Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe auf Bundesebene (vgl. dsj Newsletter 2005b; DBJR 2005) und zur Jugendpolitik.

Die Akteurgruppen aus Jugendsport und Jugendhilfe verbleiben allerdings in ihren institutionell eigenständigen Säulen, nachdem im Jahr 2000 die dsj-Vollversammlung einen Wiedereintritt in den DBJR abgelehnt hat. Diese Entscheidung gründet sich sicherlich auch im neuen Selbstverständnis der Sportjugenden im Feld der Jugendhilfe, weil ihre Leistungen zunehmend öffentlich, wissenschaftlich und jugend- wie bildungspolitisch anerkannt werden. Die hohe soziale Anerkennung v.a. der Demokratie- und Bildungspotenziale des Jugendsports im Feld der Jugendhilfe findet z.B. in den jüngsten Jugendberichten der Bundesregierung (vgl. BMFSFJ 2005b; 2002), im Freiwilligensurvey (BMFSFJ 2005g, 15; 41; 2000c) und im jüngsten Entwurf des Bildungsberichts der Bundesregierung (BMBF 2004) seinen Ausdruck (vgl. auch Kap. 6.3.3).

Nachfolgend werden die über das Kinder- und Jugendhilfegesetz regulierten Anschlussbereiche für den Jugendsport als Freier Träger der Jugendhilfe herausgearbeitet.

6.3.2.2.3 Rechtliche Regulierung, pädagogische Konzeptionen und Anschlussmöglichkeiten des Jugendsports im Feld der Jugendhilfe

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz des Bundes (KJHG/SGB VIII 2005) reguliert alle Belange der Jugendarbeit; es wird z.T. über Ausführungsgesetze der Landesregierungen weiter spezifiziert (vgl. stellv. Landesregierung NRW 2005).

Der Jugendsport hat seine Strukturen u.a. orientiert an den Förderkriterien des Kinder- und Jugendplans von Bund und Ländern ausdifferenziert, die über das Kinder- und Jugendhilfegesetz reguliert werden. Der Jugendsport kann grundsätzlich leistungsfähige Anschlussofferten in Anlehnung an die §§11-13 KJHG/SGB VIII (2005) und damit in den Feldern der **Jugendverbandsarbeit, offenen Jugendarbeit und Jugendsozial-**

6.3 (Jugend)Sportsystem

arbeit erbringen. Auf diese Aspekte wird im nachfolgenden Kapitel mit Blick auf Anspruch und Realität vertiefend eingegangen.

Über die inhaltlichen Arbeitsfelder hinaus sind für den vorliegenden Forschungskontext weiterhin die Regulierung einer **kommunalisierten Jugendhilfeplanung** (§80)¹⁰⁷ sowie die Forderung und Förderung einer ressort- und arbeitsübergreifenden Koordination der Jugendarbeit nach §78 relevant, über die eine rechtliche Grundlage für **lokalpolitische Vernetzungsstrukturen** benannt sind. In diesen Gremien werden in intersektoralen Verhandlungsprozessen zwischen freien und öffentlichen Trägern u.a. umfassende Lösungen für komplexe gesellschaftliche Problemlagen diskutiert und z.B. in integrierte Gemeinwesenansätze umgesetzt. Neben den §§78 und 80 regulieren weiterhin die §§ 74-76 im KJHG/SGB VIII (2005) die Mitgestaltungsmöglichkeiten der freien Träger in der Jugendhilfe. Im Zuge des Subsidiaritätsprinzips wird diesen ein Vorrecht zur Ausübung der wohlfahrtbezogenen Leistungsproduktion gegenüber den öffentlichen Trägern eingeräumt.¹⁰⁸

Diese Aspekte sind für den Jugendsport dahingehend relevant, dass über eine aktive Partizipation in lokalen jugendpolitischen Gremien auch die Akzeptanz der Leistungspotenziale des Jugendsports für die Jugendhilfe wie auch kooperative Arbeitsansätze und Vernetzungen über diese Gremienarbeit gefördert werden können. Nur wenn der Sport in der kommunalen Jugendhilfeplanung auch angemessen berücksichtigt wird, hat er auch Aussicht auf die Einbindung in zukünftige Förderprogramme. Über die Teilnahme der Akteure des Jugendsports an diesen lokalpolitischen Gremien – die per Gesetz offen sind für alle organisierten zivilgesellschaftlichen Akteure im Sozialraum – kann der soziale Einfluss und die Politikfähigkeit des Jugendsports in die kommunale Jugendpolitik strategisch erhöht werden. Weiterhin können relevante Kontakte geknüpft werden, um zukünftige Kooperations- und Netzwerkansätze einer umfassend integrierten Jugendarbeit vor Ort umzusetzen. Die Kommunalisierung der Jugendhilfeplanung macht es letzten Endes notwendig, dass sich der Jugendsport im lokalen Raum als gleichberechtigter politischer Akteur auch in die politische Arbeit zur Strategieplanung organisierter Gemeinwesenarbeit aktiv einbringt; über dieses Engagement kann er beeinflussen, dass die eigenen Leistungen in der Planungskonzeption berücksichtigt werden und zukünftig – bei leistungsstarker Umsetzung - auch auf mehr soziale Anerkennung in den förderrelevanten Umwelten stoßen. Diese Annahmen werden empirisch gestützt über Erfahrungsberichte, die im Kontext des Zukunftsrats der Sportjugenden NRW (vgl. SJ NRW Zukunftsrat 2005 - Dok 226, 80ff) und von einem Interviewpartner (IP25; Großverein) bestätigt werden.

Für die genaue Positionierung des Jugendsports in den Kontext der Jugendarbeit ist weiterhin eine Differenzierung zwischen der allgemeinen und sportbezogenen Jugendarbeit vorzunehmen, da hierin die Leistungspotenziale des Jugendsports als Freier Träger der Jugendhilfe mit begründet liegen. In Kapitel 6.2 wurde bereits ausgeführt, dass die über das KJHG regulierte **Jugendarbeit** prinzipiell an **alle** Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsene gerichtet ist. Unter dem Begriff der **sportbezogenen Jugendar-**

¹⁰⁷ §80 schreibt die Kommunalisierung der Jugendhilfeplanung zum Jahreswechsel 2005/2006 fest, über die eine mittelfristige Planungssicherheit geschaffen wird. (vgl. Sportjugend NRW 2005, 80ff).

¹⁰⁸ Die Partizipation der Zielgruppe und ihrer Familien im Sinne einer Ko-Produktion sozialer Arbeit wird neben dem §80 auch in den §§ 8, 36 KJHG/SGB VIII geregelt.

6.3 (Jugend)Sportsystem

beit werden zunächst alle Aktivitäten subsumiert, die als sportliches Handeln für Jugendliche organisiert sind. Dem gegenüber bezeichnet die allgemeine **Jugendarbeit** auch über das Handlungsfeld Sport hinausgehende Arrangements (vgl. Baur & Braun 2000a, Kap. 5). In weiterer Differenzierung fokussiert die **Jugendsozialarbeit** die spezifische Förderung der Chancen und Gleichberechtigung sozial und individuell benachteiligter junger Menschen über sozialpädagogische und sozialarbeiterische Hilfen der schulischen und beruflichen Ausbildung, der Eingliederung in die Arbeitswelt und der sozialen Integration insgesamt (vgl. Kap. 6.2; KJHG /SGB VIII 2005).¹⁰⁹

Der Sport findet in der novellierten Fassung des Jugendhilfegesetzes (KJHG/SGB VIII von 1990) als **eigenständiges Arbeitsfeld** Erwähnung, deren Förderwürdigkeit am kombinierten Anspruch, dass die sportbezogene Jugendarbeit immer zugleich auch eine Förderung der allgemeinen Jugendarbeit implizieren muss, rückgebunden. Eine Jugendarbeit im Wettkampf- und Trainingsbetrieb ist folgerichtig nicht per se förderrelevant, sondern nur in Rückbindung an die Umsetzung der fachlichen Eckwerte und pädagogischen Standards aus dem Kinder- und Jugendplan von Bund und Ländern (vgl. Baur & Braun 2000a, 17; dsj 1999a; BMFSFJ 1990).

Auf der Grundlage der Ressourcen-Dependenz der Organisationen des Jugendsports von öffentlichen Subventionen aus der Jugendpolitik hat sich das System im Verlauf der Nachkriegszeit schrittweise ausdifferenziert und sozial wie sachlich entlang jugendpolitischer Kriterien erweitert. Differenzierungstheoretisch betrachtet ergeben sich daraus zwei divergierende Logiken und Perspektiven auf den Bereich der Jugendarbeit im Sport, die parallel mit je divergierenden Interessenlagen in den Binnenstrukturen des Jugendsports verortet sind: eine sport- und eine jugendpolitische Ausrichtung. Dieser Sachverhalt wird über eine Legitimationsdebatte der Anerkennung resp. Nichtanerkennung der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit im Feld der Jugendhilfe im wissenschaftlichen Diskurs manifest, die seit den frühen 80er Jahren immer wieder neu aufgerollt wird. Der kontroverse sportwissenschaftliche Diskurs wird eindrücklich im anwährenden Streit über die „pädagogische Dignität“ (Baur & Braun 1999) der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit deutlich, die im Spannungsfeld der konzeptionellen Pole einer ‚Erziehung durch Sport‘ und einer ‚Erziehung zum Sport‘ geführt wird. Diese wird in der Sportpädagogik als so genannte ‚Instrumentalisierungsdebatte‘ bezeichnet (vgl. i.Ü. Scherler 2005, 38-51; Brettschneider 2003b; Baur & Braun 2000a, 378-386; 2000b, 94ff, Braun & Baur 2000, 53-69). Die Konzeption ‚Erziehung **zum** Sport‘ zielt auf eine **sportsystemimmanente** pädagogische Begründung ab, die der ‚Erziehung **durch** Sport‘ auf eine **außersportliche** Konzeption. Auf der Grundlage dieser Differenzierung können die kontroversen Diskussionspositionen im Verhältnis zwischen ‚sportbezogener Jugendarbeit‘ und ‚allgemeiner Jugendarbeit‘ markiert werden (vgl. u.a. Baur & Braun 1999; Dierkes 1985).

Der pädagogischen Konzeption der *Erziehung zum Sport* liegt die Prämisse zu Grunde, dass das sportliche Engagement bereits Teil einer ‚vernünftigen‘ Lebensführung sei und damit implizit auch einen Beitrag zur Lebenshilfe leisten könne. Eine Beteiligung am Sport wird per se als sinnvoll und pädagogisch wertvoll verstanden. Bereits die Förderung einer Handlungsfähigkeit im Sport begründet – dieser Position folgend – eine pä-

¹⁰⁹ Die Jugendhilfe umfasst neben der Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit zusätzlich Maßnahmen der Erziehungs- und Eingliederungshilfen (ebd.).

6.3 (Jugend)Sportsystem

dagogische Leitidee. Zu Grunde gelegt wird die Vorstellung einer automatischen erzieherischen Wirkung, während über die Sporterziehung hinausgehende allgemeine pädagogische Begründungen und Zielsetzungen für eine Sportarbeit zurückgestellt oder in Teilen auch kategorisch abgelehnt werden (vgl. Scherler 2005; Braun 2002; Kurz 1979 zit. in Baur & Braun 2000b, 95). Unterstellt wird, dass allein die Partizipation im Sport einen Beitrag zur Bewältigung jugendtypischer Entwicklungsaufgaben, der sozialen und personalen Persönlichkeitsentwicklung leiste und keine expliziten pädagogischen Implikationen z.B. aus dem Jugendhilfesystem übernommen werden müssen (vgl. dsj 2001c; Baur & Braun 2000a, 378ff). Dem gegenüber steht eine pädagogische Konzeption der *Erziehung durch Sport*: Ein Modell, das auf einem intentionalen Erziehungsverständnis fußt und seine Ziele auch über den Rahmen einer rein sportbezogenen Jugendarbeit hinaus weiter steckt. Hier soll ein pädagogisch arrangierter Erziehungsprozess in der Jugendsportarbeit immer auch einen konstruktiven Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung und zur Bewältigung jugendspezifischer Entwicklungsaufgaben leisten. Es sollen auch allgemeine Entwicklungsprozesse gefördert werden, die über den Sport hinausgehen. An diesem Konzept setzen viele Anschlussofferten an, die z.B. eine sportbezogene Jugendarbeit als Mittel der Gesundheitsförderung als wesentlichen Beitrag zum sozialen Lernen, als Erfahrungsfeld zur Ausdifferenzierung von fairem, kooperativem und solidarischem Handeln, wie auch zur Förderung des allgemeinen Selbstbewusstseins nutzbar machen (vgl. i.Ü. Scherler 2005, 38-51; Seibel 2004; Baur & Braun 2000b, 96).

Unabhängig davon, welche Position bevorzugt wird, gilt für beide Annahmen, dass der Jugendsport das selbstreferenzielle sportliche Handeln implizit oder explizit über die pädagogische Sekundärorientierung für die Anforderungen aus der Politik und Jugendhilfe öffnet. Diese Öffnung der operativen Geschlossenheit jugendsportlichen Handelns für Anschlussleistungen erfolgt auf der Programmebene. Hier werden Inklusionspolitiken entwickelt, die zum Ziel setzen, vorangegangene Exklusionen kompensatorisch zu bearbeiten. Auf dieser Basis hat das Jugendsportsystem systematische neue Strukturen ausgebildet und über eine funktionale Binnendifferenzierung seine Leistungspotenziale zunehmend auf die Integration neuer Zielgruppen im Jugendsport ausgerichtet.

Das Jugendsportsystem entwickelte seine Strukturen entlang von Inklusionspolitiken, die z.T. als externe Leistungsansprüche an das System herangetragen und in Folge als Legitimationsformeln von den Sportakteuren und Akteuren der Politik benutzt werden. Inklusionspolitiken, der Leistungsanspruch an eine sportbezogene Jugend(sozial)arbeit und deren Umsetzung werden nachfolgend im Spiegel empirischer Datenlagen reflektiert.

6.3.3 Inklusionspolitiken, Legitimationsformeln und Integrationsleistungen der sportbezogenen Jugendarbeit

Die Legitimationskraft und Relevanz des Sportsystems im Gesellschaftsgefüge entsteht nicht allein auf der Basis von Anschlussofferten und dem Selbstzweck sportlichen Handelns, sondern wird vor allem aus dem Anspruch einer prinzipiellen Maximalinklusion der Bevölkerung generiert. Aus diesem Grund wurden Inklusionspolitiken mit handlungsleitenden Orientierungen entlang dem ‚2. Weg‘ der Freizeit-Breitensportentwicklung und der *Policy* des ‚Sport für Alle‘ (DSB 1972) allgemein, und im Jahr 1981 auch im Hinblick auf eine ‚Soziale Offensive im Jugendsport‘ für benachteiligte jugendliche Bevölkerungs-

6.3 (Jugend)Sportsystem

gruppen eingeführt (vgl. Hartmann-Tews 1996, 135ff; vgl. zum Jugendsport Mevert & Lutz 2000, 33-118; Tab. 6-3.2; auch IP29). Im historischen Verlauf haben sich die Strukturen des Jugendsportsystems entlang immer neuer Inklusionspolitiken ausdifferenziert. Ziel dieser Programme war es auf Basis von Soll-Empfehlungen und über eine entsprechende funktional differenzierte Strukturbildung ehemalige Exklusionen kompensatorisch zu bearbeiten und ehemals exkludierten Bevölkerungsgruppen einen gleichberechtigten Zugang zum sportlichen Handeln zu gewährleisten (vgl. Bette 1999, 37ff). Hierbei wurde nicht nur die traditionelle Säule des Sports, der Wettkampf- und Leistungssport um eine Freizeit- und Breitensportorientierung erweitert, sondern es konnte schrittweise die Entwicklung eines eigenen Binnensystems der Sozialen Arbeit im Sport herausgestellt werden (vgl. Rittner & Breuer 2004; Breuer 2002). In den Reihen des Jugendsports hat sich ein eigenständiges Subsystem der Jugendhilfe herausgebildet, das sich funktional differenziert auf die Integration benachteiligter junger Menschen über eine sport- und bewegungsbezogene Inklusionsarbeit konzentriert.

Dieser Ausdifferenzierungsprozess wurde aber nicht nur von „endogenen“, sondern auch von „exogenen“ Antriebsfaktoren vorangetrieben (Hartmann-Tews 1996, 39): Die Angebotserweiterung im Jugendsport erfolgte entsprechend orientiert am negativen Leitwert der Exklusion und den gewandelten, z.T. auch pluralisierten Anspruchslagen der jugendlichen Bevölkerungsgruppen. Soziale Exklusionen in der Vergangenheit wurden zum endogenen Antriebsfaktor für die Entwicklung von anschluss- und zukunftsfähigen Inklusionspolitiken des Systems. So wurden Angebote und neue Formen der Organisation an den Motivations- und Interessenlagen neuer Bevölkerungsgruppen ausgerichtet, um diese als neue Zielgruppen an den Sport heranzuführen und im Sinne der Wachstumslogik in das System zu inkludieren. Zugleich wurden auch fremdreferenzielle Leistungsbezüge wie z.B. freizeit- oder sozialpädagogische, demokratiepolitische Orientierungen handlungsleitend im Jugendsportsystem, so dass über eine stellvertretende Inklusionsleistung für andere Systeme auch die soziale Anerkennung der eigenen Leistungen im Gesellschaftsverbund erhöht und das Sportsystem und dessen öffentliche Subventionierung über Ressourcen aus relevanten Umweltsystemen legitimiert werden konnte. Beispiele fremdsystemischer Inklusionspolitiken, für die die Akteure aus dem Sportsystem Anschlussleistungen generieren (können), wurden bereits in Kapitel 6.1 z.B. für die politischen Ressorts der Stadtentwicklung und Jugendpolitik mit den Programmen ‚Soziale Stadt‘ (Modul Werkstatt Sport) und ‚E&C‘ vorgestellt.

6.3.3.1 Inklusionspolitiken im Sportsystem

In der nachfolgenden Tabelle ist cursorisch die Entwicklung von Inklusionspolitiken und der daran rückgebundenen Ausdifferenzierung eines eigenständigen Jugendhilfesystems in Reihen des verbands- und vereinsorganisierten Sports zwischen 1959 (Konzeption des 2. Wegs im Sport)¹¹⁰ bis 2000 dargestellt (vgl. Mevert & Lutz 2000, 33-118; Hartmann-Tews 1996; CoE 1976; Tab. 6-3.2).

Ohne vertiefend auf diese Entwicklung eingehen zu können, kann generell festgehalten werden, dass sich die Strukturen des Jugendsports schrittweise in Richtung eines eigenständigen Systems der Sozialen Arbeit im Sport (vgl. Breuer 2002) entwickelt haben.

¹¹⁰ Mit dem „2. Weg“ des Sports wird auch eine ‚Entsportung des Sports‘ und die Gefahr des Verlustes der inneren Einheit des Sports assoziiert (Hartmann-Tews 1996, 178ff; Cachay & Thiel 1990).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Tab. 6-3.2 Strukturentwicklungen und Inklusionspolitiken im Jugendsport - dsj

Jahr	Strukturentwicklungen und Inklusionspolitiken im Jugendsport	Seite
1959-1966	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [1959 DSB schlägt den ‚2.Weg‘ im Sport ein: Breitensportentwicklung]¹¹¹ ▪ [1966 DSB ‚Charta des Deutschen Sport‘ mit Kernidee für ‚Sport für Alle‘] 	78-90
1972-1981	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1972 Bundestag des DSB verabschiedet die Konzeption ‚Sport für Alle‘ ▪ [1976 Europäische Charta des ‚Sport for All‘; vgl. CoE 1976] ▪ 1978 DSB/dsj ‚Breitensportkonzept‘ (auf Basis des ‚Sport für Alle‘) 	92-102
1984-1990	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1970-1981 Integrationsarbeit der dsj => Konzept- und Programmentwicklungen zur Förderung und Integration sozial benachteiligter junger Menschen ‘Sport im Jugendstrafvollzug’, ‘Sport mit Ausländern’, ‘Zivildienst im Sport’ ▪ 1981 ‘Soziale Offensive im (Jugend)Sport’ ▪ 1984 Aktionsprogramm zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit ▪ 1986 Gesellschaftspolitische Themen auf der Förderagenda ▪ 1987 Fan-Projekte ▪ 1989 Sport für Aussiedler; Sport mit arbeitslosen Jugendlichen ▪ 1989 Förderplan Frauen und Mädchen im Sport ▪ 1988 Fair Play-Initiative der Bundesregierung, IOC und NOK ▪ 1988 Einrichtung Ressort Jugendsozialarbeit 	107-118
1993-2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1993 Themenfelder ‚Doping‘, ‚Fremdenfeindlichkeit‘, ‚Mädchen- und frauenparteiliche Bewegungs- und Kommunikationskultur‘ ▪ 1995/1996 Projektplanungen dsj: ‚Gesellschaftliche Bedeutung der Jugendarbeit im Sport‘ ‚Verbandskompetenz‘ ‚Gewinnung von Jugendlichen für das Ehrenamt‘ ▪ 1996: 3-tägige Klausurtagung dsj-Vorstand: Positionspapiere zu ‚Bewegungsräume für alle Kinder und Jugendliche‘ ‚Stärkung des präventiven Nutzen des Sports‘ ▪ 1997 Zukunftsprogramme der dsj verabschiedet: ‚Europäisierung der Jugendarbeit‘, ‚Soziale Talente‘ ‚Partizipation von Mädchen und jungen Frauen im Sport‘ ▪ 1997 Aufforderung zur Breitenjugendsport- statt Spitzenjugendsportförderung ▪ 1999 Integration der Deutschen Sportjugend in das E&C-Programm: ‚Soziale Initiativen des Jugendsports‘ ▪ 2000 Zukunftswerkstatt: ‚Attraktive Jugendarbeit im Sport an der Schwelle zum 3. Jahrtausend – eine Herausforderung für Sportvereine und Jugendorganisationen im Sport‘ ▪ 2000 Konferenz in Berlin: ‚Netzwerk der europäischen Jugendarbeit im Sport‘ ▪ 2000 Jugendhilfetag Nürnberg, Themenschwerpunkte der dsj: ‚Organisationsentwicklung‘ und ‚Soziale Offensive im Jugendsport‘ ▪ ... 	

Quelle: Eigene Darstellung (nach Mevert & Lutz 2000, 33-118; Hartmann-Tews 1996; CoE 1976)

¹¹¹ Die generellen Entwicklungen in den Reihen des DSB, die hier in eckige Klammern gesetzt sind, werden bei Hartmann-Tews (1996) dezidiert nachgezeichnet.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Als Triebkräfte der Differenzierungsvorgänge kann auch hier ein mehr oder weniger komplexes Zusammenwirken von Leistungsdefiziten, Akteurinteressen und kultureller Legitimation und Anstößen beobachtet werden (vgl. Schimank 1996, 252-260). So hat der Jugendsport als autonomer Akteur im Jugendhilfesystem zunehmend eine gesellschaftspolitische Verantwortung übernommen, die u.a. über Gesellschaftskampagnen, Aktionsprogramme und Projekte nach außen kommuniziert wurde (vgl. Hartmann-Tews 1996, 138f.). Diese fungieren nach innen – mit Blick auf die Mitglieder – zugleich auch als Orientierungsmarken für die Grenzziehung und Identitätsbildung des Systems. Die sachliche und soziale Ausweitung der Leistungsangebote zum Ende des auslaufenden 20. Jahrhunderts kann u.a. vor dem Hintergrund der ‚Krise im Wohlfahrtsstaat‘ und der Notwendigkeit des Systems gesehen werden, sich trotz der Ressourcenknappheiten und der Steuerungs- und Integrationsdefizite im Jugendsport am gesellschaftlichen Markt unentbehrlich zu machen. Das Jugendsportsystem konnte – als Freier Träger der Jugendhilfe – nur über die Institutionalisierung leistungsfähiger Strukturen für eine erfolversprechende Integration auch benachteiligter jugendlicher Bevölkerungsgruppen seine Legitimität im Gesellschaftsverbund aufrecht erhalten (vgl. Bette 1999, 37). Über die Hineinnahme fremdreferenzieller Leistungsstandards z.B. aus der Jugendpolitik oder Bildungspolitik in die Programmatiken und Angebote der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit werden die Anschlussofferten des Sportsystems reflexiv auf die Ansprüche der ressourcengebenden Umweltsysteme angepasst, ohne dabei allerdings den selbstreferenziellen Bezug ‚sportlichen Handelns‘ zu verlassen. Die reflexive Orientierung an den Motiv- und Interessenlagen neuer Zielgruppen wie Mädchen und junge Frauen, Ausländer/innen, Aussiedler/innen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderungen u.a. als Motor der Binnendifferenzierung ist zugleich darin begründet, dass diese die Steuerungs- und Integrationsdefizite im eigenen System kompensieren und zudem Ressourcen und damit den Bestand im Gesellschaftsverbund sichern helfen.

Dieser Prozess wurde weiter gestärkt durch die gesteigerte Förderwürdigkeit der sportbezogenen Jugendarbeit, die in der novellierten Fassung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes Anfang der 90er Jahre zum Ausdruck gebracht wurde. Die so verstärkte Förderwürdigkeit lt. Kinder- und Jugendpläne von Bund und Ländern hat einer subventionierten Strukturbildung Vorschub geleistet, die in einem breiten Spektrum an Handlungsleitungen und Konzeptionen zur sozialen Arbeit des Jugendsports seinen Ausdruck findet, sowie dessen Positionierung als anerkannter Träger in der Jugendhilfe wiederum stärken kann (vgl. Übersicht dsj-Positions- und Handlungspapier, Anlage).

Inhaltlich können hierbei Papiere unterschieden werden, die zur Positionsstärkung in den Reihen der Jugendhilfe (vgl. dsj 1999a; 2002a; 2003a; 2005b; 2005c), zur Qualitätssicherung und sozialen Öffnung des Jugendsports (dsj 1999b; 2002b; Schmidt 2003), als Handlungspapiere zur Förderung und Integration von benachteiligten Zielgruppen (dsj 2000a, 2000b, 2001a; 2001c; 2005b), zur Förderung der Sozialen Talente im Sport (dsj 2001b; 2003b; 2005d) oder zur Förderung der Strategie des *Gender Mainstreaming* im Sport (dsj 2005b) relevant sind.¹¹²

Das deutsche Sportsystem scheint in dieser Entwicklung auch einen hohen Einfluss auf sportpolitische Entwicklungen der europäischen Agenda zu haben. Bereits im Jahr 1972

¹¹² Stellvertretend auf der Landesebene NRW finden sich entsprechende Programme, Konzepte und Stellungnahmen, vgl. SJ NRW 2005a; 1999; 1997a; 1997b; 1993; 1992; 1987; Blum 1997.

6.3 (Jugend)Sportsystem

hat der DSB den sozialintegrativen Anspruch einer Inklusion aller Bevölkerungsgruppen mit folgenden Worten formuliert: Der Sport

kann den benachteiligten und vernachlässigten [gesellschaftlichen] Gruppen wirksame Hilfe anbieten, um die Randsituation zu überwinden, die Knüpfung neuer Kontakte zu erleichtern sowie die Eingliederung und Rückführung in die Gesellschaft zu unterstützen (DSB 1972, 72).

Dieser Anspruch wurde vier Jahre später von den Europäischen Sportministern auf die europapolitische Agenda gesetzt und mündete in die ‚**Sport for All Charta**‘ (COE 1976) des Europarats. Mehr als 20 Jahre später wurde diese Grundorientierung vom CoE, dem *Committee for the Development of Sport* (CDDS) und gestützt vom Sport Ethik Code weiterentwickelt und in eine **Europäische Sport Charta** überführt:

It aims to make ethical, safe and healthy sport **accessible to everybody** through the widest possible co-operation and the appropriate distribution of responsibilities between governmental and non-governmental organisations. (COE 2005; Herv. SAL).

Die Förderung eines *Sport for All* soll vor allem unter den Zielen der sozialen Integration, des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der Verbesserung der Lebensqualität von jungen Menschen erfolgen, wobei *Gender Mainstreaming* und die Förderung der Breitensportentwicklung als Querschnittsthemen formuliert werden.¹¹³ Oberste Prämisse ist nach wie vor der Universalanspruch „allen Menschen“ den Zugang zum Sport zu gewährleisten. Aus Sicht des verbandsorganisierten Jugendsports in NRW war es die Europäische Charta, die Bewegung in die Sportentwicklung und Ausdifferenzierung des Breitensports gebracht hat:

Das, was Bewegung gebracht hat, war die **europäische Charta für den Sport**. Insbesondere in NRW war es die Landespolitik, die 1981 das Aktionsprogramm Breitensport in Gang gesetzt hat. Die haben viele Maßnahmen auf den Weg gebracht, für Bevölkerungsgruppen, denen der Zugang zum Sport nicht so leicht fällt. Das war bei den sozial Benachteiligten, bei Kindern und Jugendlichen, die ein verändertes Sportverhalten entwickelt haben, andere Interessenslagen hatten. (IP 29, 7f.; Kontext Sport, SJ NRW)

Auch auf der Ebene der kommunalen Verbände und der Sportvereine vor Ort scheint die Charta zum ‚Sport für Alle‘ ihre Spuren hinterlassen zu haben und das Handeln der Akteure zu beeinflussen

Wir sehen uns da eher als Dienstleister, *Sport for All*, ohne dass man die Interessen der eigenen Mitglieder vernachlässigt (IP 25, 44ff; Großverein).

Zur besseren Realisierung der geforderten Maximalinklusion in der zeitgenössischen Gesellschaftsordnung und unter den Bedingungen eines gesteigerten Umweltdrucks fordert die erweiterte Europa Charta explizit **intersektorale Kooperations- und Vernetzungsansätze** und eine geteilte Verantwortungsübernahme für diese Aufgabe zwischen öffentlichen und freien Trägern (vgl. COE 2005). Damit wird auf der Europaebene als Soll-Wert formuliert, was auf der nationalen Steuerungsebene bereits seit Anfang der 90er über das Kinder- und Jugendhilfegesetz reguliert in das Jugendhilfesystem eingeführt und seit dem auch kontinuierlich von den Akteuren umgesetzt wurde: Netzwerkansätze auf politisch-strategischer wie operativer Ebene, die als neue Steuerungs-, Finanzierungs- und Integrationsmodelle einer umfassenden System- und Sozialintegration im Feld der Jugendhilfe Vorschub leisten sollen. Diese Entwicklung macht auch vor dem Jugendsportsystem nicht halt, auch wenn sie dort in den Reihen der Sportorganisatio-

¹¹³ “The first objective is to promote the development of sport as a democratic movement by more generalised sports participation and sports involvement amongst all groups and ages, for social and health benefits. The voluntary sports movement should be encouraged to fulfil its role in society.” (ebd.)

6.3 (Jugend)Sportsystem

nen nicht uneingeschränkt offen angenommen und umgesetzt wird. Auf diesen Aspekt wird in Kap. 6.3.4 vertiefend eingegangen.

Vorab erscheint es allerdings notwendig, die besonderen Leistungspotenziale des Jugendsports als Anschlussleistung für die Jugendhilfe genauer herauszuarbeiten und zumindest cursorisch einen Abgleich zwischen Anspruch und Wirklichkeit dieser Leistungspotenziale zu erstellen. Dafür werden Legitimationsformeln, faktische Leistungen und die gewachsene Anerkennung der sportsystemischen Anschlussofferten in den relevanten Umweltsystemen der Jugendpolitik, der Bildungspolitik und jüngst auch in den Reihen der Jugendhilfe genauer betrachtet.

6.3.3.2 Legitimationsformeln und faktische Integrationsleistungen: Der Jugendsport als Träger der Jugendhilfe

Die „sachliche und soziale Expansion des Sportsystems“ (Hartmann-Tews 1996, 138) kann als strukturelle Antwort des Systems auf neue Zielgruppen und Problemlagen wie auch auf den gewachsenen Umwelt- und Legitimationsdruck, unter dem der Jugendsport sich in kontinuierlicher Abgrenzung zur genuinen Jugendhilfe befand, interpretiert werden. Daher mussten die Inklusionspolitiken und Jugendsportprogramme entlang fremdreferenzieller, in der Jugendpolitik als förderwürdig erachteten Kriterien gestaltet werden. Das Handeln im Jugendsportsystem erfolgt somit immer in der Oszillation aus Selbst- und Fremdreferenz. Aus differenzierungstheoretischer Perspektive wird die Produktion anschlussfähiger Leistungsofferten für Umweltsysteme als Resultat von Reflexionsprozessen des Jugendsports interpretiert: Anschlussofferten sind – in Analogie zur Jugendhilfe – kompensatorische Integrationsleistungen, die in den Dienst der gemeinwohlorientierten Lösung gesellschaftspolitischer Problemlagen gestellt werden. Damit wird versucht das Manko der fehlenden Eigenfunktion des Sportsystems in der zeitgenössischen Gesellschaftsordnung über eine breite fremdreferenziell motivierte Legitimationsbasis zu kompensieren (vgl. Hartmann-Tews 1996, 139f.). Die Fremdreferenzen, die als **Soll-Werte** im Jugendsport handlungsleitend sind, liegen vor allem im Gesundheitswert, Demokratiewert, Erziehungs- und Integrationswert und der besonderen Bedeutung von Sport als wichtiges Element für eine sinnvolle Freizeitgestaltung und soziale Netzwerkbildung in den Lebenswelten junger Menschen (vgl. Hartmann-Tews 1996, 140-151¹¹⁴; Dierkes 1985 bzgn. auf dsj 1985; i.Ü. auch Rittner & Breuer 2004; 2000b; Baur & Braun 2000b). Diese Legitimationsformeln werden der sportlichen Jugendarbeit als Leistungspotenzial zugeschrieben und schaffen gesellschaftliche Bezugspunkte für die Sportakteure, auf deren Basis die gesellschaftspolitische Bedeutung des Jugendsports hervorgehoben wird. In der Selbstreflexion der Sportakteure und in politischer Fremdreferenz wird aus ihnen eine Legitimationskraft für die Anerkennung des Jugendsportsystems als eigenständiges und förderwürdiges Teilsystem (Hartmann-Tews 1996, 145). Mit anderen Worten: Nur über die anschlussfähige Anpassung der systemeigenen Leistungen an jugend-, gesellschafts- und bildungspolitische Relevanzen und damit an die Kriterien, Zielsetzungen und fachlichen Standards der allgemeinen Jugendarbeit kann das Sportsystem seinen Leistungsbeitrag im Gesellschaftsverbund legitimieren und den eigenen Bestand auch über öffentliche Subventionen absichern. Der

¹¹⁴ Zur faktischen Inklusion breiter Bevölkerungsschichten in das Sportsystem bis 1995 vgl. Hartmann-Tews 1996, 149-157; jüngst auch Rittner & Breuer 2004; Schmidt et al. 2003.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Sozialwert, Demokratiewert oder Freizeitwert wird letzten Endes zur „Kontingenzformel“ (Hartmann-Tews 1996, 148) des Sportsystems, über die anschlussfähige Leistungsproduktion und Interdependenzbewältigung im Gesellschaftsverbund möglich gemacht wird.

Vielfach besteht allerdings keine Konvergenz zwischen Soll-Wert und faktischer Inklusionsleistung bzw. sie ist empirisch noch nicht nachgewiesen oder in Teilaspekten in Frage gestellt worden (vgl. stellv. Brettschneider & Kleine 2002). Hierin gründet zugleich die Gefahr, dass die Legitimationsformeln zwar politisch opportun sind, allerdings ein unrealistisches Bild von der faktischen Leistungsfähigkeit des Jugendsportsystems generiert wird. So wird im sportwissenschaftlichen Diskurs kritisch beurteilt, ob das z.T. überhöhte normative Erwartungsspektrum von den vorwiegend ehrenamtlich strukturierten Vereinen und Verbänden überhaupt realisiert werden könne (Baur & Braun 2000a). Hier bestehe das Risiko, dass die Institutionen des Jugendsports zu „Sozialstationen“ für die Linderung gesellschaftlicher Problemlagen mutieren, ohne umgekehrt die eigentlichen Stärken der sportbezogenen Jugendarbeit angemessen profiliert und als reales Leistungspotenzial herausgearbeitet zu haben. Nachfolgend werden Anspruch und Wirklichkeit und damit auch die Stärken des Jugendsports als leistungsfähiger Träger der Jugendhilfe herausgearbeitet.

Die Deutsche Sportjugend sieht in ihrem Leitbild die besonderen Stärken des Jugendsports als **freier Träger der Jugendhilfe** vor allem in der verbandlichen Jugendarbeit und im besonderen Potenzial über Sport, Spiel und Bewegung eine leistungsfähigen Anschlussofferte zur Bildungsarbeit, Integrationsarbeit und im Bereich der Demokratieförderung junger Menschen zu generieren. Ziel ist die Gestaltung eines „flächendeckenden Angebots der freien Jugendhilfe, das ganzheitliche Jugendarbeit im Sport leistet und flexibel auf die Bedürfnisse junger Menschen reagiert“ (dsj 2006 Leitbild; o.S.).

Im wissenschaftlichen Diskurs wird das Leistungsspektrum der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit v.a. in der Förderung von Demokratie, sozialer Integration, informeller Bildung und im besonderen Freizeitwert von Sport und Bewegung gesehen (vgl. ebd., 140-151; auch i.Ü. Rittner & Breuer 2004; 2000b). Diese Dimensionen werden nachfolgend kurz ausgeführt. Über den **Freizeitwert** erlangt der Sport eine wichtige Bedeutung für eine „sinnvolle und freudvolle“ (DSB 1966, 63) Freizeitgestaltung, die unter besonderer Berücksichtigung der Bearbeitung gesellschaftlicher und individueller Problemlagen benachteiligter junger Menschen wie z.B. Jugendarbeitslosigkeit, Drogenmissbrauch, Gewaltprävention besonders bedeutsam ist. Im Vordergrund steht hierbei die **zweckfreie Verwendung** von Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, die über Sport und Bewegung optimal gewährleistet werden können (vgl. DSB 1976, 176). **Demokratiepotenziale** werden über die Förderung von gesellschaftlichem Engagement und Demokratieverhalten, die Kinder- und Jugendliche als Grunderfahrungen in den basisdemokratischen Strukturen der Organisationen des Sports mit Blick auf eine demokratische Jugendselbstgestaltung und –selbstverwaltung lernen können, manifest (vgl. hierzu stellv. BMFSFJ 2005b, 221ff; Kap. 6.1.1 bzgn. auf DJI Jugendsurvey; BMFSFJ 2005g,15; 41; 2000c; Bauer & Braun 2003). Relevante **Sozialwertannahmen** beziehen sich v.a. auf den sozialen Unterstützungsprozess durch die Einbindung in eine Solidargemeinschaft respektive soziale Netzwerke und auf integrierte kommunale Handlungsansätze zur Gemeinwesenheit (vgl. hierzu stellv. Rittner & Breuer 2004, u.a. 196-

6.3 (Jugend)Sportsystem

210). Eine weitere sozialwertorientierte Komponente wird in der „Sozialen Offensive des (Jugend)Sport“ konkretisiert, die seit den 70er Jahren eine primär zielgruppenorientierte Inklusionspolitik benachteiligter Bevölkerungsgruppen auch im Sport geprägt hat (vgl. dsj 2000c; Hartmann-Tews 1996; für NRW auch SJ NRW 1997b; Blum 1997; empirisch IP29; Kap. 6.3.4.2.2). Sie wird und wurde u.a. durch die Kampagne ‚Sport spricht alle Sprachen‘, ‚Integration durch Sport‘ und Programme, die ausgerichtet sind auf die Inklusion von Ausländer/innen, Aussiedler/innen und Bürger/innen mit Migrationshintergrund, konkretisiert. Relevante **Bildungswertannahmen** (vgl. ebd., 140ff) für die strukturelle Kopplung von Jugendsport und Jugendhilfe sind unter anderem der Unterstützungsbeitrag von Sport, Spiel und Bewegung bei der Persönlichkeitsentwicklung, die Förderung eines Fair Play als Basiserfahrung für soziale Kompetenzen u.a. (vgl. v.a. DSB 1976; 1966; SJ NRW 2005a; aus dem bildungspolitischen Raum BMBF 2004).

Der Jugendsport erbringt mit dem Medium Sport, Spiel und Bewegung Leistungen in der Jugendhilfe in den Arbeitsfeldern der verbandlichen Jugendarbeit, der offenen Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit. Wie sieht aber nunmehr die faktische Leistungsproduktion aus?

6.3.3.2.1 Die verbandliche Jugendarbeit

Die Sportjugenden verorten sich und ihr Leistungspotenzial in den Reihen der Jugendhilfe vor allem als **Jugendverbände** (SJ NRW 2005; IP15; IP26; IP29). Die **verbandliche Jugendarbeit** ist definiert als Zusammenschlüsse aus und Interessenvertreter für junge Menschen bis 27 Jahre im informellen Bildungs- und Freizeitbereich (§12 KJHG/SGB VIII 2005). Ziel ist es über die Konzeption, Gestaltung und Umsetzung von zielgruppengerechten Freizeitangeboten in offenen oder mitgliedschaftlich organisierten Angeboten, Projekten und Initiativen die Persönlichkeitsentwicklung der Heranwachsenden zu stützen, ihr Demokratieverhalten und soziales Engagement zu fördern und soziale Unterstützungsnetzwerke für die jungen Menschen zu schaffen. Die Jugendverbände treten im öffentlichen Raum als Interessenvertreter, Sprachrohr und Lobbyisten für die Belange der heranwachsenden Menschen ein und sind ihrerseits im vertikalen Verbundsystem der Jugendringe organisiert.

Empirisch belegt ist zunächst die hohe Attraktivität des Mediums Sport und Bewegung für die Jugendarbeit, da dies unabhängig vom Geschlecht nach wie vor eine der beliebtesten bzw. wichtigsten Freizeitbeschäftigungen junger Menschen ist (vgl. i.Ü. Schmidt et al. 2003; Cornelißen et al. 2002; Jugendwerk der Deutschen Shell 2000; 1997, 344).¹¹⁵ Dies spiegelt sich auch darin, dass die Sportjugend in den Strukturen der Jugendhilfe **mitgliedstärkster Jugendverband** und unangefochtene Nummer 1 der **Jugendorganisationen** in Deutschland ist (vgl. DSB 2005; dsj 2000c; Dierkes 1985, 34f.; vgl. Tab. 6-3.3). So sind laut Mitgliedschaftsstatistik des DSB (2005) in der Gruppe der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen (unter 27)¹¹⁶, insgesamt 50% der männlichen und 35% der weiblichen Bevölkerung im vereinsorganisierten Jugendsport organisiert. Der Organisationsgrad ist im Jugendalter am höchsten: Für die Kerngruppe

¹¹⁵ Im Geschlechtervergleich wird allerdings deutlich, dass der Stellenwert nach den Indikatoren ‚persönliche Präferenzen‘, ‚Häufigkeit‘ und ‚zeitlicher Umfang‘ bei Jungen noch etwas höher liegt (ebd.).

¹¹⁶ Die Zielgruppe der Kinder- und Jugendarbeit umfasst alle Heranwachsenden bis 27 Jahre (vgl. §1 im KJHG/SGB VIII 2005).

6.3 (Jugend)Sportsystem

der Jugendlichen liegen die Anteile mit knapp 61% (männlich) und 41% (weiblich) noch höher. Auch aktuelle Daten aus repräsentativen Jugendsportstudien belegen einen Organisationsgrad in Sportvereinen von 59,5 % (Jungen) zu 45 % (Mädchen; Brettschneider & Kleine 2001, 88).

Tab. 6-3.3: Mitgliedschaften Heranwachsender im (Jugend)Sport (Basisjahr: 2004).

Alter	Anzahl der Mitglieder	Jeder wieviele ist Mitglied in einem Sportverein?	Anteil der Bevölkerung	Bevölkerung (Stat. Jahrbuch 2004)
Bis 14 Jahre	m.	4,95	52,2%	5.621.804
	w.	5,46	42,8%	5.338.342
15 – 18 Jahre	m.	1,65	60,7%	1.986.764
	w.	2,47	40,5%	1.881.925
19 – 26 Jahre	m.	2,63	38,1%	3.935.054
	w.	4,70	21,3%	3.806.699
Insgesamt	m.	3,08	50,3%	11.543.622
	w.	4,21	34,9%	11.026.966

Quelle: DSB Bestandserhebung 2005

Die quantitativen Integrationsleistungen des Jugendsports in der Kinder- und Jugendarbeit sind auch in einschlägige Jugend(sport)studien empirisch gut erforscht und belegt worden (vgl. i.Ü. Rittner & Breuer 2004, 64-69; 212; Schmidt et al. 2003; Brettschneider & Kleine 2002).¹¹⁷ Diese Befunde werden weiterhin über sportextern erstellte Freizeit- und Jugendstudien und –surveys empirisch belegt und von den Akteuren aus Politik und Jugendhilfe als faktische (quantitative) Integrationsleistung anerkannt (vgl. BMFSFJ 2002, 221f. bzgn. auf den DJI-Kinderpanel 2002-2004).

Darüber hinaus findet die hohe Leistung des verbands- und vereinsorganisierten Jugendsports als **Förderer des sozialen Kapitals und der Demokratieerziehung** nicht nur in eigenen Reihen, sondern v.a. auch in der Politik und jüngst in den Reihen der Jugendhilfe selbst hohe Anerkennung (vgl. BMFSFJ 2005b, 219-224; Baur et al. 2002; BMFSFJ 2002, 195ff; 2000c; Jugendwerk der Deutschen Shell 2000; EU 2000; Kurz et al. 1996). Explizit hervorgehoben werden die besonderen Leistungen zur Demokratiebildung, insbesondere mit Blick auf Förderung der zeitgenössisch unschätzbaren zivilgesellschaftlichen Ressource von Partizipation, Selbstorganisation, Solidarität, demokratisches Verhalten und ehrenamtliches Engagement (vgl. aus Sicht von Politik und Jugendhilfe BMFSFJ 2005b, 221f., BMFSFJ 2005g, 15, 41; 2000c; BMFSFJ 2002, 199ff; Deutscher Bundesjugendring 1999; Schmid 1996b, 194; aus Sicht der Wissenschaft Rittner 2004; Zimmer & Priller 2004, 22-27; Braun 2003a, 43-75; aus Sicht des Jugendsports Schmidt 2000b; 2003).

Auch die Potenziale der vereins- und verbandsbezogenen Jugendarbeit als Teil des **informellen Bildungsauftrages** in der Jugendhilfe werden zunehmend anerkannt und prinzipiell auch als förderwürdig erachtet (§11, 1; §12, 2 des KJHG/SGB VIII 2005; auch SJ NRW 2005; Schmidt 2003, dsj 2001c, 1999b). Allerdings stehen die empirischen Belege der faktischen **bildungspolitischen** Potenziale, die der Jugendsport insbesondere

¹¹⁷ Vereinsbezogene Jugendsportstudien belegen, dass Jugendliche weit häufiger in Sportvereinen als in anderen Freizeiteinrichtungen organisiert sind, 4/5 der Heranwachsenden im Verlauf des Kindes- und Jugendalters zumindest kurzzeitig Mitglied in einem Verein war, im Schnitt 1/2 der männlichen und 1/3 der Mädchen zwischen 7 und 18 Jahren in mindestens einem Verein organisiert sind (vgl. Schmidt et al. 2003 bzgn. auf Sack 1980, Brettschneider & Bräutigam 1990, Baur & Brettschneider 1994, Brettschneider & Kleine 2002, Kurz et al. 1996, Brinkhoff 1998).

6.3 (Jugend)Sportsystem

mit Blick auf informelles Lernen inne hat (vgl. stellv. BMBF 2004; BMFSFJ 2002, 109ff.; Seibel 2004), größten Teils noch aus. Lobend erwähnt wird in den Jugendberichten und im Bildungsbericht der Bundesregierung die sehr leistungsfähige Wertbindung der sportbezogenen Jugendarbeit und ihre besondere Leistungsfähigkeit für eine zielgruppengerechte Angebotsgestaltung. Gerade die Medien Sport, Spiel und Bewegung können auf Grund ihres Spaß- und Erlebnischarakters und ihrer Nähe zur Alltagswelt und Jugendkultur der Heranwachsenden in der Jugendarbeit sinnvoll für eine implizite Werte- und Bildungsvermittlung eingesetzt werden (BMFSFJ 2002, 109ff). Die soziale Anerkennung der Politik erfolgt hier im Rekurs auf die freizeit- und sportpädagogische Konzeptionen der „Erziehung zum und durch Sport“ (BMFSFJ 2002, 200; Baur & Braun 2000a, 378ff; 384f.). Betont wird weiterhin im jüngsten Jugendbericht, der unter dem Kernthema Bildung erstellt wurde, dass der Jugendsport ein besonderes Potenzial als wichtiger alternativer und komplementärer Leistungsträger zu traditionellen Erziehungs- und Betreuungsinstitutionen in sich trägt. Dies wird als Erwartungshaltung und damit als Soll-Wert v.a. in den Kontext der informellen ‚Bildung, Betreuung und Erziehung vor und neben der Schule‘ und damit in den Zusammenhang der Ganztagschule gestellt (vgl. BMFSFJ 2005b). Empirische Belege für die faktische Leistung stehen allerdings auch hier noch aus.

Obwohl der Status von ‚Akteurfiktionen‘ (Schimank 1988b) und ‚Legitimationsformeln‘ (Hartmann-Tews 1996) für einen Teil der Leistungsbereiche zunehmend über empirische Belege auch als faktische Integrationsleistung abgebildet werden kann, kann die hohe **Integrationskraft der verbands- und vereinsorganisierten Jugendarbeit** nicht gleichermaßen für alle Jugendlichen belegt werden. Die Angebote der Sportvereine weisen vielmehr eine **soziale Selektivität** auf, die nur bedingt konform geht mit dem Selbstanspruch einer Inklusionspolitik ‚für Alle‘ und mit der prinzipiellen Idee der Chancengleichheit, die auch in den Statuten des Jugendsports verankert ist (vgl. Hartmann-Tews 1996; auch SJ NRW 1997b; IP17). So können soziale Exklusionseffekte u.a. mit Blick auf die Dimensionen Geschlecht, Bildungsstand, soziale Lage und ethnische Herkunft beobachtet werden; häufig kulminieren diese Dimensionen auch in Mehrfachbenachteiligungen (vgl. i.Ü. Rittner & Breuer 2004, 73; Schmidt et al. 2003; v.a. Cachay & Thiel 2003; Hartmann-Tews & Luetkens 2003; Kleindienst-Cachay 1998, 101, Shell Jugendstudie 2000). Für das Jugendalter werden große Geschlechterdifferenzen und eine hohe Unterrepräsentanz der weiblichen Heranwachsenden im organisierten Sport (vgl. Hartmann-Tews & Luetkens 2003), große Exklusionseffekte mit Blick auf junge Menschen mit niedrigem Bildungsstatus (vgl. Kurz et al. 1996, 64; Berndt & Menze 1996, 393) sowie Selektionseffekte der Sportvereine mit Blick auf sozial benachteiligte junge Menschen (vor allem Mädchen) beobachtet, die darüber hinaus häufig noch einen Migrationshintergrund aufweisen (vgl. ebd., 395; Brettschneider & Kleine, 2001, 83-85; Kleindienst-Cachay 1993, 205-215).

Mehrfachbenachteiligungen und kumulierte Exklusionseffekte können lt. Befunden von Kleindienst-Cachay (1998, 101) und der Shell-Jugendstudie (Fritzsche 2000) v.a. für junge Frauen mit niedriger Bildung und Migrationshintergrund beobachtet werden, die einen zum Teil verschwindend geringen Inklusionsgrad aufweisen (zw. 8% bis 28% je nach ethnischer Herkunft). Einschränkend muss allerdings angefügt werden, dass die selektive Integrationskraft und nur partielle Inklusion vor allem sozial benachteiligter junger Menschen nicht nur in den Reihen des organisierten Jugendsports beobachtet

6.3 (Jugend)Sportsystem

werden kann, sondern ein umgreifendes Phänomen auch für andere Freiwilligenorganisationen zu sein scheint (vgl. stellv. Shell Jugendstudie 2000). Die mangelnde Integrationskraft für benachteiligte junge Menschen kann somit nicht allein auf die Systemstrukturen des (Jugend)Sports zurückgeführt werden (vgl. Rittner & Breuer 2004, 73; vgl. auch Kap. 6.2).

An dieser Stelle dürfen die Kernergebnisse der sog. „Brettschneider-Studie“ (und Kleine 2002) nicht ungenannt bleiben, weil sie das Jugendsportsystem in eine ‚Legitimationskrise‘ gestürzt und das historisch gewachsene Selbstverständnis seiner Akteure empfindlich ins Wanken gebracht haben. Hier wird belegt, dass der sportbezogenen Vereinsarbeit – im Vergleich zu nicht organisierten oder anders organisiertem Sportengagements – keine expliziten Leistungspotenziale für eine positive Stärkung der Sozialisationsprozesse nachgewiesen werden konnten. Allerdings stellen die Ergebnisse dieser Studie in keiner Weise die pädagogischen und sozialen Potenziale des Jugendsports in Frage (!). Die Empfehlung der Forschergruppe geht vielmehr in die Richtung, die überhöhten Selbstansprüche und Erwartungen aus Politik und dem organisierten Jugendsport zu relativieren (vgl. Brettschneider 2003b, 35ff; auch 2003a, 2003c, Brettschneider & Kleine 2002). Berücksichtigt werden sollten vor allem drei Aspekte:

- 1) soziale und pädagogische Wirkungen können nicht implizit erwirkt werden, sondern müssen über explizite pädagogische Konzepte und angemessene Rahmenbedingungen systematisch erschlossen werden;
- 2) der vereinsorganisierte Jugendsport kann mit seinem Angebot sehr wohl wirkungsvoll die Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen positiv beeinflussen; diese Angebote in den Strukturen der Vereine dürfen aber nicht als gesellschaftspolitische „Sozialstation“ missverstanden werden;
- 3) eine kooperative oder vernetzte Angebotsgestaltung mit Akteuren aus der Jugendhilfe könnte ein Ausweg aus diesem Dilemma sein und sollte von den Sportakteuren genutzt und eingesetzt werden.

Das Gesamtfazit der Studie geht dahin, dass die sportbezogene Jugendarbeit in den vereinsorganisierten Sportstrukturen weniger „legitimatorische Klimmzüge“ (Brettschneider 2003b, 39) machen, als vielmehr ein neues Selbstbewusstsein für ihr hohes Integrations- und Sozialisationspotenzial entwickeln und ihre besonderen Stärken und Strukturen stärken sollte. Neben einer kompetenten Sportvermittlung und Förderung der Entwicklung körperlicher Leistungsfähigkeit (als genuiner Zweck der Vereine) sollte über **gezielte pädagogische Maßnahmen** und im Rahmen qualitätsgesicherter Standards auch der positive Beitrag der Jugendsportarbeit für die allgemeine Jugendarbeit und deren Orientierungsrichtungen z.B. in Richtung der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung gestärkt werden. Hierzu müssen allerdings noch angemessene Konzeptionen sowie das Möglichkeitsspektrum des vereinsorganisierten Sports dezidiert ausgearbeitet werden.

6.3.3.2 Die offene Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit

In Reaktion auf soziale Exklusionstendenzen hat das Jugendsportsystem sein Leistungsspektrum – bereits vor den Empfehlungen der Brettschneider-Studie – zunehmend auch für Anschlussofferten in den Bereichen der **offenen Jugendarbeit (§12 KJHG)** und der **Jugendsozialarbeit (§13 KJHG)** ausgeweitet und die Akteure im System auch in

6.3 (Jugend)Sportsystem

diese Richtung qualifiziert (vgl. dsj 2000c; Borsche 2001, 239-252; IP29). Nachfolgend werden die Potenziale des Jugendsports für diese Arbeitsfelder ausgearbeitet. Die faktische Leistungstiefe ist allerdings – weder für den Jugendsport noch für andere Leistungsträger der offenen Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit in der Jugendhilfe – bislang nur unzureichend empirisch erforscht und belegt worden. Weder die Strukturdaten der Jugendhilfe, noch die Reflexionen in den Jugendberichten der Bundesregierung oder jüngste Erkenntnisse aus Wirksamkeitsdialogen liefern eine valide empirische Basis für die faktischen Leistungen im Bereich der sozialen Integration und Persönlichkeitsbildung (vgl. Kap. 6.2; i.Ü. LJR 2005c; LJR 2004; MFJFG 2002a; 2002b; Liebig 2002; Beywl et al. 2001).¹¹⁸ Nachfolgend wird daher herausgearbeitet, wo und wie sich der Sport in diesen Arbeitsfeldern verorten und sein eigenes Profil und Stärken herausstellen kann.

Kernanspruch der **offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA)** ist eine Angebotsgestaltung, die prinzipiell offen ist für alle jungen Menschen (vgl. BMFSFJ 2002, 199f.). Relevant sind insbesondere lebensweltbezogene Ansätze und eine zielgruppengerechte Angebotsgestaltung z.B. über soziale Initiativen oder Projekte, die auch außerhalb der Vereinsstrukturen durchgeführt werden. Inhaltlich steht die Förderung der Selbstorganisation der jungen Menschen und eine gemeinwesenorientierte soziale Vernetzung zu beratenden Einrichtungen der Lebenshilfe, Berufsorientierung und anderen sozialen Diensten vor Ort, wie auch zu Peers und anderen sozialraumbezogenen Ressourcen, die eine aktive Lebensbewältigung der jungen Menschen fördern können. Die OKJA agiert an der Schnittstelle von und im Spannungsfeld zwischen einer organisierten und betreuten Freizeit- und Sozialpädagogik einerseits und der emanzipatorischen Zielsetzung, die Jugendlichen zur eigenverantwortlichen Gestaltung ihrer Lebenswelt und Lebensbedingungen zu aktivieren, andererseits. Im Vordergrund steht die Ko-Produktion der eigenen Lebenswirklichkeit und die Erziehung zu eigenständigen jungen Menschen, die trotz prekärer Anforderungen in die Lage versetzt werden sollen ihr Leben zu aktiv zu gestalten und Anforderungen zu meistern. Ziel ist es in dieser Arbeit die jungen Menschen z.B. in sozialräumliche Planungsprozesse und eine aktive Mitgestaltung des eigenen Wohnumfeldes (z.B. bei der Einrichtung und Pflege neuer Sport- und Bewegungsräume) einzubinden. Dieses Prinzip des Empowerment kann insbesondere über offene Sport- und Bewegungsangebote gefördert und umgesetzt werden. Dieses Potenzial kann darüber hinaus auch an der Schnittstelle zur **kulturellen Jugendarbeit (KuJA)** sinnvoll eingesetzt werden. So können über die Nutzung der Ressourcen junger Menschen in einer sportbezogenen offenen Jugendarbeit die fachlichen Anforderungen der Partizipation, aktiven Lebensweltgestaltung und Verantwortungsübernahme der jungen Menschen erfüllt werden (vgl. BMFSFJ 2002, 201). Beispielhaft hierfür steht die Einbindung jugendkultureller Szeneelemente und die Ko-Produktion der Gestaltung kultureller Ereignisse, z.B. durch Gastauftritte als Rapper/in, Breakdancer/in oder mit Ethnogesang auf Stadtteilstesten, Events und anderen Ereignissen (vgl. Fallbeispiel in Kap. 7). Trend- und Szenesportarten werden auf Grund ihrer Nähe zur Jugendkultur und den Interessenlagen junger Menschen im jüngsten Jugendbericht der Bundesregierung als besonders geeignetes Medium für eine zeitgemäße und lebensweltorientierte Jugendarbeit hervorgehoben (vgl. ebd.; auch BMBFJF 2005b, 216, 219-224).

¹¹⁸ Dieses Manko gründet v.a. in zwei Kernproblemen: der Finanzierung von kostspieligen Langzeitstudien und der grundsätzlichen Problematik von Wirkungsstudien zu soziale Interventionen (Vgl. i.Ü. DJI 2005e).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Die besondere Anziehungskraft und Attraktivität von Sport, Spiel und Bewegung macht dies zu einem besonders leistungsfähigen Medium für eine sinnvolle Freizeitgestaltung und zur Schaffung eines niederschweligen Zugangs zu sozial benachteiligten jungen Menschen (vgl. ebd.). Damit sind bereits Handlungsbereiche für eine **sportbezogene Jugendsozialarbeit** (§13) benannt. Diese ist in Abgrenzung zur verbandlichen Jugendarbeit und zur OKJA primär auf die Integration von benachteiligten jungen Menschen und Randgruppen ausgerichtet. Das sozialarbeiterische Handeln im Jugendsport wird in diesem Arbeitsfeld primär am negativen Leitwert der ‚Hilfebedürftigkeit‘ ausgerichtet. Diese wird zur Inklusionsvoraussetzung¹¹⁹ für eine sportbezogene Jugendsozialarbeit, die als reflexive Reaktionsleistung des Jugendsports über die Inklusionspolitik und Strukturbildungen im Rahmen der „Sozialen Offensive im Jugendsport“ (DSB 1981; Neuauflage als Anschlussleistung an das Programm E&C vgl. dsj 1999b; auch dsj 2005a; Schmidt 2003; Nippe 2000; Rittner & Breuer 2003; 2000c; 2000d) realisiert wird. Ziel ist die stellvertretende Inklusion der benachteiligten jungen Menschen in sportbezogene Handlungszusammenhänge. Über die Sport- und Bewegungsarbeit sollen die jungen Menschen darin gestützt und gestärkt werden sich zu leistungsfähigen, sozial kompetenten, gesunden, gewaltfreien, demokratieoffenen und emanzipierten Menschen zu entwickeln.

In diesem Arbeitsfeld soll ein sportbezogener **Beitrag zur Lebenshilfe** geleistet werden, der im Anschluss an die Forderungen des 8. Jugendberichts (BMFSFJ 1990, 85) und dessen Ausführungen im KJHG (vgl. auch BMBF 2004; BMFSFJ 2002; MFJFG NRW 2002b) an den fachlichen Eckwerten der Lebenswelt- und Lebenslagenorientierung¹²⁰, Prävention, Sozialraumorientierung/Soziale Brennpunkte, Integration, Partizipation und Dezentralisierung¹²¹ gestaltet ist. ‚Bewegung, Spiel und Sport‘ wird gezielt als Medium eingesetzt, um den benachteiligten jungen Menschen neue Erfahrungshorizonte im gesellschaftlichen Miteinander, Verantwortungsübernahme, eine strukturierte Lebensgestaltung und eine positive Unterstützung für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung zu bieten. Hierbei sollen im sozialen Miteinander der aktiven Sport- und Bewegungsarbeit die Ressourcen der jungen Menschen gestärkt und ihr Bewusstsein für das eigene personale, körperliche und soziale Kapital gefestigt werden. So kann für Heranwachsende die Entdeckung ihres Körperkapitals einen schützenden und stützenden Einfluss auf einen positiven Verlauf der Identitätsbildung und Selbstbehauptung haben. Die soziale Vernetzung z.B. im Team- und Mannschaftssport kann darüber hinaus einen stabilisierenden Charakter der sozialen Identität vor allem in den zeitgenössischen individualisierten und pluralisierten Lebenskontexten der jungen Menschen darstellen (vgl. Rittner 2004, 559). Weiterhin kann im Team- und Mannschaftssport der Abbau von Vorurteilen, das Erlernen eines gewalt- und aggressionsfreien Umgangs miteinander, Fair Play, wie auch eine wechselseitige Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft gefördert und ein wichtiger Beitrag zum sozialen Lernen geleistet werden (vgl. Baur & Braun 1999, 126f.). Auf

¹¹⁹ In Analogie hierzu findet sich auch für den Schnittstellenbereich Sport/Gesundheitssystem die Notwendigkeit der „Umpolung“ der Leitwertorientierung (vgl. Breuer 1999, 111f.). Die Differenz an einer positiven oder negativen Leitcodewertorientierung, die von Systemkontext zu Systemkontext variiert, kann auch zur Erklärung der Kopplungshemmnisse und für die Entwicklung von Indifferenzen des Jugendsportsystems gegenüber dem Jugendhilfesystem interpretiert werden (vgl. ebd., 112).

¹²⁰ Lebenslagenpolitik bedeutet eine zielgruppengerechte Maßnahmengestaltung, die einer gleichberechtigten Teilhabe aller jungen Menschen unter Berücksichtigung von Geschlecht, Bildung, Schicht/Klasse, Religion, Migration und Alter, Vorschub leisten soll (vgl. BMFSFJ 2002; BMBF 2004; MFJFG NRW 2002b; Rose 2002).

¹²¹vgl. hierzu BMFSFJ 1990, 85ff.

6.3 (Jugend)Sportsystem

dieser Basis hat die sportbezogene Jugendsozialarbeit die Möglichkeit, einen (expliziten oder impliziten) Beitrag zur Bewältigung lebenslagenbezogener Aufgaben und Probleme benachteiligter junger Menschen zu leisten. Über offene Angebote, eine mobile und aufsuchende Jugendarbeit mit Geh-Strukturen soll darüber hinaus dem Lebensweltansatz Rechnung getragen werden und insbesondere institutionell nicht gebundenen Jugendlichen die Chance zur Integration geliefert werden, womit einer weiteren Marginalisierung konstruktiv gegengesteuert wird (vgl. BMFSFJ 2001; 1990).

Als Pendant zum hohen Leistungspotenzial von Sport, Spiel und Bewegung findet sich ein breites Integrationsangebot an sportbezogener Jugendsozialarbeit. Dies wird z.B. in Initiativen zur Integration von Migrant/innen, im Feld der Jugendarbeitslosigkeit, in Fußball-Fanprojekten, in der Nutzung von Sport zur Re-Sozialisation in Heimen und Strafanstalten, in der Mädchenarbeit u. a. m. genutzt (vgl. i.Ü. BMFSFJ 2002; zur Konzeption Rittner 2000a; 2000b; dsj 1999b; zur Empirie i.Ü. Breuer 2002; auch Rittner & Breuer 2004; 2003; 2000b; 2000c).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die verbands- und vereinsorganisierte Jugendarbeit im Sport in relevanten, da ressourcenspendenden Umweltsystemen, zunehmend Anerkennung für ihre Leistungen als gesellschaftlicher „Problemlöser“ (Rittner & Breuer 2004, 214f.) erfährt. Die **verbandliche** Jugendarbeit im Sport (nach §12 KJHG/SGB VIII) ist auf Grund ihres hohen Organisationsgrades nicht nur – quantitativ betrachtet – die Jugendorganisation Nr. 1, sondern leistet auch wichtige Arbeit in der Förderung von Selbstorganisation, Partizipation und Demokratieentwicklung. Traditionelle Arbeitsfelder der öffentlichen Verwaltung werden in einer hohen Selbstverwaltungsautonomie i.d.R. unter Beteiligung der Jugendlichen reguliert (vgl. dsj 2005b; 2002a). Darüber hinaus weist der Jugendsport seit den 70er Jahren ein breites Spektrum an **offenen Angeboten** und an Leistungen **im Feld der Jugendsozialarbeit** im und über den Sport auf. Das System hat entlang der gewandelten, zunehmend komplexeren Problemlagen und pluralisierten Anspruchsgruppen vor allem der benachteiligten jugendlichen Bevölkerung sukzessive Inklusionspolitiken entwickelt, die in neuen Strukturbildungen in Form von fachlicher Qualifizierung, neuen Angebotsformen und Initiativen ihren Ausdruck finden. Die politische Anerkennung für diese Leistungen wird in den jüngsten Bildungs- und Jugendberichten umfassend reflektiert.

In der Selbstpräsentation der Sportjugend Köln im Kölner Jugendring wird die Eingliederung „von Ausländern, Aussiedlern und sozial benachteiligter junger Menschen“ (Sportjugend Köln im Kölner Jugendring 2005) als ein Ziel formuliert. Der Schwerpunkt – und diese Ansicht wird auch in den Interviews bestätigt – der Sportjugend Köln liegt allerdings in der verbandlichen Jugendarbeit. So wird auf die „Trägerinteressen“ gesetzt, weil diese kompatibel mit den Organisationsstrukturen der Vereine und des Verbandes seien (vgl. IP15; IP26). Dem gegenüber steht allerdings die Perspektive des (Groß)-Vereins, der ein großes Interesse an einer vernetzten jugendpolitischen Mitgestaltung im Sozialraum wie auch für kooperative Dienstleistungsangebote im Feld der offenen Jugendarbeit wie auch der Jugendsozialarbeit formuliert (IP25).

Die Sportjugend NRW sieht ihre zentrale Aufgabe in der politischen Kontextsteuerung der verbandlichen, der offenen Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit. Allerdings wird betont, dass der steuernde Einfluss über Programme seitens der Landesebene auf die kommunale Ebene, auf der die eigentliche Umsetzung der Policies erfolgt, relativ gering

6.3 (Jugend)Sportsystem

ist. In selbstkritischer Reflexion auf das Sportsystem wird betont, dass hinsichtlich der Umsetzung von offenen und vernetzten Angeboten an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe auf kommunaler Ebene, und dort insbesondere auf Ebene der Vereine, nach wie vor ein hoher Beratungs- und Organisationsentwicklungsbedarf bestünde. Dieser Entwicklungsprozess soll vom Land fachlich gestützt und begleitet werden (IP 29, 40ff).

Der Jugendsport hat sich mittlerweile als Freier Träger der Jugendhilfe anerkanntermaßen etabliert; dennoch werde das Potenzial, den Sport für eine niederschwellige Jugend(sozial)arbeit auch nutzbar zu machen, nach Ansicht der Sachverständigenkommission im 11. Jugendbericht der Bundesregierung, nicht angemessen genutzt; dies gälte insbesondere für „Jugendämtern und andere freien Trägern [...die diese Strukturen] als Chance zur frühzeitigen Ansprache von Millionen von Kindern und Jugendlichen [nicht nutzen]“ (BMFSFJ 2002, 201). Bemängelt wird die Indifferenz der öffentlichen und freien Träger der Jugendhilfe gegenüber den hohen Potenzialen des Breitensports, der nach wie vor nicht angemessen in die kommunale Jugendhilfeplanung aufgenommen und konkret in vernetzten Arbeitsansätzen nutzbar gemacht werde. So könnte, lt. Sachverständigenkommission, über die Kopplung der spezialisierten Kernpotenziale aus Jugendhilfe und Jugendsport eine leistungsfähige Integrationsarbeit für benachteiligte junger Bevölkerungsgruppen geleistet werden (ebd.). Diese Chance wurde bereits seit den frühen 90er Jahren auch in den verbandlichen Akteurreihen des Jugendsports als Argument wiederholt angeführt (vgl. SJ NRW 1997; IP29).

Mit Kooperationsansätzen wird die Chance assoziiert, dass beide Akteurgruppen aus Sport und Jugendhilfe sich auf ihre genuinen Stärken konzentrieren und je von den Kompetenzen des anderen profitieren könnten. Grundlegend sei allerdings, dass ein Gemeinwesenansatz bei den bestehenden Strukturen ansetzen und diese auch nutzen und fördern müsse, um wirkungsvolle und vor allem nachhaltige Maßnahmen zu entwickeln, die über eine Anschubförderung hinaus Bestand haben (vgl. Blum 1997). Für den Jugendsport bringt ein Kooperations- oder Netzwerkansatz den Vorteil, dass dieser sich auf die Stärke der sportbezogenen Jugendarbeit konzentrieren kann, ohne die eigene Leistung durch überhöhte sozialarbeiterische Ansprüche zu überfordern und ohne die Vereinsstrukturen zu „Sozialstationen“ mutieren zu lassen (vgl. stellv. Pilz et al. 2003, Baur & Braun 2000a). Umgekehrt kann die Sozialarbeit die Attraktivität und Anziehungskraft des Mediums Sport und Bewegung sinnvoll nutzen, um einen niederschweligen Zugang zur Zielgruppe zu erhalten. Die hohe Zugangsschwelle zu sozialen Diensten oder sozialarbeiterischen Beratungsleistungen, die gerade benachteiligte junge Menschen aus sozialen Brennpunkten aufweisen, könne über einen alltagsnahen und den kulturellen Elementen der Adressaten entsprechenden Zugang runtergesetzt werden (vgl. Kap.7.5).

Auf die Möglichkeiten und Grenzen einer vernetzt-organisierten Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe wird nachfolgend vertiefend eingegangen.

6.3.4 ‚Organisierte Gemeinwesenarbeit‘: Intersektorale Kooperationen und Netzwerke für eine kommunale sportbezogene Jugend-(sozial)arbeit

Das Jugendsportsystem hat in den vergangenen 50 Jahren kontinuierlich unter Beweis gestellt, dass es prinzipiell in der Lage ist, sich reflexiv mit gewandelten Umweltbedingungen auseinander zu setzen und angemessen darauf zu reagieren. Der gewachsenen

Umweltdruck in der zeitgenössischen Gesellschaft fordert nunmehr auch die Entwicklung und Erprobung von neuen Koordinations-, Finanzierungs- und Integrationsmodellen, da hochkomplexe Folgeprobleme der Modernisierung, wie z.B. Tendenzen sozial-räumlicher Ausgrenzung marginalisierter Bevölkerungsgruppen in sozialen Brennpunkten, eine ganzheitlichere, reflexive Bearbeitung über integrierte Arbeitsansätze notwendig machen. Die vorangegangenen Kontextanalysen machen deutlich, dass intersektorale Querschnittspolitiken und vernetzte Formen einer organisierten Gemeinwesenarbeit eine wirkungsvolle Alternative zu traditionell monosystemischen Koordinations- und Integrationsstrategien sein können. Thema im nachfolgenden Teilkapitel ist daher der gestiegene Problemdruck im Jugendsport sowie politische und operative Lösungsstrategien zu dessen Bewältigung unter dem Fokus der Möglichkeiten und Grenzen einer vernetzten Zusammenarbeit des Jugendsports mit relevanten Umweltsystemen. Beleuchtet werden vor allem die relativen Indifferenzen, Sorgen, aber auch Chancen mit Blick auf die Beteiligung an einer organisierten Gemeinwesenarbeit und intersektoral-ressortübergreifenden Politiknetzwerkarbeit aus Sicht des Jugendsportsystems. Im Hinblick auf die Fallanalyse werden die Spezifika der Kommunalentwicklungen in Köln beleuchtet.

6.3.4.1 Gesteigerter Umweltdruck im Jugendsport als Resultat von komplexen Problemlagen und Ressourcenknappheiten

Der verstärkte Umweltdruck macht eine organisierten Vernetzung im Feld der sportbezogenen Jugend(sozialarbeit) notwendig, damit gesellschaftliche Probleme junger Menschen trotz Hyperkomplexität spezialisiert, kompetent und zeitnah bearbeitet und die Sozialintegration der von Exklusion bedrohten benachteiligten junger Menschen gewährleistet werden kann. Folgende Entwicklungen steigern den Umweltdruck (vgl. u.a. Stucke 2005; Kleinfeld 2004; Rittner 2003, 28f.; Breuer & Rittner 2002; Rittner & Breuer 2000b; Breuer 1999):

- 1) Der **Verlust der „Quasi-Monopolstellung“** (Kilb 2000, 159) des Jugendsports als exklusive Leistungsproduktion einer sportbezogenen Jugendarbeit.
- 2) Ressourcenknappheiten der öffentlichen Haushalte, die durch **Konsolidierungszwänge** von Bund, Land und Kommunen u.a. zu **Verteilungskämpfen** zwischen verschiedenen Teilsystemen im öffentlichen Subventionsfeld der freiwilligen Leistungen geführt haben (z.B. Jugendsport vs. Jugendhilfe; Kap. 6.2).
- 3) Die Entstehung von **hyperkomplexen Problemlagen** und zunehmend **individualisierte** und **pluralisierte Anspruchslagen** in den jugendlichen Bevölkerungsgruppen. Dies kommt im urbanen Kontext u.a. in der Entwicklung sozial-räumlicher Segregationstendenzen und der Entstehung kumulierter Mehrfachbenachteiligung in sozialen Brennpunkten zum Ausdruck (vgl. Kap. 6.1.2.1). ‚Neue soziale Ungleichheiten‘ und sozialräumlich gebündelte, kumulierte Exklusionen können meist nicht angemessen ‚monosystemisch‘ bearbeitet werden; hier bedarf es kollektiver und umfassender Lösungs- und Integrationsansätze.
- 4) Die z.T. fehlende oder unzureichende Politikfähigkeit des Jugendsports: Der Jugendsport muss lernen, seinen **sozialen Einfluss** über die sportpolitische Arena hinaus geltend zu machen, um im Kommunalraum in den für ihn ressourcenkritischen relevanten Politikfeldern der Jugend-, Sozial- und Integrationspolitik wie auch in jugendhilfepolitischen Gremien der Selbstverwaltung **politikfähig** zu werden. Nur so können Handlungskonzepte im Jugendsport generiert werden, die anschlussfähig an die Jugendpolitik und Jugendhilfe sind.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Im auslaufenden Modell des Wohlfahrtsstaats können derartig komplexe Probleme nur noch umfassend über kollektive Verbundsysteme bearbeitet werden. Durch die fachübergreifende Zusammenführung von ‚Spezialisten‘ aus verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen können komplexe Problemlösungsstrategien erarbeitet und in integrierte Handlungskonzepte überführt werden. Die nachfolgenden Ausführungen skizzieren die wichtigsten Entwicklungshintergründe für den gesteigerten Problemdruck auf Sportjugenden und ihre Mitgliedsorganisationen, die zur Entwicklung und Implementation kooperativer bzw. vernetzter Problemlösungsstrategien im Feld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit geführt haben.

Verlust der ‚Quasi-Monopolstellung‘ des Jugendsports am Anbietermarkt

Waren die Deutsche Sportjugend und ihre Mitgliedorganisationen lange Zeit „Quasi-Monopolanbieter“ (Kilb 2000, 159) der sportbezogenen Jugendarbeit und damit relativ konkurrenzlos und fast exklusiv zuständig für die spezialisierte Leistungsproduktion einer sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit, so hat sich dieser Status spätestens mit der Einführung des *New Public Management* und neuer Steuerungsmodelle in das Jugendhilfesystem durch die Novellierung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes verändert (vgl. Kap. 6.2). Die Exklusivität wurde durch die Entstehung einer ‚neuen‘ Konkurrenz¹²² am Anbietermarkt empfindlich gestört und ein harter Wettbewerb zwischen verschiedenen Freien Trägern der Jugendhilfe entstand: Auch kommerzielle Anbieter und Einrichtungen der Jugendhilfe setzen jüngst – mit steigender Tendenz – das Medium Sport, Spiel und Bewegung für eine niederschwellige, sozialintegrative Jugend(sozial)arbeit ein (vgl. Kapiteln 6.1; 6.2). Häufig werden z.B. spezialisierte Akteure aus dem Jugendsport (Übungsleiter/innen, Sportpädagog/innen u.a.) auf Honorarbasis ko-optiert in Projektarbeit der Jugendhilfe eingesetzt (vgl. stellv. Seibel 2004b, 9-33; 1999, 149; Kaiser 2004, 147-153; Breuer 2002, 8; Kothy 1995a, 45). So lastet ein großer Professionalisierungsdruck auf den Sportakteuren und es ist die Notwendigkeit entstanden, sich durch angemessene Integrationsleistungen am sozialen Dienstleistungsmarkt neu zu positionieren. Bereits im Zuge einer breit angelegten Delphi-Studie (2001; Essen u. Rhein-Sieg Kreis) wurde diese Entwicklung von Experten aus Sport, Gesundheit und dem Jugendsektor als ein wichtiges Handlungsfeld mit besonders hohem Problemdruck für die zukünftige Sportentwicklung der kommenden 5 bis 10 Jahren erachtet (vgl. Breuer et al. 2002; Breuer & Rittner 2002, 240).

Strukturkrise im Wohlfahrtsstaat: Konsolidierungszwänge und Verteilungskämpfe um freiwillige öffentliche Leistungen zwischen Sport und Jugendhilfe

Mit den Strukturproblemen im Wohlfahrtsstaat (vgl. Kap. 6.1) sind wachsende Ressourcenknappheiten in den Sicherungssystemen und öffentlichen Haushalten entstanden, so dass die traditionell bestandssichernde Strukturförderung in den Sektoren Sport und Jugendhilfe zunehmend auf eine zeitlich und sachlich begrenzte Projektförderung umgestellt werden musste. Zwischen beiden Systemen lassen sich zunehmend Verteilungskämpfe um die gleichen Mittel aus dem Etat der freiwilligen

¹²² Diese neue Konkurrenz und der Kampf um Gelder kann am Beispiel der Koordination der Fan-Projekte verdeutlicht werden: So wurde die ursprünglich Domäne der dsj und ihrer Mitgliedsorganisationen in Köln im Zuge der WM 2006 unter die Koordination des Jugendamts gestellt, von Akteuren der Jugendhilfe und in Kooperation mit Sportakteuren durchgeführt; vgl. <http://www.koelner-fanprojekt.de>; auch Koordinationsstelle Fan-Projekte unter <http://www.kos-fanprojekte.de> (letzter Zugriff 15.05.2006).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Leistungen beobachten (vgl. MSWKS NRW 2001; Badische Sportjugend 1998, 19; auch IP29). Auch dieser Bereich wird von Seiten der Sportakteure in der Delphie-Studie als besonderer Problemdruck und wesentliches Handlungsfeld mit relativ hoher Bedeutungszuweisung wahrgenommen. Die Umverteilungen der Freiwilligen Leistungen, in deren Folge Kürzungen in der Übungsleiterpauschale und eine Erhöhung der Sportstätten-Nutzungsgebühr drohen, wurden im Jahr 2001 als realistische und bedrohliche Entwicklungsszenarien mit hoher Priorität wahrgenommen (vgl. Breuer et al. 2002; Breuer & Rittner 2002, 237-240). Diese Entwicklungsszenarien wurden zwischenzeitlich an vielen kommunalen Standorten bereits realisiert.

Beide Aspekte sind für den Kölner Raum zwischen 2003 und heute zu einer bedrohlichen Realität geworden: so haben Einsparungen auf der Landesebene und die Einführung der Sportpauschale vorübergehend die Unterstützung der ehrenamtlichen Arbeit durch die Übungsleiterpauschale, und damit indirekt auch eine wichtige Säule der Sockelfinanzierung im Kinder- und Jugendport, bedroht (vgl. FDP Stadt Köln 2005). Mit dem Haushaltskonsolidierungskonzept vom 29.07.2003 wurde ferner erstmalig auch der Sportetat in Köln beschnitten: Nach Ratsauskunft wird dieses System allerdings „nicht stärker als andere gesellschaftliche Bereiche wie z.B. Schule, Jugend, Soziales u.a. belastet“ (CDU Köln 2004). Die Kürzungen betreffen vor allem **freiwillige Leistungen im Bereich des Jugend- und Breitensports**. So sollten erstmalig 25% der Hallennutzungsgebühren (auch für junge Menschen) vom organisierten Sport selbst getragen werden.¹²³ Diese Entwicklung sollte durch die Einrichtung eines solidarisch agierenden Sportfördervereins abgefedert werden: Ziel war es, ein kostenneutrales Alternativmodell zur Hallennutzungsgebühr einzuführen, über das 1) die Eigenverantwortung der Sport selbstverwaltung gestärkt und 2) Belastungen im Feld des Kinder- und Jugendsports gemindert werden sollten (vgl. Sportausschuss der Stadt Köln 30.11.2004). Der Vorschlag und die Gründung des Sportfördervereins im März 2004 durch das Sportparlament Köln wurde auch – im Zuge des Wahlkampfes zu den Kommunalwahlen 2004 – von der CDU der Stadt Köln unterstützt. Die Idee eines „verpflichteten“ Solidarkonzepts der Sportvereine hat allerdings den Kölner Sport gespalten (vgl. Wir im Sport 2005; CDU Stadt Köln 2004): So haben sich die Interessengemeinschaft Kölner Sport (IKS) und ca. 20% der Vereine gegen das ‚scheinbare‘ Solidarkonzept ausgesprochen, weil es vor allem zu Lasten kleinerer Vereine ginge. Die innere Teilung im Kölner Sport mündete in den Rücktritt der Entscheidungsträger im Vorstand des SSB Köln (vgl. Wir im Sport 2005; auch IP15). Laut Informationen aus dem sportpolitischen Raum ist derzeit die Hallennutzungsgebühr im Rat zwar ausgesetzt, aber „nicht vom Tisch“ (anonymisiertes Interview; Sportpolitik). Diese rückläufige Entwicklung der öffentlichen Förderleistung kann für das gemeinnützige (Jugend)Sportsystem und seine Organisationen zu einer Existenzfrage werden (vgl. von Richthofen 2003, 13). Die hochkomplexen Umweltanforderungen gekoppelt mit der **prekären Haushaltslage** in den Feldern Sport und Jugendhilfe erheben Kooperations- und Netzwerkansätze zu wichtigen Alternativmodellen, um den eigenen Bestand zu sichern und zugleich die Leistungs- und Integrationsfähigkeit zu erhöhen.

¹²³ Dies entspricht ca. 95,00€ pro Übungsstunde im Jahr, 9,50 € pro Teilnehmer/in pro Jahr bei 10 Gruppenmitgliedern pro Übungsstunde; vgl. CDU Köln 2004.

Gesteigerte Problem- und Anspruchslagen der jugendlichen Bevölkerung

Die Entstehung neuer sozialer Ungleichheiten und v.a. auch kumulierter Ausgrenzungsprozesse in sogenannten sozialen Brennpunkten im urbanen Raum ist bereits ausführlich als Kernproblem der zeitgenössischen Moderne in den Kapiteln 6.1.2.1 und 6.2.4 behandelt worden. Auch der Jugendsport hat umfassend und reflexiv auf diese Entwicklungen reagiert und sukzessive neue Inklusionspolitiken und Strukturen entwickelt, um gebündelten Benachteiligungen angemessen zu begegnen. So wurde seit 1981, exemplarisch betrachtet für das Land NRW (vgl. SJ NRW Zukunftsrat 2005 - Dok226, 6ff; IP29), im Anschluss an die ‚Sport for All Charta‘ und das NRW Aktionsprogramm für den Breitensport sukzessive eine zielgruppenorientierte Förderpolitik zur sozialen Integration benachteiligter junger Menschen in den Vordergrund der Arbeit gestellt; dies war gekoppelt mit einer programmatischen Ausrichtung auf eine „Soziale Offensive im Jugendsport“ (vgl. auch Gesamtentwicklung in der dsj in Kap. 6.3.3.1). Orientiert an den Kriterien des KJHG und der KJP NRW wurde den Individualisierungen und Pluralisierungen der Zielgruppe zwischen 1984 und 1993 sowohl über die verbandliche wie über eine offene sportbezogene Jugend(sozial)arbeit Rechnung getragen, die in Form solidarischer, informeller Gemeinwesenansätze umgesetzt wurde. Über die Passung von Angebot und Nachfrage sollte zugleich die Konkurrenzfähigkeit des Jugendsports am sozialen Dienstleistungsmarkt der Jugendhilfe verbessert werden (dsj 1999b; auch 2005c; Nippe 2000). Bereits seit Anfang der 90er Jahre wird auch im Jugendsport zunehmend die Notwendigkeit für die neue Form einer ‚organisierten Gemeinwesenarbeit‘ in institutionellen Netzwerkansätzen anerkannt, mit dem Ziel, die hochkomplexen Problemlagen benachteiligter junger Menschen angemessen und optimal über die Bündelung von Ressourcen, Expertise und integrierte Handlungskonzepte kollektiv zu bearbeiten (vgl. stellv. Pilz et al. 2003; MSWKS 2001; SJ NRW 1997b; Blum 1997; Hafemann 1995).

Notwendigkeit einer erhöhten sozialen Einflusslage und Politikfähigkeit des Jugendsports in Umweltsystemen

Bereits in Kap. 6.3.1.2.2 wurden die Interdependenzen des Jugendsports in der ‚Wohlfahrtsgesellschaft‘ genauer betrachtet und dezidiert herausgearbeitet, dass Sportorganisationen meist eine **relativ hohe Indifferenz** gegenüber vernetzten Arbeitsansätzen haben, die aus Umweltsystemen angesteuert werden, aufweisen. Der (Jugend)Sport weist zudem nur ein **geringes soziales Einflusspotenzial** sowie eine sehr **restriktive Politikfähigkeit** in relevanten Umweltsystemen auf (vgl. stellv. SJ NRW 2005; Dok 226; Kleinfeld 2004; Rittner & Breuer 2004; Breuer & Rittner 2002). Auf der Folie der Kommunalisierung der Jugendhilfeplanung ist allerdings eine hohe Politikfähigkeit im Kommunalraum – gerade gegenüber der Jugendpolitik – eine notwendige Voraussetzung zur Legitimation der eigenen Leistung, zur Ressourcen- und damit Bestandsicherung der Sportorganisationen als freie Träger der Jugendhilfe. Dies wird auch von vielen Sportakteuren als Notwendigkeit erachtet (vgl. IP29; Kusch 2004; Blum 1997; Delphi-Ergebnisse bei Breuer & Rittner 2002, 208-213). Nur über die aktive Partizipation in ressortübergreifenden lokalpolitischen Entscheidungsgremien kann der Jugendsport

6.3 (Jugend)Sportsystem

zukünftig seine Potenziale und Leistungen strategisch in die Gestaltung und Implementation einer integrierten Sozial-, Jugend-, oder Stadtentwicklungspolitik einbinden.¹²⁴

Die skizzierten Entwicklungen – namentlich der Verlust der ‚Quasi-Monopolstellung‘ des Jugendsports für sportbezogenen Jugendarbeit am Anbietermarkt der Jugendhilfe, die Strukturkrise im Wohlfahrtsstaat, gesteigerte Problemlagen, zunehmend kumulierte Formen sozialer Benachteiligungen wie auch die Notwendigkeit der Erhöhung der eigenen Politikfähigkeit in der Jugendpolitik und in relevanten kommunalen Entscheidungsgremien der öffentlichen und freien Träger der Jugendhilfe – bestätigen die Basisannahme der vorliegenden Arbeit: Kooperations- und Netzwerkansätze sind wichtige alternative Modelle zur Gesellschaftssteuerung wie auch – mit Blick nach innen, d.h. in das Jugendsportsystem – zur Sicherung des eigenen Bestands und der eigenen Leistungs- und Integrationsfähigkeit darstellen.

6.3.4.2 Kooperation und Vernetzung als Lösungsweg für integrierte Integrationsleistungen in der reflexiven Moderne

Vor dem skizzierten Hintergrund prekärer Haushaltslagen im auslaufenden Wohlfahrtsstaat, gesteigerten gesellschaftlichen Problemlagen und kumulierten Ausgrenzungstendenzen in den Reihen benachteiligter junger Menschen aus sozialen Brennpunkten‘ öffnete sich im Zuge der Modernisierung nicht nur die Schere zwischen den Anforderungen an die Integrationsarbeit und deren Finanzierbarkeit immer weiter; die Diskrepanz zwischen einer autonom-spezialisierten Leistungsproduktion (z.B. im Jugendsport oder in der Jugendhilfe) und den Bedarfen wie Anforderungen der Zielgruppe, sozial benachteiligter junger Menschen, ist kontinuierlich gewachsen. Diese Soll-Ist-Differenz zwischen Bedarfslagen und Integrationsleistung kann über eine organisierte Vernetzung reduziert oder beseitigt werden (vgl. Abb. 6-3.6).

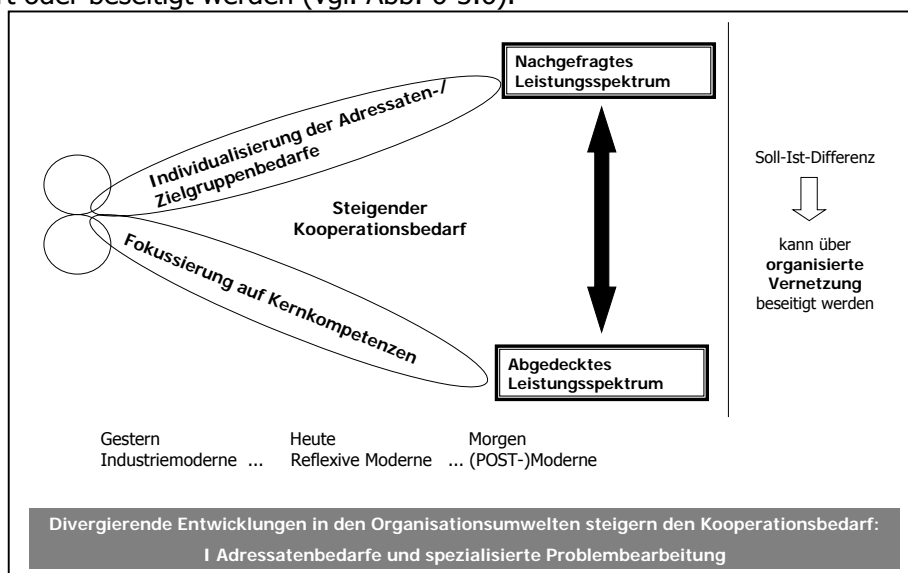


Abb. 6-3.6 Organisierte Vernetzung zur Schließung der Schere zwischen komplexen Zielgruppenbedarfen und spezialisierter teilsystemischer Aufgabenbewältigung

Quelle: Erweiterte Darstellung (in Anl. an www.kooperationswissen.de; letzter Zugriff 15.12.2005).

¹²⁴ Die hohe Autonomie der Sportselbstverwaltung, ihre relative Independenz von öffentlichen Subventionen und der hohe Grad an Selbststeuerung im Jugendsport sind Begründungen dafür, dass Sportakteure traditionell einer aktiven Partizipation in heterogen strukturierten Netzwerken eher ablehnend gegenüberstanden. Vgl. Ausführungen in Kap. 6.3.1.2.2; stellv. Metropolenforschung Köln 2005; Integration durch Sport beim DSB 2001; auch Göhner 2002; LSV BW 2002; SJ NRW 1997b.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Mit der Novellierung des KJHG von 1990 wurden auch soziale Initiativen im Jugendsport zunehmend an der Ideologie einer **organisierten Gemeinwesenarbeit** orientiert und zum Teil über **kooperative oder vernetzte Angebotsformen** umgesetzt. ‚Bewegung, Spiel und Sport‘ wird als „flankierende Maßnahme“ mit den Leistungspotenzialen anderer organisierter Träger der Jugendhilfe, der Schule, der Polizei etc. gekoppelt (SJ NRW 1997b, 7; Pilz et al. 2003; Breuer 2002; Fessler 2002; MSWKS 2001; Baur & Braun 1999, 125; Blum 1997; Hafemann 1995).

6.3.4.2.1 Möglichkeiten und Chancen einer organisierten Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik

Über das Medium Sport und Bewegung soll (und kann) ein niederschwelliger Zugang zur Zielgruppe benachteiligter junger Menschen erreicht werden. Entsprechend können auch im Jugendsport systematische Anstrengungen der Überführung systemblinder Sozial- und Umweltverträglichkeiten in gemeinwohlorientierte Konzepte und der Beteiligung an integrierten kommunalen Netzwerken identifiziert werden (vgl. i.Ü. Rittner & Breuer 2004, 196- 210; 2003; Breuer 2004a; 2002a; 1999).

Der gesellschaftsweite Trend einer kommunalen intersystemischen Vernetzung als alternatives Integrations- und Steuerungsmodell ist auch im Jugendsport angekommen (vgl. Enquete Kommission 2002, 127). Akteure aus dem Jugendsport sind in diesem Kontext nicht nur wichtiger Partner für die kollektive Erarbeitung einer integrierten ‚sozialen Stadtentwicklung‘, ‚gesunden Stadt‘ oder ‚jugendgerechten Stadt‘ i.S. der lokalen Agenda 21-Prozesse (vgl. stellv. Europa Prozess 2006; Deutscher Städtetag 2003; Städte-Netzwerk 2001; Heinelt & Mühlich 2000; Werkstatt Sport, Soziale Stadt, E&C-Programm; Kap. 6.1), sondern auch Entwickler und Produzenten eigener bzw. anschlussfähiger Netzwerk-*Policies* und Querschnittspolitiken, die z.B. in den Konzeptionen von der ‚sportgerechten Stadt‘ (LSB NRW 2005a; 2003; Kusch 2004), ‚Integration durch Sport‘ (DSB 2001), ‚Bewegung, Spiel und Sport mit Mädchen und Jungen in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf‘ (vgl. SJ NRW 1997b; 1993b; Hafemann 1995; vgl. IP29, 7ff) und ‚Sport mit Migrantinnen‘ (vgl. MSWKS 2001) manifest werden (vgl. auch dsb 1999b, 9; Kothly 1995, 43-60). Diese im Sportsystem entwickelten Sozialprogramme sind an den fachlichen Kriterien der Kinder- und Jugendhilfe orientiert, setzen an den Kriterien einer Lebenswelt- bzw. Sozialraumorientierung, integrierter Querschnittspolitiken, am Vernetzungsansatz und einer intersystemischen Ressourcenbündelung und Synergiebildung an. Zum Output vgl. stellv. Analysen von Fuhrmann (2005) und Breuer (2002).

Organisierte Vernetzung wird somit auch aus Sicht des Jugendsports als zeitgemäßer Ansatz für eine (organisierte) Gemeinwesenarbeit verstanden, um den sozialen Exklusionstendenzen der funktional differenzierten Gesellschaftsordnung konstruktiv zu begegnen und kostengünstige, aber leistungsfähige Organisations- und Arbeitskonzepte zu entwickeln und Synergien einer erhöhten Leistungs-, Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit der Netzwerke zu erzielen. Herausgehoben wird des weiteren die Chance, über die Schnittstellenarbeit ‚Sport‘ und ‚Jugendhilfe‘ eine wechselseitige Entlastung der Akteure zu erzielen: In einer komplementär aufeinander bezogenen Vernetzung können sich beide Akteurgruppen auf ihre Stärken, Kernkompetenzen und Kernaufgaben konzentrieren. Organisierte Vernetzung wird folgerichtig als Möglichkeit gesehen, um ju-

6.3 (Jugend)Sportsystem

gendgerechte, zugleich effektive und effiziente sportbezogene Jugendsozialarbeit zu generieren (vgl. stellv. Pilz et al. 2003; Blum 1997; Hafemann 1995). Mit vereinten Kräften soll in einem ‚Lebensweltansatz‘ und orientiert an den ‚Lebenslagen‘ der Zielgruppe den Desintegrationstendenzen und Ausgrenzungsspiralen der benachteiligten jungen Menschen vor Ort begegnet werden. Zugleich soll aber auch die Politikfähigkeit der Sportakteure durch aktive Partizipation in kleinräumigen jugendpolitischen Entscheidungsgremien zu integrierten Maßnahmen der Jugendhilfe, gestärkt und erhöht werden (dsj 1999b, 9; SJ NRW 1999; 1997b). Der lokale Raum wird zur effektiven Steuerungsebene für integrierte Netzwerkarbeit erhoben, da auf dieser Ebene intersystemische Interdependenzen überwunden und in eine integrierte „synergetische Sozialpolitik“ (Donati 1996, 127; Mayntz 1997, 273) und plurale Wohlfahrtsproduktion überführt werden können (vgl. SJ NRW 1997). Die Akteure des (Jugend)Sports sollen – so der Selbst-Anspruch der verbandsorganisierten jugendsportpolitischen Akteure auf Landesebene – weiterhin angeregt werden, alte Strukturpfade zu verlassen, neue Handlungs- und Arbeitsformen in der Kooperation zu erproben; mittel- oder langfristig können über die Netzwerkarbeit auch intersystemische Lernprozesse und Organisationslernen angeregt werden (vgl. Blum 1997, 7-10).

Die Deutsche Sportjugend und ihre regionalen Partner haben nicht nur die Notwendigkeit zur vernetzten Arbeit für den Jugendsport erkannt, sondern erheben den Selbstanspruch diesen Prozess auch beratend zu unterstützen und die Mitgliederorganisationen auf der lokalen Umsetzungsebene in ihrer Organisationsentwicklung hin zu kompetenten Kooperations- und Netzwerkpartnern zu unterstützen (vgl. SJ NRW Zukunftsrat 2005; IP29). In diesem Kontext sollen die besonderen Chancen einer Beteiligung des Sports an der organisierten Gemeinwesenarbeit herausgearbeitet, die besondere Problemlösungsfähigkeit vernetzter Arbeitsansätze und die Steigerungsoptionen der sozialen Einflusslagen des Jugendsports im Kontext der Jugendpolitik herausgestellt werden (vgl. stellv. SJ NRW Zukunftsrat 2005; Blum 1997, 7).

6.3.4.2.2 Soll-Werte: Programmatische Entwicklungen zur organisierten Gemeinwesenarbeit zwischen Jugendsport und Jugendhilfe

Nachfolgend wird die Entwicklung von institutionellen Kooperationsansätzen einer organisierten Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Jugendsport und Jugendhilfe aus Sicht der Sportjugend NRW nachgezeichnet (vgl. IP29). In einem zweiten Schritt wird exemplarisch das Programm ‚Integration durch Sport‘ hinsichtlich relevanter Kriterien für eine aus dem Sport heraus gesteuerte Inklusionspolitik betrachtet, in der die organisierte Gemeinwesenarbeit im Netzwerk als zentrale Arbeitsform für eine gesteigerte Integration benachteiligter (junger) Menschen gefordert wird. Verdeutlicht wird damit die relative Offenheit der verbandlichen Steuerungsakteure v.a. auf Ebene von Bund und Ländern für intersystemische Netzwerkarbeit.

Entwicklungen auf Ebene der Sportjugend NRW

Bereits in den 80er Jahren wurden von der Sportjugend NRW Programme angesteuert, in denen der Sport als Medium für eine zielgruppengerechte Problembearbeitung und Integration von jugendlichen Randgruppen im Vordergrund stand:

Da liefen bereits Projekte zur **Integration von jugendlichen Aussiedlern**. Es lief auch einige Jahre das Programm zur **Integration von ausländischen Mitbürgerinnen**. Mitte der 80er hatten wir

6.3 (Jugend)Sportsystem

das Thema **Jugendarbeitslosigkeit** als gesellschaftliches Problem. Da hat sich auch der Sport über seine Kontakte mit eingebunden. (IP 29, 8)

Die Integrationsleistung dieser sozialarbeiterischen Sportangebote sind allerdings am fehlenden Zugang zur und der fehlenden Offenheit von Seiten der Zielgruppe für diese Projekte gescheitert (ebd., 9). In Folge wurden auf der Landesebene aus sportpolitischen Mitteln intersystemische Kooperations- und Netzwerkansätze, gemeinsame Steuerungsgruppen zwischen Jugendsport und Jugendhilfe und kooperative Schnittstellenkonferenzen angeregt:

Dann sind wir in der Projektarbeit sehr schnell dazu gekommen zu kooperieren. Wir mussten mit anderen Organisationen zusammenarbeiten, die sich mit dem gleichen Thema beschäftigen. Das waren Häuser der offenen Türen, die Berufshilfe, usw. [...] Wir haben [auf Landesebene] Steuerungsgruppen eingerichtet, wir haben gemeinsame Konzepte beraten, Tagungen und Seminare durchgeführt, und auch die Projekte vor Ort gestützt und gefördert. Das waren keine Jugendfördermittel. Das waren Sportentwicklungsfördermittel. (IP 29, 12)

Mit der Novellierung des KJHG Anfang 1990 wurden zunehmend auch Gelder aus dem jugendpolitischen Bereich für die organisierte Gemeinwesenarbeit eingesetzt. Allerdings fehlte den Sportvereinen auf Grund der Umstellung **auf eine projektbezogene Förderstruktur** z.T. eine „solide finanzielle Ausstattung“ (ebd., 38) für ihre Angebote. Damit wurde die struktursichernde Grundlage zur Schaffung einer mittel- bis längerfristigen Planungssicherheit auf Seiten der Vereine entzogen, die aber im Kontext einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit als unabdingbare Voraussetzung erachtet wird (ebd., 39). Der Sport und die ehrenamtlichen Akteure wurden – aus Sicht der Sportjugend NRW – häufig für eine „Kooperation der Armen zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen“ (ebd., 37f.) instrumentalisiert. Umgekehrt werden aber die Leistungen der verbandlichen Jugendarbeit, in der die Stärke des Jugendsports als Freier Träger der Jugendhilfe liege, gerade in der kommunalisierten Jugendhilfeplanung nicht hinreichend berücksichtigt (vgl. IP29, 39f.).

Hier wird erneut die empfundene Benachteiligung deutlich, die im historischen Entwicklungspfad seit jeher das Verhältnis zwischen Jugendsport und Jugendhilfe geprägt hat. So ist ein Konkurrenzdenken entstanden (vgl. IP15; IP25; IP26), das u.a. mit der historisch gewachsenen Subsidiarität der ‚großen‘ Wohlfahrtsverbände und einer Diskriminierung des Sports im Kontext der Mittelvergabe begründet wird. Eine Erklärung aus Sicht des Jugendsports ist die Sorge der Jugendhilfe, der Sport könne auf Grund seiner überdurchschnittlich hohen Integrationsleistung, gemessen an der ‚großen Zahl‘ ihres Organisationsgrades, den anderen Trägern der Jugendhilfe den Rang ablaufen. Eine benachteiligte Förderung könne – so die Annahme – den Wachstum des Jugendsports eindämmen und damit das Risiko einer Dominanz des Jugendsports als Freier Träger der Jugendhilfe und seine Integrationsmacht minimieren (vgl. auch Kap. 6.3.2.2).

Nun prägt aber seit der Liberalisierung der Jugendhilfe und der Einführung einer „neuen Subsidiarität“ im Zuge des *New Public Managements* eine neue Wettbewerbssituation die Mittelvergabe in der Jugendhilfe: Qualität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit sind neue förderwürdige Prämissen (vgl. Kap. 6.1.3). Diese Entwicklung hat zur Notwendigkeit einer ‚Qualitätsoffensive im Jugendsport‘ geführt.¹²⁵ Allerdings sei – aus Sicht des

¹²⁵ Ausdruck findet diese Qualitätsoffensive im Jugendsport in ‚breiten‘ Inklusionspolitiken und Handreichungen zur Qualitätsentwicklung für die Mitgliederorganisationen der dsj (vgl. stellv. dsj 2005a; 2005b; 2005c, 2003, 2002b, 2001c, 1999a, 1999b, Neuber 2003; Breuer 2002; 2000a, 2000b; Golenia 2000; Rittner & Breuer 2000c; Rittner 2000a; 2000b; BMFSFJ 1999a, 1999b).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Jugendsports – auch weiterhin eine bevorzugte Subsidiarität der traditionellen Wohlfahrts- und Jugendverbände ganz im Sinne des Gewohnheitsrechtes beobachtbar. Zudem müsse der Sport am Anbietermarkt auf Grund seiner ehrenamtlichen Basisstruktur und der hiermit z.T. eingeschränkten Professionalität nach wie vor mit Vorurteilen kämpfen und wird nur bedingt als gleichberechtigter Träger erachtet (IP15; IP25):

Die Konkurrenzsituation erkennen wir im Bereich der offenen Ganztagsgrundschulen. Da haben wir die Anbieter aus den Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, die bekommen eher den Zuschlag für die Trägerschaft als die Sportorganisationen. Das Bewusstsein herrscht da immer noch vor, dass Sportorganisationen nur Sport machen und die können das nicht (IP29, 41)

Nichts desto trotz wird, mit Blick auf eine organisierte Vernetzung zwischen Jugendsport und Jugendhilfe, von Seiten der Sportjugend NRW grundsätzlich ein Interesse zu Kooperation und Vernetzung mit der Jugendhilfe geäußert. Dies dürfe allerdings nicht ‚um jeden Preis‘ umgesetzt werden. Eine Kooperation muss die Strukturbesonderheiten und besonderen Potenziale des Sports berücksichtigen, es müssen „Anknüpfungspunkte“ für die Vernetzungsstrukturen herausgearbeitet und Win-Win-Effekte für beide Akteurgruppen generiert werden (IP29; 40; auch Blum 1997). So plant der Landesverband SJ NRW die Entwicklung eines Positionspapiers zum Sport in der Jugendhilfe mit dem Ziel, darüber die dezentrale Selbststeuerung der handelnden Akteure vor Ort eher zu aktivieren: Im Vordergrund steht die Befähigung der lokalen Handlungsakteure sich *bottom up*, gemäß den spezifischen Strukturbesonderheiten, aktiv in die organisierten Gemeinwesenarbeit einzubinden. Geplant sind weiterhin Schnittstellenveranstaltungen und ein Erfahrungsaustausch mit Akteuren aus der Jugendhilfe, um wechselseitige Lernprozesse in Gang zu setzen und zu unterstützen:

Wir sind dabei einen Leitfaden zu erstellen, um die Jugendhilfeposition des Sports deutlich zu machen. Für mich ist das Stichwort gemeinwesenorientierte Arbeit. Da müssen wir über die Jugendhilfeplanung vielleicht gucken was die Partner in dem Gemeinwesen zurzeit machen. Wie sind da die Vernetzungsstrukturen. Es werden gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt. Die Anknüpfungspunkte sind da, man muss das weiterentwickeln. (IP 29, 40ff).

Mit der Herausarbeitung der Stärken und Potenziale des Jugendsports in einer organisierten Gemeinwesenarbeit und über weitere Beratungs- und Unterstützungsleistungen soll von Verbandsseite die **Politikfähigkeit des Jugendsports** im Anschlussystem der Jugendpolitik und im Kontext der **Community Power** erhöht werden. In diesem Zusammenhang wird als Vision herausgestellt, dass der **verbandlich organisierte Jugendsport** eine soziale Integrationsarbeit ‚von innen‘ heraus fördern möchte: Hierzu müssten allerdings die bestehenden Vereinstrukturen aufgebaut, gestärkt und strukturell gefördert werden. Die Umstellung auf eine **Strukturförderung** wird als notwendig erachtet, weil kurzfristige Projekte und Initiativen die ehrenamtlichen Vereinsstrukturen z.T. überfordern und keine mittelfristige Planungssicherheit erlauben. Aus Sicht der Sportjugend NRW erfolgen damit bereits die ersten Schritte in Richtung Organisationsentwicklung und organisationales Lernen; ein Prozess, der noch ganz am Anfang steht:

Bei dem Projekt **Integration durch Sport** ist meine Vision, dass man das nicht von außen macht und sagt wie das Konzept geht. Wir gucken rein, was es für Strukturen und Organisationen gibt, was geleistet wird und dass man sich mit denen hinsetzt. **Die vorhandenen Strukturen müssen gestärkt werden.** Die letzten Jahre haben wir uns auf den Weg gemacht, uns inhaltlich und organisationsmäßig zu ändern. Wir sind da aber noch nicht am Ziel. (IP29, 44.)

Das Programm Integration durch Sport

Nachfolgend wird exemplarisch das Programm ‚Integration durch Sport‘ (DSB 2001)¹²⁶ einer kurzen *Policy*-Analyse unterzogen. Es wird aus dem sportpolitischen Raum (DSB) gesteuert und vom Bundesministerium des Innern (BMI), unabhängig von der etatmäßigen Sportförderung, finanziert. Zugleich ist es aber in der Philosophie als Förderung organisierter Gemeinwesenarbeit und damit als Netzwerk- und Kooperationsansatz angelegt. Damit bildet es neben ‚Werkstatt Sport‘ – einem Teilmodul der Sozialen Stadt aus dem Ressort Stadtentwicklungspolitik (vgl. Kap. 6.1) – ein wichtiges Sozialprogramm zur Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen in das Sportsystem, dessen besonderes Potenzial ebenfalls mit der Einführung innovative Steuerungs- und Integrationsmodelle intersystemischer Netzwerke begründet wird. Der Förderschwerpunkt liegt – wie oben erwähnt – auf der Stärkung bereits bestehender Strukturen im Sportsystem. Zentrales Ziel ist es, im und über das Medium Sport interkulturelles Lernen und die soziale Integration von Zuwanderer/innen in die Aufnahmegesellschaft zu fördern:

Der Sport kann einen wichtigen und wertvollen Beitrag zum demokratischen und toleranten Zusammenleben in unserem Lande leisten. Durch eine Ausweitung der Konzepte im Bereich des interkulturellen Lernens können vom organisierten Sport sogar wichtige Impulse im Bereich Erziehung und Bildung ausgehen (ebd., Abschnitt 9).

Koordiniert wird das Programm im vertikal verflochtenen Kooperationsverbund zwischen der Bundeskoordination (DSB), Landeskoordination in den LSBs, regionalen Koordinatoren und einer umfassenden ehrenamtlichen Basis vor Ort.

In Analogie zu den Netzwerkprogrammen aus angrenzenden Politikfeldern (Soziale Stadt, E&C) soll Integration durch Sport

- 1) als Lebensweltansatz gestaltet und möglichst wohnraumnah umgesetzt werden,
- 2) an die jeweiligen lokalen Besonderheiten angepasst als Sozialraumansatz bzw. auch soziale Brennpunktarbeit gestaltet sein,
- 3) neben der **vertikalen Steuerungsstruktur im Koordinationsverbund** aus Bund, Land und Kommune/Gemeinde soll die Arbeit vor Ort weiterhin
- 4) als integrierte **ressortübergreifende Querschnittspolitik** gestaltet und im **intersektoralen Netzwerkverbund** zwischen öffentlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren umgesetzt werden.
- 5) Darüber hinaus wird **Vernetzung als Arbeits- und Koordinationsprinzip** i.S.v. ‚**regionalen Netzwerken**‘ gefordert. Auf dieser Basis sollen wichtige **gesellschaftliche Lernprozesse** in Gang gesetzt werden, die im Konzept der „lernenden Region“ konvergieren.

Im Programm ist dies wie folgt gefasst:

Die Netzwerkarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil des integrativ agierenden bundesweiten Programms, da – im Sinne der "lernenden Regionen" – nur durch die Bündelung von Ressourcen aller an der Integrationsarbeit beteiligten Organisationen und Partner eine effektive Umsetzung der gesetzten Ziele möglich ist. Netzwerkarbeit für Integration ist dort notwendig, wo soziale Brennpunkte bereits vorhanden sind oder man deren Entstehung präventiv entgegenwirken muss. Die Umsetzung der sportspezifischen Programmziele innerhalb von Netzwerken, auch außerhalb des organisierten Sports, ergänzt die Arbeit der Sport- und Stützpunktvereine, und bietet eine große Chance, lokal handlungsfähig zu bleiben und flexibel zu reagieren. (DSB 2001, Abs. 4.1).

¹²⁶ Integration durch Sport ist das Folgeprogramm von ‚Sport mit Aussiedlern‘ (DSB 1989)

6.3 (Jugend)Sportsystem

In Abgrenzung zu den Netzwerkprogrammen umliegender Politikfelder formuliert der organisierte Sport die Vernetzung außerhalb der Sportsystemgrenzen **nicht** als Voraussetzung, sondern als **wünschenswerte Ergänzung**. Ziel sollte es sein,

- 1) die **lokalpolitische Handlungsfähigkeit der Sportakteure** über eine Vernetzung mit angrenzenden Politikfeldern strategisch zu steigern,
- 2) eine fachbereichsübergreifende (intersystemische) Vernetzung zwischen Akteuren aus Sport und anderen Arbeitsfeldern, um die komplementären Kräfte zur Förderung von interkulturellen Lernprozessen, einer **gleichberechtigten Teilhabe** der Zielgruppe an der Aufnahmegesellschaft und ihrer **Integration** nutzbar zu machen.

Integrationsarbeit wird damit als **Querschnittsaufgabe** formuliert, die unmöglich vom Sport allein gestaltet werden kann, auch wenn – so die programmatische Äußerung – das Sportsystem in diesem Prozess eine **führende und koordinierende Rolle** einnimmt (ebd., Kap. 8). Als mögliche Kooperationspartner werden diverse gesellschaftliche Akteure im Lokalraum benannt, mit denen die organisierte Gemeinwesenarbeit im kollektiven Verbundsystem umgesetzt werden soll (vgl. Abb. 6-3.6)

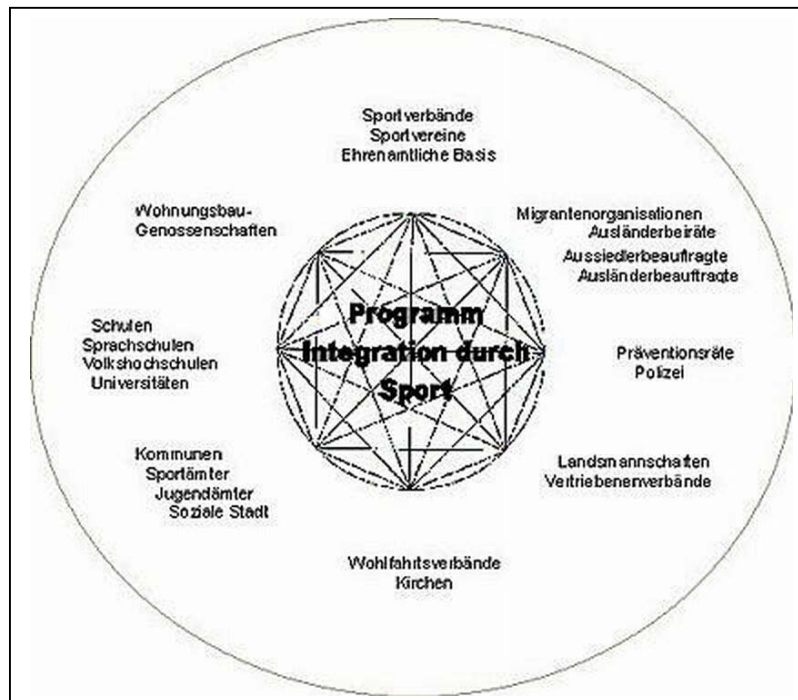


Abb. 6-3.7 Mögliche Kooperationspartner im Programm 'Integration durch Sport'
Quelle DSB 2001, 8

Ergänzend zum programmatischen ‚Soll-Blick‘ soll nunmehr eine Zusammenschau über den ‚Ist-Stand‘ organisierter Gemeinwesenarbeit v.a. aus der Perspektive des Sportsystems, ergänzt um sportwissenschaftliche Reflexionen, zusammenfassend dargestellt werden. Es geht nicht um eine umfassende Bestandsaufnahme, die aus mangelnder Forschungslage zur Zeit nicht möglich wäre (vgl. erste Annäherung bei Breuer 2002; Fuhrmann 2005). Erarbeitet werden empirisch identifizierbare Typen der Vernetzung und Kooperation sowie die Möglichkeiten und Grenzen des Jugendsports, sich an einer organisierten Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Jugendsport, Politik und Jugendhilfe zu beteiligen. Hierfür werden v.a. die Hemmnisse und Probleme, die einer erfolgreichen Vernetzung und Kooperation entgegenstehen können, fokussiert.

6.3 (Jugend)Sportsystem

6.3.4.2.3 Ist-Stand: Formen und Hemmnisse einer organisierten Vernetzung zur Gemeinwesenarbeit auf strategischer und operativer Ebene

Bereits in der Bad Bollener Erklärung (vgl. Fessler et al. 1998) wurde die **kooperative bzw. vernetzte sportbezogene Jugend(sozial)arbeit** als zeitgenössischer institutionalisierter Gemeinwesenansatz formuliert. Damit wurde ein Neubestimmungsprozess zum Verhältnis Sport und Soziale Arbeit eingeleitet und folgender Handlungsbedarf formuliert:

In Zeiten knapper werdender finanzieller Möglichkeiten und im Interesse einer sozial gerechten Erziehung, Bildung und Betreuung von jungen Menschen – auch in sozial benachteiligten Lebenslagen – müssen vorhandene organisatorische, personelle und finanzielle Ressourcen gebündelt und effektive Formen der Zusammenarbeit gefunden werden (Fessler et al. 1998, 14).

In Folge konnte in der Praxis auch eine zunehmende Schnittstellenarbeit zwischen Sport und Jugendhilfe beobachtet werden: z.B. in Schnittstellenkonferenzen und gemeinsamen Veröffentlichungen, über die ein Wissens- und Informationsaustausch gewährleistet und ein wechselseitiger Lernprozess institutionalisiert werden soll (vgl. stellv. Sportjugend Berlin 2000; 1998; Talkrunde Jugendhilfe/Sport in Köln 2006¹²⁷; stellv. Gieß-Stüber et al. 2004). Gestärkt wird diese Entwicklung auch europapolitisch durch den gemeinsamen Beschluss des Europäischen Parlaments und Europäischen Rates zum ‚Europäischen Jahr der Erziehung durch Sport‘ (2004): so wurden erstmals Bildungspolitik und erzieherische Maßnahmen explizit mit dem Sport in Verbindung gebracht und eine gezielte Kooperation und Vernetzung beider Elemente zur Leistungssteigerung der sozialen Integration benachteiligter Gruppen gefordert (vgl. Amtsblatt EJES 2004). Ohne die Entwicklungsschritte vertiefend darstellen zu können wird deutlich, dass aus Sicht des Sportsystems die Notwendigkeit zur organisierten Vernetzung mit der Jugendhilfe anerkannt, dies von der Politik gefordert und gefördert und im wissenschaftlichen Diskurs als positive Entwicklungsdynamik reflektiert wird (vgl. auch stellv. Ausf. des Beirats ‚Soziale Offensive‘ im Kinder- und Jugendsport der dsj 1998 zit. in Pilz 2002).

Im sportwissenschaftlichen Diskurs werden die Kopplungsstrategien als Notwendigkeit erachtet, um faktische Exklusionstendenzen im organisierten Sport zu kompensieren: durch die Zusammenarbeit zwischen Jugendsport und Jugendhilfe soll die Möglichkeit einer hochspezialisierten sportbezogenen Jugendsozialarbeit in wechselseitiger Entlastung generiert werden (vgl. Brettschneider & Kleine 2002, Pilz 2000). Insbesondere vier Entwicklungen im Sportsystem begründen eine soziale Öffnung für Kooperations- und Netzwerksansätze. Dies wird zugleich als angemessene Fortentwicklung der begonnenen „Sozialen Offensive“ im Jugendsport verstanden, weil trotz vielfältigem Breitensportprogramm nach wie vor jugendliche Teilgruppen aus dem verbands- und vereinsorganisierten Jugendsport exkludiert sind. Die Exklusionstendenz im organisierten (Jugend)Sport wird auf folgende Faktoren zurückgeführt (vgl. i.Ü. Schmidt et al. 2003, Brettschneider & Kleine 2002, Baur & Burrmann 2003b, 2000, Bauer et al. 2002; Pilz 2002, 4ff):

¹²⁷ Die Talkrunde wurde als intersystemischer Diskurs mit Vertreter/innen aus Politik, Sport, Wissenschaft und der Jugendhilfe zur Zukunft des Kinder- und Jugendsports durchgeführt. Durch die Einladung des Leiters des Deutschen Jugendinstituts München, Koordinator des 12. Kinder- und Jugendberichts der BR, konnte einer diskursiven Qualitätsentwicklung im Kinder- und Jugendsport unter Beobachtung und Beeinflussung von relevanten Akteuren aus dem Jugendhilfesystem erfolgen (vgl. http://www.wir-im-sport.de/templates/sportjugend/spj_inhalt/show.php3?id=937&nodeid=78; letzter Zugr. 25.02.2006)

6.3 (Jugend)Sportsystem

- die Rückkopplung sozialstruktureller Selektionsmechanismen der Sportvereine an die systemimmanente primäre Handlungslogik ‚Leistung‘ und an die Favorisierung eines wettkampf- und leistungsorientierten Sports (vgl. Cachay & Thiel 2003, Baur & Braun 2003; Pilz 2002);
- die nicht angemessene zielgruppengerechte Berücksichtigung der Bedarfslagen von jugendlichen Teilgruppen mit Migrationshintergrund, mit Behinderung, unterer sozialer Lagen und weiblicher Jugendlicher (vgl. i.Ü. Schmidt et al. 2003; Hartmann-Tews & Luetkens 2003). Soziale Ungleichheiten korrelieren mit den sozialstrukturellen Merkmalen Geschlecht, ethnische Herkunft, Bildung und Alter und münden häufig in Mehrfachbenachteiligungen (vgl. Schmidt et al. 2003; Brettschneider & Kleine 2002; Cachay & Hartmann-Tews 1998; MSWKS 1996).
- die strukturellen Bedingungen des vereinsorganisierten Sports (feste Mitgliedschaft, feste Zeiten, feste Orte, Beiträge), auf deren Grundlage Jugendliche unterer sozialer Lagen nicht angemessen in den organisierten Vereinssport integriert werden.

Der Ausgrenzungseffekt benachteiligter junger Menschen wird auch empirisch belegt: So treiben nur 24% der Jungen und 16% der Mädchen aus einem sozialen Brennpunkt ihren Sport in einem Sportverein, gegenüber 72% der Jungen und 52% der Mädchen aus gut bürgerlichen Stadtteilen (Pilz 2002, 6; auch Deutsche Sportjugend 1998 zit. ebd.). In einer organisierten Gemeinwesenarbeit könnten die hohen Potenziale von Sport und Bewegung als attraktives alltagsweltnahes und jugendkulturelles Medium für die Zielgruppe und in seiner erzieherischen, sozial-integrativen und freizeitpädagogischen Wertigkeit – deren Existenz auch wissenschaftlich nicht bestritten wird – fruchtbar eingesetzt werden (vgl. Gieß-Stüber et al. 2004; Rittner & Breuer 2003; Breuer 2002; Brettschneider & Kleine 2002; Pilz 2002). In diesem Kontext wird der **lokale Raum** zur **„Integrationschleuse“ der Gesellschaft** (Meyer 2003, 7) erhoben; dem Sport wird weiterhin eine zentrale Rolle als verbindendes Element und Schnittstellenmanager zwischen Zielgruppe und einer institutionalisierten Integrationsarbeit im Gemeinwesen zugewiesen. Allerdings wird zugleich kritisch darauf verwiesen, dass ressortübergreifenden Vernetzungs- und Demokratisierungsprozesse nicht einzig zum Zweck der Kosteneinsparung instrumentalisiert werden dürfen (Deutscher Städtetag 2003a, 50; auch ver.di 2004).

Der Jugendsport kann auf eine lange Tradition und Pfadabhängigkeit für bürgerschaftliches Engagement, Selbstorganisation und Selbstverwaltung zurückgreifen. Ihm ist somit ein großes Potenzial an sozialem Kapital inhärent, das er in intersystemische Netzwerkarbeit einbringen und mit dem er anderen Systemen als Vorbild dienen kann. Voraussetzung zur Umsetzung wechselseitiger Lernprozesse ist allerdings eine angemessene Gestaltung der Rahmenbedingungen der Netzwerkarbeit entlang der strukturellen Besonderheiten der ehrenamtlichen Strukturen im Sport; nur so kann potenziellen Instrumentalisierungseffekten in Form einer ‚Kooperation der Armen‘ (IP29, 37f) präventiv begegnet werden (vgl. Meyer 2003, 8). Gefordert wird von Seiten des Sports eine Steigerung der Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements, das zugleich als „Gütesiegel“ auf das Sportsystem positiv rückwirken und seine Legitimität in Netzwerkkontexten erhöhen könnte (ebd.).

6.3 (Jugend)Sportsystem

Nachfolgend werden faktische **Kooperationskonstrukte zwischen Sport und sozialer Arbeit** funktional differenziert nach strategisch-politischen Konstellationen und operativen Konstellationen dargestellt. Primär können drei idealtypische Kooperationsformen unterschieden werden (vgl. Kap. 4; Breuer 2005a; 2002; 1999; Heinemann 2004, 275-288; SJ NRW Zukunftsrat 2005; Pilz et al. 2003; MSWKS NRW 2001; SJ NRW 1997b; Blum 1997; Hafemann 1995; i.Ü. Interviews der Netzwerkanalyse in Kap. 7):

- 1) **Bilaterale Kooperationen als Kooptation:** dies sind strukturelle Kopplungen, die als personenbezogene Ko-Optationen auf der operativen Ebene (Sportverein/Jugendeinrichtung), der strategischen Ebene (Vereinsfunktionär/in und Kommunalpolitiker/in) oder als Schnittstellenarbeit in intermediären Drittinstitutionen, konkret als soziale Einflussnahme von Sportakteuren in die Jugendhilfepolitik (Sportverband als Vertreter/in im Jugendhilfeausschuss) realisiert werden.
- 2) **Tri- oder multilaterale Vernetzungen im Gesellschaftsverbund:** dies sind intersystemische strukturelle Kopplungen zwischen drei und mehr Gruppen. Ziel dieser Vernetzungen ist eine kollektive intersektorale Entwicklung, Koordination und Integration von ressortübergreifenden integrierten Querschnittspolitiken (z.B. Soziale Stadt; E&C; SJ NRW 1997b; Körbe für Köln e.V.). Unterschieden werden können sektor- und ressortübergreifende **strategische Policy-Netzwerke**, die meist hierarchisch kontextgesteuert werden gegenüber dezentral gesteuerten, intersystemisch strukturierten, **regionalen oder sozialräumlich orientierten Dienstleistungsnetzwerke** (vgl. Kap. 4.2.3.3). Kernprinzip dieser Netzwerksteuerung ist die Gleichheit der involvierten Partner im System, d.h. ein Diskurs und Verhandlungen auf Augenhöhe.
- 3) **Tri- oder multilaterale Netzwerke im Sportsystem:** Dies sind neue Steuerungsmodelle innerhalb des Sportsystems, denen explizit eine **sportsystemische Kontextsteuerung** und Orientierung an sportsystemischen Relevanzen zu Grunde liegt. Ziel ist es, über strategische Abstimmungsprozesse, in die auch relevante Umweltsysteme reflexiv einbezogen werden, die Selbststeuerungsfähigkeit des Sports zu verbessern. Die Netzwerkarbeit soll einer an die Umweltsysteme anschlussfähigen regionalen oder lokalen Sportentwicklung Vorschub leisten (vgl. Breuer 2005a; Metropolenforschung Köln 2005). Auch die Programmatiken zur ‚Integration durch Sport‘ und Konzeptionen zur Entwicklung einer ‚sportgerechten Stadt‘ oder ‚Sport vor Ort‘ basieren, zumindest in Teilen, auf dieser Idee (vgl. Kusch 2004; DSB 2001). Ausgangspunkt der Überlegungen ist eine verbesserte Steuerung des Sportsystems (Teilsystemische Ebene) und nicht eine Gesellschaftsteuerung (Referenzebene: ‚Gesellschaftssystem‘).

Im vorliegenden Kontext interessieren vor allem die beiden erstgenannten Typen. Diese können weiterhin differenziert werden als entweder **temporal begrenzt**, z.B. über Projektarbeit, soziale Initiativen, gemeinsame Events (vgl. i.Ü. Fuhrmann 2005; Breuer 2002; IP 17, 89ff SSB Köln) oder sie finden in **mittel- bis langfristig verstetigten** Strukturen statt. Zum letztgenannten Typus zählen auf lokalpolitischer Ebene z.B. institutionalisierte Arbeitskreise oder Gremien, die intersektoral-intersystemisch strukturiert sind (z.B. die AG§78 auf Sozialraum- und kommunaler Ebene; Stadtteilkonferenzen) wie auch hybride Organisationen mit strukturell gekoppelten und auf Dauer gestellten gemeinsamen Arbeitsstrukturen und Zwecksetzungen (vgl. bsj Marburg, VJS Berlin, Körbe für Köln e.V.; vgl. Kap. 7). Eine Zwischenstellung nehmen **semi-formelle Netzwerke**

6.3 (Jugend)Sportsystem

ein, in denen über Verträge eine zeitlich und sachlich begrenzte Zusammenarbeit zwischen Partnern reguliert wird (vgl. Kap. 4.2.1).

Empirisch wird identifiziert, dass der Sport und Jugendsport zumeist in **ko-optierter Form** mit Akteuren der Jugendhilfe und Jugendpolitik vernetzt sind (vgl. IP28, 50 Jugendamt; IP15 SJ Köln; IP17 SSB Köln; IP29 SJ NRW; Hafemann 1995): die intersystemischen Verbindungen basieren auf strukturellen Kopplungen der Akteurebene. Verantwortliche Personen aus Sportorganisationen übernehmen zugleich strategisch wichtige Funktionen und Positionen in Umfeldorganisationen (z.B. Vereinsvorstand/ Parteimitglied) oder agieren operativ zugleich in beiden Systemen (z.B. Übungsleiter/in und Sozialarbeiter/in). Diese Verflechtungen können, gerade auf der politisch-strategischen Ebene, Teil einer „bewussten Umweltstrategie“ (Heinemann 2005, 276) sein. Auf verbandlicher Ebene kann die Ko-Optation auch problembezogen als eine bewusste Einflussnahme der Akteure der Sportselbstverwaltung z.B. auf jugendpolitische Entscheidungsträger/innen gestaltet sein.

Die Einflussnahme über Dritte, die als Lobbyisten im Umweltsystem aktiv sind, findet sich noch häufiger in den vernetzten **tri- oder multilateralen Strukturen**. Im strategischen Bereich erfolgt dies über eine aktive Partizipation in intersektoral-intersystemischen *Policy*-Netzwerken, zumeist über institutionalisierte Gremienarbeit reguliert (z.B. Sportverbandsvertreter/innen als Repräsentanten in den Jugendhilfeausschüssen; vgl. IP15, 16f.). Diese Form der ‚Lobbyarbeit‘ kann aber auch dezentral reguliert sein: Hier erfolgt die politische Einflussnahme der operativen Akteure des Sports direkt in lokalpolitische Steuerungsgremien der Jugendhilfe, wie z.B. in der AG§78, in Stadtteilkonferenzen oder in Bürgerdiensten (IP25, 34f; 64f.). Dies sind meist **intersektorale Politiknetzwerke**, dadurch charakterisiert, dass öffentliche und zivilgesellschaftliche Akteure gemeinsam die kommunale Jugendhilfeplanung gestalten. Über die Gremienarbeit können wichtige informelle Kontakte geknüpft werden und bilaterale oder vernetzte Angebote im operativen Bereich zwischen Akteuren aus Sport und Jugendhilfe erwachsen. Diese werden lokal orientiert, als **regionale (soziale) Dienstleistungskooperationen oder –netzwerke** umgesetzt und zielen auf eine lebenswelt- und lebenslagebezogene kollektive Integrationsarbeit der benachteiligten Menschen ab (vgl. IP25, 77f.; 44f. Großverein; SJ NRW 1997; Hafemann 1995).

In kritischer Reflexion der wenigen vorliegenden empirischen Befunde zu den Möglichkeiten und Grenzen intersystemischer Vernetzungen wird deutlich, dass der Jugendsport auf kommunaler Ebene eine relativ hohe Indifferenz und Verslossenheit gegenüber einer **systemübergreifenden Netzwerksteuerung** aufweist. Die verbandlichen Steuerungsakteure sind allerdings prinzipiell offen für eine intersystemische Politik- und Programmentwicklung; hier wird die Notwendigkeit für eine reflexive Vernetzung mit relevanten Anschlusssystemen erkannt (vgl. IP17, 68f. SSB Köln; IP 26, 77ff SJ Köln; i.Ü. auch Breuer 2005a).

Nutzt man die **Fremdbeobachtungen auf das Sportsystem** aus Wissenschaft und Umweltsystemen so ergibt sich folgendes Bild: Aus Sicht der **Stadtentwicklungspolitik** auf Landesebene wird hingegen eine selbstreferenziell geprägte Indifferenz der Sportverbände und Sportvereine gegenüber den fremdreferenziellen Handlungsbezügen beobachtet. So begründet der Koordinator des Programms Soziale Stadt im MBV NRW und Sprecher der interministeriellen Arbeitsgruppe ‚InterMag - Soziale Stadt‘ die nicht

6.3 (Jugend)Sportsystem

fortgesetzte Finanzierung des Moduls „Werkstatt Sport“ (seit 2006) damit, dass bisherige Ergebnisse aus den Reihen des Sportsystems eine mangelnde Innovationsfähigkeit, ein Verharren in traditionellen Denk- und Organisationsstrukturen und eine Sicherung des Status Quo aufweisen. Dieser Widerspruch zur Philosophie der ‚Sozialen Stadt‘, die als Gemeinwesenansatz konzipiert ist und v.a. die Entwicklung von innovativen, systemübergreifenden integrierten Handlungsstrukturen für eine soziale Stadtentwicklungspolitik fordert und fördert, erschwert eine zukünftige Förderung dieses Teilbereichs. Eine soziale und sachliche Öffnung für sportsystemübergreifende Konzepte sei grundlegende Voraussetzung, um den Ressourcenzufluss in diesem Arbeitsfeld zu legitimieren (vgl. Expertengespräch Jasper 2005).¹²⁸

Bestätigt wird diese Beobachtung ferner aus der Sicht der **kommunalen Jugendhilfe**, die Hemmschwellen für eine organisierte Zusammenarbeit zwischen Sport und Jugendhilfe insbesondere in den sehr festen, z.T. veralteten Strukturen der Sportvereine, im Ehrenamt, in unterschiedlichen pädagogischen Konzeptionen in Sport und Jugendhilfe sowie in divergierenden Handlungslogiken sehen:

Ja, ich sag mal, die Strukturen des Sportes sind natürlich dazu angetan, auch die Gegensätze nicht gerade überwinden zu können, weil es ist einfach eine Frage des Alters. Das ist das eine, im Bereich von gewissen Funktionären. Das andere ist eben die Grundhaltung, das was Sport ausmachen könnte, an Sozialisierungspotenzial, das kann nur mit einer gewissen Grundhaltung passieren. Und diese bestimmte Grundhaltung, die muss transportiert werden über ein System, ich sag jetzt mal, Übungsleiter oder Ehrenamtler oder wie auch immer. Und da ist eben die Philosophie der pädagogischen Herangehensweise im Sport eine rigidere eine andere. Da ist es halt nach wie vor so, dass auf den Leistungssport vorbereitet wird. Während wir eben doch mehr fachlich orientiert arbeiten, und vor allem interessenorientiert, an den Jugendlichen arbeiten (Anonymisiert Jugendhilfe).

Beide Umweltakteure, die aus relevanten ressourcengebenden Politikfeldern für den Jugendsport stammen, ziehen das Fazit, dass auch zukünftig eine **ko-optierte Zusammenarbeit** weiterhin gerne gesehen und gestützt werde, weil im Sport große Potenziale für eine integrierte Stadtentwicklungsarbeit und Jugendpolitik gesehen werden. Allerdings werden Grenzen mit Blick auf die Aktivierung und Integration des Sportsystems und seiner Organisationen in dezentrale Netzwerksteuerungsprozesse gesehen. Die Annahmen, dass die Akteure des Sportsystems verschlossen und indifferent gegenüber einer programmbezogenen Kontextregulierung aus Fremdsystemen sind, sich damit auch einer aktiven Partizipation in dezentralen Netzwerk(selbst)steuerungsprozessen außerhalb des Sportsystems verschließen, in denen alle beteiligten Akteure gleichberechtigte Partner sind, wird nicht allein für den Kontext der Jugendhilfe, sondern auch in anderen Kontexten beobachtet. So arbeitete Breuer (1999, 176) solch einen ‚sozialen Schließungsmechanismus‘ der Sportakteure gegenüber ‚innovativen Kopplungsstrategien‘ aus dem Gesundheitssystem systematisch heraus.

In der Zusammenschau der **wissenschaftlichen Ergebnisse und Selbstreflexionen** des Sportsystems, die auf einschlägigen Erfahrungen einer organisierten Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe beruhen, wird grundsätzlich eine relativ **hohe Indifferenz** des Jugendsports gegenüber organisierten Gemeinwesenansätzen im pluralen Wohlfahrtsverbund identifiziert und eine nur marginale Beteiligung der Sportorganisationen an einer pluralen Wohlfahrtsproduktion.

¹²⁸ Das Expertengespräch wurde im November 2005 im Landesministerium für Bau, Verkehr und Stadtentwicklung zum Thema Möglichkeiten und Grenzen der Anschlussleistungen des Sportsystems an die Soziale Stadt durchgeführt.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Als **Kernursachen und Hemmfaktoren** werden verschiedene Aspekte angeführt (vgl. Stucke 2005; Kleinfeld 2004; Rittner & Breuer 2004; Pilz et al 2003; Breuer et al. 2002, 55f.; Breuer, Luetkens & Rittner 2002; Breuer & Rittner 2002; 2000a; 2000b; dsj 2000c; Blum 1997; Hafemann 1995; auch IP15; IP26; IP29):

- die **Dominanz einer z.T. nicht zeitgemäßen Legitimationsrhetorik des Sports**, auf deren Basis die Anschlussfähigkeit der Leistungserbringung des Sports an die relevanten kommunalen Politik-Arenen nicht gewährleistet werden kann;
- eine nur **bedingte Anerkennung der gesellschaftspolitischen Leistungen des Sports für eine integrierte Jugendpolitik** vom Jugendhilfesystem;
- **divergierende Organisationskulturen und Handlungslogiken** der Akteure aus Sport und Jugendhilfe, die eine gemeinschaftliche Problembearbeitung und geteilte Handlungsorientierung erschweren;
- eine große **Unsicherheit der Akteure im Sportsystem gegenüber Ökonomisierungs- und Professionalisierungstendenzen** und daran rückgebundene gesteigerte Anforderungen an ein Qualitätsmanagement der Jugendsportarbeit, die z.T. in einer prekären Spannung zur gemeinwohlorientierten Leistungsproduktion, Wertorientierung und den ehrenamtlichen Strukturen im Sport steht;
- eine **mangelnde Anschluss- und Politikfähigkeit des Sports in die Jugend- und Sozialpolitik** und ein fehlendes Verständnis für eine ressortübergreifende intersektorale Politik bzw. Linkage-Politik, das z.T. auf fehlende Politikinstrumente im Sportsystem (z.B. dynamische Instrumente zur Sportentwicklungsplanung), z.T. aber auch auf die hohe Selbststeuerungsautonomie des Sportsystems zurückgeführt wird (vgl. Hartmann-Tews 1996) sowie
- einem **Orientierungsprimat**, das eher **am strukturellen Status-Quo** der Sportorganisationen statt an einer Steigerung der eigenen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit orientiert ist (Kusch 2004).

Diese Selbstreferenzialität müsse aber – so selbstkritische Reflexionen im Sportsystem – mit Blick auf den Erhalt des Leistungs-Status-Quo in der sportbezogenen Jugendsozialarbeit und im Kontext der organisierten Gemeinwesenarbeit überwunden werden: „Wenn wir bewahren wollen, was wir haben, müssen wir vieles verändern.“ (ebd.). Selbstkritisch gefordert wird ein Umdenken und Organisationslernen. Als wirkungsvolle Möglichkeit wird die Nutzung intersektoraler und intersystemischer Kooperations- und Vernetzungsstrategien angeführt, da deren besondere Potenziale für eine innovative Mischfinanzierung und integrierte Stadtentwicklungs- und Jugendarbeit auch für den Sport nutzbar gemacht werden könnten. Dies wird u.a. auch im Leitbild der „sportgerechten Stadt“ zum Ausdruck gebracht (vgl. ebd.; LSB NRW 2005a; 2003; auch IP29; Blum 1997): Eine Netzwerkorientierung in Richtung einer integrierten Gesundheits-, Sozial-, Jugend- und Stadtentwicklungspolitik eröffne die Chance auf Synergieeffekte, könne z.B. in einer ressourcenschonenden Zusammenarbeit, erhöhten Wirtschaftlichkeit, verbesserten Effektivität und nachhaltigen integrierten Handlungskonzepten Ausdruck finden (vgl. LSB NRW 2005c: Sicherheit durch Sportgesetz; Kusch 2004). Im Forschungsraum liegen bis dato allerdings keine wissenschaftlichen Arbeiten vor, die sich systematisch mit den **Bedingungsvoraussetzungen** für eine erfolgreiche intersystemische Vernetzung, geschweige denn explizit mit dem Thema der **Koordination und Integration antagonistischer Netzwerkarbeit** im fokalen Kontext an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Jugendpolitik auseinandersetzen.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Einzelfallstudien liefern allerdings Belege für relevante Teilfaktoren und die Identifikation von Kernvoraussetzungen und Hemmfaktoren, die sich förderlich oder hinderlich auf die Integration von divergierenden Partikularinteressen und Teilsichten auswirken können (vgl. Fallstudien bei Pilz et al. 2003; MSWKS 2001; Hafemann 1995). Die Kernergebnisse der Studien sind folgende:

- Die Akteure im Sportsystem und Jugendhilfesystem stehen einer Zusammenarbeit in der Regel sehr skeptisch gegenüber. Dieses Misstrauen kann nur über intersystemische Diskurse überwunden werden, so dass eine fruchtbare und konstruktive Zusammenarbeit mit wechselseitigem Vertrauen und einer komplexen Win-Win-Strategie daraus erwächst. Häufig scheitert allerdings bereits das Zustandekommen der Kooperation und Vernetzung an den wechselseitigen Vorurteilen der Akteure (vgl. Pilz et al. 2003, 18). Wie derartige Vernetzungen konkret gestaltet werden können bleibt offen.
- Kooperationspartner werden vorwiegend über informelle Wege und persönliche Kontakte rekrutiert. Persönliche Gespräche und Vertrauen zwischen den Partnern werden als wesentliche Voraussetzung für die Partnerfindung und Kooperationsbildung und als Basisprämisse für eine Erfolg versprechende Zusammenarbeit erachtet (MSWKS 2001, 33).
- Über eine Entkopplung der Sport- und Sozialarbeit mit je eigenem Fachpersonal (Übungsleiter/Trainer respektive Sozialarbeiter) konnten im Endeffekt positive Effekte in beiden Handlungsfeldern erzielt werden.
- Die Kooperationen konnten z.T. über den einmaligen Kooperationskontext hinaus verstetigt werden (Nachhaltigkeit). Dies gelang nur dann, wenn über intersystemische Diskurse und Zusammenarbeit eine gemeinsame Wissens-, Vertrauens- und Kontaktbasis geschaffen werden konnte; aus dieser konnte in Folge auch eine sozialraumbezogene Netzwerkarbeit erwachsen (vgl. Pilz et al. 2003; Hafemann 1995). Die wechselseitige Transparenz über vorhandene Betreuungs- und Beratungsangebote wie auch Leistungspotenziale der Partner stellte die Basis für weitere Kooperationen dar (Pilz et al. 2003). Mit Blick auf fallvergleichende Studien scheint allerdings eine nachhaltige Kooperationsbildung eher die Ausnahme als die Regel zu sein (vgl. MSWKS 2001, 29; Hafemann 1995).

Als **Hemmschwellen** für das nicht zustandekommen von Kooperationen (=> **Netzwerkbildung**) an den anderen Standorten werden folgende Gründe genannt:

- 1) **Negative Erfahrungen im Vorfeld** der Vernetzung mit Blick auf Aufbau und Nutzung von Netzwerken. Vor allem ideologische Dispute zwischen Sport- und Sozialeinrichtungen, Vorurteile und Deutungsmuster vom je anderen System und divergierende Kommunikationskulturen verhindern das Zustandekommen oder eine erfolgreiche Umsetzung von intersystemischer Netzwerkarbeit (vgl. MSWKS 2001, 30f.).
- 2) Ein **„Konkurrenzverhältnis“** zwischen den Akteuren aus Jugendhilfe und Sport lässt den Versuch einer integrierten Netzwerkarbeit bereits im Keim ersticken (vgl. Pilz et al. 2003, 18)

Als **Hemmfaktoren** für eine erfolgreiche Koordination und Integration der Zusammenarbeit (=> **Netzwerkformierung und –institutionalisierung**) werden aus den Einzelfallstudien folgende Elemente erarbeitet:

- 3) Eine **fehlende Netzwerkkompetenz**, also fehlendes Know-how mit Blick auf die Gestaltung und Koordination intersystemisch strukturierter Arbeitskreise und

6.3 (Jugend)Sportsystem

Netzwerkarbeit als Ganzes (vgl. MSWKS 2001, 31): Nur auf dieser Basis können eine geteilte Problemsicht und die Win-Effekte für die Partner in der frühen Netzwerkphase erarbeitet werden.

- 4) Eine zu **hohe Formalisierung** und **hierarchische top down**-Steuerung hat sich nachteilig auf die Netzwerkentwicklung ausgewirkt (vgl. ebd., 56-62).
- 5) Fehlende **personelle und zeitliche Spielräume** sowohl seitens der Projektkoordination wie der Projektpartner, um eine nachhaltige Kooperationsarbeit anzubahnen und auch zukunftsfähig auszubauen (ebd.).
- 6) Strukturelle Divergenzen zwischen Ehrenamt und Hauptamt und eine **fehlende Kontinuität der Informationsflüsse** durch **lückenhafte Kommunikationsstrukturen** zwischen der strategischen und operativen Ebene (ebd.).
- 7) Die **fehlende Einbettung in eine Gesamtstrategie** und ein zu restriktives standortzentriertes Vorgehen, auf deren Grundlage keine nachhaltige Entwicklung möglich sei (ebd.).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sowohl das Nichtzustandekommen von Kooperationen und Vernetzungen wie auch eine nicht erfolgreiche Vernetzung an der Schnittstelle Soziale Arbeit und Sport v.a. auf die **strukturelle Anlage der Netzwerkarbeit** (Programme, Konzepte) zurückgeführt wurde (fehlende Gesamtstadtorientierung, fehlende Zeit, begrenzte Finanzierung, fehlende Beratungsleistung; ebd., 62). Allerdings spielen auch wechselseitige Vorurteile und Deutungsmuster eine große Rolle bei der Vermeidung von Netzwerkarbeit; diese können – paradoxer Weise – gerade durch positive Erfahrungen in gelingender Netzwerkarbeit gut abgebaut werden, so dass erstmalige positive Netzwerkerfahrungen sich sehr positiv auf das zukünftige Netzwerkverhalten der Akteure auswirken kann (= > Speicherung im Systemgedächtnis).

Es wird deutlich, dass der Jugendsport in Einzelfällen neben der allgemeinen Anschlussleistung für die Jugendhilfe auch **Netzwerkarbeit und Kooperation** als Medium und alternative Form der Handlungskoordination zur sozialen Integration benachteiligter junger Menschen nutzt und erfolgreich umsetzt. Dies wird auch mit Ergebnissen der Strukturanalyse von Breuer (2002; auch Fuhrmann 2005) empirisch belegt. So hat der Jugendsport sich nicht nur für die Zweitcodierung des ‚helfenden Handelns‘ geöffnet und als leistungsfähiger Träger der Jugendhilfe am sozialen Dienstleistungsmarkt etabliert, sondern in Einzelfällen auch seine Handlungsfähigkeit in Netzwerkkontexten belegt. Rittner und Breuer identifizieren entsprechend die Entwicklung eines eigenständigen Subsystems der Sozialen Initiativen im Sport, das „zwischen der Logik sozialer Bewegungen und den herkömmlichen Organisationsstrukturen“ (2003, 396) zu verorten ist. Offen bleibt derzeit in der Forschungslandschaft allerdings die Frage, wie derartige Arbeits- und Vernetzungsprozesse erfolgreich koordiniert und integriert werden können. An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Arbeit an.

6.3.5 Synthese: Der Jugendsport als leistungsfähiger Träger der Jugendhilfe – aber lieber im Alleingang

Nachfolgend werden die Besonderheiten des Jugendsports mit Blick auf seine Autonomien, Interdependenzen und Dynamiken als freier Träger der Jugendhilfe zusammenfassend dargestellt und auf den Aspekt der Möglichkeiten und Grenzen einer vernetzten Leistungsproduktion im Feld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit verdichtet.

6.3 (Jugend)Sportsystem

Das Jugendsportsystem ist geprägt durch eine hohe Selbststeuerungskapazität der verbandlichen Selbstverwaltung, die nach wie vor über neokorporatistische Strukturen und eine kooperative Steuerung reguliert wird. Mit Blick auf die organisierte Gemeinwesenarbeit im Netzwerkverbund weisen die kommunalen verbands- und vereinsorganisierten Jugendsportakteure eine **relativ hohe Indifferenz** auf. Eine kollektive Leistungsproduktion erfolgt in der Regel in ko-optierten Konstellationen, wird primär aus dem sport-systemischen Raum gesteuert und ist in hohem Maße rückgebunden an den Ressourcenzufluss aus umliegenden Gesellschaftssystemen (vgl. Breuer 2002). Diese Idiosynkrasien können nur vor dem Hintergrund der Strukturbesonderheiten des Jugendsportsystems erklärt werden: Das System ist zugleich anerkannter ‚Freier Träger der Jugendhilfe‘ und Konkurrent am Anbietermarkt der sozialen Dienstleistungen. Nur auf Grundlage eines vertiefenden Blicks auf diese spezifische Doppelkonstitution des Jugendsports in seiner Autonomie-Interdependenz-Problematik zum Sportsystem einerseits, und zu relevanten Umweltsystemen der Jugendpolitik und Jugendhilfe andererseits, kann ein umfassendes Verständnis entwickelt werden, in dem m.E. die strukturell bedingte Offenheit oder Verslossenheit der Jugendsportakteure für organisierte Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Politik, Jugendsport und Jugendhilfe begründet liegt.

Der Jugendsport legitimiert sich als eigenständiges Subsystem nicht auf der Basis einer eigenständigen, exklusiven Funktion gesellschaftlicher Problembewältigung, die das System und seine Akteure in und für die polyzentrische Gesellschaftsordnung erfüllt. Vielmehr generiert es seine soziale Anerkennung und Legitimität über funktionale Anschlussofferten an relevante Umweltsysteme; diese Sonderstellung teilt es mit seinem Muttersystem ‚Sport‘. Diese Anschlussofferte leisten die Organisationen des Jugendsports, die als Interessenvertreter der Belange der Jugendlichen im Sport auftreten, vor allem für das Jugendhilfesystem und die Jugendpolitik. Entsprechend werden verschiedenartige Handlungstypen der Jugendarbeit über Spiel, Sport und Bewegung sinnhaft von Alltagsbezügen abgekoppelt und entlang der binären Orientierung des Sportsystems zunächst an der Leitdifferenz (körperlich) leisten/ nicht leisten zu ‚sportlichem Handeln‘ im Jugendalter verdichtet (vgl. v.a. Stichweh 1990, 384ff; auch Cachay & Thiel 2000; Bette 1999, 36ff; Hartmann-Tews 1996, 34, 81). ‚Sportliches Handeln‘ im Jugendalter darf allerdings nicht *per se* auf den Aspekt der ‚Leistungsfähigkeit‘ oder ‚Wettkampforientierung‘ reduziert werden, sondern muss als die Kommunikation von ‚körperbezogener Leistungsfähigkeit‘ verstanden werden (vgl. Thiel 1997, 26). Auf dieser Basis können kontingente körper- und bewegungsbezogene Handlungen der Kinder und Jugendlichen von anderen Tätigkeitsbereichen abgegrenzt und selbstbezügliches Handeln (i.S.d. Autopoiesis) im Jugendsport trotz fremdreferenzieller Sekundärorientierung an erzieherischen oder integrativen Aspekten der Jugendhilfe aufrecht erhalten werden. Dieser Mechanismus, der die Autonomie des Systems stärkt, erfolgt in einer 1:1-Analogie zur Funktionsweise im Muttersystem; er ist dort allerdings im Jugendsport explizit auf die Koordination und Organisation von sportlichem Handeln für junge Menschen ausgerichtet.

Die Nuancierung einer Orientierung an der ‚körperlichen Leistungsfähigkeit‘ erscheint insbesondere unter dem hier verfolgten Fokus einer strukturell gekoppelten Leistungsproduktion von Jugendsport, Jugendhilfe und Politik bedeutsam. Das Primat der körperlichen Leistungsorientierung kann durch weitere Sekundärorientierungen in Richtung

6.3 (Jugend)Sportsystem

integrationsfördernde oder erzieherische Wohlfahrtsleistungen ausdifferenziert und spezifiziert werden. Die vorliegende Arbeit startet entsprechend von der Prämisse, dass der vereins- und verbandsorganisierte Jugendsport anschlussfähige Leistungspotenziale **zur Förderung der Chancengleichheit und sozialen Integration sozial benachteiligter junger Menschen** in sich birgt (vgl. Kap. 6.3.3). Die fremdreferenziellen Sekundärorientierungen des Jugendhilfesystems haben auch die Entwicklungen der Inklusionspolitiken und Handlungsorientierungen an der Integration benachteiligter junger Bevölkerungsgruppen im Jugendsport geprägt und finden Ausdruck in der Ausdifferenzierung einer umfassenden Binnenstruktur, die entlang der Prämissen von Jugendpolitik und Jugendhilfe gestaltet sind. Breuer (2002) spricht in diesem Zusammenhang von der Ausdifferenzierung eines eigenständigen Systems der Sozialen Arbeit im (Jugend)Sport.

Aus interventionstheoretischer Perspektive kann festgehalten werden, dass das Sportsystem durch sein doppelt **ambivalentes Autonomie-Interdependenz-Verhältnis** geprägt ist, da es die eigene Legitimität im Gesellschaftsverbund über Anschlussofferten für die Jugendpolitik und Jugendhilfe generiert, zugleich aber durch den Selbstzweck sportlichen Handelns. Auf dieser spezifischen Basis hat das System auch einen sehr hohen Autonomiegrad mit Blick auf Selbststeuerungs- und Selbstverwaltungsprozesse entwickelt. Je nach Referenzpunkt variiert das jeweilige Handlungsprimat: Auf der Ebene des jugendsportlichen Teilsystems und seiner Organisationen wird zunächst die selbstreferenzielle Orientierung am positiven Leitwert der ‚körperlichen Leistungsfähigkeit‘ zum identitätsbestimmenden Merkmal, der im „autotelischen Charakter“ (Hartmann-Tews 1996, 38f.) des (Jugend)Sports liegt. Der Zweck sportlicher Handlung liegt in der Handlung selbst begründet und ist zunächst frei von jedweder gesellschaftlichen Rollenverpflichtung: Nur der **Selbstwert** ‚Sport‘ ist relevant. Anschlussleistungen wie die Nutzung der pädagogischen, sozial-integrativen oder präventiven Funktionen des Mediums Sport können – aus Sicht des Jugendsports – zwar zu einer integrativen Anschlussleistung für Umweltsysteme werden. Diese stellvertretende Inklusionsleistung muss aus Sicht der Akteure im Jugendsport jedoch nicht zwingend erfüllt werden: „Die Essenz sportspezifischen Handelns liegt [...] nicht in diesen antizipierten Wirkungen, sondern im Tun an sich“ (Hartmann-Tews 1996, 38). Verstärkt wird diese Besonderheit auch durch die Konvergenz von Leistungs- und Publikumsrolle im Sportsystem, da aktive Sportler/innen faktisch eine Leistungsrolle bekleiden und die freie Entscheidungswahl haben, ob sie aktiv körperlich etwas leisten wollen oder nicht (ebd., 39, Fußnote 21; auch Schimank 1988a, Stichweh 1988b).

Erst mit Bezug zur Makroebene, d.h. mit Blick auf das Verbundsystem der polyzentrischen Gesellschaft als Ganzes, kann sich das Jugendportsystem allein über seine Anschlussofferten an die relevante Umweltsysteme und daran **rückgebundene Inklusionspolitiken** für die Jugendpolitik und Jugendhilfe legitimieren. In dieser Ambivalenz wird die Differenz von Funktion und Leistung manifest, die Luhmann den beiden Bezugsebenen Teilsystem resp. Gesellschaftssystem zuordnet. An diesem Punkt entsteht auch ein Erklärungsfaktor, warum sich das System evtl. nicht auf Kooperations- und Vernetzungsprozesse einlässt, denn eine „Nichtidentität von Funktion und Leistung [wird] zum Reflexionsanlass“ (Luhmann & Schorr 1979, 38) und kann, sofern nicht erfolgreich gegengesteuert wird, in die Existenzgefährdung des Systems münden. Während andere Teilsysteme bei einer Nicht-Identität die strukturelle Kopplung und Vernetzung als möglichen Lösungsweg wählen, um eine Basis intersystemischer Austauschbe-

6.3 (Jugend)Sportsystem

ziehungen herstellen zu können, steht im Jugendsport die Frage im Vordergrund, ob die Leistungsfähigkeit, die ja primär auf dem Selbstzweck basiert, unter Beobachtung der Fremdsysteme genügen würde. Eine Kooperation könnte die Selbststeuerungsfähigkeit des Sportsystems gefährden, weil Netzwerksteuerung immer einhergeht mit einem Stück Autonomie- und Steuerungsverlust. Gerade vor dem Hintergrund struktureller Asymmetrien zwischen den Systemen Jugendsport (Basisressource Ehrenamt), Jugendhilfe (Basisressource Hauptamt) und Politik (traditionelle gewachsene Steuerungs- und Einflussmacht) erscheint Netzwerkarbeit als potenzielles Risiko und Gefährdung. Hier ist im historischen Verlauf auch der Eindruck erwachsen, dass die Integration von sportlichem Handeln in die Netzwerkarbeit von Seiten der Politik und Jugendhilfe häufig aus Instrumentalisierungszwecken gesucht werde.

In dieser Ambivalenz des (jugend)sportlichen Handelns als **Selbstzweck** (nach innen) und **anschlussfähige Leistungsangebote** (nach außen) gründet sich die idiosynkratische Autonomie-Interdependenz-Relation des Jugendsports in Differenz zu seiner Umwelt. An dieser Stelle wird zudem relevant, dass das Sportsystem insgesamt eine **relativ geringe Stabilität** im Gesellschaftsverbund aufweist, gerade weil es keine genuine gesellschaftliche Funktion, sondern nur einen Selbstzweck und stellvertretende Inklusionsleistungen erfüllt (vgl. Meier 2004, 117). Die Situation im Jugendsportsystem ist noch prekärer, da es nicht nur nach innen und außen, sondern zudem innerhalb des Sportsystems auch noch zwischen der selbstreferenziellen Orientierung am Jugendsport und den Anforderungen des Erwachsenensports, in dessen Strukturen es eingebettet ist, ausbalancieren muss. Die Stabilisierung des Systems kann prinzipiell über intersystemische Austauschbeziehungen und angemessene Anschlussangeboten an ressourcenstarke Umweltsysteme gewährleistet werden. Entsprechend wird auch in der vergangenen Dekade innerhalb des Sportsystems – in Reaktion auf den gestiegenen Umweltdruck – die Interdependenzbewältigung zwischen Jugendsport, Jugendpolitik und Jugendhilfe zunehmend über komplexe Sozial- und Inklusionspolitiken gesteuert, die über kooperierte Kooperationen zwischen Akteuren aus dem Jugendsport und der Jugendhilfe oder über vernetzte institutionelle Arrangements (Kooperationen, Netzwerke) umgesetzt werden (vgl. Meier 2004, 118; Luhmann 2000a, 394).

Die Kontextanalyse hat deutlich gemacht, dass der Jugendsport immer schon seine Position im Gesellschaftsverbund über Anschlussangeboten für die Jugendpolitik legitimiert hat (Kap. 6.3.2.2.2). Leistungsangeboten des Jugendsports werden z.B. im Erziehungswert, Sozialwert, Demokratiewert, Freizeitwert und Integrationswert gesehen, die allerdings häufig über den Status von „Kontingenzformeln“ (Hartmann-Tews 1996, 148) des Systems nicht hinauskommen. Mit einer gewachsenen sozialen Anerkennung seiner Leistungen in der Jugendpolitik konnte aber auch der Ressourcenzufluss gestärkt werden. Dies hat sich wiederum positiv auf die Strukturbildung und Binnendifferenzierung im System ausgewirkt, die sukzessive, wenn auch in kleinen Schritten, als ‚Qualitäts-offensive im Jugendsport‘ umgesetzt wurde. Zeitgenössisch kann der Jugendsport ein breites Leistungsspektrum auch faktischer Integrations- und Wohlfahrtsleistungen vorweisen, die aus dem politischen Raum zunehmend auf Anerkennung gestoßen sind (vgl. i.Ü. Kap. 6.3.3.2.1; 6.3.3.2.2; stellv. BMFSFJ 2005b; BMBF 2004; BMFSFJ 2002). Die verbands- und vereinsorganisierte Jugendarbeit im Sport hat in den relevanten, da ressourcenspendenden Umweltsystemen somit zunehmend Anerkennung für ihre Leistungen als gesellschaftlicher „Problemlöser“ (Rittner & Breuer 2004, 214f.) erfahren. Aner-

6.3 (Jugend)Sportsystem

kannt wird in diesem Kontext nicht nur die hohe Organisationsleistung der verbandlichen Jugendarbeit im Sport, sondern zunehmend auch die Leistungsfähigkeit mit Blick auf die Förderung von Selbstorganisation, Partizipation und Demokratieentwicklung bei den Jugendlichen (vgl. dsj 2005b; 2002a). Darüber hinaus hat der Jugendsport seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts ein breites Spektrum an offenen Angeboten und Leistungen im Feld der Jugendsozialarbeit entwickelt und insbesondere in der letzten Dekade breite Inklusionspolitiken entlang der gewandelten, zunehmend komplexeren Problemlagen und pluralisierten Anspruchsgruppen vor allem der benachteiligten jugendlichen Bevölkerung im Sinne eines ‚Sport für Alle‘ ausgebaut. Über diese Angebots-erweiterung konnte er seine fehlende gesellschaftliche Funktion durch eine breite fremdreferenziell motivierte Legitimationsbasis ersetzen und den Jugendsport im Gesellschaftsverbund stabilisieren (vgl. dsj 2000c; auch Hartmann-Tews 1996, 139f). Der Jugendsport hat sich – im Ganzen betrachtet – im Verlauf der vergangenen 50 Jahre zu einem wichtigen Leistungsträger der Jugendhilfe entwickelt (vgl. Kap 6.3.3). Eine strukturell gekoppelte Wohlfahrtsproduktion zwischen Sport und Jugendhilfe, die in den Dienst der Sozialintegration benachteiligter junger Menschen gestellt wird, ist grundsätzlich kein Novum, sondern vielmehr eine pfadabhängig gewachsene Eigenart des deutschen Jugendsports (vgl. i.Ü. Kap. 6.3.2). Allerdings scheint eine relative hohe Indifferenz, Unwilligkeit oder Unfähigkeit zur Kooperation und Vernetzung auf der kommunalen Vereins- und Verbandsebene vorzuherrschen.

So kann zwar seit dem auslaufenden 20. Jahrhundert in Reaktion auf den gewachsenen Umweltdruck, pluralisierte Anspruchslagen jugendlicher Bevölkerungsgruppen, zunehmend komplexere soziale Problemlagen und massive Verteilungskämpfe im Bereich der freiwilligen Leistungen auf Seiten der Bundes- und Landesverbände des Jugendsports ein Trend zur Entwicklung und Implementation von Inklusionspolitiken im Design der organisierten Gemeinwesenarbeit beobachtet werden. Die Verbände des Jugendsports haben in ihren jugendsportpolitischen Konzepten die neuen Steuerungs- und Integrationsmodelle aufgenommen und an den fremdreferenziellen Kriterien der Lebensweltorientierung, Sozialraumorientierung und integrierten Querschnittpolitiken orientiert (vgl. Kap. 6.3.4). So gilt auch für den Jugendsport, dass Zusatzleistungen aus dem Ressort der Jugendpolitik und Jugendhilfe an ‚**organisierte Gemeinwesenarbeit**‘ rückgebunden wird, in der auch dem Jugendsport eine wichtige Leistungsrolle zukommt (vgl. Soziale Stadt; E&C; Werkstatt Sport; ‚Integration durch Sport‘ beim DSB 2001; Sport mit Migrantinnen beim MSWKS 2001; SJ NRW 1997b; Kothy 1995, 43-60; Hafemann 1995; vgl. IP29, 7ff SJ NRW). Diese werden allerdings auf der kommunalen und gemeindlichen Ebene von den Akteuren vor Ort nur sehr verhalten umgesetzt.

Im sportwissenschaftlichen Diskurs wird diese relativ hohe Indifferenz und die nur marginale Beteiligung der Sportakteure an einer organisierten Gemeinwesenarbeit dezidiert aufgearbeitet und begründet (vgl. Kap. 6.3.4). Auch die Sportakteure auf der steuernden Ebene der Landesverbände erkennen dieses Manko an und versuchen, wie beschrieben, über entsprechende Programmkonzeptionen dieser Entwicklung gegenzusteuern, Organisationsentwicklungen einzuleiten und fachlich wie beratend zu begleiten (vgl. stellv. Kusch 2004; LSB NRW 2005a; 2003; 1997; Blum 1997; IP29). Dieses *Change Management* hat an der Basis allerdings noch nicht zu den entsprechenden Umlernprozessen geführt. Begründet wird die häufige Nicht-Beteiligung von Seiten der Sportakteure vor allem mit folgenden Dimensionen:

6.3 (Jugend)Sportsystem

- das historisch gewachsene Konkurrenzverhältnis zwischen den Akteuren aus Jugendsport und Jugendhilfe, das zu Neid und wechselseitiger Abneigung führt,
- die mangelnde Anerkennung der Leistungen des Jugendsports durch die Jugendhilfeakteure, obwohl der Jugendsport – in der Selbstwahrnehmung – gemessen am Organisationsgrad der mächtigste Leistungsträger im Verbundsystem der Jugendhilfe ist,
- die nicht gleichberechtigte Behandlung des Jugendsports bei der Mittelvergabe, die historisch gewachsen ist und aus der ‚vermachteten Subsidiarität‘ der bevorzugten Förderung der Kernakteure der Jugendhilfe rührt,
- die Sorge vor Instrumentalisierung des Sports für eine „Kooperation der Armen zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen“ (IP29, 37f.),
- die Sorge vor einem Verlust der solidarischen Basis- und Wertorientierung der Freiwilligenarbeit im Sport in einer Konstellation, die vorwiegend marktlich und politische kontextgesteuert wird,
- die strukturellen Differenzen zwischen Ehrenamt (Jugendsport) und professionellen Strukturen im System der Jugendhilfe, die vor dem Hintergrund der hohen sozialen und zeitlichen Koordinationskosten in Netzwerkarbeit für das ehrenamtliche Sportsystem kaum tragbar ist und – *last, but not least*,
- die Sorge vor dem Kontrollverlust mit Blick auf die Koordination und Gestaltung von sportlichem Handeln.

Die relative Indifferenz der Sportakteure gegenüber vernetzter Arbeit gründet sich folgerichtig in der eingangs erarbeiteten spezifischen Autonomie-Interdependenz-Relation des Sports zur Politik und vor allem zur Jugendhilfe. Die relative Abhängigkeit der eigenen Legitimation und Leistungsstabilisierung im Gesellschaftsverbund ist im historischen Verlauf in eine sehr ausgeprägte Selbststeuerungswilligkeit und geringe Kooperationsfähigkeit gemündet. Die Ausdifferenzierung des (Jugend-)Sportsystems und die Entwicklung neuer kooperativer und vernetzter Ansätze werden entsprechend begleitet von der **grundsätzlichen Sorge um den Verlust dieser Autonomie und Selbststeuerungsfähigkeit** (vgl. Hartmann-Tews 1996, 182ff). Das spezifische Autonomie-Interdependenz-Problem im Jugendsport konstituiert sich in der Ambivalenz der gleichzeitigen Notwendigkeit 1) einer **sozialen Öffnung** entlang der Wachstumslogik (Sozialintegration möglichst vieler Menschen) und dem Bedarf einer gesellschaftsweiten Anerkennung der sportsystemischen Leistungen einerseits; dem gegenüber steht 2) die Notwendigkeit einer **sozialen Schließung**. Diese erscheint notwendig, damit die systemtypischen ehrenamtlichen Strukturen im Zuge des gewachsenen Umweltdrucks, der Hyperkomplexität zeitgenössischer Umwelten und der gesteigerten Anspruchs- und Leistungserwartungen von außen nicht überfordert werden und eine blinde Anpassung an diese Umweltturbulenzen nicht in „Selbsterstörungsprozesse“ (Horch 1995) mündet. Hartmann-Tews (1996, 186) identifizierte dieses Dilemma der gleichzeitigen Steigerung gesellschaftlicher wie auch sozialpolitischer Relevanzen, Legitimation und der Sicherung der Domänendominanz als konstituierendes Element der Sportentwicklung der 90er Jahre. Mit der Entwicklung **kooperativer und vernetzter Arbeitsansätze** in den 2000er Jahren hat sich die Problematik allerdings noch weiter verschärft. Zur Kompensation der relativ hohen Dependenz von den Umweltsystemen haben das Sportsystem insgesamt, und der Jugendsport im Besonderen, mit einer gesteigerten Selbststeuerung und extremen Indifferenzen reagiert, die der Logik einer systemübergreifenden Koope-

6.4 Synthese Kontextanalyse

ration, intersystemischen Verhandlungsprozessen und einer Netzwerksteuerung diametral entgegenstehen.

Sportorganisationen verfolgen (scheinbar) eine andere Schwerpunktsetzung im Kontext der Vernetzung. Sie möchten sich dem in Kapitel 6.1 identifizierten „Trend“ zur ressortübergreifenden Querschnittspolitik nur bedingt ‚unterordnen‘, da sie das Risiko sehen, von den ‚großen‘ politischen Ressorts und Arbeitsfeldern in ihrer Selbststeuerungsfähigkeit und Autonomie eingeschränkt zu werden. Die Sportverbände auf kommunaler wie Landesebene, die für sich und den Sport das Arbeitsfeld der verbandlichen Jugendarbeit als zentral erachten, sehen ihre Kernaufgabe vor allem in der **Stärkung der eigenen Strukturen**, damit der Sport und seine Organisationen auch trotz turbulenter Umwelten und unter den Voraussetzungen eines extrem hohen Umweltdrucks weiterhin ihren Bestand sichern und überleben können.

In diesem Kontext besteht Forschungsbedarf, vor allem mit vertiefendem Blick in die ‚Black Box‘ komplexer Systeme und den darin ablaufenden *Throughput* bzw. *Withinput* einer prozeduralen Steuerung organisierter Gemeinwesenansätze an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe (vgl. Rittner & Breuer 2004, 210; vgl. Kap. 2.1.3).

6.4 Synthese Kontextanalyse

Nachfolgend wird eine kurze Synthese zu den Besonderheiten der Kontextanalyse mit Blick auf das je spezifische **Autonomie-Interdependenz-Problem** (vgl. Willke 1993; vgl. Kap. 2.1) und die **Steuerbarkeit** der Teilsysteme verfasst. Diese Dimensionen beeinflussen das Möglichkeitsspektrum für eine intersystemische Vernetzung im Dienste der Wohlfahrtsproduktion. Abschließend wird im Rekurs auf die Ausführungen aus den Kapiteln 3.5 und 4 sowie auf weitere einschlägige Forschungsergebnisse zu intersektoralen Netzwerken und hybriden Organisationen auf die je sektoralen Besonderheiten von Politik, Wirtschaft, Dritter Sektor und informellen Sektor eingegangen, aus denen die Potenziale einer intersektoralen Wohlfahrtsproduktion erwachsen.

6.4.1 Das Autonomie-Interdependenz-Problem: Politik – Jugendhilfe – Jugendsport

Zunächst werden eine funktionale Sicht auf das Autonomie-Interdependenz-Verhältnis, die spezifische Bedeutung von intersystemischer und intersektoraler Vernetzung und die jeweilige Rolle der Akteure im Netzwerkverbund aus den jeweiligen funktionalen Perspektiven beleuchtet.

6.4.1.1 Intersystemische Vernetzung - die Politik

Über die **Kontextanalyse zum politischen System** wurde die zunehmende ‚Vergesellschaftung der Politik‘ (Messner 1996a, 66) in der polyzentralen Gesellschaftsordnung und der Trend zu einer ‚sozialen Selbststeuerung‘ (Willke 1999) herausgearbeitet. Netzwerke werden in diesem Kontext als alternativen Arrangements der Handlungskoordination für die Gestaltung intersektoraler **Mesopolitiken** im Hinblick auf eine kollektive (Gesellschafts-)Steuerung und als angemessene Antwort auf die staatliche Legitimationskrise und den Steuerungsverlust des politischen Systems in der funktional differen-

6.4 Synthese Kontextanalyse

zierten Gesellschaft konzipiert. Gesellschaftsteuerung kann vom politischen Akteur allerdings nach wie vor unter Nutzung der Medien, Geld und Recht mittels machtvoller politischer Kontextsteuerung reguliert werden, wobei der politische Akteur keinen direkten und zentralen Steuerungseinfluss auf die gesellschaftlichen Akteure haben muss. Die Verwaltungsakteure übernehmen vielmehr die Rolle der Moderatoren, Gewährleister und zeichnen mit verantwortlich für das Qualitätsmanagement und Controlling. Ziel dieser politischen Kontextsteuerung ist es, das kollektive Netzwerkhandeln auf eine geteilte und gemeinwohlorientierte Zielsetzung, wie z.B. Integration benachteiligter junger Menschen oder gesellschaftliche Problemlösung, auszurichten und reflexive Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren im Dienste des Gemeinwohls zu kontrollieren. Ökonomisierungsprozesse im *New Public Management* wie auch Demokratisierungsprozesse im Leitbild des ‚aktivierenden Staats‘ prägen diese Vernetzungsprozesse. Sie bilden zugleich den Begründungsrahmen zur Klärung der Frage, warum eine reflexive Ressourcenbündelung notwendig ist. Der politische Akteur wird somit zum aktiven Mitgestalter der Netzwerkprozesse und aktiviert das wohlfahrtsproduzierende Handeln der gesellschaftlichen Akteure über Sozialprogramme und Gesetzeslagen (z.B. KJHG/SGB VIII). Die Netzwerkarbeit wird aus dem politischen Raum bewusst angesteuert mit dem Ziel, 1) über intersektorale Netzwerkkonstellationen neue Finanzmittel und andere relevante Ressourcen (z.B. Wissen, soziales Kapital etc.) z.B. aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu mobilisieren, 2) vorhandene Ressourcen zu bündeln und Angebote anschlussfähiger zu gestalten und 3) eine breite gesellschaftliche Akzeptanz und die Legitimation für die eigene Sozialpolitik zu erlangen. Der politische Akteur ‚nutzt‘ die Netzwerkarbeit somit strategisch zur selbstreferenziellen Stärkung seiner Autonomie – dem politischen Machterhalt. Dies erfolgt in den meisten Fällen über eine hierarchische Kontextsteuerung der gemeinwohlorientierten sozialpolitischen Handlungen. Aus politischer Perspektive sollte Netzwerksteuerung in intersektoralen *Policy*-Netzwerken optimaler Weise im Sinne einer normativen *good governance* als *"self-coordination in the shadow of hierachy"* (Scharpf 1993c, 145 ff) gestaltet werden.

Dieses Selbstverständnis der Politik und ihr Koordinationsverhältnis zu anderen gesellschaftlichen Teilsystemen variiert allerdings von Teilsystem zu Teilsystem: So bedingt ein unterschiedlicher Grad an Autonomie respektive Dependenz von öffentlichen Subventionen eine **variable Pfadabhängigkeit** der institutionellen Arrangements z.B. mit Blick auf die beiden fokalen Kontexte ‚Jugendhilfe‘ und ‚Jugendsport‘. Im Jugendhilfesystem finden sich unter dieser Prämisse traditionell vernetzte Strukturen und ein historisch gewachsener starker Anteil an Kontextregulierung und Steuerungseinfluss durch das politische System (vgl. Kap. 6.2). Dem gegenüber steht eine relativ hohe Selbstverwaltungsautonomie, Indifferenz und Verslossenheit gegenüber dem staatlichen Koordinationseinfluss auf Seiten des Jugendsportsystems (vgl. Kap. 6.3).

6.4.1.2 Intersystemische Vernetzung – die Jugendhilfe

So korreliert **im Jugendhilfesystem** eine hohe staatliche Abhängigkeit mit hochgradig professionalisierten Strukturen und einem starken Koordinationseinfluss des politischen Akteurs. Das Muttersystem der Sozialen Arbeit, und die Jugendhilfe selbst, werden als ‚sekundäres Primärsystem‘ (vgl. Fuchs & Schneider 1995) explizit für die Kompensation staatlicher Unzulänglichkeiten im Inklusionsprozess eingesetzt. Orientiert an der Handlungsprämisse der ‚Hilfebedürftigkeit‘ junger Menschen wird sozialarbeiterisches und

6.4 Synthese Kontextanalyse

sozial helfendes Handeln eingesetzt, um das wohlfahrtsstaatliche Prinzip der Universalinklusion **in Stellvertretung** für das politische System zu realisieren. Es kann in den vergangenen zwei Dekaden zwar eine Demokratisierung der Jugendhilfestrukturen beobachtet werden, allerdings verbleibt die letzte Koordinations- und Entscheidungsmacht der Belange auf Grund der Zweigliedrigkeit des Systems nach wie vor in der öffentlichen Hand. Das Jugendhilfesystem wird auf Grundlage des Kinder- und Jugendhilfegesetzes rechtlich und über die Mittelvergabe im Kinder- und Jugendplan von Bund und Ländern finanziell kontextreguliert. Zentrale Steuerungsmacht für die inhaltlichen Konzeptionen und Planungen liegen auf der Ebene der kommunalen Jugendhilfeplanung in den jeweiligen Jugendämtern vor Ort. Die öffentlichen und freien Träger der Jugendhilfe konkretisieren und spezifizieren allerdings autonom die bewusst allgemein gehaltenen gesetzlichen Rahmenkonzeptionen der Sozialpolitiken und setzen diese gemäß dem Subsidiaritätsprinzips eigenverantwortlich um. Mit der Novellierung des KJHG wurde intersektorale und intersystemische Netzwerkarbeit zwischen Akteuren aus Politik und freier Jugendhilfe, aber auch zwischen verschiedenen Trägern zum selbstverständlichen Bestandteil der Wohlfahrtsproduktion im Subsystem der Jugendhilfe. Neben dieser Demokratisierungstendenz prägen v.a. die neuen Steuerungsmodelle des *New Public Management* die Systemstrukturen. Die Ökonomisierung der Jugendhilfestrukturen hat u. a. dazu geführt, dass die Mittel- und Leistungsvergabe neuerdings entlang einer ‚neuen Subsidiarität‘ erfolgt, die durch marktliche Elemente wie Wettbewerb, Konkurrenz, Kontraktmanagement und Qualitätsmanagement charakterisiert sind. Damit wird die öffentliche Subventionsleistung direkt an Qualitätsmerkmale und Aspekte der Wirtschaftlichkeit rückgebunden. Gerade kleine freie Träger haben z.T. große Schwierigkeiten, sich am Markt behaupten zu können, weil die „Liga der Wohlfahrtsverbände“ mit ihren Mitgliedsorganisationen eine starke Konkurrenz am Markt darstellt. Hier erlangt das Netzwerk als alternatives Medium der Handlungskoordination erneut seine ökonomisch und politisch begründete Relevanz, auch für die Akteure der Jugendhilfe: Ressourcen und Kräfte werden gebündelt, zugleich kann aber auch ein politischer Konsens gemeinsam mit dem Akteur des politischen Systems ausgehandelt werden. Zudem eröffnet die intersektorale Zusammenarbeit die Chance, auf die eigenen Leistungen aufmerksam zu machen, so dass eine Auftragsvergabe i.S. der stellvertretenden Inklusionsleistung – auch in der Zukunft – wahrscheinlicher wird. Dies setzt natürlich eine qualitativ hochwertige Leistung voraus.

Über intersektorale und intersystemische Netzwerkarbeit können nicht nur hohe Koordinationskosten minimiert werden, sondern eine strategische Ressourcenbündelung verschiedener teilsystemischer Fachkompetenzen (z.B. mit Akteuren zur Berufsberatung, Jugendeinrichtungen, Sportvereinen, Polizei) eröffnet die Möglichkeit für eine leistungsfähige Bearbeitung hoch komplexer gesellschaftlicher Probleme. So kann z.B. in konstruktiver Zusammenarbeit nach ganzheitlichen Lösungsmöglichkeiten für soziale Brennpunktarbeit gesucht werden und die Chancengleichheit mehrfach benachteiligter, marginalisierter junger Menschen vor Ort im Zugang zu wichtigen gesellschaftlichen Ressourcen und sozialen Diensten erhöht werden. Diese Art der kollektiven sozialräumlich orientierten Problembearbeitung setzt an der Wurzel des Problems an und versucht, die Lebensbedingungen vor Ort zu verändern. Damit werden gesellschaftliche Problemlagen im Verbundsystem angegangen, die in der Regel nicht mehr monosystemisch von einzelnen gesellschaftlichen Teilgruppen alleine bewältigt werden konnten. Die intersyste-

6.4 Synthese Kontextanalyse

mische Netzwerkarbeit ist aus Perspektive der Jugendhilfe somit nicht nur ein kostengünstiges Arbeits- und Koordinationsmodell, über das öffentlichen Subventionen, Geld aus der Wirtschaft (lokale Ökonomie) und zivilgesellschaftliches soziales Kapital gebündelt werden kann, sondern auch ein besonders leistungsfähiger Integrationsmechanismus und Problemlöser. Die Perspektive der Jugendhilfe und die der Politik stellen zwei Seiten der gleichen Medaille dar: beide Systeme bearbeiten in Symbiose und wechselseitiger Abhängigkeit voneinander die gleichen Kernthemen; einzig die Rollenverteilung bzgl. der Koordination, Gewährleistung und Leistungserbringung sind nicht paritätisch verteilt.

Hyperkomplexe Problemlagen, pluralisierte und individualisierte Ansprüchen der Adressaten und externe Anforderungen von der Politik an die Jugendhilfe sind zum Teil erst mit der Modernisierung und als Folgephänomen langjähriger monosystemischer, spezialisierter und z.T. ‚blinder‘ Problembewältigung in der Sozialen Arbeit und anschließender relevanter Umweltsysteme entstanden. Netzwerkarbeit wird als **reflexives Steuerungsinstrument** zur Bewältigung der zeitgenössischen gesellschaftlichen Krisen und Segregationsprozesse verstanden, die wiederum selbst als negative Externalitäten aus dem Modernisierungsprozess und der neuen sozialen Ordnung entstanden sind. Mit der funktionalen Differenzierung entstanden neue soziale Ungleichheiten, die z.B. in der Bildung von sog. sozialen Brennpunkten kumulieren und sich spiralenförmig verdichten können. Die Lokale *Governance* avanciert in diesem Kontext zum zeitgemäßen Modell der Gesellschaftsteuerung und jugendbezogener Integrationsarbeit; der lokale Raum wird zur ‚Integrationschleuse der Gesellschaft‘ (Meyer 2003, 7), da die Mobilisierung und Integration verschiedener Teilkraft zur kollektiven Integrationsarbeit wesentlich vor Ort einfacher und passgenauer umgesetzt werden kann.

Dezentralisierung, Deregulierung, Lokalisierung und Sozialraumorientierung sind die neuen Zauberworte der zeitgenössischen Jugendhilfe. Dem freien Träger der Jugendhilfe kommt dabei in hohem Maße die Aufgabe zu über Selbstorganisation und dezentrale Netzwerksteuerung 1) die Adressaten zu aktivieren und zur Ko-Produktion der sozialen Arbeit zu bewegen und 2) vor Ort – im Sozialraum – relevante Ressourcen zu bündeln und anschlussfähig aufeinander zu beziehen, so dass der gewachsene Umweltdruck und komplexe gesellschaftliche Herausforderungen passgenau bearbeitet werden können. Intersystemische Netzwerkarbeit – i.S. einer organisierten Gemeinwesenarbeit – scheinen eine optimale und zeitgemäße Antwort zur Krisenbewältigung zu sein (vgl. van Santen & Seckinger 2003). Das traditionelle hierarchische Geber-Nehmer-Verhältnis zwischen öffentlicher Politik als finanzieller Gewährleister und den Freien Trägern der Jugendhilfe als Leistungsproduzenten hat sich seit Ende des 20. Jahrhunderts gewandelt und ist in ein neues Interdependenzverhältnis überführt worden. Allerdings sind und bleiben die freien Träger der Jugendhilfe auf Grund ihrer hoch professionalisierten Arbeitsstrukturen auch weiterhin in hohem Maße abhängig vom staatlichen Akteur und damit auch dessen Steuerung bedingt ausgesetzt.

Die gesetzliche Kontextregulierung intersektoraler wie intersystemischer Netzwerkarbeit in der Jugendhilfe hat u.a. dazu geführt, dass der Arbeitsalltag der freien Träger der Jugendhilfe von Vernetzung und intersystemischen Diskursen geprägt ist. Die Akteure der Jugendhilfe können als ‚alte Hasen‘ der Netzwerkkoordination bezeichnet werden. Zeit- und kostenaufwändige intersektorale wie intersystemische Wissensaustausch- und

6.4 Synthese Kontextanalyse

Abstimmungsprozesse bestimmen ihren Arbeitsalltag, aber auch ihren Erfahrungsschatz. Vernetzte Ansätze einer kollektiven Problembearbeitung und Krisenbewältigung sind konstituierender Teil der spezifischen Autonomie-Interdependenz-Relation zwischen Jugendpolitik/ Verwaltung und Jugendhilfe (vgl. van Santen & Sekinger 2003). Diese Akteurgruppen kennen sich und wissen sich wechselseitig im Hinblick auf ihr Verhalten, ihr potenzielles Leistungs- und Wissensspektrum gut einzuschätzen. Das spezifische Interdependenzverhältnis zwischen öffentlicher Verwaltung und den freien Trägern der Jugendhilfe kann aus einer externen Beobachtung heraus als kollegial-kooperativ bezeichnet werden. Zwar ist gerade in Zeiten der Ressourcenknappheiten und Konsolidierungszwänge die strukturelle Abhängigkeit der Jugendhilfe von der Jugendpolitik diese Interdependenz nicht grundlegend positiv geprägt; zugleich ist dies aber ein Grund mehr, dass beide als Partner in der Netzwerkarbeit verträglich und kooperativ miteinander umgehen.

Die Netzwerklandschaft der Jugendhilfe ist entsprechend durch **intersektorale Politiknetzwerke** und **regionale Dienstleistungsnetzwerke** geprägt. In Abgrenzung zu den strategischen politischen Verhandlungssystemen sind letztgenannte vor allem durch dezentrale Selbststeuerung und eine hohe Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Freien Träger charakterisiert. An dieser Stelle kommt die zunehmende Vergesellschaftung von Netzwerkarbeit zum Tragen: damit wird zunehmend eine relative Emanzipation von der Koordinationsmacht der politischen Akteure – zumindest problem- und projektbezogen – möglich. Beispielhaft hierfür steht das LOS Programm der Europäischen Kommission, das eine 100% Selbstverwaltung der Budgets durch die Sozialraumakteure vor Ort vorsieht. Allerdings stehen auch hier die öffentlichen Akteure gerne als Koordinatoren der Entscheidungsgremien und als fachliche Berater im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe bereit. In vielen Jugendhilfenetzwerkmodellen findet sich entsprechend – oftmals implizit – eine Selbststeuerung im „Schatten der Hierarchie“. Ein Modell, das diesbezüglich gerne zum Einsatz kommt, ist das die **Mehrebenen-Governance** lokaler Netzwerkarbeit. Wie im Kontext der Politik beschrieben, erfolgt hier eine hierarchische Kontexteinbettung von dezentralen Selbststeuerungsprozessen. Die politischen Rahmenkonzeptionen werden über **integrierte Handlungskonzepte** mit den sozialräumlichen Elementen zusammengehalten, die es im Zuge der Netzwerkarbeit zu koordinieren gilt. Gerade für die Verbesserung der Lebensbedingungen benachteiligter junger Menschen in ‚sozialer Brennpunktarbeit‘ und für deren gleichberechtigte Sozialintegration scheint dies ein leistungsfähiges Steuerungs- und Integrationsinstrument; hierüber können zugleich die Interdependenzen zwischen den beteiligten Akteuren optimal überwunden werden (vgl. BMFSFJ 2004; E&C 2004; ILS 2004; Becker et al. 2003; 2001).

Ob im Dienste der pluralen Gemeinwohlproduktion (Netzwerkarbeit als Instrument zur gesellschaftlichen Problemlösung), eines intersektoralen und innovativen *Fundraising* durch Vernetzung mit zahlungskräftigen Akteuren aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, oder in strategischen *Policy*-Netzwerken, auch für die Jugendhilfeakteure gilt: sie vernetzen sich nicht selbstlos, sondern letzten Endes immer nur, um die eigene Leistungsfähigkeit zu erhöhen, soziale Anerkennung, ihre Politikfähigkeit und Legitimität zu steigern oder (neue) Ressourcen zu mobilisieren. Netzwerkarbeit wird als Instrument genutzt, um die eigene Position am sozialen Dienstleistungsmarkt zu stärken. Auch der intersektorale *Welfare-Mix* in der Jugendhilfe ist Instrument zur Autonomiestärkung und

6.4 Synthese Kontextanalyse

Bestandssicherung. Die hohe Ressourcen-Dependenz macht dies allerdings zu einem offensichtlichen Element im **Konstellationsgefüge Jugendpolitik/Jugendhilfe**.

6.4.1.3 Intersystemische Vernetzung – der Jugendsport

Das Sportsystem insgesamt, und in seinen Strukturen auch der Jugendsport, weist eine relativ hoch empfundene Unabhängigkeit vom staatlichen Akteur und seinen Subventionsleistungen auf. Historisch hat sich im neokorporatistischen Verbund zwischen verbandsorganisierter Sportselbstverwaltung und der öffentlichen Sportverwaltung eine starke inhaltliche Selbstverwaltung der *Policy*-Programmgestaltung in den Reihen der zivilgesellschaftlichen Akteuren entwickelt. Zum Teil werden bereits Verwaltungsmodelle erprobt, die vorübergehend auf das öffentliche Sportamt verzichten und durch eine komplette Vergesellschaftung der öffentlichen Verwaltungsaufgabe charakterisiert sind. Dem gegenüber stellt intersektorale Netzwerkarbeit in einem multilateralen Verhandlungssystem für die Sportakteure – auch im Jugendsport – nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel dar. Eine dezentrale Netzwerksteuerung wird tendenziell auch als Bedrohung empfunden, da Netzwerkarbeit immer mit einem relativen Autonomie- und Kontrollverlust assoziiert wird. Entsprechend selten und ungern beteiligen sich die Akteure im Jugendsport an Netzwerkarbeit, und dies unabhängig vom Netzwerktypus (Politiknetzwerke oder regionale Dienstleistungsnetzwerke). Vernetzte Zusammenarbeit, die **nicht** aus den eigenen Reihen konzipiert und koordiniert wird, wird entlang der historischen Pfadabhängigkeit einer hohen staatlichen Independenz im (Jugend)-Sportsystem prinzipiell skeptisch gegenüber getreten, obwohl die reflexive Anschlussfähigkeit der eigenen Leistungen an die Jugendpolitik resp. Jugendhilfe auch positive Rückwirkungen auf das Jugendsportsystem haben kann. Allerdings, und hier liegt Entwicklungspotenzial verborgen, ist den Akteuren im Jugendsport der mögliche Win-Effekt häufig nicht ersichtlich.

Nachfolgend soll nicht wiederholt werden, was unlängst bereits in Kap. 6.3.5 zum Jugendsport synthetisiert wurde. Vielmehr soll abschließend der **ambivalente** Status des Jugendsports im Gesellschaftsverbund und im Hinblick auf sein **Autonomie-Interdependenz-Problem** zu Jugendpolitik und Jugendhilfe verdichtet werden. Auf dieser Grundlage können in Kapitel 9 relevante Gestaltungskriterien generiert werden, die zukünftig die erfolgreiche Koordination einer Zusammenarbeit zwischen Jugendsport, Jugendhilfe und Jugendpolitik wahrscheinlicher werden lassen.

Im Jugendsportsystem ist die Ambivalenz aus Autonomie und Interdependenz besonders ausgeprägt. Sie wird von einer eigenständigen Logik bestimmt, die über eine monokausale Ressourcen-Dependenz-Erklärung hinausgreift. Der Spagat zwischen dem selbstreferenziellen Handeln, d.h. sportliches Handeln im Dienste der Förderung der ‚Erziehung zum Sport‘ einerseits, und einer anschlussfähigen Leistungsproduktion an die Anforderungen der Jugendpolitik und des staatsnahen Jugendhilfesystems im Sinne einer ‚Erziehung durch Sport‘ andererseits, prägen diese Ambivalenz. Diese oszilliert zwischen Selbstzweck und Anschlussofferte des vereins- und verbandsorganisierten Jugendsports. So entsteht eine eigentümliche Doppelrolle, die der Jugendsport einnimmt: Je nach Bezugsebene (Mitgliedschaftsorientierung nach innen oder Einflussorientierung nach außen) wird eine andere Logik und eine andere Perspektive relevant.

6.4 Synthese Kontextanalyse

So hat sich im Verlauf der Nachkriegszeit, eingebettet in die Strukturen des Erwachsenensports im DSB / DOSB und im Spiegel u.a. der Funktionserfordernisse der Sozial- und Jugendpolitik, ein autonomes Jugendsportsystem entwickelt und seinen Status im Gesellschaftsverbund über Anschlussofferten für die Jugendpolitik und im Feld der Jugendhilfe legitimiert. Diese Leistungen werden zwar aus der Politik, selten aber in vollem Ausmaß aus den Reihen der Jugendhilfe anerkannt. Dies prägt ein z.T. **gestörtes Selbstverständnis** der Akteure im Jugendsportsystem. Gemessen an den fachlichen Eckwerten und Leistungsstandards der Jugendhilfe wird der Jugendsport nicht als gleichberechtigter Akteur im System anerkannt und – so die Sicht der Jugendsportakteure – auch nicht angemessen mit Ressourcen versorgt. Relevante umweltpolitische Ressorts (Stadtentwicklungspolitik, Jugendpolitik) weisen den Akteuren im Jugendsport eine wichtige Rolle als Netzwerkakteur für eine integrierte organisierte Gemeinwesenarbeit zu. Diese Option wird aber von den Sportakteuren häufig nicht angemessen wahrgenommen, aus Sorge – auf Grund der ehrenamtlichen Strukturen – nicht zu genügen oder aus Sorge, die Autonomie in der Zusammenarbeit zu verlieren.

In jüngerer Zeit wurden auch im Jugendsport – gefördert über die Jugendpolitik und Stadtentwicklungspolitik – Inklusionspolitiken für organisierte Netzwerkarbeit entwickelt und als sportbezogenen Jugendsozialarbeit umgesetzt (vgl. Breuer 2002, 8; Kilb 2000). Wie konkret die Inklusionsleistung in diesem Feld aussieht, ist allerdings noch offen. Dieser Forschungsbedarf gilt allerdings nicht allein für den Bereich der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit, sondern auch in der Jugendhilfe fehlen verlässliche empirische Daten, die Aufschluss über die reale Inklusionsleistung des Teilsystems geben (vgl. Kap. 6.2; v.a. MSJK NRW 2004; Rauschenbach & Schilling 2000; 1997b).

Betrachtet man **in Synthese die Gemeinsamkeiten und Grenzen zwischen Jugendsport und Jugendhilfesystem**, so eröffnet sich ein Einblick in die Systemeigenschaften und Strukturbesonderheiten, auf dessen Grundlage das spezifische, höchst ambivalente Verhältnis dieser beiden Systeme erklärbar wird. **Gemeinsamkeiten bzw. deckungsgleiche Konstitutionsmerkmale beider Systeme** – und damit der Blick auf das Jugendsportsystem „als Freier Träger der Jugendhilfe“ – sind folgende:

- Der Jugendsport ist als Freier Träger der Jugendhilfe konstituierender Bestandteil des „sekundären Primärsystems“ (Fuchs & Schneider 1995) der Sozialen Arbeit. Auch der Jugendsport leistet somit eine **kompensatorische** bzw. **stellvertretende Inklusionspolitik**, über die Exklusionstendenzen der funktional differenzierten Gesellschaft in Richtung Re-Integration und im Dienste der wohlfahrtstaatlichen Maximalinklusion junger Menschen umgesetzt werden.
- Der Jugendsport als Freier Träger der Jugendhilfe übernimmt die Funktion einer „Inklusionsvermittlung, Exklusionsvermeidung“ (Bommes & Scherr 2000a, 107; 1996a; 1996b) für junge Menschen im und über den Sport. Diese funktionale Anschlussdomäne hat er bis zum auslaufenden 20. Jahrhundert in fast exklusiver Marktstellung bearbeitet.
- Das Subsystem der ‚Jugendsozialarbeit im Sport‘ (Breuer 2002) fokussiert als Freier Träger der Jugendhilfe v.a. hilfebedürftige jugendliche Problemfälle, die über sportbezogene Angebote und Initiativen in die Gesellschaft integriert werden sollen (vgl. Luhmann 1991j, 135, 143f.; auch Baecker 1994, 93ff; Luhmann 1981, 25ff). Die Jugendsozialarbeit im und über den Sport knüpft an dieser Stelle an die misslungene Inklusionspolitik angrenzender Systeme an.

6.4 Synthese Kontextanalyse

- In der Sozialen Arbeit des Jugendsports wird das sportsystemische Primat der Kommunikation von körperlicher Leistungsfähigkeit durch das Primat der Kommunikation von Hilfebedürftigkeit überlagert. Über eine Erziehung **durch** Sport wird auf der Basis einer vorwiegend ehrenamtlich organisierten Hilfeleistung diese Hilfeorientierung als generalisierte Interaktion umgesetzt (vgl. Thole 2004; Baur & Braun 2001; 2000). Anschlussleistungen sind v.a. an die Legitimationswerte der sozialen Integration, Demokratieerziehung, Sozialisationsleistungen und den Freizeitwert von Sport, Spiel und Bewegung rückgebunden. Damit weist das System z.T. einen „anderen funktionalen imperativen subordinierten Charakter“ (Stichweh 2000, 38) auf und erbringt keine Primärleistung, sondern eine „substituierende Leistung“ (Bommers & Scherr 2000a, 88f.) zur Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen für die Sozial- und Jugendpolitik und Jugendhilfe.

In Abgrenzung zu seinem Status als Freier Träger der Jugendhilfe und damit in Differenz zum Jugendhilfesystem, aber in seiner Bedeutung als autonomes Subsystem im Sport, lassen sich folgende Charakteristika benennen:

- Das **Jugendsportsystem** orientiert sein Handeln – als Subsystem des Sportsystems – auch im Kontext der sportbezogenen Jugendarbeit zunächst selbstreferenziell am Code körperlich leisten/nicht leisten und erbringt seine Systemleistung nicht allein zur Schadensbegrenzung und Kompensation der faktisch nicht umgesetzten Universalinklusion bestimmter Bevölkerungsgruppen. Sportliches Handeln ist immer auch Selbstzweck. Dem gegenüber ist ‚organisierte Hilfe‘ der **Jugendhilfe** nicht als Selbstzweck konzipiert, sondern ausschließlich als kompensatorische Anschlussleistung für die faktisch nicht umgesetzte Universalinklusion der Bevölkerung (mit Blick auf das politische System) und die Exklusionen aus den Organisationen anderer Umweltsysteme (z.B. Schule/Erziehungssystem; Sportverein/Sportsystem u.a.) Die Funktion des Jugendhilfesystems liegt immer in der stellvertretenden Integrationsleistung für gescheiterte Teilsysteme.
- Wesentliches Strukturmerkmal des Jugendsportsystems sind 1) die **Basisressource ‚ehrenamtliches Engagement‘** (soziales Kapital) und 2) eine Vielzahl eher **kleiner Freiwilligenorganisationen (Vereine)**. Auf Grundlage einer guten Mischfinanzierung und des hohen Anteils von sozialem Kapital erlangt das Jugendsportsystem und seine Organisationen eine relative hohe Unabhängigkeit von öffentlichen Subventionen. Damit ist gewährleistet, dass das System z.B. aktiv in Umweltinteraktion eingreift und vermeidet, als Spielball der Politik oder der Jugendhilfe instrumentalisiert zu werden (vgl. stellv. Breuer 2005b, 21).¹²⁹ Die traditionelle Mischfinanzierung im Jugendsport (z.B. 64% Mitgliedschaftsbeiträge, 3% private Spenden, 23% öffentliche Subventionen; Zimmer & Priller 2004, 61; Salamon & Anheier 1999, 24f.), die im Fall von Großvereinen z.T. ergänzt wird um Einkünfte aus Kursangeboten sowie über Kooperationen mit der Wirtschaft (vgl. IP29, 42), ist Grundlage für diesen **relativ hohen Autonomiegrad** des Jugendsportsystems (vgl. Zimmer & Priller 1997). Neben dem eingangs erwähnten hohen Grad an Selbstverwaltung gab es bislang eine geringe externe Steuerungsfähigkeit und eine nur eingeschränkte Kooperationswilligkeit der Sportorganisationen mit Blick auf Netzwerkarbeit; konkret immer dann, wenn die Zusammenarbeit nicht aus dem System heraus gesteuert und

¹²⁹ Breuer (2005b, 21f.) erarbeitet im umweltinteraktionistischen Paradigma für eine systemtheoretisch orientierte Managementtheorie, dass der Umweltdruck – der im alten kontingenztheoretischen Umwelt-Passungs-Ansatz das *fit-Problem* gekennzeichnet hat – eine eigenständige Logik impliziert, über Organisationsstrukturen reduziert und von Umweltkomplexität und Umweltdynamik entkoppelt werden kann. Das bedeutet in logischer Konsequenz, dass das System „Sportverein“ auch aktiv auf widrige Umstände reagieren kann. Die Sportjugend hat dies z.B. mit dem Austritt aus dem DBJR realisiert.

6.4 Synthese Kontextanalyse

die Kooperation als Instrumentalisierung des Sports ohne angemessene Kompensationsleistung (z.B. Bezahlung) empfunden wird (vgl. stellv. Pilz et al. 2003; MSKWS 2001; auch IP15; IP17; IP26; IP29). Empirisch findet dies u.a. darin Ausdruck, dass in dezentralen, netzwerkgesteuerten Kontexten der Sport als gestaltender Akteur oft gar nicht oder nur ko-optiert vertreten ist.

- In Abgrenzung hierzu findet sich eine relativ **hohe externe Steuer- und Regulierbarkeit** des **staatsnahen Jugendhilfesystems**, das auf einer vorwiegend verberuflichten Arbeitsbasis und einer hohen Dependenz von öffentlicher Subvention (42%; Salamon & Anheier 1999, 24f.) gründet. Diese Leistungsproduktion der Kinder- und Jugendhilfe wird in den Organisationen dieses Systems in hohem Maße über die Medien Geld, Recht und Macht kontextgesteuert (vgl. Kap. 6.2). Die professionalisierten Strukturen und z.T. auch in hohem Maße bürokratisierten Verwaltungsapparate z.B. in den traditionellen Wohlfahrtsverbänden der Jugendhilfe können z.T. nur über Pflichtleistungen nachhaltig gesichert werden; vor diesem Hintergrund schätzen aktuell ca. 40% der befragten Wohlfahrtsorganisationen in der Studie von Zimmer und Priller (2004, 80ff) ihren Bestand auf Grund von öffentlichen Ressourcenknappheiten und dem *Lean-Management* der öffentlichen Haushalte als gefährdet ein.
- Die Deutsche Sportjugend ist auf Grund von Meinungsverschiedenheiten und o.g. wahrgenommener Benachteiligungen bereits Ende der 60er Jahre aus dem Dachverband DBJR ausgetreten und leitet ihre jugendpolitischen Belange seither eigenverantwortlich und in Eigenregie. Allerdings war damit lange Zeit auch eine wichtige Lobbystelle für die jugendsportpolitischen Belange außer Kraft gesetzt und konnte nicht genutzt werden. In jüngster Zeit ist aus dem ehemals konkurrierenden Verhalten ein konstruktives politisches Mit- und Nebeneinander in der Bundesarbeitsgemeinschaft der Jugendhilfe geworden
- Bei der **subsidiären Vergabe der freiwilligen Leistungen** in der Jugendhilfe identifizieren die Jugendsportakteure gemessen am quantitativen Indikator des Organisationsgrades eine unangemessene, benachteiligende Mittelvergabe des Jugendsports (vgl. Interviewergebnisse in Kap. 6.3, dsj 2000). Dies begründen sie mit der historisch gewachsenen Bevorzugung einer traditionell bestandsgarantierten Subvention der ‚Liga der Wohlfahrtsverbände‘. Allerdings ist diese Tendenz in den vergangenen 5 Jahren zu Gunsten einer leistungsbezogenen Mittelvergabe im *New Public Management*, der eine „neue Subsidiarität“ (Enquete Kommission 2002; Zimmer 1997) zu Grunde liegt, ersetzt worden. Damit wurde die Benachteiligung des Jugendsports aber nicht faktisch behoben, da die häufig kleinen Vereine auf Basis ihrer ehrenamtlichen Struktur nicht über die gleichen Möglichkeiten verfügen wie die in hohem Maße bürokratisierten und verberuflichten Großorganisationen in der ‚Liga der Wohlfahrtsverbände‘.
- Mit der strukturell verfestigten Finanzkrise in öffentlichen Haushalten und der Einführung des NPM hat sich auch das **Kräfteverhältnis** der beiden Organisationsgruppen im Feld der Jugendarbeit (Jugendhilfe/Jugendsport) gewandelt und einhergehend damit z.T. auch die Rahmenbedingungen für die Steuerung von Inklusionspolitiken. So ist nicht nur ein neuer Wettbewerb entstanden, in dem beide als Konkurrenten am sozialen Dienstleistungsmarkt agieren und gezwungen sind, auf der Basis gesteigerter qualitativer Anforderungen und fachlicher Eckwerte eine effektive und effiziente Leistungsproduktion im Sinne des NPM umzusetzen. Vielmehr hat parallel die Verschiebung hin zu einer kooperativ-vernetzten Leistungsproduktion stattgefunden, auf deren Basis Konkurrenten zu Kooperationspartnern werden und

6.4 Synthese Kontextanalyse

ihre Leistung komplementär im Kollektivverbund erbringen könn(t)en. Synergien könnten über Ressourcenbündelung und eine komplementäre Leistungsproduktion geschaffen werden. Hierzu gehören u.a. die Ressourcen Zeit, Wissen, soziales Kapital, professionelles Handeln und Netzwerkkompetenz.

- Traditionelle Sportvereinsstrukturen im Jugendsport stehen z.T. im Widerspruch zu offenen, gemeinwesenorientierten Angeboten: so können z.B. auf Basis der ehrenamtlichen Strukturen im Vereinssport nur bestimmte Zeitfenster (vorwiegend nachmittags, abends und am Wochenende) als Betreuungszeit abgedeckt werden; umgekehrt stoßen die ebenfalls zeitlich begrenzten professionellen Strukturen der Sozialarbeiter/innen und SozialpädagogInnen an die Grenzen einer echten „lebensweltnahen Hilfe“, da organisierte Hilfe nur während der professionellen Arbeitszeit erbracht wird (vgl. Luhmann 1991j, 143). Diese grundsätzlichen Strukturprobleme in beiden Systemen könn(t)en durch eine wechselseitige Entlastung aufgeweicht und der jeweilige Widerspruch zu einer lebensweltnahen Hilfe auf Grund der beschränkten temporalen Zeitfenster komplementär aufgelöst werden.
- Auch der Widerspruch zwischen Funktion und Legitimation im System der Jugendhilfe kann über einen kooperativen Ansatz mit dem Jugendsport minimiert werden: über kollektive Programmgestaltung könnten u.a. dauerhafte und nachhaltige Lösungen gefunden werden, ohne den einen oder anderen Partner überflüssig zu machen. Das Wissen der Akteure um die Kompetenzen der anderen ist genügend Grundlage dafür, dass auch nach Abschluss der zeitlich befristeten Projektarbeit z.B. Sportvereine Klientel an die Jugendhilfe vermitteln resp. bei Bedarf die Sozialarbeiter/innen in die eigenen Angebote integrieren können. Umgekehrt kann die Jugendhilfe ihrem hilfebedürftigen Klientel – in Kooperation mit Spiel, Sport und Bewegung – auch Angebote bieten, die „Spaß“ machen, so dass ein niederschwelliger Zugang zu den Adressaten, der aktuell nicht immer gegeben ist, gewährleistet werden kann (vgl. BMFSFJ 2002b; IP28 Jugendberufshilfe). So wird weder eine „Abhängigkeit der Hilfebedürftigen“ vom Jugendhilfesystem geschaffen, weil diese im und über den Sport zu aktiven Ko-Produzenten ihrer Lebensgestaltung angehalten werden, noch mutieren Sportvereine zur „Sozialstation“ und das ehrenamtliche Sportpotenzial wird entlastet (vgl. stellv. Pilz et al. 2003; Blum 1997; SJ NRW 1997b).

Ein Lösungsweg zur Bewältigung dieser Diskrepanzen und Dilemmata ist eine kooperativen Leistungsproduktion (vgl. SJ NRW 1997b; Blum 1997; Breuer 2002a). So bietet eine vernetzte Leistungsproduktion im Gemeinwesenarbeit die Chance, explizit die Zielgruppen anzusprechen, die traditionell im vereinsorganisierten Jugendsport exkludiert sind. So kann zeitgleich und indirekt auch der Wachstumslogik des Sportsystems gefolgt werden: diese ist allerdings weniger an der Mitgliederlogik als vielmehr an der Einflusslogik orientiert ist, da über Vernetzung die soziale Anerkennung und Politikfähigkeit der Sportorganisationen im Sozialraum erhöht werden könnten. Damit sind wichtige Win-Effekte und Nutzungspotenziale als Resultat der Zusammenlegung von Ressourcen und vernetzten Problembearbeitung benannt (vgl. Kap. 8).

Ziel der Zusammenarbeit im Netzwerk sollte die kollektive, effektiv und kostengünstige Bearbeitung hochkomplexer Probleme und negativer Externalitäten sein. Dies kann nur funktionieren, wenn alle beteiligten Akteure einen Nutzen (Win-Effekt) aus der zeitintensiven und koordinationsaufwändigen Zusammenarbeit ziehen und zugleich in den Strukturen des komplexen Systems ihre Autonomie und Selbststeuerungsfähigkeit wahren können. Zugleich muss es gelingen, die Partikularinteressen der Akteure dem Gemeinwohlnutzen des Netzwerks und auf die Gemeinwohlorientierung der Zielgruppe auszu-

6.4 Synthese Kontextanalyse

richten. Eine plurale Wohlfahrtsleistung im Netzwerk kann nur unter der Bedingung der Interdependenzbewältigung gelingen. Angesprochen sind damit bereits die wesentlichen Voraussetzungen für intersystemische oder intersektorale Netzwerke:

- Eine **hohe Anspruchserwartung an intersystemische Netzwerkarbeit** als leistungsfähiges Instrument für eine plurale Wohlfahrtsproduktion, z.B. in Form der Lösung hochkomplexer Problemlagen, Optimierung der Integrationsleistung.
- Die Kern-Voraussetzung ist wechselseitiges **(System)Vertrauen**, das auf der Ebene der Interaktion manifest wird. Dies ist allerdings zugleich – wie aufgezeigt werden konnten – an systembezogene Erfahrungen von Vertrauensgebrauch oder -missbrauch in der Akteurkonstellation rückgebunden;
- die **freiwillige Teilnahme** an der Netzwerkarbeit, da niemand zu einem vernetzten sozialen Engagement gezwungen werden kann;
- eine **gemeinsame Problemdefinition, geteilte Zielsetzungen**, Visionen und integrierte Handlungskonzepte (i.S. einer umfassenden Rationalität) sowie
- der **Autonomieerhalt der Akteure** bei gleichzeitiger Nutzung und Bündelung der relevanten Ressourcenlagen der Partner im System.

Damit ist das **Koordinationsproblem** als Basisproblem der Netzwerkarbeit benannt. In der bisherigen Forschung findet sich m.W. kein Ansatz, der einen qualitativen Blick in die Strukturen und Prozesse intersystemischer Netzwerkarbeit im fokalen Handlungsfeld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit geworfen hat. Nur über solch einen Blick in die „Black Box“ können aber die Möglichkeiten und Grenzen der Koordination und Integration antagonistischer Netzwerkarbeit abgesteckt werden.

Die nachfolgende qualitative Netzwerkanalyse soll dieses Forschungsdefizit fallanalytisch schließen. Rekonstruiert werden Rahmenbedingungen für die Koordination und Integration einer vernetzten sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Kommunalraum. Von analytischer Bedeutung sind vor allem Strukturen, Prozesse, Akteure, Akteurkonstellationen des Netzwerks wie auch der Netzwerkwelt. Ziel ist es herauszuarbeiten, wie in einer polyzentrischen Gesellschaftsstruktur blinde und selbstreferenzielle Teilsichten der Systeme und Akteure koordiniert und in integrierte Handlungskonzepte überführt werden können. Nur vor diesem Hintergrundwissen kann eine effektive und effiziente sportbezogene Jugendsozialarbeit als plurale Wohlfahrtsleistung in der reflexiven Moderne gestaltet und implementiert werden.

6.4.2 Intersektorale Vernetzung – Die Potenziale aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Wohlfahrtspluralismus

Die wichtigsten Erkenntnisse aus einer intersektoralen Perspektive, die aus der Kontext- und Netzwerkanalyse und in Ergänzung hierzu aus einschlägigen Studien zu intersektoralen Netzwerken und hybriden Systemen im Forschungsraum vorliegen, sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt. Das Spektrum ist bewusst auf alle vier gesellschaftlichen Teilsektoren ausgeweitet, auch wenn in der Kontextanalyse aus selektiven Gründen die Sektoren Wirtschaft und der informelle Sektor keine Berücksichtigung gefunden haben. Sie sind, wie die Netzwerkanalyse noch zeigen wird, dennoch grundlegende Einflussgruppen auch im Untersuchungsgegenstand.

Die Quelle der Tabelle sind neben den eigenen Befunden vor allem Sekundäranalysen der folgenden Studien: Groß (et al. 2005); Tennyson (2004); Pfeiffer (2004); Oppen et

6.4 Synthese Kontextanalyse

al. (2003); Evers (et al. 2002; Evers 2002b); Messner (1996a) und Brockhaus (1996). In der Tabelle werden die sektoralen Medien und Logiken der potenziellen Partner aus der Politik, Wirtschaft, dem Dritten Sektor und der Zivilgesellschaft wie auch ihre spezifische Rolle, Funktion und Potenziale für die Netzwerkarbeit herausgestellt. Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann über nachfolgende Analysen modifiziert und erweitert werden. Sie ist ein weiterer Baustein für eine *Grounded Theory* zur intersystemischen Netzwerkarbeit, mit besonderem Fokus auf den Aspekt der Intersektoralität.

<p>Staatlicher Sektor resp. Politisches System Medium Macht unter Nutzung der Fremddien Geld, Recht, Wissen</p> <p>Logik: Herrschaftslogik 'kollektiv bindende Entscheidungen' => Gemeinwohlorientierung</p>	<p>Das politische System kann in intersektoralen Kooperationen und Netzwerkarbeit ‚kontextsteuernd‘ (KS) wirksam werden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) KS durch Recht: Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen (Bund: GG, KJHG - SGB VIII; Ausführungsgesetze der Länder, integrierte Handlungspläne der Kommunen/Gemeinden (z.B. kommunale Jugendhilfekonzepte)) 2) KS durch Gewährleistungsfunktion/Geld: Bereitstellung öffentlicher Leistungen (Subvention) zur Sicherstellung der Infrastruktur für die geforderte ‚Universalinklusion‘ aller Menschen (z.B. in die Handlungsfelder Sport, Arbeitsmarkt) 3) KS durch Geld/Programme: öffentliche Subvention von Programmen und Gestaltung von Rahmenbedingungen inkl. der Bestimmung einheitlicher Standards, Qualitätskriterien als Vergabekriterien (z.B. Soziale Stadt inkl. Werkstatt Sport, E&C, LOS, Integration durch Sport etc.) 4) KS von Wissen, Information und Kommunikation: Bereitstellung öffentlicher Leistungen zur Verbreitung und Kommunikation von Information und Wissen (vgl. stellv. www.soziale-stadt.de; www.soziale-stadt.nrw.de; www.eundc.de; www.integration-durch-sport.de) 5) KS durch Moderationstätigkeit <p>Staatliche Akteur: verbindet im Modell des Sozialstaats und in der politischen Demokratie den Gleichheitsgrundsatz, die Finanzierung, Umverteilung, kollektiv bindenden Entscheidungen und die bürokratische Verwaltung (vgl. Evers 2002b, 23)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ökonomisierung (90er Jahre; <i>New Public Management</i>) des Sektors ⇒ Demokratisierung (2000er Jahre; aktivierender Staat) des Sektors <p>Stichworte politisch gesteuerter Netzwerkarbeit: Sozialraumorientierung, Dezentralisierung, Deregulierung, <i>Good Governance</i></p>
---	--

<p>Informelle Sphäre / Individuelle Zivilgesellschaft (i.v.A. Spender/in, Paten) Medium: Liebe/ -- Logik: Nächstenliebe/ Reziprozität Solidarisches Handeln orientiert am Gemeininn</p>	<p>Der informelle Sektor – individuelle Zivilgesellschaft – birgt besondere Potenziale für soziale Entwicklungen durch:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Solidarisches Handeln, Nächstenliebe 2) Individuelle Potenziale (Kreativität, Engagement, Sozialverhalten) 3) Private Ressourcen: Spenden, Wissensressourcen, soziales Kapital, Patenschaften etc. <p>=> In der Jugendhilfe: Familiäre Unterstützungsleistungen/Sozialisation; Patenschaften für Maßnahmen, Spielplätze, etc. => Im Jugendsport: Vorbilder, ehrenamtliches Engagement, soziale Unterstützung, etc.</p>
<p>Wirtschaft (i.v.A. assoziierter Partner) Medium: Geld Logik: Verwertungslogik ,erwerbswirtschaftliches Handeln'</p>	<p>Die ,gewinnorientierte' bzw. erwerbswirtschaftliche Wirtschaft kann im intersektoralen Verbundsystem soziale Entwicklungen als Partner unterstützen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) als finanzkräftiger Träger: Investitionen von Infrastruktur, Maßnahmen, Projekten (Sponsoring) 2) als Erzeuger von Gütern und Dienstleistungen 3) als Bereitsteller von Praktika, Ausbildungs- und Arbeitsplätzen 4) als effizienter und effektiver Partner (Qualitätsmanagement) 5) Handlungsorientierung in Richtung Wettbewerb, Kundenbeziehungen, Profitorientierung, Rentabilität, Effektivität <p>Stichworte wirtschaftlich gesteuerter Netzwerkarbeit: Corporate Social Responsibility, Public Private Partnership, Public Private Co-Operation; private Verantwortung</p>

<p>Organisierte Zivilgesellschaft bzw. Dritter Sektor (allg.) Medium: Solidarität Logik: Assoziationslogik resp. Verhandlungslogik (Netzwerke) wertorientiertes Handeln am Gemeinwohl ausgerichtet</p> <p>z.B. Freie Träger Jugendhilfe (Jugendberufsberatung; Jugendeinrichtungen) , helfendes Handeln'</p> <p>oder Freie Träger im Jugendsport , sportliches Handeln' und , Erziehung durch Sport'</p>	<p>Der Dritte Sektor – organisierte Zivilgesellschaft – ist selbstorganisiert tätig und unterstützt soziale Entwicklungen durch:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Wert- und Demokratieorientierung als Basis für <i>gemeinwohlorientiertes Handeln</i> (z.B. Sportvereine) 2) Polyvalenz, Intermediarität und basisdemokratische Strukturen in freiwilligen Vereinigungen 3) Soziales Kapital (Vertrauen, Solidarität und Gemeinschaftspflege, Freiwilligkeit, ehrenamtliche Mitarbeit, private Spenden; vgl. Evers 2002a, 23f. bzgn. auf Putnam 1993, 171). 4) (Advokatorische) Interessenvertretungen für Dritte: inkl. Lobbyarbeit, Ressourcen-Akquise, Schaffung einer politischen und öffentlichen Aufmerksamkeit, Legitimationsbasis für Leistungen, u.a. (Verbände, Trägervereine, Fördervereine etc.) <p>Mikro-Makro-Link => Sozialintegration</p> <p>Integration von benachteiligten (jungen) Menschen in relevante gesellschaftliche Handlungsfelder (z.B. Sport, sinnvolle Freizeitbeschäftigung, Arbeitsmarkt u.a.), die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, sozialen Kompetenzen, Berufsorientierung, Kreativität, Eigenverantwortlichkeit u.a. (z.B. in Vereinen, Jugendeinrichtungen, Beratungseinrichtungen) www.soziale-projekte-im-jugendsport.de</p> <p>Meso-Makro-Integration => Systemintegration</p> <p>die besondere Struktur von Freiwilligenorganisationen im Dritten Sektor ermöglicht strukturell eine intersystemische horizontale Vernetzung (z.B. hybride Organisationen, Netzwerke) und damit die Koordination und Integration von Ressourcen, Leistungspotenzialen und Handlungslogiken aus verschiedenen Sektoren (öffentlich, privat und zivilgesellschaftlich) und gesellschaftlichen Handlungsfeldern (z.B. Sport und Jugendhilfe); vgl. www.soziale-stadt.de/praxisdatenbank</p>
--	--

7 Qualitative Netzwerkanalyse – Das Kölner Modell

In der nachfolgenden Analyse wird das Hauptaugenmerk auf **das strategische Politiknetzwerk** und seine Arbeit gelegt. Die lose gekoppelten **sozialräumlichen (informellen) Netzwerke** können – aus Gründen der großen Heterogenität, Partnervielfalt und Fluktuation der Partnerschaften – nur exemplarisch (fallanalytisch) betrachtet werden. Es wird versucht alle zentralen Sichtweisen systematisch entlang der sektoralen, systemischen und ebenenbezogenen Dimension zu rekonstruieren, um das Netzwerkhandeln möglichst umfassend und wirklichkeitsgetreu beschreiben zu können. Hieraus können Möglichkeiten und Grenzen für eine erfolgreiche Koordination der intersystemischen Netzwerkarbeit generiert werden. Die Darstellung erfolgt als verdichtete Synopse und wird aus den Selbstreflexionen der Akteure dargestellt. Diese Perspektive wird mit Ergebnissen der Dokumentenanalyse, der teilnehmenden Beobachtungen und relevanten Evaluationsergebnissen aus der (partizipativen) Prozessevaluation rückgekoppelt. Aus der Vorschau kann bereits festgehalten werden, dass kollektive Entscheidungsprozesse immer das Resultat des wechselseitigen Zusammenspiels der Interessen, Ressourcenlagen und Einflussdominanzen (Machtlagen) der Akteure und der kontextsteuernden Einflüsse der institutionellen Regelsystemen sind. In Anlehnung an die Perspektive des Entscheidungsprozess-Ansatzes (vgl. Kap. 3) werden soziale Entscheidungsprozesse somit als Ergebnis prozessualer Machtbalancen verstanden.

Kap. 7.1 gibt ein kurzes Portrait über den Problemansatz, Ziele, Zielgruppe und andere Rahmendaten rund um das sportbezogene Jugendsozialprojekt Körbe für Köln e.V.. Kapitel 7.2 rekonstruiert die Akteurkonstellation und damit die Dimensionen **Könnens**. Entlang der Partnerstruktur werden die Interdependenzen, Handlungsmöglichkeiten und Einflussdominanzen der Akteure im System dargestellt und Dimensionen der Entscheidungsmacht, Entscheidungsdynamiken und prägenden Entscheidungslogiken im Netzwerk-System offengelegt. Diese sind eng verbunden mit der Entwicklung der Zwecksetzung der Netzwerkarbeit. Neben den Interessenlagen und den je spezifischen Ressourceninputs werden weiterhin die Position(en) und Rolle der Partner mit Blick auf Entscheidungsprozesse im Netzwerk analysiert (z.B. Vorstandsvorsitzender, Beiratmitglied, Projektleiter). In Zusammenschau dieser Dimensionen entstehen Machtlagen und Entscheidungsdominanzen, auf deren Grundlage wiederum die Richtung des Netzwerkhandelns bestimmt wird. Kapitel 7.3. nähert sich den institutionellen Regelsystem und damit der **Sollens-Dimension** an. Die Organisations- und Netzwerkstruktur wird entlang der manifesten und latenten Entscheidungsstrukturen und Kommunikationswege rekonstruiert. Das institutionelle Design steckt den Rahmen für die Governance der Netzwerkarbeit im Kommunalraum ab, die in Kapitel 7.4 dargestellt wird. In der Analyse wird v.a. geschaut welche Koordinations- und Integrationsmechanismen angewendet werden, um die antagonistische Kooperation in strategisches kollektives Netzwerkhandeln zu überführen. Zentral sind die kollektive Mission sowie – für den operativen Bereich – die Entwicklung von integrierten Handlungskonzepten (sog. IHK).

.

7.1 Kurzportrait des Körbe für Köln e.V.¹: Problemansatz, Vernetzung und globale Zielorientierung, Wissenschaftliche Begleitforschung

Arbeitslosigkeit, Sozialhilfeabhängigkeit, Sozialisationsdefizite, Integrationsprobleme und fehlende berufliche Perspektiven sind gesellschaftliche Herausforderungen und Problemlagen, mit denen insbesondere sozial benachteiligte junge Menschen in sozialen Brennpunkten konfrontiert sind und häufig auch alleine gelassen werden. In Wohngebieten, die fachlich gesprochen einen erhöhten Jugendhilfebedarf (traditionell ‚sozial Brennpunkte‘) aufweisen, bündeln sich diese Problemlagen und wirken z.T. kumuliert auf die betroffene Zielgruppe. Dies kann in sozial(räumliche) Segregationsprozesse münden. Kein gesellschaftliches Teilsystem ist allein in der Lage, diese Probleme umfassend und nachhaltig zu bewältigen. An diesem Kernproblem setzt das kollektive Handeln im Organisationsnetzwerk des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes an.

Der **Körbe für Köln e.V.** (KfK) sieht es als seine Aufgabe, sich im Modell einer intersektoralen *Public-Private-Cooperation* (PPC)² kollektiv diesen Problemen zu stellen. Über ein vernetztes Sport- und Beratungsangebot zur beruflichen Orientierung sollen benachteiligte junge Menschen in prioritären Sozialräumen mit erhöhtem Jugendhilfebedarf in Köln unterstützt werden. Aus einer Gemeinschaftsinitiative der GEW Stiftung Köln³, der American Sports GmbH/RheinEnergie Köln Basketball Team (seit 2007: Köln 99ers), der Deutschen Sporthochschule Köln und der Stadt Köln vertreten durch das Sportamt und das Amt für Kinder, Jugend und Familie, ist am 23.04.2002 ein Organisationsnetzwerk entstanden, das im Trägerverein Körbe für Köln e.V. verstetigt wurde. Dieser Verein verfolgt das Ziel, über die Kopplung der Potenziale von Partnern aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Recht und der organisierten Zivilgesellschaft, vor allem an der Schnittstelle **Sport und Jugendhilfe**, die Chancen dieser benachteiligten jungen Menschen auf soziale und berufliche Integration zu erhöhen. Über einen integrierten Arbeitsansatz sollen die **Lebensbedingungen** der Zielgruppe wohnraumnah nachhaltig verbessert und sinnvolle alternative Freizeit- und Bewegungsangebote geschaffen werden. Im KfK wird – organisationstheoretisch gesprochen – ein **formal verstetigtes strategisches Politiknetzwerk** (im Trägerverein) mit **informellen Dienstleistungsnetzwerken** in den Sozialräumen im Mehrebenenmodell verbunden, so dass kostengünstige Nischenangebote im benannten Handlungsfeld geschaffen werden.

7.1.1 Inklusionspolitiken und generelle Organisationsstrukturen im Körbe für Köln e.V.: Die Soll-Werte im Kölner Modell

Das Sozialprojekt wurde aus dem **privaten Raum** (GEW Stiftung und American Sports GmbH) initiiert und wird von diesen Trägern für einen Zeitraum von vier Jahren anspruchsbefähigt.⁴ Die Kernidee ist, auf der Gesamtstadtebene mit einer ressort- und systemübergreifenden Gruppe von ‚politischen‘ Entscheidungsträger/innen aus dem

¹ Die nachfolgenden Ausführungen wurden über folgende Quellen rekonstruiert: GEW Stiftung 2005b; Dok 81 (Statusbericht Vorstand, 10/2005); Dok 96b; Dok98; Dok 64 (Eintrag Datenbank Soziale Stadt 2005); Dok 70 (Projektantrag/Konzeptpapier 2001); Dok 101-104 (Zielkataloge); Dok 223-225 (Flyer 2005; 2004; 2002); Luetkens & Quilling 2006; Luetkens 2005c; 2004b; 2004c; 2003a.

² Zur Spezifizierung des Konzepts Public-Private-Cooperation (PPC) vgl. Kap. 7.2.3.

³ Seit Ende 2006 ist die ehemalige GEW Stiftung umbenannt worden in RheinEnergieStiftung Jugend/Beruf, Wissenschaft. Die vorliegende Arbeit verwendet den zum Untersuchungszeitpunkt aktuellen Namen GEW Stiftung.

⁴ Vgl. hierzu die Partneranalyse Kap. 7.2.

öffentlichen und gesellschaftlichen Raum kollektiv ein kostengünstiges und zukunftsfähiges Konzept für eine integrierte Sport und Jugendsozialarbeit zu entwickeln. Die Angebote sollen sukzessive in prioritäre Wohngebiete mit besonderem Entwicklungs- und Jugendhilfebedarf in Köln hineingetragen und dort entlang der spezifischen Problemlagen und Ressourcen vor Ort gemeinsam mit operativen Akteuren spezifiziert werden. Im Vordergrund bei der Implementierung von Nischenangeboten einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit steht die Bündelung und Nutzung der vorhandenen Potenziale an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe.

Durch eine **komplementäre Bündelung** und Nutzung der Expertise, Informations- und Wissenslagen, Finanzen, Infrastruktur, Vernetzungskontakte, das soziale Kapital und Humankapital der Partner sollen **Synergien** geschaffen werden. Ziel ist es, trotz knapper Sozialtöpfe, verschärfter Einsparungen und gewachsener Verteilungskämpfe im Feld freiwilliger Leistungen, ein innovatives, **kostengünstiges sozialintegratives Nischenangebot** für die benachteiligten jungen Menschen vor Ort zu schaffen. Diese ‚soziale Dienstleistung für Dritte‘ wird über die systematische Vernetzung von korporativen Akteure aus Politik, Sport und Jugendhilfe, wie auch unter Nutzung weiterer relevanter Ressourcenträger, z.B. aus der Wissenschaft, dem Rechtssystem und der Wirtschaft gewährleistet. Neben der Sozialintegration soll im Kölner Modell als gleichberechtigte Zielsetzung als **Querschnittspolitik** auch eine integrierte sportbezogene Jugendpolitik strategisch ausgestaltet und operativ umgesetzt werden. Dies erfolgt über die **Entwicklung und Verstetigung von lokalen Netzwerken**, über die nicht nur die teilsystemischen Stärken des **Sport- und Jugendhilfesystems** komplementär aufeinander bezogen und gebündelt werden. Die intersystemische Koordination erfolgt vielmehr unter aktiver Einbeziehung anderer relevanter Schnittstellenbereiche wie den politischen Ressorts zu Arbeitsmarkt, Integration, Stadtentwicklung und Bildung.

Der Verein kombiniert Sozialintegration mit Systemintegration: In seiner umfassenden satzungsmäßig festgeschriebenen ‚Mission‘ wird der Anspruch verfolgt, über eine intersystemische ‚organisierte Vernetzung‘ v.a. in den Feldern Politik, Sport und Jugendhilfe die Chancen mehrfach sozial benachteiligter junger Menschen auf eine gleichberechtigte soziale und berufliche Integration zu fördern und ihnen eine zukunftsfähige Perspektive im Hinblick auf eine sinnvolle Freizeitgestaltung wie auch Integration am ersten Arbeitsmarkt zu schaffen. Das Organisationsnetzwerk KfK wird damit zu einem Ort der Interdependenzbewältigung. Es stellt in seinem Leistungsanspruch einen kontextbezogenen *missing link* zwischen Sozialintegration und Systemintegration in der funktional differenzierten Gesellschaft dar.

Im Kölner Modell werden nicht nur die **institutionelle Ordnungen** einer Organisation und Netzwerkarbeit, sondern auch klassische Elemente der Leistungsorganisation und der Interessenorganisation mit einander vermascht. Der Verein ist eine gemeinnützige Organisation im Dritten Sektor, verwaltet sich autonom, agiert bedarfswirtschaftlich (§2,2),⁵ und ist auf Grund der privaten Anschubfinanzierung und seiner basisdemokratisch verfassten Entscheidungsstrukturen organisatorisch und finanziell prinzipiell unabhängig vom Staat. Die strategische Führungs- und Entscheidungsarbeit im Organisa-

⁵ Satzung §2,2: „Der Verein ist selbstlos tätig; er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Die Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. [...]. Alle Inhaber von Vereinsämtern sind ehrenamtlich tätig.“

tionsnetzwerk wird ehrenamtlich getragen (Vorstand, Beirat, Mitgliederversammlung) bzw. erfolgt über eine kostenfreie Freistellung von Personal aus den Mutterorganisationen (Geschäftsführung/ Geschäftsstelle). Darüber hinaus wird für die Formierung und Koordination der operativen Netzwerkarbeit in den Sozialräumen ein hauptamtlicher Mitarbeiter eingestellt (Operative Projektleitung). Darüber hinaus wurde je zwei Jahre lang mit einer resp. halben Mitarbeiterstelle aus Stiftungsgeldern die als partizipative Evaluation gestaltete wissenschaftliche Begleitforschung zum Projekt anteilig anschubfinanziert (vgl. 7.2.1). Bis Ende 2005 wurde auf der lokalen Umsetzungsebene ausschließlich die Sportarbeit über Honorarleistungen bezahlt; die restlichen Arbeitsbereiche wurde ehrenamtlich, durch Vernetzung oder über die Freistellung von vorhandenem Humankapital getragen.

Die Vereinsarbeit im KfK kann über den in der Satzung festgeschriebenen **Vereinszweck** teilsystemisch sowohl der Jugendhilfe wie dem Sportsystem zugeordnet werden. Konkret wird sie als Arbeit im Feld einer sportbezogenen Jugendhilfe verortet, die über ein soziales Dienstleistungsnetzwerk im Sozialraum umgesetzt werden soll. Damit wird satzungsgemäß eine **strategische Vernetzung von Sport und Jugend(sozial)arbeit** im Sektor der **Jugendberufshilfe** festgeschrieben:

Zweck des Vereins ist die **Förderung von Bildung und Erziehung Jugendlicher und junger Erwachsener**. [...] Der Satzungszweck wird insbesondere durch Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit im Sinne der §§ 11 und 13 des **Kinder- und Jugendhilfegesetzes** verwirklicht. Im Konkreten sollen mit dem Projekt die Ziele verfolgt werden, Jugendliche mittels der **Sportart Basketball** in ihrem alltäglichen Lebensumfeld abzuholen und soziale Verhaltensweisen und Persönlichkeitsstärkung zu entwickeln und zu stärken. Dieses Angebot wird mit bestehenden Beratungs- und Qualifizierungsangeboten zwecks Eröffnung von Berufs- und Bildungsperspektiven für Jugendliche verzahnt. Hierzu wird sich der zahlreichen Jugendhilfeeinrichtungen in den jeweiligen Stadtbezirken bedient (Satzung §2, Absatz 1; Herv. SAL).

Hier werden explizit zwei Zwecksetzungen, eine sportbezogene Jugend(sozial)arbeit im und über den Sport wie auch eine professionelle Beratungsarbeit im Feld der Jugendberufshilfe ausformuliert und damit eine systemübergreifende Verortung der Netzwerkarbeit satzungsgemäß festgeschrieben. Diese findet sich auch in der Selbstdarstellung der Kernziele des Vereins wieder, demnach ‚Körbe für Köln‘ insbesondere folgende Rahmenziele verfolgt (vgl. Flyer 2006; GEW Stiftung 2005; KfK 2005 u.a.):⁶

- Ein betreutes Freizeitangebot in der Sportart Basketball für Jugendliche ab 12 Jahre
- Die Schulung sozialer Verhaltensweisen und Stärkung sozialer Kompetenzen
- Streetball/Basketball als Brücke zwischen Freizeit, Sport und beruflicher Orientierung
- Die lokale Vernetzung zu bestehenden Beratungsangeboten zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung
- Eine sozialräumliche und kommunalweite Netzwerkarbeit mit dem Ziel der Verstetigung der Angebote (Nachhaltigkeit!)
- [Die flächendeckende Positionierung der Sportart Basketball in Köln].⁷

Erreicht werden soll dies zunächst durch die Schaffung von neuen bzw. die Renovierung sanierungsbedürftiger Streetballplätze und Freizeiträumen in prioritären Wohnbereichen mit Jugendhilfebedarf („sozialen Brennpunkten“), durch die Institutionalisierung von offenen, aber regelmäßig betreuten Streetballangeboten und je eigenen Mädchenange-

6 Quellen der Selbstdarstellung: vgl. Flyer, GEW 2005 - Internetpräsentation, KfK 2005 – Internetpräsentation, Eintrag in der Soziale Stadt Datenbank.

7 Die ursprünglich ‚flächendeckende‘ Ausrichtung der Projektarbeit ist sukzessive durch qualitative Qualitätskriterien ersetzt worden; siehe weitere Ausführungen v.a. in Kap. 7.5

7 Qualitative Netzwerkanalyse

boten. Diese Angebotstrukturen werden in einem zweiten Schritt mit vorhandenen sozialen Dienstleistungsstrukturen der Jugendberufsberatung vernetzt. Diese rahmengebenden, sehr globalen Zielorientierungen wurden allerdings zum Teil, wie die konkreten standortbezogenen Zielsetzungen auch, entlang der faktischen Gegebenheiten angepasst und verändert, so dass z.B. die ‚flächendeckende‘ Umsetzung von Angeboten zunehmend durch die Umsetzung an prioritären Standpunkten ersetzt wurde und Quantitäten im Verlauf der netzwerkbezogenen Lernprozesse zunehmend qualitativen Anforderungen gewichen sind (vgl. Kap. 7.4) .

Die ‚offenen‘ Basketballangebote für Jungen und Mädchen im Alter zwischen 12 und 19 Jahren fungieren als **niederschwellige Angebote** für die beraterische Sozialarbeit. Hierbei sind die Sportangebote **Mittel und Zweck** zugleich. Street- und Basketball wird einerseits als **attraktives Medium** genutzt, um einen leichteren, niederschweligen Zugang zur Zielgruppe zu erhalten; zugleich soll den Heranwachsenden ein **sinnvolles, aktives Freizeitangebot** geboten werden. Die große Attraktivität und das hohe Potenzial von Sport für die Jugend(sozial)arbeit soll vor allem mit Blick auf präventive, ressourcenstärkende und ressourcenschützende Wirkungen im Sinne einer freizeitpädagogischen ‚Erziehung durch Sport‘ eingesetzt werden (vgl. Luetkens 2003). Der Mannschaftssport wird als unterstützende Ressource zur Förderung der sozialen und personalen Persönlichkeitsentwicklung der Heranwachsenden eingesetzt. Soziale Verhaltensweisen und Kompetenzen wie Fair Play, Teamhandeln und ‚Miteinander spielen‘ sollen in und über den Mannschaftssport und die Bewegungsarbeit erprobt und erlernt werden. Die Jugendlichen werden im Kontext der sport- und freizeitpädagogischen Bewegungsarbeit als **Ko-Produzenten** aktiv in die Sozialisations- und Ausgestaltungsprozesse einbezogen, indem sie Regeln aushandeln, z.T. für die Standortpflege und/ oder Platzgestaltung mit verantwortlich sind und z.B. bei Events das jugendkulturelle Rahmenprogramm über Hip-Hop, Tanz, Gesang u.a. gestalten. Das Sport- und Bewegungsangebot fungiert zugleich auch als **Kontaktforum** zur Bildung sozialer (Unterstützungs-) Netzwerke für die Jugendlichen vor Ort und als **Brücke** zu einer professionellen Beratung für die berufliche Orientierung. Der sozialpädagogische Baustein Jugendberufshilfe wird als flankierendes Angebot von assoziierten bzw. ko-optierten Kooperationspartnern und Trägern vor Ort umgesetzt. Hierzu gehören öffentliche und freie Träger der Jugendberufshilfe, aus Sozialen Diensten, Integrationsfachdiensten und anderen relevanten lokalen Akteuren, die ihr Humankapital kostenfrei in der Netzwerkarbeit zu Verfügung stellen und umgekehrt den Nutzen eines niederschweligen Zugangs zur Zielgruppe, die Potenziale der Sportarbeit für ihre soziale Arbeit nutzbar machen und gemeinsam mit den anderen lokalen Netzwerkpartnern vor Ort die spezifischen Ziele ausgestalten.



Die **integrierte sportbezogene Jugendsozialarbeit** im Körbe für Köln e. V. soll als integratives und zielgruppengerechtes Freizeit-, Sport und Beratungsangebot ‚für Alle‘ gestaltet sein (vgl. Luetkens 2005d). Angesetzt wird die Integrationsarbeit allerdings vor allem an Standorten, die derzeit ein Defizit an angemessenen zivilgesellschaftlichen Angeboten in benannten Handlungsfeldern aufweisen bzw. in denen ein überdurchschnitt-

lich hoher Anteil sozial benachteiligter junger Menschen gebündelt lebt, die dem Risiko sozialer Exklusion aus institutionellen Kontexten ausgesetzt sind. Das Angebot ist daher als „soziale Brennpunktarbeit“ konzipiert und folgt den fachlichen Ansprüchen einer **lebensraum- und lebenslagebezogenen Jugendsozialarbeit** (vgl. BMFSFJ 2002). In seiner Verbindung mit dem institutionellen Netzwerkansatz kann es folgerichtig als zeitgemäße Form einer organisierten Gemeinwesenarbeit bezeichnet werden, die sich v.a. durch die Nutzung der lokalen Potenziale und zivilgesellschaftlichen individuellen wie organisierten Ressourcen und Strukturen auszeichnet. Neben der Sozialraumorientierung und Lebensweltausrichtung wird versucht den spezifischen Lebenslagen der jungen Menschen vor Ort über eine möglichst zielgruppengerechte Angebotsgestaltung folgend – den Prämissen in den Strategien des *Gender Mainstreaming*⁸ und der *Managing Diversity*⁹ Folge zu leisten: so soll im Sinne der benannten *Policies* über eine ‚integrative‘ Angebotsgestaltung der gleichberechtigte Zugang und eine egalitäre Teilhabe von Mädchen und Jungen mit und ohne Migrationshintergrund gefördert werden, Jugendliche mit körperlicher und Lernbeeinträchtigungen sollen die gleiche Chance erhalten zu einer aktiven und sinnvollen Freizeitgestaltung wie zu ihren Ansprüchen und Interessen gemäßen Beratungsangeboten zur beruflichen Orientierung. Weitere handlungsleitende Prinzipien in der Netzwerkarbeit sind eine gezielte Standortauswahl auf Basis systematischer jugendhilfe- und sportbezogener **Sozialraumanalysen**, die kollektive Erarbeitung **integrierter Handlungskonzepte** in intersystemischen Verhandlungssystemen und die **sozialräumliche lokale Vernetzungsarbeit vor allem an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe**.¹⁰ Auf diese Aspekte, deren Strukturen, Prozesse und Funktionsweisen wird im Verlauf der Analyse vertiefend eingegangen.

7.1.2 Die wissenschaftliche Begleitung:¹¹ Partizipative Aktionsforschung, ‚responsive Evaluation‘, Qualitätsmanagement ‚von unten‘

Das Sozialprojekt wurde zwischen 2002 und 2006 wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Die Evaluation ist primär als **Prozessevaluation** (Formative Evaluation) im Design einer **partizipativen Aktionsforschung** gestaltet (vgl. Mayring 1999, 36ff). In evaluationstheoretischer Terminologie findet dies im Modell der ‚responsiven Evaluation‘ (Beywl 1988) bzw. ‚partizipativen Evaluation‘ (Univation-Institut für Evaluation 2004) seinen Ausdruck. Ziel und Funktion der Evaluation ist es über kontinuierliche Zwischenergebnisse eine proaktive und begleitende Programmentwicklung und –optimierung zu generieren, die im *bottom-up* Verfahren, d.h. unter aktiver Beteiligung der strategischen und operativen Akteure aus allen relevanten Handlungsfeldern (v.a. Sport, Politik, Jugendhilfe) inkl. der Zielgruppe, gestaltet wird. Neben der Rekonstruktion von Wirkungsverläufen soll vor allem handlungsrelevantes Prozess- und Steuerungswissen für intersystemische Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell generiert werden (vgl. Bortz & Döring 2002, 113ff). Im vorliegenden Fallbeispiel einer intersystemischen **Mehrebenen-**

8 Vgl. zur Konzeption stellv. BMFSFJ 2005h; dsj 2005d; Meyer & von Giensheim 2002; Enggruber 2001.

9 Vgl. stellv. MSJK NRW 2004; auch Ausführungsgesetz zum Kinder- und Jugendhilfegesetz des Landes NRW (Landesregierung NRW 2005).

10 An dieser Stelle wird deutlich, dass der Körbe für Köln e.V. seine Wohlfahrtsleistung in hohem Maße an die sozialpolitischen *Policies* z.B. von „E&C“ und dem Bund-Länder-Programm Soziale Stadt anschlussfähig gestaltet (vgl. Kap. 6.1).

11 Vgl. Luetkens 2003a; 2003c; 2005c.

Netzwerkstrategie kann dies nur unter Berücksichtigung der verschiedenen Partner-sichten und Netzwerkebenen über die Triangulation von Perspektive und Methoden angemessen umgesetzt werden (vgl. i.Ü. Widmer & Frey 2006; Klawe 2005; Flick 1995b; 1991). Dies erscheint notwendig, weil die Strategie und operative Arbeit im Netzwerk entkoppelte Bereiche sind. Die operative Arbeit wird zwar in nachgelagerten Prozessen umgesetzt; allerdings entwickeln und modifizieren die Akteure der Strategie- und operativen Ebene zugleich arbeitsteilig die Programmkonzeption über einen *down-up*-Steuerungsprozess.¹² Aus evaluationstheoretischer Sicht werden in Abhängigkeit von der Betrachtungsebene und dem Zeitpunkt der Evaluation die Funktionen der summativen und der formativen Evaluation differenziert eingesetzt, weil aus evaluationsethischen Gründen z.B. summative Evaluationsergebnisse der operativen Ebene nur sehr eingeschränkt zur Zweitverwendung für eine formative Strategie- und Programmevaluation eingesetzt werden dürfen; andernfalls könnten die operativen Akteure komprimiert werden (vgl. ebd., 5-7). Entlang dem traditionellen CIPP-Modell von Shufflebeam & Shinkfield (1985; Shinkfield 1985, 151-208)¹³ wird in der Evaluation der Fokus vor allem auf die Elemente *Context* und *Process* gelegt; die Dimensionen *Input* und *Output* (und erweiterten Dimensionen *Outcome* und *Impact*) wurden aus forschungsstrategischen und -ökonomischen Gründen vernachlässigt.¹⁴ Beschrieben ist damit zugleich ein legitimes Vorgehen für formative Evaluationen, die auf eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung und der Anregung von Lernprozessen abzielen. Auch wenn die faktische Leistungsproduktion mit Blick auf den Output der pluralen Wohlfahrtsproduktion im Hinblick auf die Sozial- und Systemintegration nicht vordergründiges Evaluationsziel war, so wurde dieser dennoch kontinuierlich überprüft und abschließend entlang der prioritären Zielsetzungen des Projekts qualitätssichernd bemessen (vgl. Luetkens 2007).¹⁵

Welche Rolle spielt nun aber die Wissenschaft im Netzwerksystem und wo ist sie im Verbundsystem zu verorten? Die Wissenschaft ist an der Grenze des Organisationsnetzwerks verortet und greift über partizipative Methoden und Vorgehensweisen „verändernd“ in die soziale Praxis ein. Das Evaluationsteam und die operativen Akteure (Praktiker/innen) stehen in einem gleichberechtigten, herrschaftsfreien Austausch und kontinuierlichen Dialog zueinander. Das methodische Vorgehen der Prozessevaluation erfolgt in enger Anlehnung an das QOS-System (Qualitätsentwicklung, Qualitätsstandards und Selbstevaluation) nach von Spiegel (2000): Qualitäten, prioritäre Zielsetzungen und Umsteuerungsprozesse werden **von unten** aus der jeweiligen Fachperspektive Sport und/oder Jugendhilfe entwickelt und in **integrierte Handlungskonzepte und Zielkataloge** überführt. Dies wird in dialogischen Verfahren, über kooperative Planungs- und Aushandlungsprozesse zwischen Akteuren aus der Wissenschaft und Praxis und unter Berücksichtigung der spezifischen lokalen Bedarfslagen der Jugendlichen umge-

¹² Hierin unterscheidet sich der KfK von traditionell politisch kontextgesteuerten Programmen: Diese werden zwar auch in einem Mehrebenenmodell in Form von *governance networks* umgesetzt, die Strategieebene entwickelt dort allerdings **normative** Programme, die i.S. einer good governance vor allem *top-down* gesteuert werden (vgl. ebd., 4)

¹³ Das CIPP-Modell (*context – input – process – product evaluation*) wurde von Shuffebeam (1985, 151-208) als 'improved-oriented Evaluation' entwickelt, die häufig in der Wirkungsforschung zur sozialen Arbeit und Jugendhilfe Anwendung findet (vgl. dji 2005e; stellv. auch Groß et al. 2005).

¹⁴ Das Vorgehen und das daraus entwickelte Evaluationsdesign wurde mit den Netzwerkträgern abgesprochen und als sinnvoll erachtet.

¹⁵ Die Quelle wurde nachträglich eingefügt, da zum Zeitpunkt der Zulassung der Dissertation der interne Evaluationsbericht noch nicht fertiggestellt war; es lagen nur Zwischenergebnisse vor.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

setzt. Die Zielprozesse setzen direkt an den spezifischen Problemlagen vor Ort an und berücksichtigen die gegebenen Strukturen, Angebote und andere Maßnahmen, mit denen das KfK-Angebot auch sinnvoll gekoppelt wird. Kontinuierlich werden Kontaktdaten erhoben und der Verlauf der Angebote über teilstandardisierte Erhebungsbögen von den operativen Akteuren aus Sport und Jugendhilfe dokumentiert (vgl. zur ‚dokumentierenden Evaluation‘ vgl. Univation 2004). Die Evaluationsergebnisse fungieren zugleich als Planungsgrundlage für weitere Maßnahmen als Basis für Umsteuerungsprozesse, als Datengrundlage für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, als Motivationsbasis für die operativen Akteure und als Legitimationsbasis mit Blick auf die strategische Ebene und die Mutterkontexte der strategischen Akteure. Zur konkreten Gestaltung der Qualitätsarbeit und prozesse, vgl. 7.4.



Die wissenschaftliche Begleitung ist damit eher formativ-prozessbegleitend angelegt und hat zur Aufgabe eine Datenbasis zu generieren, die als Planungsgrundlage für zukünftige Maßnahmen einer organisierten Gemeinwesenarbeit im vorliegenden Arbeitskontext nutzbar gemacht wird. Die Rolle der Wissenschaft ist somit zwischen Aktivator, Moderator und Qualitätsmanagement zu verorten. Die partizipative Form der Evaluation soll gewährleisten, dass eine Qualitätsentwicklung und –sicherung von unten erfolgt, damit hierüber

- 1) die Motivation und Selbstbindung der operativen Akteure erhöht werden,
- 2) die fachlichen Kompetenzen angemessen im komplexen Verbundsystem angemessen eingesetzt werden und zum Tragen kommen können und
- 3) das Sozialprojekt und Netzwerk nach Ablauf der Anschubförderzeit nicht von einem externen Qualitätsmanagement abhängig ist, sondern in der Lage ist, das *Monitoring* und *Controlling* auch in Eigenregie weiter zu führen und bei Bedarf Umsteuerungsprozesse einzuleiten.

Die Konzeption der Begleitforschung erfolgte in enger Anlehnung an differenzierungstheoretische Prämissen. Es sollte v.a. den Dimensionen der Selbstreferenzialität und Selbstorganisation von Netzwerken einerseits und der Annahme spezialisierter Kenntnisse und Wissenslagen der je teilsystemisch geprägten Akteure im System Rechnung getragen werden. Ziel war es in und mit der Aktionsforschung die verschiedenen Kompetenzen und Wissenslagen zu aktivieren, in kooperativen Planungs- und Aushandlungsprozessen anschlussfähig aneinander zu gestalten und im Hinblick auf ihre Synergieeffekte und eine leistungsfähige Integrationsarbeit zu bündeln. Über den Ansatz der formativen Evaluation konnten weiterhin qualitative Datenlagen auf operativer und strategischer Ebene gesammelt und Transparenz darüber geschaffen werden, wie eine inter-systemische wissens- und kommunikationsgesteuerte Netzwerkarbeit und Qualitätssicherung optimal zu gestalten ist. Die Prozessevaluation soll die Akteure zu Reflektionen anregen, Feedbackschleifen zwischen den beteiligten Partner/innen initiieren und moderierend begleiten. Damit leistet sie auch einen wichtigen Beitrag zur Förderung der avisierten systemübergreifenden Lernprozesse.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Zusammenfassend gilt, dass die Projekt- und Qualitätsentwicklung der sozialen Dienstleistungsnetzwerke in den Sozialräumen ‚von unten‘ gesteuert wird. Kernaufgabe der Wissenschaft ist, neben der Initiierung, Moderation und konzeptionellen Beratung von Zielfindungs- und Qualitätsprozessen, vor allem die Aufbereitung, Synthese der Teildatenlagen, eine kontinuierliche Dokumentation und Ergebnissrückkopplung an die strategische Netzwerkebene und operativen Akteure. Der Evaluationsprozess ist als ‚Hilfe zur Selbstevaluation‘ gestaltet, bedient sich für die formative Begleitung und strategische Arbeit der Verfahren einer ‚responsiven Evaluation‘ (vgl. Beywl 1988, 139-249) wie auch von Elementen einer ‚dokumentierenden Evaluation‘. So können die operativen Akteure und die Projektleitung auch über den Anschubförderzeitraum hinaus das Rückmeldesystem selbständig und weiterhin anwenden und es entsteht keine Abhängigkeit von der Wissenschaft.

7.1.3 Integrationsleistung als Fakt oder Fiktion – ein cursorischer Blick auf den Output der Sozial- und Systemintegration

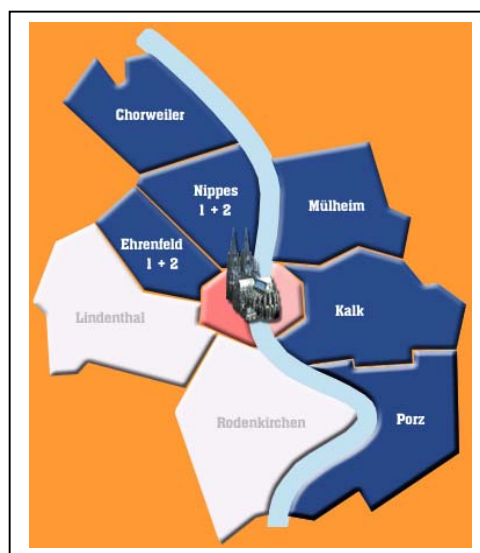
An dieser Stelle kann und soll keine umfassende Leistungsbewertung des Kölner Modells erfolgen. Diese Aufgabe wurde mit dem Abschlussbericht der Begleitforschung geleistet (vgl. Luetkens 2007).¹⁶ Zugleich ist es notwendig die nachfolgende qualitative Analyse der Strukturen und Prozesse des *Throughput* bzw. *Withinput* der Netzwerkarbeit im Spiegel einer ‚kleinen‘ Datenbasis zu gestalten. Nur so kann überhaupt eingeschätzt werden, ob und inwieweit die Koordination und Kooperation erfolgreich und lohnend umgesetzt wurde. Allerdings kann nur ein sehr kleiner Ausschnitt der Ergebnisse gegeben werden, ohne die Qualität der Netzwerkarbeit angemessen zu reflektieren.¹⁷

Der Trägerverein hat sich bis Ende 2005 in 6 Stadtbezirken Kölns (Ehrenfeld 2 Standorte, Nippes 2 Standorte, Mülheim, Porz, Chorweiler und Kalk) mit einem umfassenden Nischenangebot positioniert (vgl. Abb. 7-1.1.)

Abb. 7-1.1 Standorte im Körbe für Köln e.V.

Quelle: www.koerbe-fuer-koeln.de (letzter Zugriff Juli 2006).

Das inhaltliche Rahmenkonzept beinhaltet pro Standort ein zielgruppendifferenziertes freizeitpädagogisch betreutes **offenes** Streetball-Angebot an zwei Tagen pro Woche für Mädchen und Jungen zwischen 12 und 19 Jahren (Kernzielgruppe) sowie ein gesondertes Basketball-Mädchenangebot im geschützten Raum unter weiblicher Betreuung. So ist gewährleistet, dass auch junge Frauen mit Migrationshintergrund, die in der erreichten Zielgruppe zu einem hohen Anteil muslimischer Herkunft sind (vgl. Jugendbefragung in Luetkens 2007), eine Chance auf Teilhabe haben. Neben



¹⁶ An dieser Stelle werden nachträglich Graphiken aus dem Endbericht eingefügt, um die Transparenz über die Evaluationsergebnisse zu erhöhen. Diese nachfolgenden Graphiken waren nicht Teil der Dissertation von Juli 2006; dort wurde einzig verbal auf die Evaluationsberichte Bezug genommen.

¹⁷ vgl. ausf. Ergebnissen bei Luetkens 2007 und Anlage; geplant ist eine Veröffentlichung im Jahr 2008.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

einer geschlechts- und altersbezogenen Differenzierung wurde im Juli 2005 am Standort Köln Kalk des weiteren ein integratives Sport- und Beratungsangebot für Jugendliche mit und ohne Behinderung installiert.

Die Arbeit an allen anderen Standorten zeichnet sich durch einen – im Gesamtstadtvergleich gesehen (vgl. Abb. 7-1.2; Modul Sozialraumanalyse Köln 2006 in Luetkens 2007) – überdurchschnittlich hohen Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund¹⁸ aus.

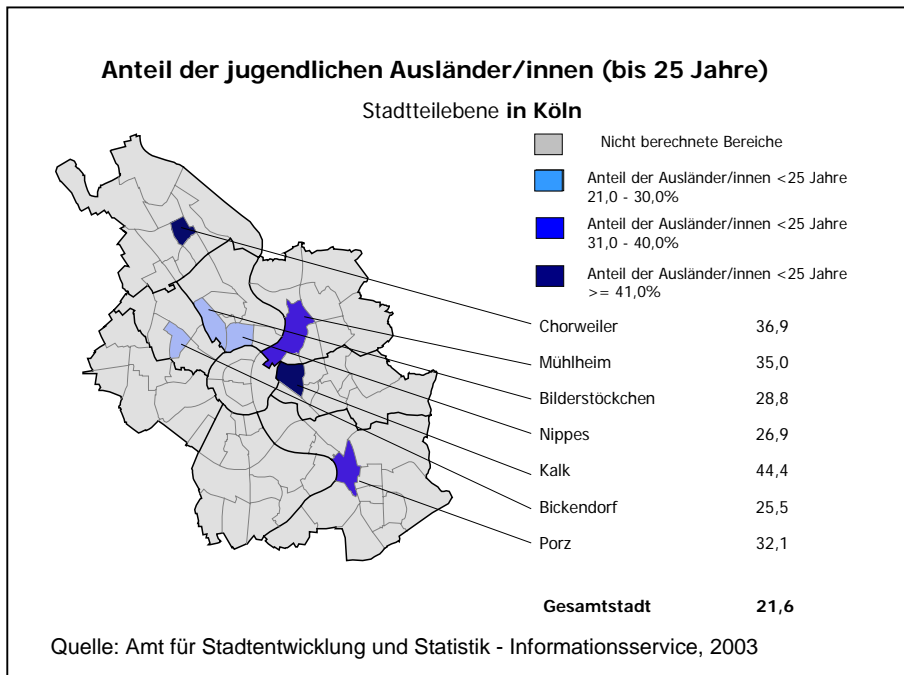


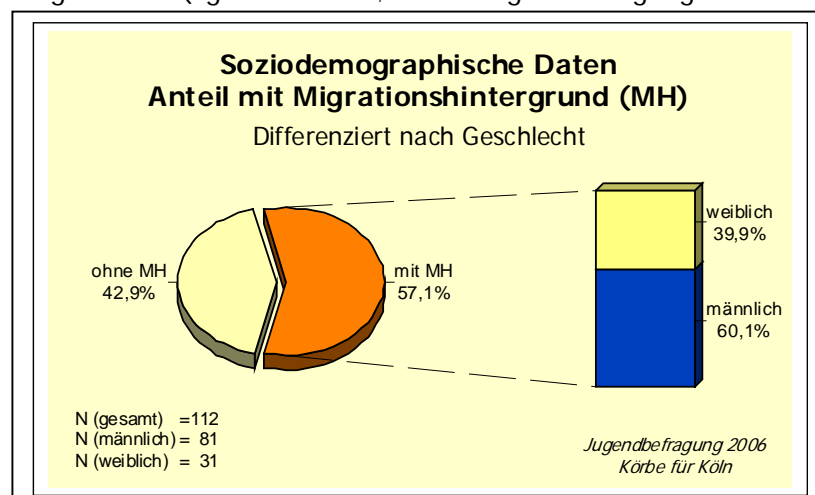
Abb. 7-1.2 Sozialraumanalyse - Anteil der jugendlichen Ausländer/innen an den Standorten vom Körbe für Köln e.V. / Durchschnitt Gesamtstadt

Quelle: Jugendbefragung 2006 (Luetkens 2007 bzgn. auf Daten Amt f. Stadtentwicklung 2003).

Laut Jugendbefragung 2006 weisen insgesamt 57,1% der befragten Zielgruppe des Körbe für Köln e.V. (39,9% davon weiblich und 60,1% männlich) einen Migrationshintergrund auf, d.h. haben ausländische Nationalität oder mindestens einer der Eltern weist einen Migrationshintergrund auf (vgl. Abb. 7-1.3; Modul Jugendbefragung 2006 in Luetkens 2007).

Abb. 7-1.3 Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Körbe für Köln e.V.

Quelle:
Jugendbefragung 2006
(zit. in Luetkens 2007).



¹⁸ Definition Migrationshintergrund - MH: Mindestens ein Elternteil oder Jugendlicher weist MH auf.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Fast zwei Drittel (60,9%) der Jugendlichen mit Migrationshintergrund wurden in Deutschland geboren.

Differenziert nach Alter und Geschlecht umfasst die Zielgruppe eine Altersspanne von 9 bis 22 Jahren (im Durchschnitt 14,5 Jahren); hiervor nur gut ein Viertel (27,7%) Mädchen/ weibliche Heranwachsende und 72,3% Jungen bzw. männliche Jugendliche (vgl. Jugendbefragung 2006 ebd.). Die spezifischen **Mädchenangebote** wurden zur Zeit der Auswertung (bis Sommer 2006) zu einem sehr unterschiedlichen Ausmaß genutzt: Kontaktzahlen und Beobachtungen der Promotion-Aktionen belegen, dass Basketball – wider ‚gängiger‘ Annahmen – sehr wohl ein attraktiver Sport für weibliche Heranwachsende mit und ohne Migrationshintergrund sein kann: So nahmen in Nippes über einen längeren Zeitraum im Schnitt 15 Mädchen ‚mit‘ Migrationshintergrund, zu 90% türkischer Provenienz, regelmäßig an den Angeboten teil. Diese Angebote waren durch eine zielgruppengerechte Ausrichtung orientiert an den Bedarfen der Mädchen charakterisiert: so wurde neben Basketball auch Möglichkeiten geboten für gemeinsame Aktionen, Ausflüge, Kaffee trinken, Problemzongymnastik und Konflikttrainings (vgl. IP 13; Newsletter 2003 KfK; Luetkens 2003a; Modul Mädchenarbeit in Luetkens 2007). Nichts desto trotz zeigt der Prozessverlauf, dass es sehr schwierig ist, Mädchen aus unteren sozialen Lagen und mit Migrationshintergrund für die Angebote zu motivieren und dauerhaft an diese zu binden. Im Zuge des KfK wurde zur Problemlösung eigens ein ‚AK Mädchenarbeit im KfK‘ eingerichtet und z.T. durch eine externe Expertengruppe (Gleichstellungsbeauftragte Köln, Geschlechterforschung DSHS Köln, Praktikerinnen aus der Mädchenarbeit im Sport und der Jugendberufshilfe u.a.) ergänzt, um kollektiv eine Gesamtstadtstrategie für die Mädchenarbeit im Sport zu entwickeln. Erstes Resultat dieser Arbeit war eine gesamtstädtische Promotion der Mädchenangebote und die Installation eines eigenen *Girlz-Cup* im Jahr 2006, der nachfolgend im Programm des Sozialprojekts zu einer festen Institution wurde. Die Strukturen der Mädchenarbeit im KfK werden entlang der Kriterien des *Gender Mainstreaming* in der Jugend- und Sportarbeit gestaltet. Bereits die Schaffung der spezifischen Mädchenangebote sind Resultat von Umsteuerungs- und Anpassungsprozessen. Diese spezifischen Angebote sind in Reaktion auf die Unterrepräsentanz von benachteiligten Mädchen in der Zielgruppe des KfK geschaffen worden. Im Basiskonzept des Trägervereins waren reine Mädchenangebote nicht geplant. Sie sind somit das emergente Ergebnis aus der Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V.: diese Strukturen haben sich prozessual entwickelt. Derartige Umsteuerungsprozesse werden in der Regel von der Basis angesteuert, da über die operative Arbeit ein guter Einblick in die ‚faktische‘ Umsetzung der Maßnahme und Erreichung der Zielgruppe gegeben ist (vgl. Kap. 7.3).

Regelmäßig steht ein **qualifiziertes Beratungsteam** in einem mobilen Infobus am Streetballplatz den Jugendlichen mit ihrem Beratungsangebot für schulische und berufliche Fragen aber auch für persönliche Probleme zur Verfügung. Die Sozialarbeiter/innen kommen aus örtlichen Jugendbüros oder anderen Einrichtungen der Jugendberufshilfe und vermitteln das Klientel bei Interesse und Bedarf nach dem Erstkontakt im mobilen Info-



Liner zu Folgeberatungen bzw. in Bewerbungstrainings, Jobs und andere den Bedarfslagen der Jugendlichen angemessene Maßnahmen. Die Jugendlichen erhalten neben der Unterstützung und Hilfestellung in Fragen zur Berufsförderung, Ausbildung und Arbeitsplatzfindung auch Bewerbungstrainings oder werden in Maßnahmen (Sprachkurse, EDV-Kurse u.a.) vermittelt.

Neben einer ausführlichen Erstbewerbung der Platz- und Hallenangebote (Promotion) und großen Eröffnungs-Events an den Standorten wird vier mal im Jahr der *Körbe für Köln Cup* durchgeführt, seit 2005 als „Wandercup“ (vgl. Konzeptpapier Cup; Dok 26d). Über dieses Streetball-Turnier sollen die Jugendlichen der einzelnen Sozialräume angeregt werden, ihre Reviere zu verlassen und auch mit Jugendlichen aus anderen Bezirken gemeinsam und fair Basketball zu spielen. Über einen Player's-Pass und attraktive Preise wird ferner versucht, das Bindungsverhalten der Zielgruppe an das Sport- und Beratungsangebot positiv zu beeinflussen. Weiterhin sollen Vorurteile gegenüber den Jugendlichen aus anderen Stadtteilen abgebaut und die Eigenständigkeit und Mobilität durch Anreise gefördert werden. Die Jugendlichen gestalten das Rahmenprogramm für diese Events durch Gesang, Break Dance, Hip Hop und andere Showeinlagen partizipativ mit (Empowerment; Ko-Produktion). Neben den eigenen Angeboten und Maßnahmen wird der Körbe für Köln e. V. in den Bezirken und kommunalweit regelmäßig bei einschlägigen Events im Feld der Jugendberufshilfe (z.B. Ausbildungsbörse, Markt der Möglichkeiten) und bei gesamtstädtischen Kinder- und Jugendevents (z.B. Weltkindertag, Weltjugendtag) aktiv.

Jeder Standort weist – entlang der Bedarfe und Problemsituation vor Ort – je eigene Schwerpunkte in der Integrationsarbeit und Partnerkonstellation auf. Exemplarisch wird an dieser Stelle das vorerst letzte **integrative Sport- und Beratungsangebot** für Jugendliche mit und ohne Behinderung herausgegriffen, das im Juli 2005 in Köln Kalk, kofinanziert mit öffentlichen Geldern aus dem Programm ‚Werkstatt Sport – Soziale Stadt NRW‘, installiert werden konnte. Das Angebot erfolgt in enger Kooperation

- 1) mit der AbenteuerHalleKalk¹⁹, die ihre Räumlichkeiten für das Angebot vor Ort sowie Personal für die Beratung kostenfrei zur Verfügung stellen und
- 2) mit dem Integrationsfachdienst Köln, der gefördert über die Bundesagentur für Arbeit (SGB III) die kostenfreie Beratung zur beruflichen Orientierung für Jugendliche mit Behinderung vor Ort durchführt und für die beeinträchtigten jungen Menschen bei Bedarf mit Folgeberatungen in der eigenen Institution zur Verfügung steht.

Der Körbe für Köln e.V. ist mit der Installation dieses letzten Standorts in eine neue Phase der Netzwerkarbeit getreten, in der es nun primär darum geht, die Qualität und Nachhaltigkeit der bestehenden Angebote zu sichern. Hierzu werden seit Anfang 2006 kollektiv Konzepte und Finanzierungsmodelle entwickelt. Eine Übersicht über die Kontaktdaten, durchschnittliche Teilnehmerzahlen bei den betreuten Angeboten und Events, differenziert nach Alter und Geschlecht, wie auch weitere Daten aus der Jugendbefragung, der Sozialraumanalyse und Dokumentation der wissenschaftlichen Begleitforschung, können den Übersichtstabellen im Anhang der vorliegenden Arbeit entnommen

¹⁹ Die AbenteuerHalleKalk ist in städtischer Trägerschaft des JugZ gGmbH. Die ehemalige Fabrikhalle wurde aufwändig über Gelder der Sozialen Stadt und der Kommune zu einer sport- und bewegungsorientierten Jugendeinrichtung umfunktioniert. Vgl. Konzeption in der Anlage.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

werden. Die Strukturen und Kommunikations-, Governance- und Qualitätsprozesse der Netzwerkarbeit werden in den nachfolgenden Kapiteln Thema der Analyse sein.

7.2 AKTEURKONSTELLATION – Die Partnerstruktur

Netzwerkhandeln ist nicht allein aus Strukturen und Regelsystemen erklärbar, sondern in hohem Maße von der spezifischen Akteurkonstellation, den historisch geprägten Interdependenzen zwischen den Akteuren, ihren Ressourcen- und Interessenlagen abhängig. Je nach Rolle und Position und eingebrachter Ressourcenlage im Netzwerk haben die Akteure einen mehr oder minder großen Einfluss auf Netzwerkentscheidungen und damit auch auf die kollektive Handlungsrichtung. In diesem Punkt sind sich die Systemtheorie (vgl. stellv. Baecker 1999), Netzwerkforschung (vgl. stellv. Oppen et al. 2003; Aderhold et al. 2002), die Interorganisations- und Kollaborationstheorie (vgl. stellv. Gray 1989; 1985; Gray & Wood 1991) und die Dritte Sektor Forschung zur pluralen Wohlfahrtsproduktion (vgl. stellv. Evers et al. 2002) einig: Die **Zusammensetzung der Partnerstruktur** und die **Verteilung von Entscheidungsbefugnissen** sind kritische Faktoren, die den Möglichkeits- und Entscheidungsraum komplexer Organisationen und intersystemischer Netzwerke abstecken. Die Partnerstruktur ist Grundlage und Herzstück für alle weiteren Regelungen und Organisationen im komplexen System: mit ihr entstehen die Strukturen im System, werden die Grenzen des Netzwerks nach innen und außen gesteckt, die Netzwerkidentität und seine Mission entwickelt.

Der nachfolgende Analyseabschnitt ist im ASD-Modell auf der Ebenen des Könnens verortet (vgl. Abb. 7-2.1). Die Partnerstruktur ist mit Blick nach außen Indikator für die gesamtstädtische und dezentrale Politikfähigkeit der sozialpolitischen kommunalen Netzwerkarbeit des Körbe für Köln e.V.. Mit Blick auf das Netzwerk eröffnet sie einen vertiefenden Blick auf die Kräfteverhältnisse und Entscheidungspotenziale der intersektoralen und systemübergreifenden Netzwerkkonstellation allgemein, und ihrer Akteure im Besonderen.

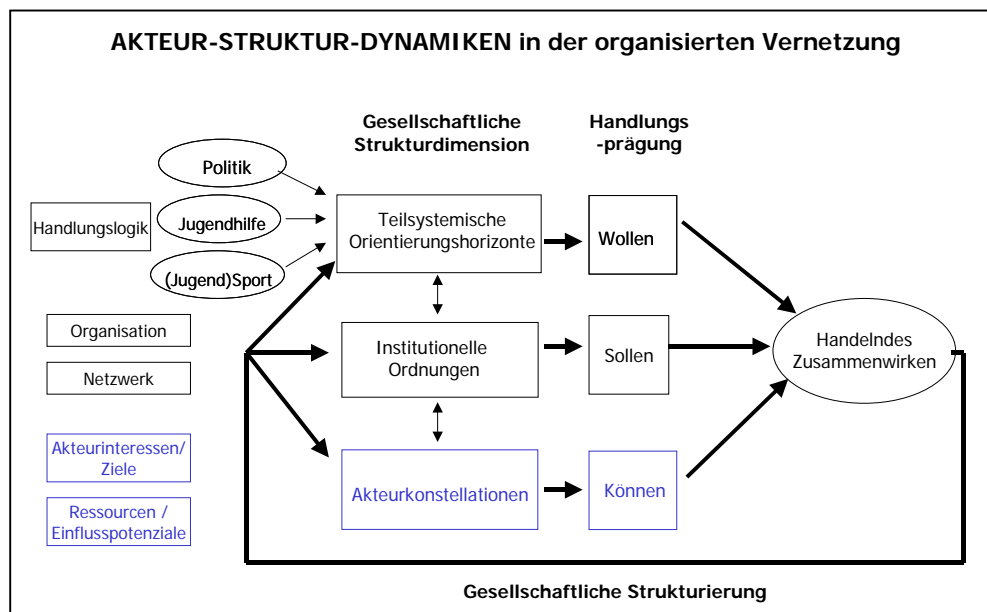


Abb. 7-2.1 Akteurkonstellation und ihr Leistungspotenzial – Interessen, Ressourcen, Interdependenzen (Können) (erweiterte Darstellung (in Anl. an Schimank 1996, 247).

Im Zuge der Rekonstruktion der **Handlungsorientierungen, Interessenlagen und Ziele** der Kernakteure muss folgerichtig zwischen den 2 Ebenen

- 1) der **Muttersysteme** (teilsystemische Handlungsorientierungen, Interessen und Ziele der Mutterorganisation; vgl. auch Kontextanalysen) und
- 2) **der Netzwerkebene** unterschieden werden.

Einzig eine Mehrebenenanalyse erlaubt es Handlungsorientierungen und Wertvorstellungen der Partner, die Entwicklung von kognitiven Konvergenzen und Präferenzintegration in einer geteilten Rationalität (Mission), wie auch verbleibende Diskrepanzen und Antagonismen systematisch zu analysieren (vgl. Kap. 2.3; Kap. 4; auch van Santen & Seckinger 2005a; Scharpf 2000; Horak et al. 1997, 145).

Der Körbe für Köln ist eine freiwillige Vereinigung und agiert als **eingetragener gemeinnütziger Trägerverein im Dritten Sektor**. Damit ist die Institution **formal auf Dauer** angelegt, genießt Rechtspersönlichkeit (lt. §21 BGB) und orientiert ihr kollektives Handeln an dem unter Kap. 7.1 dargestellten ideellen und gemeinwohlorientierten Satzungszweck (vgl. AO 1977; §56, §57; Kap. 3; auch Zimmer & Priller 2004, 46; Wex 2004, 108ff).²⁰ Die Vereinstätigkeit ist auf die Förderung der Erziehung und Jugendhilfe junger Menschen im und über eine Kopplung mit dem Medium Sport ausgerichtet und entspricht damit verschiedenen Zielsetzungen der Abgabenordnung. Auf dieser Basis ist der Trägerverein gemeinnützig, mit den sich daraus ergebenden steuerlichen Konsequenzen (vgl. §52, Abs. 1 der AO 1977; auch Zimmer 1996, 298ff.). Nachfolgend werden **als Kernakteure** definiert:

- 1) die strategischen Entscheider/innen im formal verstetigten strategischen **Policy-Netzwerk** (Vorstand, stimmberechtigte Mitglieder) der Gesamtstadtebene sowie
- 2) relevante Entscheidungsträger aus dem Vermittlungsmanagement im **Kernteam**.

Die Kernakteure sind zugleich „ordentliche Mitglieder“ im System und damit **stimmberechtigte Akteure**, die einen Einfluss auf Strukturbildungen, Zielfestlegungen, Qualitäts- und Umsteuerungsprozesse und andere regulierende Aspekte im Netzwerk haben.

7.2.1 Zur Partnerstruktur: Interessenlagen, Ressourcen und die Mission der Kernakteure im Körbe für Köln e.V.

Die Kernakteure, d.h. die Mitglieder des Vereins, erhalten keine Gewinnanteile oder andere Zuwendungen für ihre Vereinsarbeit. Sämtliche Aufgabenerfüllung der Gremienarbeit erfolgt auf einer ehrenamtlichen Basis. Im Verlauf der Partner-, Struktur- und Steuerungsanalyse der Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. wird modular ein Organigramm aufgebaut, über das die Mehrebenensteuerung, die Partner, relevante Gremien, Finanzierungs- und Steuerungswege rekonstruiert werden.

Der Trägerverein ist ein intersektoraler und systemübergreifender Zusammenschluss von **autonomen Partnern** aus dem öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Raum, die sich – über die Mitgliedschaftsrolle – verpflichtet haben den Satzungszwecken Folge zu leisten. Die Schlüsselinstitutionen sind alle im Vorstand vertreten

²⁰ Vgl. Kap. 7.1: Der Verein und seine Akteure üben die satzungsgemäßen Zwecke lt. §2,2 der Vereinsatzung selbstlos, ausschließlich und unmitttelbar aus (vgl. auch §56 AO 1977 zum Prinzip der Ausschließbarkeit und §57 AO 1977 zur Unmittelbarkeit).

7 Qualitative Netzwerkanalyse

(vgl. Abb. 7-2.2): Ideenträger ist die **American Sports GmbH**, Holding des Bundesliga Basketballverein Rheinenergie Köln (vgl. IP5; IP16; IP27), die auch gemeinsam mit der **GEW Stiftung** (Stiftung bürgerlichen Rechts) den größten Anteil der vierjährigen Anschubfinanzierung des Sozialprojekts tragen. Neben diesen beiden „fokalen Akteuren“ bzw. Institutionen, die für die überlebenswichtigen Ressourcen aufkommen und die Belange im System strategisch über Letzt-Entscheidungen auch kontextual steuern, ist die **Stadt Köln** mit dem Amt für Kinder, Jugend und Familie (Jugendhilfesystem) und dem Sportamt (Sportsystem) sowie die **Deutsche Sporthochschule Köln** von Anfang an konzeptionell in die Arbeit des Vereins involviert gewesen.

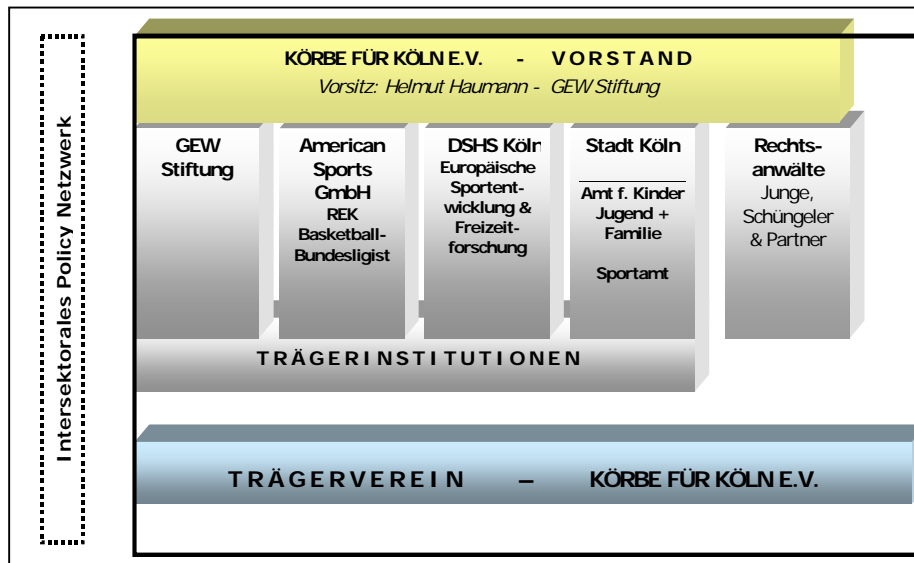


Abb. 7-2.2 Die Trägerinstitutionen im Körbe für Köln e.V. (Eigene Darstellung)

Die rechtlichen Vereinsbelange, z.B. Satzungsentwurf, Satzungsänderungen und Kontrakte werden fachlich geregelt über das Vorstandsmitglied **Rechtsanwalt Junge** der Kanzlei Junge, Schüngeler und Partner.

Neben dem Vorstand existieren auf der **Vermittlungsebene** zwischen strategischer Planung und der sozialräumlichen operativen Umsetzung, drei weitere Schlüsselinstitutionen, die für das Schnittstellenmanagement der Netzwerkarbeit zuständig sind: 1) die **operative Projektleitung** (Hauptamt), 2) die **wissenschaftliche Begleitung** (DSHS Köln). Diese beiden sind an der Außengrenze des Netzwerks verortet. Die dritte Institution, die organisatorisch, kommunikativ und informationspolitisch nach außen und innen tätig ist, ist 3) **das Kernteam**, das sich aus den benannten Institutionen Projektleitung und Begleitforschung sowie je einer Akteurin der fokalen Trägerinstitutionen aus der **GEW Stiftung** und von **American Sports GmbH** (vgl. Abb. 7-2.2). Die teilsystemische Rekonstruktion der Strukturen, Dynamiken und Entscheidungsprozesse im strategischen Politiknetzwerk folgt den Dimensionen Repräsentant/in, Zentralität, Partikularinteressen/Teilsystemische Orientierungen, partikularen Netzwerkziele, Mission/ geteilte Rationalität, Ressourceninput, Prozess der Partnerwahl und Institutionalisierung der Netzwerkarbeit. Im Zuge der Analyse werden die Ebene der Mutterkontexte und die der Netzwerkebene unterschieden (vgl. Kap. 5).

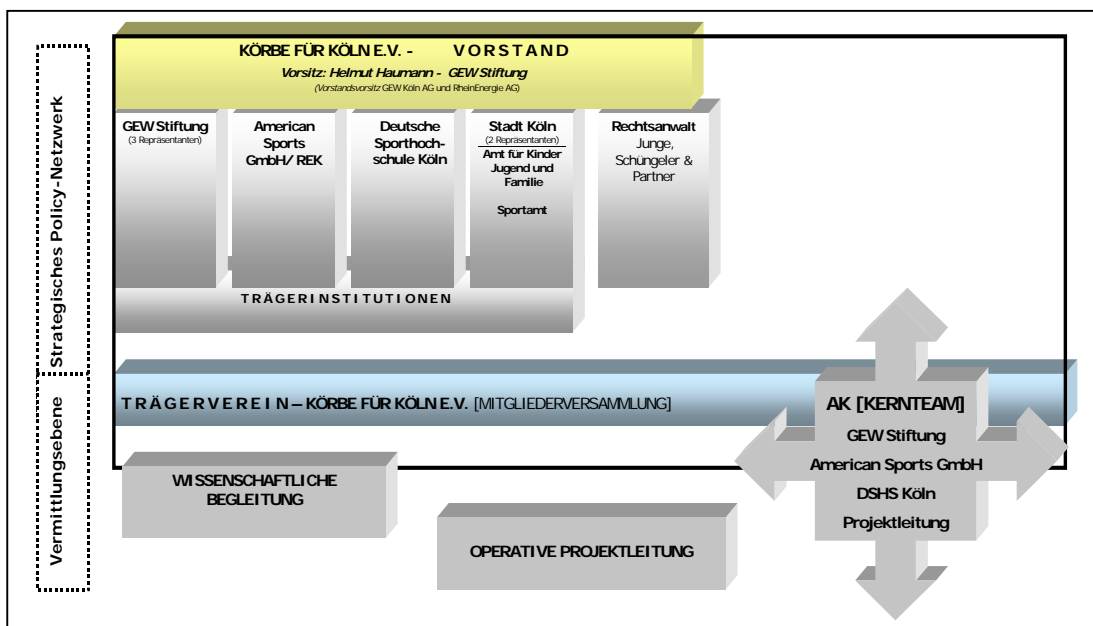


Abb. 7-2.3 Vermittlungsebene: Kernteam im Körbe für Köln e.V. (Eigene Darstellung)

Das Kölner Modell wurde während der ersten vier Jahre – bis Sommer 2006 – aus dem **gesellschaftlichen Raum** von einer **privatwirtschaftlichen GmbH im Sportsystem** (American Sports GmbH / RheinEnergie Köln Basketball Team) und der ehemaligen **GEW-Stiftung Köln** (jetzt: RheinEnergieStiftung Jugend/Beruf, Wissenschaft), einer Stiftung bürgerlichen Rechts und Finanzträger im Jugendhilfesystem anschubfinanziert. Beide Institutionen werden aus Sicht der Netzwerkakteure verschiedener Ebenen in der Interviewstudie als „fokale Akteure“ der Netzwerkarbeit benannt. Ihnen wird ein erhöhter Steuerungs- und Entscheidungseinfluss im Netzwerkhandeln zugeschrieben:

Die GEW Stiftung ist eine Institution die mehr steuert und auch mehr steuern möchte und auch mehr entscheiden möchte. Unter anderem geht es da auch ums **Image**. Das Jugendamt ist auch interessiert, möchte auch gerne mehr steuern. Da mangelt es aber am **Zeitkontingent**, um steuern und sich angemessen einbringen zu können. Da ist der Wille größer als das wirklich Realisierbare. **Die GEW Stiftung und die Geschäftsstelle sind die beiden Partner**, die am meisten steuern und steuern wollen. Bei der Geschäftsstelle ist es so, dass das **wirtschaftliche Denken** mit im Vordergrund steht. (Anonymisiert)

Sensibilisiert wird im Zitat bereits für Handlungsorientierungen, die auf die Mutterkontexte der Repräsentant/innen rückgeführt werden können. Beide **fokalen Institutionen** stehen zudem auch außerhalb der Netzwerkarbeit in einem engen Beziehungsverhältnis zueinander und weisen mit Blick auf die Binnenstrukturen im Ursprungskontext höchst komplexe *Governance*-Strukturen und bereits z.T. divergierende Einflusslogiken auf. Diese Divergenzen können im Netzwerkhandeln über die verschiedenen Repräsentanten der korporativen Akteure relevant werden und Netzwerkentscheidungen in unterschiedliche Handlungsrichtungen beeinflussen. Die komplexen Interdependenzen und Verflechtungen auf Ebene der Muttersysteme, die einen Einfluss auf die Netzwerkkonstellation und das Netzwerkhandeln haben, werden daher in der nachfolgenden Partneranalyse rekonstruiert.

7.2.1.1 Die GEW Stiftung Köln

Die GEW Stiftung Köln wurde 1998 mit einem Stiftungskapital von 57 Mio. aus den Erträgen des lokalen Energieversorgers der damaligen GEW Köln AG [heute: Rhein-Energie Köln AG] gegründet. Das derzeitige Stiftungskapital beläuft sich lt. Selbstausskunft auf rund 26 Millionen Euro (vgl. RheinEnergie AG 2005). Das Gründungskapital der Stiftung stammt aus dem Verkaufserlös der GEW-Beteiligung an Felten & Guillaume Energietechnik AG, wurde in Aktienfonds angelegt, aus dessen jährlichen Ertragsausschüttungen (im Jahr 2000 ca. 1,1 Mio. €) zu gleichen Teilen soziale und wissenschaftliche Projekte finanziert werden (IP27, 11; GEW STIFTUNG KÖLN 2001a zit. in Kombrink 2005, 56).

Die GEW Stiftung sieht die wachsende Anzahl junger Menschen ohne Arbeit, Ausbildungsstellen, mit teilweise wenig qualifiziertem Berufs- und/oder Schulabschluss als zentrale gesellschaftliche Herausforderung und greift dies in ihrer Förderphilosophie auf: hier werden v.a. Förderbedarfe mit Blick auf 1) die Förderung der Chancen und Integration von sozial benachteiligten jungen Menschen mit Migrationshintergrund und sozial benachteiligte junge Menschen am Übergang Schule-Ausbildung-Beruf, 2) präventive ressourcenstärkende Ansätze, 3) Ansätze im Feld der Kompensation von Erziehungs- und Sozialisationsdefiziten gesehen (vgl. GEW Stiftung 2005a). Förderwürdig sind anerkannte Träger der freien Jugendhilfe in Köln, gemeinnützige Vereine mit entsprechender Zielsetzung sowie Kölner Lehr-, Wissenschafts- und Forschungsinstitutionen (ebd.). In der Selbstpräsentation stellt sich die GEW Stiftung und ihre Position im Verbundsystem Körbe für Köln e.V. wie folgt dar:

Die GEW Stiftung fördert Projekte im sozialen und wissenschaftlichen Bereich gleichermaßen. Im sozialen Bereich fördert sie im Kölner Raum Projekte zur Chancengleichheit sowie die Integration leistungsschwacher oder sozial benachteiligter Jugendlicher beim Start in das Berufsleben. Im wissenschaftlichen Bereich unterstützt sie Projekte an Kölner Hochschulen im Bereich der Grundlagenforschung, der angewandten Forschung und Entwicklung, wissenschaftliche Begleitforschung sowie interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Fakultäten. Seit Gründung der Stiftung 1998 sind rund 50 Projekte in der Förderung, davon 30 im sozialen Bereich. Mit "Körbe für Köln" leistet die Stiftung **erstmalig** neben der reinen Förderung einen **aktiven Beitrag als Mittler zur Umsetzung eines Sozialprojektes**. (vgl. Körbe für Köln 2005, Online / Wir; letzter Zugriff 5.11.2005).

Hier wird die **Doppelfunktion der GEW Stiftung** im Netzwerkkonstrukt deutlich: sie agiert im Körbe für Köln e.V. zu gleich als privater (Finanz-)Träger wie auch als operativer Akteur und überschreitet damit ihr traditionelles Terrain einer fördernden Geberposition (vgl. IP27, 17, 57; IP20, 6ff.). Sie greift erstmalig im Sinne einer ‚gesellschaftlichen Selbstorganisation‘ aktiv gestaltend in sozialpolitische Prozesse im Kommunalraum ein. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich die **GEW Stiftung** mit ihrer Zielsetzung als fördernder Leistungsträger der Jugend(sozial)arbeit im Kommunalraum und somit als **privater Träger im Jugendhilfesystem** positioniert. Dies wird über die Zwecksetzung lt. § 3 der Stiftungssatzung weiter fundiert, da prioritäre Förderkriterien für soziale Projekte an den Entscheidungsprämissen 1) **Regionalbezug Köln** sowie 2) am Handlungsprimat der **Förderung von Chancengleichheit und Integration** sozial benachteiligter junger Menschen am Übergang Schule – Ausbildung – Beruf formuliert.²¹

²¹ Stiftungssatzung §3 Abs. 1 und 2.

Trägerschaft: Verflechtungen im Muttersystem der GEW Stiftung

Die GEW Stiftung ist zugleich **strukturell gekoppelt** mit dem **politischen System** wie mit dem **Wirtschaftssystem**. Diese z.T. latenten Verflechtungen werden bei einer Strukturanalyse manifest (vgl. Abb. 7-2.4).

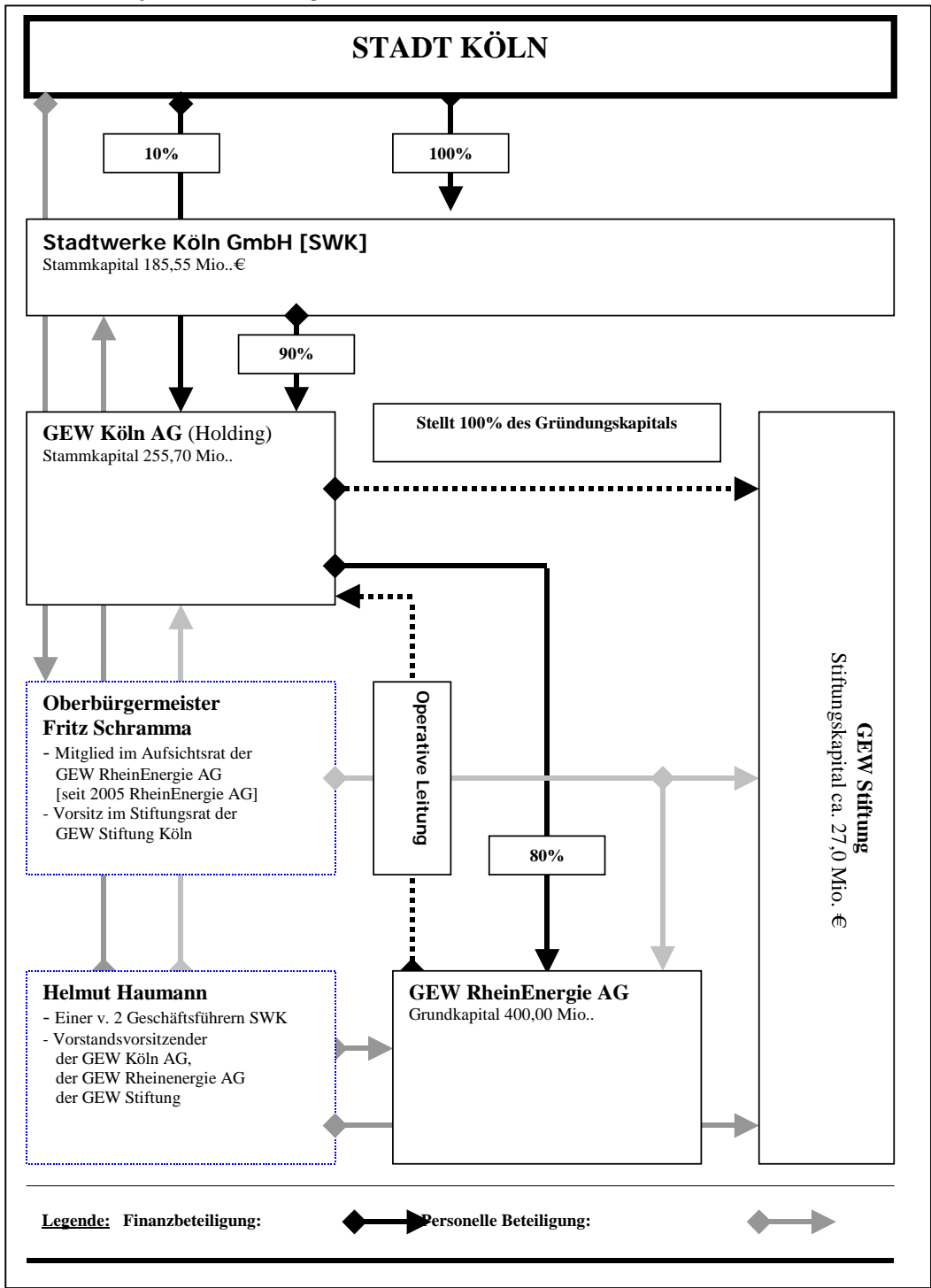


Abb. 7-2.4 Verflechtungen der GEW Stiftung – RheinEnergie Köln AG – Stadt Köln

Quelle: Leicht modifizierte Darstellung nach Kombrink (2005, 58)²²

²² Die Eignerstruktur bei Kombrink wurde in Rückkopplung mit der Stiftung auf Basis der GEW RheinEnergie-Geschäftsberichte erstellt.

Die **Stadt Köln** ist zu 100% Eignerin der **Stadtwerke Köln GMBH (SWK)**. Diese wiederum ist zu 90% Anteilseignerin an der **GEW Köln AG**, die verbleibenden 10% Anteile gehören der Stadt Köln direkt. Die **GEW Stiftung** wurde 1998 zu 100% aus den Erträgen der GEW Köln AG gegründet. Im Jahr 2002 übertrug die GEW Köln AG (Holding) das operative Geschäft, inkl. Anlagen und Personal, auf das neue Tochterunternehmen GEW Rheinenergie AG (seit März 2005: **RheinEnergie AG**). Die GEW Köln AG fungiert seitdem als Holding mit 80% der Anteile der RheinEnergie AG (GEW RheinEnergie Geschäftsbericht 2003). Die verbleibenden 20% der Anteile liegen bei der kleinen Schwester der RWE-Gruppe.²³ In der Satzung der RheinEnergie AG ist festgelegt, dass sie sich immer mehrheitlich in **kommunalem Besitz** befinden muss. So sind die Stadtwerke Köln GmbH nicht nur 100% Tochtergesellschaft der Stadt Köln, sondern haben mit der GEW Köln AG auch einen **Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag** abgeschlossen, der auch zwischen der Holding und der Tochter der GEW RheinEnergie AG gilt (ebd.) Durch dieses Beteiligungsstruktur, verfügt die Stadt Köln zwar nur mittelbar, jedoch sozusagen in letzter Instanz über **maßgeblichen Entscheidungseinfluss**. Die GEW Köln AG sieht sich in ihrer Holdingfunktion entsprechend der Stadt Köln und der Region verpflichtet, einen regionalen Bezug herzustellen, den regionalen Standortfaktor (z.B. Über Arbeitsplätze) zu fördern und zugleich eine „soziale Verantwortung gegenüber den Menschen“ vor Ort zu übernehmen (vgl. RheinEnergie AG 2005). In diesen Kontext wird die Stiftungsgründung gestellt, die bis dato mit insgesamt 4,85 Mio. € insgesamt 64 Projekte im sozialen und wissenschaftlichen Bereich unterstützen konnte (ebd.).

Die **Kopplung zum politischen System** erschließt sich weiterhin über eine personelle Schnittstelle mit Blick auf die **Mitgliederstruktur im Stiftungsrat**: Den Vorsitz hat der Oberbürgermeister der Stadt Köln, neben ihm finden sich acht Ratsmitglieder und politische Vertreter im System gegenüber sechs gesellschaftlichen Akteuren, zwei Kirchenvertretern und zwei Vertretern der Wissenschaft. Das Stiftungshandeln und die Leitorientierungen ihrer Förderpolitik werden somit auch **personell wie inhaltlich** über die **öffentliche Handlungslogik mit geprägt**. Zum Ausdruck kommt dies u.a. darin, dass die Stiftung sehr zeitnah in der Lage ist (und dies auch tut) auf prekäre gesellschaftliche Problemlagen im Kommunalraum fördernd zu reagieren. Zentrale Akteure aus den Förderfeldern Arbeitsmarkt- und Jugendpolitik sind Repräsentanten im Aufsichtsrat der Stiftung, so dass drohende Einsparungen, Konsolidierungen und etwaige Schließungen von freien Trägern im Feld der Jugendhilfe frühzeitig erkannt und zeitnah über **Nischenförderungen** im Stiftungsbereich kompensiert werden können. Wichtig ist, dass die Förderpolitik durch die Aufsichtsratszusammensetzung (keine absolute Mehrheit der öffentlichen Akteure) niemals komplett über die Kommune gesteuert werden kann, so dass strukturell eine Legitimationsinstrumentalisierung dieses Arrangements weitestgehend ausgeschlossen werden kann. Die Organisation der Stiftungsarbeit, Entscheidungsgremien und –wege und der Einfluss des kontrollierenden Stiftungsrates werden von der Stiftungsreferentin wie folgt beschrieben:

²³ Die strategische Minderheitengruppe der RWE Gruppe (zu 20% Anteilseigner) gründete 2002 zur Steigerung der Europäischen Wettbewerbsfähigkeit mit der RheinEnergie AG (unter diesem Namen) ein regionales Energieunternehmen (RheinEnergie AG 2005).

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Von den Organen her bin ich der ausführende Teil, dann gibt es die Referenz, übergeordnete Geschäftsführung, den Stiftungsvorstand. Der **Stiftungsvorstand** hat einen bestimmten **Handlungsspielraum**. Wenn wir es bei der Projektvergabe ansetzen, was die Hauptarbeit ist, ist er vorschlagend für den Stiftungsrat, d. h. er macht Projektvorschläge, die gefördert werden können, die der Stiftungsrat dann entscheidet. Der Stiftungsrat selber ist auch noch mal **Kontrollorgan**, was die Finanzen und die Arbeit des Vorstandes angeht. [...Im] Stiftungsrat sind 5 Ratsmitglieder vertreten. (IP27, 23f.)

Auch wenn Stiftungen auf Grund ihrer ideellen und inhaltlichen Basis i.d.R. im Dritten Sektor verortet werden, wird hier eine deutliche hierarchische Art der Koordination und Entscheidungsfindungen ersichtlich, die in hohem Maße an den öffentlichen Sektor und traditionell bürokratisches Verwaltungshandeln erinnert.

Die Nähe der Stiftungsentscheidungen zum politischen Akteur werden im vorliegenden Kontext allerdings prinzipiell positiv gewertet, da die private Förderpolitik der Stiftung auf dieser Basis nicht nur ‚am Puls der Zeit‘ gestaltet werden kann, sondern die Funktion als alternatives und kompensatorisches gesellschaftliches Finanzierungsmodell der kommunalen Jugendhilfe übernimmt: Öffentliche Ressourcenknappheiten, die möglicher Weise zur Existenzgefährdung der Freien Träger der Jugendhilfe vor Ort führen, können projektgebunden kompensiert werden. Die Förderungen werden über Antragstellung und damit über marktliche Elemente der Effizienz, Effektivität und des Controlling als Kriterien der Förderwürdigkeit reguliert (vgl. GEW Stiftung 2005). Dies eröffnet einen Handlungsspielraum für akute Förderbedarfe. Möglich ist solch eine zeitnahe, problembezogene Förderpolitik, die aus einer **privaten sozialpolitischen Verantwortung** erfolgt, zugleich aber anschlussfähig an Folgeprobleme aus dem politischen System gestaltet ist, aus Sicht der GEW-Stiftung durch den Einsatz einer höchst engagierten Stiftungsreferentin (vgl. IP 21, 42ff). Diese begründet die Viabilität der Stiftung wie folgt:

Es ist ein Teil der Förderrichtlinien und Satzungen Modellprojekte vorrangig zu fördern. Die Stiftung ist eine **neutrale Stelle**, die mit immer mehr schwindenden Geldern der Kommune die Bedarfe, die direkt durch die Projektträger an einen herangetragen werden, reagieren kann und relativ kurzfristig Gelder für modellhafte Projektarbeit zur Verfügung stellen kann. **Mit einer Stiftung ist man flexibel**. Wir holen uns die Bestätigung. Aus den Marktbeobachtungen bekommen wir etwas mit und auch die Nachfragen lassen sehr schnell auf Lücken schließen. (IP27, 55)

Neben dieser autonomen und flexiblen Entscheidungsbefugnis, die satzungsmäßig reguliert ist, haben auch die Berater aus dem öffentlichen Raum einen Entscheidungseinfluss und kanalisieren die Förderentscheidungen durch die Vermittlung von Bedarfskriterien. Die Geschäftsführerin beschreibt den Regelungskreislauf, die Anschlussfähigkeit an öffentliche Belange und die innovative Förderpolitik wie folgt:

Das kommt daher, dass wir die Struktur von unserer Förderung ein Stück angepasst und umgestellt haben. Wir fördern in erste Linie noch 2 Jahre, damit wir **schnell aktiv** werden können, wo Notwendigkeiten bestehen. Wenn wir 4 Jahre fördern würden, was unsere maximale Förderzeit ist, würden wir unsere Gelder für die Zukunft sehr langfristig anlegen und verplanen und hätten daher **wenig Spielraum in aktive Themenfelder einsteigen** zu können. Dabei helfen uns vor allem die beratenden Institutionen wie **Jugendamt und Arbeitsamt**, damit wir die Projekte fördern, bei denen es absolut notwendig ist. Die auch Qualitativ wichtig und wertvoll sind und eine große Breitenwirkung haben. Wir sehen auch, dass wir die Projekte in **bestimmten Brennpunkten und Stadtteilen besonders aktuell fördern**. Die Strukturen sollen wachsen. Wir stehen immer vor dem Hintergrund der Schwierigkeit, dass die Institutionen immer wieder nach neuen Geldern suchen werden. Eine Dauerförderung können wir alleine aufgrund unserer Statuten nicht gewährleisten. Aber wir versuchen innovative Projekte anzustoßen, in der Hoffnung, dass die auf lange Frist bestehen bleiben. (IP20, 49f., JH_V)

Benannt sind damit die Kernkriterien, die sowohl im **New Public Management** (marktliche Logik) im zeitgenössischen **aktivierenden Staat** (Demokratietendenz und

7 Qualitative Netzwerkanalyse

öffentliche Logik) als relevant erachtet werden: die sozialpolitischen Planungen und Förderentscheidungen der GEW Stiftung werden über diskursive Prozesse einer intersektoralen und fachübergreifenden Netzwerkarbeit angestoßen. Im Entscheidungsprozess der Stiftung spielen neue (ökonomische) Steuerungsmodelle, wie Projektarbeit, Qualitätsmanagement und Sozialraumorientierung eine Schlüsselrolle. Die Verflechtungen des Mutersystems GEW Stiftung sind in der nachfolgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt.

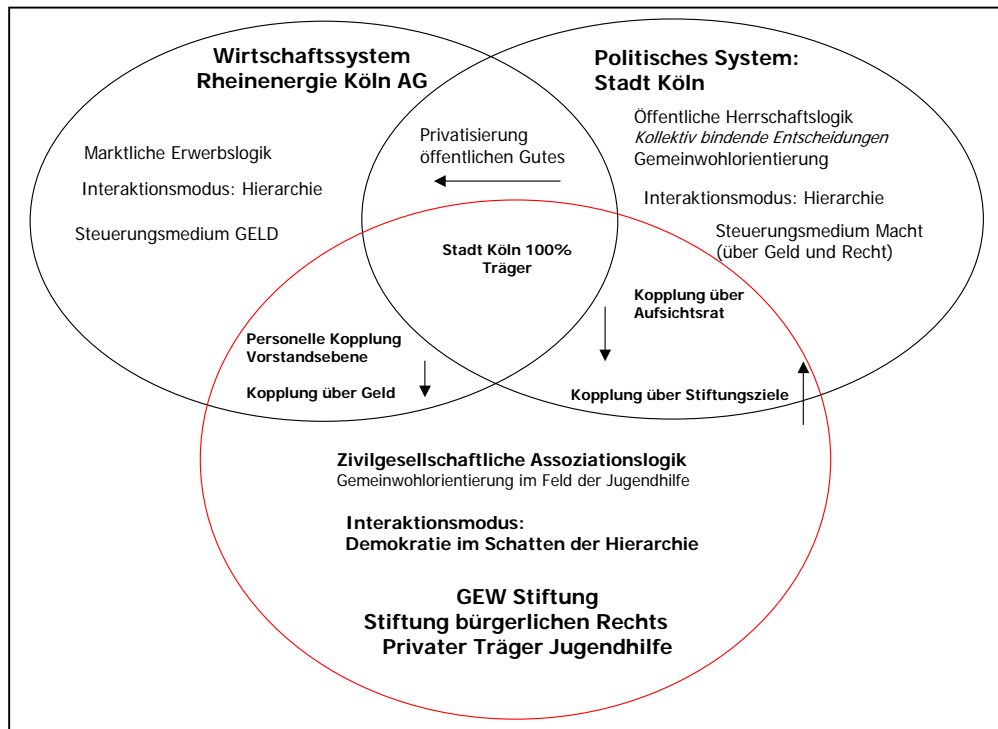


Abb. 7-2.5 GEW Stiftung - strukturelle Kopplung mit Politik und Wirtschaft

Quelle: Eigene Darstellung

Repräsentant/innen der GEW Stiftung im Körbe für Köln e.V.

Neben der Stiftungsreferentin, die zentrale Akteurin im Kernteam und damit im Schnittstellenmanagement zwischen politischem Strategienetzwerk auf der Gesamtstadtebene und dem intersystemischen sozialen Dienstleistungsnetzwerk auf der Sozialraumebene ist (Mittleres Schnittstellenmanagement), ist die GEW Stiftung durch drei weitere Repräsentant/innen im Organisationsnetzwerk Körbe für Köln vertreten. Diese agieren alle als strategische Entscheider auf der Vorstandsebene. Die vier Repräsentanten weisen zwar den gemeinsamen Stiftungskontext auf, unterscheiden sich allerdings bezüglich ihrer Interessenlagen und prioritären Zielsetzungen und Handlungsorientierungen, die z.T. von divergierenden Mutterkontexten geprägt sind. Zentrale Akteure im Vorstand des Körbe für Köln e.V. sind 1) der Vorstandsvorsitzende der GEW Stiftung, der GEW Köln AG und der RheinEnergie AG, 2) ein Vorstandsmitglied der RheinEnergie AG und der GEW Stiftung, der in Personalunion auch Vorstandsmitglied im Stadtsportbund (Sport-selbstverwaltung) Köln ist und 3) die Geschäftsführerin der GEW Stiftung Köln, die zugleich Prokuristin der GEW Köln AG und Leiterin im Vorstandsbüro der RheinEnergie AG ist. Nachfolgend sind die vier Akteure der GEW-Stiftung abgebildet.

Tab. 7-2.1 Repräsentant/innen der Stiftungsakteure und Mutterkontexte

GEW Stiftungsvorstand		Körbe für Köln e.V.
	Vorsitzender des Stiftungsvorstandes	Vorsitzender im Vorstand
Helmut Haumann ²⁴	Weitere Funktionen: Ehemals Sprecher der Geschäftsführung der Stadtwerke Köln GmbH Vorstandsvorsitzender der RheinEnergie AG Vorstandsvorsitzender der GEW Köln AG Diverse Vorstandsvorsitze in Vereinen	Mitglied
Volker Staufert	Vorstandsmitglied RheinEnergie AG	2. stellv. Vorstandsvorsitzender (seit 2005), Mitglied
Geschäftsführung GEW Stiftung		
Gesche Gehrman	Vorstandsmitglied RheinEnergie AG	Vorstand, Mitglied
Stiftungsreferentin GEW Stiftung		
Monika Weiler		Beirat, Kernteam Mitglied

Quelle: GEW Stiftung (2005a); GEW RheinEnergie AG 2003 (Geschäftsbericht)

Analysiert man diese Verflechtungen unter einer steuerungs- und entscheidungstheoretischen Perspektive, so nimmt die **GEW-Stiftung als Muttersystem eine intermediäre Position** zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft ein, weil 1) das Gründungskapital **aus privatwirtschaftlichen Unternehmensgeldern** des regionalen Energieunternehmens Rheinenergie Köln AG stammt und eine **personelle Kopplung** zwischen dem Vorstandsvorsitzenden (und weiteren Vorstandsmitgliedern) existiert (Marktlogik), 2) eine **relative Einflussmacht der Kommunalpolitik** durch die Eignerverhältnisse und personelle Besetzung im Aufsichtsrat der Stiftung verbleibt (öffentliche Herrschaftslogik) und 3) die Stiftung prinzipiell als **Stiftung bürgerlichen Rechts** und mit Blick auf ihre Zwecksetzung dem **Dritten Sektor**, und **hier speziell dem Jugendhilfesystem**, zugeordnet werden kann. Seit Ende 2004 gibt es zudem eine personelle Kopplung zum **Sportsystem** durch die Personalunion eines Vorstandsmitgliedes im Körbe für Köln, der zugleich im Vorstand des Stadtportbundes vertreten ist (vgl. Dokumente17;31).²⁵ Die variierenden Einflusslagen und Partikularinteressen der Stiftungsrepräsentanten führen im Kontext der Netzwerkarbeit je nach Entscheidungskontext, Entscheidungsebene und Entscheidungssituation zu variablen Primaten der Handlungslogik, Koordinationsform und Führungs- und Kommunikationsstilen.

In diesem Kontext sind drei Faktoren relevant:

- 1) die **Zentralität der Akteure** (Anzahl, Rolle und Position im System),
- 2) die **divergierenden Interessenlagen**, die den Akteuren zu Grunde liegen und
- 3) **Ressourcenlagen**, die zu einem hohen Anteil auch Einflussdominanzen im Entscheidungsprozess bestimmen.

So variiert der Steuerungseinfluss derjenigen Akteure aus der GEW Stiftung, die laut Aussagen der Netzwerkakteure auf allen Ebenen (Vorstand, Kernteam, Sozialraumebene) - das Netzwerkhandeln mit Abstand am meisten beeinflussen, je nach Entschei-

²⁴ Der Vorstandsvorsitzende ist Ende 2005 aus seinen hauptamtlichen Ämtern in den Ruhestand zurückgetreten, bleibt aber sowohl der GEW Stiftung wie auch dem Körbe für Köln e.V. als Vorstandsvorsitzender ehrenamtlich weiterhin zur Verfügung.

²⁵ Der Repräsentant wurde Ende 2004 als ordentliches Mitglied und 2. stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes in den Verein gewählt.

dungssituation und Netzwerkebene: Einflussreiche Entscheidungslogiken sind hauptsächlich **zivilgesellschaftlichen Interessenlagen im Feld der Jugendhilfe**, die v.a. über die Geschäftsführerin und über die Stiftungsreferentin manifest werden, und eine **unternehmerischen Handlungsorientierungen**, die auf der Vorstandsebene primär den Imagegewinn, die Öffentlichkeitswirksamkeit und weitere Wettbewerbsfaktoren des Energieunternehmens zu Grunde legen. Die divergierenden Einflusslogiken, Interessen- und Ressourcenlagen werden nachfolgend empirisch aufgeschlüsselt.

Zentralität und Interessenlagen der Stiftungsakteure

Die GEW Stiftung wird gemeinsam mit der American Sports GmbH als fokale Akteurguppe der Netzwerkarbeit verstanden. Innerhalb dieser Konstellation gibt es allerdings noch weitere Hierarchisierungen. Es sind sich alle Netzwerkakteure (alle Ebenen, alle fachlichen Bereiche) einig, dass die zentrale Figur im Strategienetzwerk **der Vorstandsvorsitzende** ist. Er wird als „wichtiges Zugpferd“, „wichtig für das Projekt“, „Oberhaupt“, „Geldgeber“, „oberster Entscheidungsträger“, insgesamt als wichtige Schlüsselfigur für die kommunalpolitische Netzwerkarbeit bezeichnet (vgl. u.a. IP 22, 28f., Recht; IP 28, 85f., 126f., 139ff Politik Jugendhilfe, IP 13, 93, 104 Sport operativ; IP 24, 108f. Sport; IP 16, 126ff Sport/Wirtschaft). Zugleich wird für den Netzwerkkontext z.T. kritisch angemerkt, dass auf Grund der hohen Zentralität einer Figur, die anderen Partner oft unberechtigt in den Hintergrund gedrängt werden. Diesen Sachverhalt charakterisierende Interviewausschnitte sind:

Wenn es um das Projekt Körbe für Köln geht und um Entscheidungen, die nach außen hin bedeutsam sind, wird keine Entscheidung ohne [den Vorstandsvorsitzenden] gefällt. Positiv gesehen ist er **Zugpferd**, negativ ist er der König von Körbe für Köln, weil doch viele Entscheidungen über ihn laufen. Kurzfristige Entscheidungen sind da schwierig. (Anonymisiert)

Der Vorstandsvorsitzende [...ist] nun mal das **Oberhaupt**. Es wird eigentlich keine Entscheidung getroffen, wo [der Vorstandsvorsitzende] oder die GEW Stiftung nicht das OK geben würde. Natürlich versucht man **Kompromisse zu finden**, aber ich kann mich jetzt an keine Entscheidung erinnern, die getroffen wurde ohne das OK von der Stiftung. (Anonymisiert)

[Zentralste Figur] ist [der Vorstandsvorsitzende]. Er ist nun mal auch Stadtweit bekannt und zieht die Presse und die Medien auf sich und das ist natürlich auch sehr gut für das Projekt. Ich sag mal, wenn [er] bei der Eröffnung da ist, dann ist das noch interessanter für die Presse, als wenn da nur ein paar Kiddies sind. Er ist ein **wichtiges Zugpferd** und wichtig für das Projekt und gleichzeitig hängen viele Entscheidungen von ihm ab (Anonymisiert).

Die positiven und kritischen Stimmen halten sich hier die Waage. Tenor ist, dass ohne die Stiftungsförderung, das Projekt und die gesamte Netzwerkarbeit nicht existieren würden. Damit überwiegt die Anerkennung der sozialpolitischen Leistung, auch wenn aus entscheidungstheoretischer Perspektive die strukturelle Asymmetrie gerade im Netzwerkkontext nicht von allen Akteuren positiv bewertet wird.

Die Interessenlagen des Vorstandsvorsitzenden sind eindeutig durch seinen unternehmerischen Background geprägt. Obwohl Herr Haumann in der Öffentlichkeit als **Vorsitzender des Körbe für Köln e.V.** auftritt, somit zugleich als Repräsentant der GEW Stiftung (Vorstandsvorsitzender), reflektiert er das sozialpolitische Engagement primär aus einer Unternehmensperspektive. Dies wird in öffentlichen Selbstdarstellungen und Interviews deutlich, in der er wiederholt die Notwendigkeit einer **sozialpolitischen Verantwortungsübernahme** großer Unternehmen hervorhebt und damit das innovative Prinzip einer **Corporate Social Responsibility** (Bertelsmann Stiftung 2006) als Handlungsorientierung nach außen vertritt:

Gerade in Zeiten der extrem belasteten öffentlichen Haushalte können viele gute und sinnvolle Vorhaben nur noch durch die Förderung von Unternehmen und Institutionen ermöglicht werden. Wir sehen uns nicht nur als Dienstleister für Energie- und Wasserversorgung, sondern sehen uns auch den Bürgern und der Region in einer besonderen Form verpflichtet. Vor dem Hintergrund einer besonderen **gesellschaftspolitischen und sozialen Verantwortung** haben wir 1998 die GEW Stiftung Köln ins Leben gerufen. Mit Gründung der GEW Stiftung Köln haben **wir uns als Unternehmen das Ziel gesetzt**, unter anderem etwas für sozial und individuell benachteiligte Jugendliche zu tun. „Körbe für Köln“ ist eines von über 70 sozialen Projekten, in dem wir uns nicht nur fördernd sondern auch operativ für die Jugend engagieren. (Haumann 2005, Presseinterview am 12.08.2005; auch RheinEnergie AG 2005)

Dieses Primat einer ‚unternehmerischen Logik‘ wird auch über Interviewaussagen und öffentliche Statements in anderen Kontexten bestätigt:

„Wir [das Unternehmen RheinEnergie haben uns [...] nicht nur als Dienstleister für Energie und Wasser verstanden, sondern wollten als **Teil der Gesellschaft auch eine wichtige soziale Verantwortung übernehmen**. (Haumann 2003 zit. in Kombrink 2005, 57; Herv. v. Verf.).

Die Stiftung ist das Medium zur Realisierung dieser Unternehmensethik:

Durch die Stiftung ist es möglich, anhaltend, wirkungsvoll und kreativ am Gesellschaftsprozess und an der Gestaltung des gesellschaftlichen Umfeldes teilzunehmen.“ (ebd.).

Auch der **2. stellvertretende Vorstandsvorsitzende**, der in Personalunion auch in Vorständen der Wirtschaft und in der Sportselbstverwaltung in Köln agiert, vertritt diese Unternehmensphilosophie in der Öffentlichkeit. Er ist seit Ende 2003 im Vorstand der RheinEnergie AG und der GEW Stiftung Köln, seit Ende 2004 im Vorstand des KfK vertreten (vgl. IP 21, 4ff; 9ff; Jugendhilfe/Wirtschaft/ Sport). So beschreibt er den Stellenwert des sportbezogenen Jugendsozialprojekts Körbe für Köln aus Sicht als **Vorstandsmitglied der GEW Stiftung** der Stadt Köln²⁶ wie folgt:

Für mich ist es ein Projekt, an dem man darstellen kann, **wie sich Unternehmen im öffentlichen Bereich und die Betroffenen zusammenschließen können und erfolgreich sind**. Das ist ein Projekt in dem es nur **Gewinner gibt**. Ich kann das ein Stück mit angehen. Ich kann damit bei anderen Unternehmen werben. Für mich ist **das Engagement unmittelbar**. Es liegt auch nahe bei meinen Interessen. Sport interessiert mich ganz allgemein. Man kann auch viele soziale Aspekte mit einbringen. Neben dem, was ich sonst [hauptberuflich] mache, ist das eine andere Facette. (IP21, 46f., Jugendhilfe/Wirtschaft/Sport)

Die Interessen als **Repräsentant der RheinEnergie AG (marktliche Perspektive)** mit Blick auf das sportbezogenen Jugendsozialprojekt Körbe für Köln werden wie folgt dargestellt:

Die **RheinEnergie ist als Unternehmen** insgesamt in einer **gesellschaftlichen Verantwortung**. Diese gesellschaftliche Verantwortung nehmen wir über unterschiedliche Institutionen wahr. Eine dieser Institutionen, die wir mit einer eigenen Aufgabe versehen haben, ist die **GEW Stiftung**. Über diese Stiftung nehmen wir **operativ an der gesellschaftlichen Verpflichtung** teil. (IP21, 13f.)

Als persönliches Motiv wird weiterhin die private soziale Verantwortungsübernahme formuliert, die Pflicht eines jeden Staatsbürgers sei (ebd., 3f.).

In seiner Rolle als **stellvertretender Vorstandsvorsitzender des KfK** hingegen (Stiftungsperspektive im Dritten Sektor) wird die **Zielgruppen- und Gemeinwohlorientierung** als handlungsleitende Motivation und Interessenslage in den Vordergrund gestellt. Mit dem Angebot soll ein **breites und wohnraumnahes Angebot** zur Förderung und gesellschaftlichen Integration benachteiligter junger Menschen geschaffen werden:

²⁶ Die Akteure wurden im Interview gebeten sich – gemäß der Traditionen nach De Bono – jeweils in die Rolle als Vertreter/in der Mutterorganisation, Vertreter/in der Netzwerkorganisation oder als Vertreter/in der Privatperson zu den Interessen und Zielen mit Blick auf den Netzwerkzusammenhang (integrierte sportbezogenen Soziale Arbeit und sozialpolitisches Engagement) zu äußern.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Hier wollen wir natürlich möglichst **viele Projekte realisieren**, möglichst **breit über die Stadt Köln** hinaus Angebote machen. [...] Es ist ganz wesentlich, dass es uns gelingt eine **breite Bewegung** daraus zu machen und über diese breite Bewegung **Hilfestellung zu geben, das Leben zu gestalten und Ausbildungsplätze zu finden**. Das ist es, was uns gelingen muss (ebd., 17f.).

Die Variation von Interessenlagen, je nachdem aus welcher Beobachtungsperspektive die Sachlage bewertet wurde, findet sich auch bei anderen Akteuren im Netzwerk. Nachfolgend wird aus selektiven Gründen auf eine differenzierte Darstellung aller drei Interessenlogiken (Muttersystem – Netzwerksystem – Individualebene) der befragten Einzelakteure verzichtet. Wichtig ist, dass in ein und der gleichen Person, die in verschiedenen Rollen und Kontexten agiert, auch verschiedene Primat handlungsorientierend sein können, die je nach Entscheidungskontext und –situation dominant werden. Die fehlende Deckungsgleichheit zwischen Interessenlagen aus Sicht der Muttersysteme und aus Sicht des Netzwerks wird von einer Akteurin aus dem Schnittstellenmanagement wie folgt auf den Punkt gebracht:

Ich sag mal so: du **kannst es übereinander legen, aber es wird nicht ganz deckend sein**. Das ist glaube ich einfach so [...]. Ich glaube am Anfang, da wusste man noch nicht genau, wie wird sich das Projekt entwickeln, was wir eigentlich wollen. Ich glaube, das hat sich im Laufe der Jahre immer mehr angenährt, weil ich **glaube American Sports und Körbe für Köln sind sich einiger geworden. Es gibt da keine großen Diskrepanzen**. (IP16, 19, Sport/Wirtschaft)

Dies entspricht den Annahmen von Luhmann und Nachfolgern, dass 1) **Strukturen prozessual** gestaltet sind und sich kontinuierlich entlang der Anforderungen aus der Umwelt verändern, und 2) dass die Handlungslogiken der Muttersysteme in komplexen Konstellationen weiterhin Primat gegenüber anderen Logiken sind. Diese können sich im Verlauf der Zusammenarbeit verändern und einander annähern, die Grenzen der sinnhaften Differenzierung werden dabei aber nicht verwischt. Diese empirischen Beobachtungen legen die Annahme nahe, dass keine Interpenetration der Logiken und Code-Synthesen entstehen – wie Münch und Beck dies annehmen, vgl. Kap. 2.1 – sondern auch in strukturell gekoppelten Netzwerkkontexten weiterhin scharfe Grenzen zwischen den primären Handlungsorientierungen bestehen bleiben. Zugleich kann aber, dies zeichnet sich auch in anderen Untersuchungskontexten (Entscheidungsprozesse, Entwicklungen der Ziele und Umsteuerungsprozesse, Entwicklung einer Mission), durch die nahe Zusammenarbeit, die durch diskursive Verfahren und Austauschprozesse geprägt ist, die Akzeptanz der je anderen Sichtweise und Logik erhöht werden und auf dieser Basis eine Annäherung erfolgen, so dass aus einer divergierenden Orientierung und Interessenlage, integriertes Handeln, in dem beide – oder alle – Teillogiken gekoppelt sind, entstehen kann.

Das **Primat der Gemeinwohlorientierung** (Zielgruppenausrichtung) und damit einer wertorientierten Logik des Dritten Sektors entspricht der Handlungsausrichtung der beiden verbleibenden **Repräsentantinnen der GEW Stiftung**, die von den anderen Netzwerkakteuren als zentrale kommunikative Schnittstellenpersonen auf der jeweiligen Ebene im Netzwerkverbund, in der sie agieren, eingeschätzt werden. Z.B. mit Blick auf die Vorstandsebene:

Es bündelt sich mit Sicherheit [...beim] Kontakt zu der [Geschäftsführerin der GEW Stiftung], die immer alles macht, die hat eine ganz bedeutende Stellung bei der Geschichte. (IP22, 62f., Recht)

Die **Geschäftsführerin der GEW-Stiftung**, zugleich Abteilungsleiterin des Vorstandsbüros der RheinEnergie AG, bekleidet auch im Netzwerkgefüge eine zentrale Schlüsselposition:

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Im Rahmen dieses gemeinnützigen Vereins bin ich Schatzmeisterin und auf Vorstandsebene mit entscheidend in der Lenkungsgruppe tätig. (IP20, 6ff; Jugendhilfe/Träger)

Die Hoffnungslosigkeit, Orientierungslosigkeit und Perspektivlosigkeit benachteiligter junger Menschen im Kommunalraum sind der persönliche Antrieb für die Geschäftsführerin, sich für sozialpolitische Projekte – wie KfK – zu engagieren (ebd., 14). Aus ihrer **Interessensperspektive als Vorstandsmitglied im KfK** werden in idealtypischer Weise die Mission und positiven Kopplungseffekte der sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Körbe für Köln e.V. reflektiert:

Wir hatten das Projekt ins Leben gerufen, weil wir eine Verbindung suchten um die Jugendlichen dort abzuholen, wo sie sind – auf der Strasse – um ihnen Inhalte zu vermitteln, die ihnen sonst nicht zugänglich sind: eine Beratung, Orientierung in beruflicher Hinsicht. Das Projekt stellte sich als eine gute Möglichkeit dar, die Jugendlichen **über eine Trendsportart wie Basketball abzuholen** und zu animieren. Bei einem geordneten Basketballspiel können auch noch andere Fähigkeiten herausgebildet werden, wie Teamfähigkeit, Organisation, Verantwortungsgefühl für den Platz. Sie sollen nicht nur auf der Strasse bleiben, sondern sich der Beratung öffnen und sinnhaften Zielen in ihrem Leben näher kommen. (ebd., 14f.)

Deutlich wird, dass hier nicht nur die Bedarfslage der **Zielgruppe** (und damit eine zivilgesellschaftliche Wertorientierung) **primär handlungsleitend ist**, darüber hinaus werden die spezifischen Potenziale der strukturellen Kopplung aus Sport und Jugendhilfe benannt. In der Kopplung der Teilleistungen beider Systeme wird die besondere Leistungsfähigkeit der KfK-Arbeit gesehen:

Von meiner Seite aus gibt es keine Differenzen. Wir **versuchen die Verbindung Sport** und das Abholen der Jugendlichen durchzuziehen. Sicher ist bei manchen Teilnehmern eher die sportliche Seite gefordert als die vernetzte Thematik der beruflichen Orientierung. Unser Ansatzpunkt ist ja genau die Jugendlichen da abzuholen und zu unterstützen. (ebd., 15f.)

Diese Sichtweise wird auch von der **vierten Repräsentantin der GEW Stiftung** geteilt. Diese ergänzt mit Blick auf die Vernetzungspotenziale und **Synergie-Effekte** der Kopplung von Sport und Jugendhilfe, dass beide Aspekte sich **komplementär** ergänzen und in der je spezialisierten Leistungserstellung wechselseitig entlasten können. So werden Reibungspunkte zwischen den Akteurguppen Sport und Jugendhilfe identifiziert, die auf Ressourcen und Marktbehauptung zurückgeführt werden (vgl. IP27, 90): Konkurrenzen

sind da, müssten aber nicht da sein. Das Konkurrenzverhalten mit Blick auf die Mittel, Ressourcen, Marktbehauptung. Was eher im Vordergrund steht, als das reine Projekt. Der Sport soll nicht überfrachtet werden mit sozialarbeiterischer Leistung. Dafür sind ja die Sozialarbeiter da. (ebd.)

Auch wenn die großen Potenziale des Sports für eine ‚niederschwellige Jugendsozialarbeit‘ anerkannt werden, priorisiert die Referentin im **Spiegel der Mutterlogik** die Zielausrichtung auf Aspekte der Jugendhilfe:

Aus dem **Blickwinkel der Stiftung** sind wir gehalten aufgrund unserer Zielsetzung ‚Übergang Schule – Beruf – Bildungsförderung‘ sozial benachteiligte Jugendliche zu unterstützen. Weniger die sportliche Ebene, sondern den nächsten Schritt, was wollen wir mit dem Abholen erreichen, nämlich eine qualifizierte Beratung der Jugendlichen um ihnen Hilfestellung zu geben. (ebd.,15)

Auch aus Netzwerkperspektive wird die Priorität auf „helfendes Handeln“ gesetzt (ebd.).

Mission/ Netzwerkziel der GEW Stiftung

Zusammenfassend kann **aus Sicht der GEW Stiftung** festgehalten werden, dass das prioritäre Ziel der Netzwerkarbeit darin besteht, über den Sport die Jugendlichen „abzuholen“ und zu einer anschließenden Beratung zur beruflichen Orientierung zu bewegen (=> **Mission**). Für die Jugendlichen sollen zukunftsfähige Perspektiven geschaffen wer-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

den, sie sollen unterstützt und in ihren Ressourcen gestärkt werden, um selbständig einen Beitrag zu ihrer Integration in die Gesellschaft zu leisten (vgl. IP 20, 104f.):

Die wichtigsten **Ziele sind es die Jugendliche auf einen Weg zu bringen, der eine Perspektive** hat. Wenn wir die Jugendlichen damit erreichen ist das wunderbar. Sie sollen ihre Zukunft ergreifen und etwas für sich und damit auch für die Gesellschaft tun. Ein positiver Bestandteil der Gesellschaft zu sein ist ein sehr wichtiger Standpunkt. (IP20, 104f., JH_V)

Ein ganz wesentliches Element der Netzwerkkonzeption gründet sich aus Stiftungssicht in der Chance das Projekt in bestehende Strukturen im Sozialraum einzubetten und bestehende Projektkooperationen mit der Stiftung zu stärken. Durch die Kopplung mit bestehenden Angeboten im Sozialraum kann Körbe für Köln 1) als Nischenangebot vor Ort installiert werden, ohne dass Konkurrenzen mit anderen Freien Trägern der Jugendhilfe vor Ort entstehen, 2) es können Ressourcen gebündelt und Kosten gespart werden, da bereits bestehende Strukturen kostenfrei genutzt werden. Eine weiterer wesentlicher Auftrag wird darin gesehen 3) aus KfK als intersektorale Netzwerkarbeit, in der Potenziale aus Sport, Jugendhilfe und Wirtschaft gekoppelt werden, ein Modell zu entwickeln und dieses nach außen zu kommunizieren (IP21, 24f.). Darüber soll anderen Akteuren in der Wirtschaft aufgezeigt werden, dass eine beispielhafte **Corporate Social Responsibility** lohnend ist und Win-Effekte in sich birgt. Eine Vision der GEW Stiftung war es, 4) eine Vielfalt in der Einheit zu gestalten und „die 4 Partner mit den verschiedenen Blickwinkeln immer wieder auf den Punkt zu bringen.“ (IP27, 19). Das Ziel von Netzwerkarbeit liege darin, die stark divergierenden Eigeninteressen der Partner zu einer integrierten Perspektive zu vereinen. Diese Interdependenzbewältigung konnte – aus Sicht der Stiftungsakteure – gut bewältigt werden: „Das ist gut übereingekommen“ (ebd.).

In der Stiftungsmission werden Zielsetzungen der Mikro-, Meso- und Makroebene gekoppelt: Integratives Verbundziel ist es den benachteiligten jungen Menschen eine Perspektive zu geben (Beitrag zur Sozialintegration), gesellschaftliche Lernprozesse über Netzwerkarbeit anzustoßen (Systemintegration) und auf der Mesoebene zugleich als Modell guter Praxis mit Blick auf gesellschaftliche Verantwortungsübernahme aus dem Wirtschaftsraum zu fungieren,:

Einmal bezogen auf **einzelne Personen**, ihnen eine **Zukunft** zu geben. Und sie in unserer Gesellschaft zu positionieren und ihnen darzustellen, dass es sich lohnt. Darüber hinaus **der Gesellschaft zu zeigen**, dass es Projekte gibt, die dazu helfen soziale Problem zu lösen bis hin zu dem Punkt, dass Leute Ausbildungen beginnen, Selbstwertgefühl bekommen. Der **Öffentlichkeit** wird dargestellt, dass es für diese Problemfelder Auswege gibt. Darüber hinaus können wir zeigen, dass die Gelder, die **Unternehmen** hier einbringen, sinnbringend im Sinne in ihrer **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft** nicht verpulvern, sondern **mit Effizienz** ausstatten. Man darf nur die Latte nicht zu hoch stecken. (IP21, 24ff, Jugendhilfe/Wirtschaft/Sport)

Weiterhin werden vom Schnittstellenakteur Jugendhilfe/Wirtschaft/Sportsystem die besonderen Potenziale und mögliche Synergien der Bündelung der Kernkompetenzen aus den Handlungsfeldern Sport und Jugendhilfe positiv herausgestellt: So werden die „Geh-Struktur“ und eine wohnraumnahe Angebotsgestaltung (Sozialraumorientierung) als innovativer Mehrwert und potenzieller Win-Effekt auch für Sportvereine gewertet. Über diesen Weg könnten entlang der Mitgliedschaftslogik potenziell neue Mitglieder für die Vereine gewonnen werden und einer verbesserten Interdependenzbewältigung zu den Umweltsystemen vor Ort (z.B. zu Akteuren der Polizei, der Jugendhilfe, den Schulen etc.) Vorschub geleistet werden. Angesprochen ist damit implizit eine erhöhte Politikfähigkeit im Sozialraum:

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Dieses Projekt Körbe für Köln geht über **das allgemeine Engagement im Breitensport** hinaus, da wir die **Verknüpfung mit beruflicher Entwicklung** haben, und fast überzeichnet darstellen, welche sozialen Aspekte im Sport damit verbunden sind. Das macht man auch im Breitenport über die Vereine, aber dass man tatsächlich in soziale Brennpunkte hineingeht und ganz speziell den Leuten ohne Vereinsbindung dieses Angebot macht, ist das Herausragende an dieser Situation. Dadurch gewinnt man auf Dauer nicht nur neue Mitglieder in dieser Gesellschaft, sondern auch für Vereine und insgesamt eine Bindung zur Gesellschaft und zur Umwelt. (IP21, 15f.)

Idealtypisch wird die **Mission** vom Vorstandsvorsitzenden in einem Interview für die Pressemappe wie folgt formuliert:

Mit Körbe für Köln wollen wir Jugendlichen in sozial schwieriger Umgebung eine Freizeitalternative mit beruflicher und sozialer Beratung anbieten. Mit der Verknüpfung von Basketball und Jugendberufshilfe will das in Deutschland bislang einmalige Projekt jungen Menschen eine Brücke zur beruflichen Orientierung bieten. Und das flächendeckend in den Stadtteilen von Köln, die einer besonderen Förderung bedürfen. Zudem liegt uns auch die Vernetzung unterschiedlichster Institutionen am Herzen, um gemeinsam die Zielsetzung zu erreichen. Daher auch der Zusammenschluss zum Verein von sehr unterschiedlichen Partnern, die unter gemeinsamer Zielsetzung an einem Strang ziehen. (Hau-mann 2005, Presseinterview am 12.08.2005).

Aus Sicht der Repräsentant/innen der GEW Stiftung hat dieses Projekt einen „Leuchtturmcharakter“, sollte als Ansatz „vermarktet“ und als sportartbezogenes „Modell“ an die Öffentlichkeit weitergegeben werden, damit auf dieser Modellbasis Folgeprojekte in ähnlicher Konstellation entstehen können (IP21, 17f.). Intention ist es, über Netzwerkarbeit die **Interdependenzen** zwischen Sport und Jugendhilfe zu **bewältigen**. Der **Modellcharakter** von KfK als Schnittstellenprojekt zwischen Sport und Jugendhilfe wird auch - im Rekurs auf ein Interview mit der Schatzmeisterin des KfK – von der Bundesbildungsministerin in ihrer Eröffnungsrede zum Europäischen Jahr der Erziehung durch Sport in Leipzig nachhaltig betont (vgl. Bulmahn 2004).

Ressourceninput GEW Stiftung

Die GEW Stiftung fördert 4 Jahre (bis 2006) den Hauptanteil des Sozialprojekts (zu 55%; v.a. die Operative Projektleitung Vollzeit) und der Wissenschaftlichen Begleitung (zu 84%; 2 Jahre ¼ Stelle, 2 Jahre halbe Stelle). Darüber hinaus bringt sie neben dem umfassenden ehrenamtlichen Engagement der benannten Schlüsselakteure in der Gremienarbeit, höchst relevante Wissensressourcen und Netzwerkkontakte in den Trägerverein ein. Hierzu gehören informelle Kontakte zu Sponsoren aus Wirtschaft, dem Drittem Sektor und zu fachkompetenten Institutionen und Initiativen in den Sozialräumen, die sich auf die Förderung der Chancengleichheit sozial benachteiligter junger Menschen im Übergang Schule-Ausbildung-Beruf spezialisiert haben (vgl. IP20, 54f.; GEW Stiftung 2005). Nicht unterschätzt werden darf der bereits beschriebene „Zugpferd-Charakter“ des renommierten Unternehmens und seiner zentralen Figuren, da dies sowohl Anziehungspunkt für die Medien sein kann, wie auch wichtige Voraussetzung für eine informelle Vernetzung in die Wirtschaft und zu einer zahlungskräftigen Zivilgesellschaft (z.B. Karnevalsvereine, Lions Club, Fördervereine u.a.). Die thematischen wie netzwerkbezogenen Wissensressourcen der Referentin sind ebenfalls von unschätzbarem Wert für eine flächendeckende Vernetzung der sozialen Dienstleistungsnetzwerke vor Ort. So können Konkurrenzen tendenziell vermieden werden und wichtige Kernkontakte hergestellt, da über diese Wissensbasis Transparenz über relevante Leistungsträger vor geschaffen wird, die Institutionen können vor Installation der Maßnahme informiert, kontaktiert und ggf. zu einer Kooperation angeregt werden. Die Kenntnisse über deren Arbeitsweise und Qualität der Arbeit sind von hohem Wert, um auch in der komplexen

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Netzwerkarbeit, die nicht über Finanzen reguliert werden kann, sondern über einen kostenfreien Vernetzungsansatz, hohe Qualität, Effizienz und Effektivität nicht aus dem Blick zu verlieren. Die Stiftung stellt weiterhin die Räumlichkeiten für die Gremienarbeit und politischen Runden Tische in Vorstand, Beirat, Mitgliederversammlung und Kernteamrunden inklusive der technischen Infrastruktur kostenfrei zur Verfügung. Sie unterstützt das Sozialprojekt weiterhin mit Sachsponsoring (z.B. Heißgetränke bei den Jugend-Events im Winter; eine Werbetafel für die Projektpräsentation).

SYNTHESE GEW Stiftung

Aus struktureller und steuerungstheoretischer Perspektive kann zusammenfassend mit Blick auf das Muttersystem GEW Stiftung [RheinEnergieStiftung Jugend/Beruf, Wissenschaft] festgehalten werden, dass das Stiftungshandeln **intermediär** im Dritten Sektor zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt und von marktlichen, zivilgesellschaftlichen und staatlichen Anteilen beeinflusst ist. Dieser besondere *Governance-Mix* macht die besondere Stärke der Institution aus. So kann sie die Vorteile der je sektoralen Handlungslogik sinnvoll mit einander koppeln: Effizientes und damit qualitätsorientiertes Handeln (marktlich) mit einer Gemeinwohlorientierung und dem Streben nach einer zeitnahen, viablen gesellschaftlichen Problemlösung, die wiederum über die Kommunalpolitik gestützt wird (öffentlich); kombiniert wird dies ferner mit einer zivilgesellschaftlichen Wert- und Zielgruppenorientierung in Funktion der Jugendhilfe (Dritter Sektor).

Aus Sicht der Netzwerkakteure anderer Systeme wird die besondere Bedeutung der Stiftung hervorgehoben:

Die Stiftung an sich ist für KfK doch sehr wichtig, allein schon wegen der Kompetenz der Stiftung [...] und von daher finde ich es sehr gut, dass sie mit im Boot sind. (IP16, 7)

Die Stiftung wird aus Unternehmensicht ihrer Mutterorganisation zu einem funktionalen Äquivalent für eine **Corporate Social Responsibility**. Ihr liegen in diesem Kontext auch **marktlichen Koordinationsanteilen** zu Grunde, die über personelle Verflechtungen zentraler Entscheider/innen auch auf die Netzwerkentscheidungen Einfluss haben. Empirisch lässt sich eine **hohe Zentralität** der Stiftungsakteure im Netzwerkverbund an den Indikatoren **Anzahl** der Repräsentant/innen und **entscheidungskritische Rollen und Positionen** im Netzwerk festmachen. Laut Beobachtung der anderen Netzwerkakteure (alle Ebenen und fachlichen Perspektiven) wird weiterhin eine strategische **Entscheidungsdominanz** und eine verstärkte **Selbstdarstellung** des zentralen Vorstandsvorsitzenden in der Öffentlichkeit festgestellt. Diese zentrale Position im Netzwerkverbund wird zugleich über den Ressourcenzufluss der Stiftung legitimiert:

Das [die GEW Stiftung als Trägerinstitution] sind die wichtigsten, ohne die würde nix laufen. Wir sind nachhaltig drauf angewiesen, da hängen wir auch am Tropf. (IP22, 28f._Recht)

Es gibt **einen fokalen Akteur**, einen Geldgeber. [...], aber, wenn es das Geld nicht gäbe, hätten wir auch nicht die 5 oder 6 Plätze. (IP28, 85f._Pol_JH)

Grundsätzlich wird die sektorale Vielfalt der Interessenlagen und Formen der Handlungskoordination, die von Stiftungsseite eingebracht werden für den vorliegenden Netzwerkkontext als fruchtbar und bereichernd gewertet; dies gilt allerdings nur so lange, so lange die eine oder andere Logik nicht auf Kosten Dritter missbraucht wird.

7.2.1.2 American Sports GmbH/ ‚RheinEnergie Köln Basketball-Team‘

Die zweite zentrale Trägerinstitution, die von fast allen Vorstandsmitgliedern, dem Kernteam und einem Teil der operativen Akteure neben und mit der Stiftung in den Interviews als fokaler Akteur identifiziert wird, ist die American Sports GmbH, Holding des ‚RheinEnergie Köln Basketball-Team‘ - REK.²⁷ Wie der Name bereits vermuten lässt, steht der Profisportverein in einem eindeutigen – dependenten – Beziehungsverhältnis zum regionalen Energieunternehmen RheinEnergie AG, der als Haupt- und Namenssponsor des Vereins agiert (vgl. IP 16, 29; Köln Sport 2005). Das Verhältnis ist aber nicht asymmetrisch nur in eine Richtung geprägt: „im Gegenzug erhält das Unternehmen [RheinEnergie Köln AG] die Möglichkeit seine Produkte an der sportinteressierten Basis auf breitem Terrain zu positionieren“ (Haumann 2005, 74). Das regionale Energieunternehmen nutzt das Sponsoring des Profi-Basketballs als integrativen Bestandteil seines Kommunikations-Mix und damit als wichtiges Element der eigenen Kommunikationspolitik, um die Kundenbindung (Energieverbraucher) an das Unternehmen zu erhöhen (ebd., 67-72). Damit ist auf die Interdependenz der beiden Partner außerhalb der Netzwerkarbeit Bezug genommen.

Trägerschaft: Verflechtungen im Muttersystem der American Sports GmbH

Die American Sports GmbH führt professionell die Geschäfte der RheinEnergie Köln Basketball Profimannschaft. Der Verein ist Ende der 90er Jahre als eigenständiger Verein unter dem Namen Cologne 99ers entstanden und hat im Zuge der kurzen Vereinsgeschichte mehrfach den Namen – in Anlehnung an den Sponsor – gewechselt (2001-2002 RheinEnergy Cologne, 2002-2003 RheinEnergie Cologne, seit 2003 RheinEnergie Köln, REK; vgl. REK 2005; Köln Sport 2005).²⁸ Seit Juni 2001 wurde die Herrenmannschaft – damaliger Regionalligameister – über eine Wildcard in die s.Oliver Basketball Bundesliga (BBL) aufgenommen. Ende 2001 wurde der GEW Energy Dome als eigene Spiel- und Trainingsstätte für die Profis, Amateure und den Jugendbetrieb des **Mitgliedervereins** eingeweiht. Neben der erfolgreichen Profi-Mannschaft spielen sechs weitere Mannschaften im Amateur- und Nachwuchsbereich, davon lt. Selbstauskunft zahlreiche Jugendmannschaften in der NRW-Liga der SG RheinEnergie Köln (ebd.). Bis zum Dezember 2002 konnte ein Mitgliedschaftsanstieg auf 735 verzeichnet werden, davon sind weit mehr als die Hälfte Jugendliche. Damit ist RheinEnergie Cologne der größte Basketballverein Deutschlands (ebd.) Der Profi-Verein feierte große Erfolge als Deutscher Pokalsieger der Jahre 2004 und 2005 (vgl. Körbe für Köln 2005 unter WIR/REK). Die **American Sports GmbH** regelt für den Profiverein die Geschäfte und besitzt alle Rechte der Marke ‚RheinEnergie Köln Basketball-Team‘. Zwischen der American Sports GmbH und dem Amateur-/Nachwuchsbereich der SG RheinEnergie Köln besteht eine Kooperationsvereinbarung. Zu den Verflechtungen im Muttersystem vgl. Abb. 7-2.6).

Die zentralen Aufgaben der American Sports GmbH werden laut Selbstauskunft der Merchandising-Expertin und des Geschäftsführers wie folgt zusammengefasst:

²⁷ Kurz REK genannt.

²⁸ Seit Anfang 2007 heißt der Bundesligist wieder Köln 99er, da die RheinEnergie seit Ende 2006 nicht mehr Hauptsponsor des Vereins ist; das Jugendsozialprojekt wird allerdings weiterhin vom Unternehmen unterstützt. Die vorliegende Analyse entspricht dem Status von Sommer 2006.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Also wir haben einen Standpunkt [...]: Die **American Sports GmbH** ist für die **Profi Basketballmannschaft RheinEnergie Köln** zuständig und ist auf Grund dessen überhaupt gegründet worden als GmbH. Sie ist für alles, was mit diesem Verein, nein nicht Verein, weil es gibt ja noch den Amateurbereich, damit haben wir nichts zu tun außer einer **Kooperation**, also nur die Profi Spielerbetreuung, Spielorganisation, Marketing, Sponsorenbetreuung, Ticketing, also wirklich alles was rund um diese Mannschaft und die Spiele gehört. (IP16, 7, Merchandising)

Die zentralen Aufgaben von American Sport GmbH: Sie hält die Lizenz eine Profibasketballmannschaft in der 1. Bundesliga an den Start zu bringen. Und ist eigentlich auch nur damit beschäftigt. Der einzige Grund für die Existenz der Firma ist, dass sie die spielbezogenen Profibasketball Mannschaft in die erste Bundesliga führt und sämtliche organisatorischen Dinge, die darüber abzuwickeln sind, werden von American Sports abgewickelt. (IP18, 4f.; Geschäftsführer)

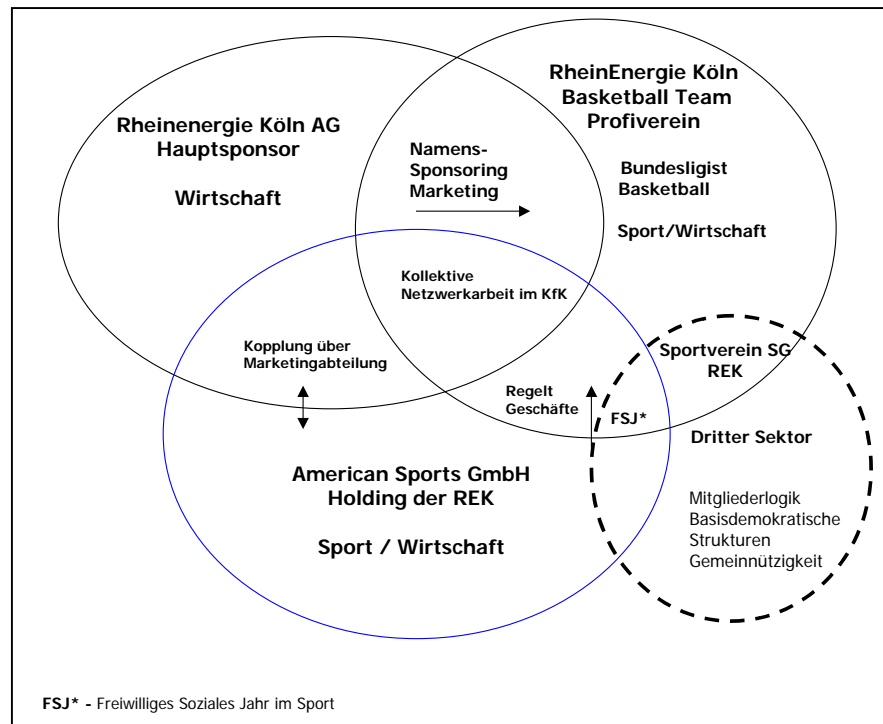


Abb. 7-2.6 Organisationsverflechtungen der American Sports GmbH (Stand Sommer 2006)

Quelle: Eigene Darstellung

Es wird allein an den Funktionsbeschreibungen und Aufgabenfeldern der Repräsentant/innen deutlich, dass die American Sports GmbH eindeutig marktlich reguliert ist. Es handelt sich um eine moderne Unternehmensführung, die charakterisiert ist durch hierarchische Strukturen:

Wir sind ein kleines überschaubares Unternehmen mit 30 Mitarbeitern, davon sind 15 Spieler. Es gibt einen Geschäftsführer, da muss er mit keinem diskutieren, weil er sagt wo es lang geht und die anderen machen das. (IP18, 23f. Sport/Wirtschaft)

Die Zusammenarbeit auf den unteren Ebenen ist teamorientiert und kollegial angelegt.

Jetzt mal zu der **Organisationsstruktur** bei uns: Bei uns ist die **Hierarchie sehr flach** und dadurch auch ein sehr angenehmes Arbeiten, jeder hat bei uns seinen eigenen Aufgabenbereich für den er zuständig ist und auch eigenverantwortlich arbeiten muss. Wenn etwas schief läuft dann ist auch die Person dafür zuständig, aber es ist jetzt nicht so bei uns, dass man sagt da oben ist der, dann der, dann der und dass man dann nur noch Hilfsarbeiten macht, nein jeder ist für seinen Bereich zuständig. Natürlich gibt es **den Geschäftsführer** und **den Sportdirektor**, die Entscheidungen treffen, mit denen man sich auch Kurzschließen muss wenn es um größere Entscheidungen geht, das ist vollkommen normal. Aber es ist sehr angenehm. Wir duzen uns auch alle das ist sehr nett. (IP16, 29)

Aus differenzierungstheoretischer Sicht liegt die American Sports GmbH an der Schnittstelle zwischen einer Sportorganisation und einem Wirtschaftsbetrieb (IP 16, 31) und

7 Qualitative Netzwerkanalyse

das Primat der Handlungsorientierung kann nur sehr schwer voneinander getrennt werden. Letzten Endes ist das Handeln des Akteurs aber vormals als wirtschaftliches Handeln charakterisierbar:

Das [ist nicht einfach], weil das einfach miteinander in Verbindung hängt, natürlich es ist wichtig, dass wir viele Karten verkaufen, die Halle immer voll ist. Weil dadurch kriegst du Sponsoren, dadurch kann sich der Verein halten, nur so kann der Verein **wirtschaftlich arbeiten**, aber er steht und fällt mit der Leistung der Mannschaft. Natürlich ist es also auch ein Ziel, dass sich die Mannschaft an der Tabellenspitze möglichst festsetzt. Aber ich sag mal unsere Aufgabe ist es mehr die **Tickets zu verkaufen** und uns dem Zuschauer nett zu präsentieren und **Werbung** zumachen. Wie die Mannschaft dann spielt haben wir letztendlich ja nicht in der Hand. (IP16, 33_Sport/Wi_KT)

Auch im Netzwerkkontext Körbe für Köln e.V. übernimmt die American Sports GmbH die Geschäftsführung und die damit verbundenen Aufgaben, auch wenn in der Außendarstellung der Name RheinEnergie Köln kommuniziert wird (vgl. Broschüre Körbe für Köln e.V. 2 Köln Sport 006; auch Körbe für Köln 2005 unter WIR/ REK):

Nach außen sind wir nicht American Sports, sondern die Rhein Energie Basketball Organisation, natürlich treten wir bei Körbe für Köln mehr als **American Sports GmbH** auf, aber nach außen gibt es da eigentlich keine Unterschiede. (IP 16, 29)

Repräsentant/innen der American Sports GmbH im Körbe für Köln e.V.

Personell repräsentieren zwei Akteure die American Sports GmbH im Körbe für Köln e.V.: Der Geschäftsführer der American Sports GmbH/REK und eine Geschäftsstellenleitung. Der Geschäftsführer ist zugleich als ehrenamtlicher Geschäftsführer und 1. stellvertretender Vorsitzender des Vereins Körbe für Köln e.V. für die Leitung der geschäftlichen Belange des sportbezogenen Jugendsozialprojektes verantwortlich. Er ist seit 2003 Nachfolger des eigentlichen Ideenträgers der damaligen MM-Promotion/ American Sports GmbH, der zugleich maßgeblicher Konzeptentwickler und Gründungsmitglied des Vereins war. Aus seiner Position als stellvertretender Vorstandsvorsitzender und Geschäftsführer sieht dieser Schlüsselakteur sich als **unternehmerisches Herzstück** für das operative Geschäft im Körbe für Köln e.V.:

Dort versuche ich lediglich die komplette organisatorische Arbeit zu leisten, einen Blick aufs Geld zu haben und darauf zu achten, dass die Leute, die für uns arbeiten anständige Leute sind, korrekt bezahlt werden. Im reinen operativen Geschäft sehe ich mich nicht. (IP18, 10f.; Sport/Wirtschaft)

Den Träger vertritt im Schnittstellenmanagement (Kernteam) sowie als Organisationsleitung des Geschäftsstellenbereichs des KfK die Pressesprecherin der American Sports GmbH. Sie ist seit 2005 Nachfolgerin der ehemaligen Merchandising-Beauftragten, die, neben der Unterstützung der Event-Organisation (IP16, 6f.), weiterhin folgende Funktionen im KfK Kontext innehatte:

Ich bin **ordentliches Mitglied** und damit auch **im Beirat**. Ich bin beratend tätig, was **geschäftliche Belange** angeht und da wir die Geschäftsstelle sind, auch für Einladungen, Versand und Protokoll, erstellen der Vorlagen mit den einzelnen Personen je nach Tagesordnungspunkt. (IP16, 12f._Sport/Wirtschaft, Kernteam)

Die ganze **Kommunikation** läuft so irgendwie bei uns zusammen, **PR Arbeit** wird zum teil auch hier bei uns gemacht und also von allem so ein kleines bisschen. (ebd., 8f.)

Interessenlagen der American Sports GmbH

Auf der Homepage von RheinEnergie Köln, stellt sich die Organisation unter der Rubrik „Unser Standpunkt“ wie folgt vor (REK 2005 zit. in Kombrink 2005, 56):

7 Qualitative Netzwerkanalyse

RheinEnergie Köln betrachtet sich als professionellen, innovativen und dienstleistungsorientierten Basketballclub. Im Bewusstsein der gesellschaftlichen und sozialen Funktion des Basketballs und der Verantwortung für unseren Sport formulieren wir folgende **Kernziele**:

- Die Verankerung und Förderung des Basketballsports über die Grenzen unserer Stadt hinaus.
- Die Erbringung sportlicher Höchstleistungen und den Gewinn sportlicher Titel auf nationaler und internationaler Ebene.
- Beste Unterhaltung für unsere Fans und die Besucher unserer Heimspiele in einem sicheren und komfortablen Umfeld.
- Die Schaffung einer Plattform für unsere Partner zur Weiterentwicklung ihrer Marken und die Erreichung ihrer Kommunikationsziele.

Neben der Erfüllung aller Managementaufgaben und administrativen Tätigkeiten, die im Rahmen der Betreuung der Profimannschaft anfallen, ist die American Sports GmbH verantwortlich für die Pressearbeit.

Aus Sicht der American Sports GmbH war ein ganz wesentlicher Motivationsfaktor für das sozialpolitische Engagement und die gemeinsame Netzwerkarbeit mit dem Namensgeber und Sponsor RheinEnergie Köln AG (Schaaf 2005 zit. in Kombrink 2005, 56), die über die bereits beschriebenen Verflechtungen über die strukturelle Kopplung des Vorstandsvorsitzenden ja auch in die Netzwerkarbeit involviert ist. Ein zweiter wichtiger Faktor war zumindest in der frühen Phase des Projekts auch die flächendeckende Positionierung der Sportart Basketball im Kommunalraum Köln, die auch in den Zielkatalogen von KfK – allerdings als nachgeordnete Zielsetzung – aufgenommen wurde (vgl. Luetkens 2002a).

Der **Ideenträger des Projekts** hebt bereits 2003 in einem Interview die **soziale Verantwortungsübernahme als** Kernintention für das Netzwerkengagement hervor. Weiterhin betont er die Intention und hohe Relevanz so etwas wie eine **regionale Corporate Identity** zu schaffen, die auch in die Politik hineintransportiert werden müsse, um die Idee auf nachhaltige Beine stellen zu können (vgl. IP5, 21f; 40). Die soziale Verantwortung für die Stadt und die Schaffung einer **regionalen Identität** sei, so die weiteren Ausführungen, primäres Ziel. Dem gegenüber werden die Eigeninteressen, eine flächendeckende Verbreitung des Basketballs, dieser umfassenden Rationalität nachgestellt. Komplette negiert wird eine erwerbswirtschaftliche Motivation und Interessenlage, da nicht anzunehmen ist, dass die Ticketverkäufe durch die Projektarbeit (positiv) beeinflusst werden (reine Erwerbslogik):

„Ich glaube, dass die Interessenlage von American Sports oder Rhein Energie Cologne zu vernachlässigen sind. Wo man ein primäres Ziel sehen könnte, wäre in der **Akquirierung von den Zuschauern** oder **Stärkung für die Begeisterung von Basketball**. Es geht auch nicht darum mehr Leute für den Basketballsport und Gewinnung von Vereinsmitgliedern, sondern hier muss man stärker Verantwortung übernehmen. Das ist der Punkt, Rhein Energie Köln sagt für sich, jeder Club und jeder Verein, der im Profibereich tätig ist, muss neben einer sehr intensiven Jugendarbeit auch eine **soziale Verantwortung für die Stadt, die Region**, übernehmen, in der er lebt. Die sollten sich auch immer einem sozialen Projekt widmen. Bei uns war das eben KfK.“ (IP 5, 26, Sport/Wirtschaft)

Es geht darum eine **soziale Verantwortung für eine Stadt/Region** zu haben, in der man lebt. Das ist der Ansatzpunkt. Dass darüber auch die Sportart Basketball transportiert wird, lässt sich nicht vermeiden, weil man ja Basketball spielt, aber ich glaube nicht, dass wir jetzt 1000 Zuschauer mehr haben. (IP 5, 60, Sport/Wirtschaft)

Damit wird die marktliche Logik eindeutig der sozialpolitischen Verantwortungsübernahme nachgeordnet. Der Nachfolger (seit 01.08.2003) der Geschäftsführung hebt die hohen Potenziale des Sports hervor, um Kinder über den Sport in die Beratungsangebote zu überführen (vgl. IP 18, 17f.), sieht große Chancen in dieser Kooperationsidee und zeichnet sich selbst aus seiner Unternehmenssicht als verantwortlich für die „Spon-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

soring“ Akquise im Projekt (ebd., 12f.). Auch er bestätigt die Grundidee seines Vorgängers, dass es primär um soziales Unternehmensengagement und eine gesellschaftliche Verantwortungsübernahme gehe und distanziert sich von Annahmen, es handele sich um ein Engagement, das allein die Eigeninteressen bedienen soll:

die Vermutung, dass wir einen neuen talentierten Basketballspieler auf einem KfK Platz finden werden liegt zwar von außen betrachtet nah, ist aber völlig unsinnig. Ich finde, dass jeder, der in einer Großstadt eine Funktion, wie die z. B. eines Profisportvereins wahrnimmt, sich auch um öffentliche Angelegenheiten zu kümmern hat. In dieser Funktion betreibe ich das sehr gerne. (IP18, 8f.)

Mission/ Netzwerkziel der American Sports GmbH

Als **Mission** formuliert der Geschäftsführer der American Sport GmbH in einem Interview für die Presse idealtypisch die zweifach ausgerichteten Zielrichtungen des Netzwerkansatzes. Vordergründig wird der Vernetzungsansatz in den Dienst der Wohlfahrtproduktion sozial benachteiligter junger Menschen gestellt.

Körbe für Köln e.V. will **Jugendliche** in deren alltäglichem Lebensumfeld abholen. Basketball bildet dabei ein Kontaktforum für junge Menschen, die in besonderer Weise eine Unterstützung in der beruflichen Orientierung, der Arbeits- und Berufsfindung aber auch in der Stärkung und Entwicklung sozialer Verhaltensweisen benötigen. Basketball dient dabei als Brücke zwischen Sport und beruflicher Orientierung. Die Jugendlichen haben Spaß und es wird Ihnen nichts aufgedrängt. (vgl. Pütz in Haumann & Pütz (2005, 2), Interview vom 12.08.2005)

Die Repräsentantin der Vermittlungsebene formuliert die gleichen Eckpunkte dieser Mission, legt allerdings einen differenzierteren Schwerpunkt auf den zielgruppenorientierten Output, auf den Sportaspekt und seine hohen sozialen Integrationspotenziale:

Körbe für Köln möchte Jugendliche in ihren normalen sozialen Umfeld abholen oder antreffen und ihnen auf lockere Art und Weise vermitteln, lass uns mal was spielen. Also erst mal auch was erlernen, das Basketballspiel an sich, aber vielmehr auch **Fairness, Regeln, Soziale Kompetenzen** und ich sag mal sich ein bisschen **sinnvoller in der Freizeit zu beschäftigen**, als nur rum zuhängen. Und natürlich ist ein großes Ziel von Körbe für Köln das zu **verknüpfen mit der Berufsberatung**, das ist aber zum Teil nicht einfach [...]. Das ist einfach das Ziel von Körbe für Köln das **flächendeckend** anzubieten und einen sinnvollen Beitrag für Köln, bzw. **für die Kölner Jugend** zu liefern. (IP16, 189f.; auch ebd., 25)

Damit sind die wesentlichen Kernelemente der sozialräumlichen Dienstleistungsnetzwerke benannt, die im Verbund zwischen Akteuren aus dem Sport und der Jugendhilfe eingesetzt werden, um kollektiv den jungen Menschen eine sinnvolle Freizeitgestaltung und berufliche Perspektiven zu verschaffen. Zugleich wird deutlich, dass trotz geteilter Mission das Primat der Handlungsorientierung am Muttersystem (hier Sport) orientiert bleibt (vgl. auch IP 16, 27), während z.B. von Stiftungsseite, als privater Träger der Jugendhilfe gemäß den Satzungszwecken das Primat auf den Bereich der Beratung gesetzt wird.

Mit Blick auf den zweiten Kernaspekt, die intersektorale und systemübergreifende Netzwerkarbeit, wird auch von diesem Partner eine Vision formuliert, die ähnlich ist wie die Stiftungsvision. Dies ist die Vision einer **konvergierenden** und möglichst **integrierten Zusammenarbeit der Partner**, die alle mit sehr unterschiedlichen Partikularinteressen und Zielorientierung Teil der Gemeinschaftsinitiative sind. Diese umfassende Rationalität wird für den Netzwerkkontext auch als Realität beschrieben:

Auf Grund dessen, was ich gerade gesagt habe, würde ich behaupten, ja die [gemeinsame Rationalität] gibt es. Und ich denke dass es wirklich sehr wichtig ist, die unterschiedlichen Partner des Projektes auf einen Weg zubringen. Ich weiß, das ist sehr schwierig, weil es sind sehr unterschiedliche Partner. Und wäre diese Mission, dieses Ziel, nicht da, wäre es noch schwieriger das Gefüge zusam-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

men zubringen und zu halten. Ich glaube die Mission, etwas Gutes in Köln zu tun, treibt alle doch ein bisschen an und hilft da dran zubleiben. (IP16, 27)

Die fokalen Kernakteure teilen auch das gemeinsame Interesse, dass das **Modell** Körbe für Köln auch für andere städtisch Kontexte Pate stehen sollte und beispielhaft als Handlungsorientierung für andere Firmen und Unternehmen kommuniziert werden sollte, damit diese auch die Möglichkeit haben eine **Corporate Social Responsibility** zu übernehmen. Mit einer Transferleistung könnte ein gesellschaftlicher Lernprozess in Gang gesetzt werden:

Das Projekt „Körbe für Köln“ hat Modellcharakter aufgrund der flächendeckenden, kostenfreien Basketballangebote in Verbindung mit der Hilfestellung zur beruflichen Orientierung. Dieses Modell lässt sich auf jede andere Großstadt übertragen. In jeder größeren Stadt gibt es Stadtteile oder Wohngebiete mit sogenanntem „besonderem Jugendhilfebedarf“. Das Thema Arbeitslosigkeit oder berufliche Orientierungslosigkeit muss man wohl kaum explizit erwähnen. (vgl. Pütz in Haumann & Pütz (2005, 3), Interview vom 12.08.2005)

Ressourceninput American Sports GmbH/ REK

American Sports GmbH/ Rheinenergie Köln trägt ca. 45% der Kosten für das Sozialprojekt. Darüber hinaus stellt dieser Partner eine (ehrenamtliche) Geschäftsleitung, die Geschäftsstelle und die dazugehörige Infrastruktur kostenfrei zur Verfügung.

Die größte Ressourcen Leistung ist sicherlich die Person der [Geschäftsstellenmanagerin], die 70% der Arbeitszeit damit verbringt. Was ursprünglich nicht so geplant war. Alles andere, was an Papier etc. anfällt hat einen eigenen Etatposten. (IP18, 54f.)

Weiterhin wird das Projekt über weitere Sach- und Finanzspenden aus dem Profiverein, aus Tombola- und anderen Sonderaktionen im Kartenverkauf wie auch Sonderspielen gesponsert. Hierzu gehören Preise für die Jugendlichen im Rahmen der Körbe-für-Köln-Event Reihe, Trikots, Basketbälle, Freikarten für die Jugendlichen und Ehrenamtler/innen zu Basketballspielen und vieles mehr. Der Partner ist wichtiger Schnittstellenvermittler zu Sponsoren aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft und nutzt seine guten Sport- und Pressekontakte für die Promotion und PR des Sozialprojektes. Die Spieler und Trainer des Profi-Basketballvereins Rheinenergie Köln engagieren sich über die Spenden hinaus auch ehrenamtlich für die Zielgruppe und fungieren als ‚Leitbilder‘ gerade für die männlichen Jugendlichen. Weibliche Leitbilder gibt es nicht.

Aus Sicht anderer Vorstandsakteure wird die Relevanz von American Sports GmbH als „sportlicher Partner“ sehr hoch eingeschätzt,

Vor allen Dingen ist das der sportliche Partner. Ohne den würde das auch nicht gehen. Ich denke, dass die Arbeitsfunktionen da sein müssen, wir müssen uns in die Kiddies rein versetzen. Wir können nicht immer nur unsere sozialpolitische Sicht verfolgen. Die müssen Spaß dran haben und den haben sie, wenn sie Basketball spielen. (IP22, 30f., Rechtssystem)

Die **Ressourcenbündelung** und besonderen **Synergien** der Netzwerkarbeit werden vom Geschäftsführer des Vereins mit Blick auf alle Akteure der Gemeinschaftsinitiative wie folgt beschrieben:

Jeder einzelne Partner des Projektes trägt durch seine Kompetenz ein großes Stück zum Gelingen des stadtweiten Jugendsozialprojektes bei. Wir von der American Sports GmbH beziehungsweise dem RheinEnergie Köln Basketball Team bringen den sportlichen Bereich mit ein, die GEW Stiftung Köln ihre Erfahrung im sozialen Bereich. Die Stadt Köln, hier insbesondere das Amt für Kinder, Jugend und Familie, unterstützt die Umsetzung sowie Kontaktherstellung zu den Bezirksjugendpflegern und mehr. Die Arbeit der Deutschen Sporthochschule Köln gewährleistet fundierte wissenschaftliche Begleitung durch die ein qualitativer Blick auf die Fakten des Projektes geworfen werden kann. (vgl. Pütz in Haumann & Pütz (2005, 2), Interview vom 12.08.2005)

SYNTHESE American Sports GmbH

Der Sportakteur im Netzwerksystem ist – so wurde deutlich – eher durch wirtschaftliches Handeln, denn durch sportbezogene Orientierungen geprägt. Hintergrund ist seine zentrale Funktion als Holding für die **unternehmerischen Belange** der Mutterorganisation. Entsprechend sind der Interaktionsmodus und die Organisationsstruktur auch z.T. durch hierarchische Regelungen und das Primat der Handlungsorientierung vorwiegend ökonomisch geprägt. Hierauf gründen zugleich das besondere Kernpotenzial und die spezialisierte Basisressource dieses Partners. Die von anderen Akteuren im Netzwerk identifizierte Fokalität dieses Akteurs erschließt sich aus seiner Ressourcengabe für das operative Geschäft der Netzwerkarbeit. Mit Blick auf die Entscheidungsbefugnisse im Netzwerkhandeln besteht weiterhin eine relative Asymmetrie zu den anderen Netzwerkakteuren, weil z.B. relevante Sitzungs- und öffentlichkeitswirksame Pressetermine v.a. von den fokalen Akteuren aus Stiftung und der American Sports GmbH abhängig gemacht werden. Grundsätzlich wird diese Einflussdominanz aber von den Netzwerkakteuren – wie beim Stiftungsakteur – auf Grund der Ressourcen-Dependenz des Netzwerks akzeptiert und als legitim erachtet. Zwischen dem Sportakteur (American Sports GmbH/REK) und dem Jugendhilfeakteur (GEW Stiftung) existierte zum Zeitpunkt der Analyse eine besondere Art der Abhängigkeit, das aus den traditionellen Verflechtungszusammenhängen der Muttersysteme erwächst (Hauptsponsor). Diese relative Asymmetrie wirkt auch in das Netzwerkhandeln und die Entscheidungsprozesse hinein. Zusammenfassend gilt: Die American Sports GmbH ist gemeinsam mit der Stiftung der **fokale Akteur** im Netzwerk. Über beide Partner werden strategische Entscheidungen vorangetrieben und v.a. auch effizientes Handeln – aus einer unternehmerischen Logik heraus – geschürt. Genaugenommen nimmt in dieser Konstellation der Sportakteur auf Grund z.T. einseitiger Dependenz die Position der ‚kleinen Schwester‘ der Trägerinstitution Stiftung im Feld der Jugendhilfe ein.

Auch für die American Sports GmbH /REK gilt, dass – im Sinne der Unternehmersicht – die **Corporate Social Responsibility** und marktlich orientiertes Handeln die Kernmotivation für das Engagement in der Netzwerkarbeit sind. Zahlenmäßig in wesentlich geringerem Umfang (ein Vorständler, eine Schnittstellenmanagerin), aber von der Funktionsrollen- und Positionsbesetzung betrachtet, nimmt auch dieser korporative Akteur eine relativ zentrale Position im Netzwerk ein. Eine positive Imagebildung und Selbstdarstellung des Partners sind möglich und werden umgesetzt; der Entscheidungseinfluss auf der strategischen Ebene ist allerdings wesentlich eingeschränkter als bei der ‚großen Schwester‘. Demgegenüber nimmt dieser Partner mit der Geschäftsstelle für Körbe für Köln e.V. im operativen Geschäft eine Schlüsselposition ein.

7.2.1.3 Stadt Köln: Amt für Kinder, Jugend und Familie (Jugendamt)

In der Selbstdarstellung im Öffentlichkeitsmaterial des KfK präsentiert sich das Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln mit seiner Jugendberufshilfe wie folgt:

Damit Kinder und Jugendliche ihre Zukunftschancen besser nutzen und Benachteiligungen abgebaut werden können, trägt das Amt für Kinder, Jugend und Familie entsprechend ihres gesetzlichen Auftrages zur Förderung der individuellen und sozialen Entwicklung bei. Die Jugendberufshilfe bietet dabei jungen Menschen konkrete Hilfen zur beruflichen und sozialen Integration. (Körbe für Köln 2005 unter Wir/Stadt Köln)

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Die Akteurinnen des Jugendamts sind auf Grund ihrer guten Kontakte zur GEW Stiftung frühzeitig angesprochen worden, ob sie Interesse an einer Kooperation im Körbe für Köln e.V. hätten. Diese informellen Kontakte beruhen auf vielen gemeinsamen Kooperationserfahrungen zwischen dem privaten Träger der Jugendhilfe GEW Stiftung (als Finanzgeber) und den Akteurinnen aus der öffentlichen Jugendhilfe als Schnittstellenmanager und Schnittstellenvermittler zu Freien Trägern der Jugend(berufs)hilfe. Auf eine dezidierte Ausführung der Zielsetzungen dieser Arbeitsfelder wird hier verzichtet, weil dies bereits in der Kontextanalyse thematisiert wurde (vgl. ausf. Kap. 6.2).

Trägerschaft: Stadt Köln - Jugendamt

Das Jugendamt ist Teil der Stadtverwaltung Köln mit Sitz in Köln Kalk. Im Zuge der Verwaltungsreform wurde es in das Dezernat V für Jugend, Soziales, Sport und Senioren eingegliedert (vgl. Anlage). Zuständigkeiten des Jugendamtes sind unter anderem die Kinder- und Jugendhilfe, Beratung, soziale Brennpunktarbeit, Integrationshilfen für ausländische Jugendliche und Jugendliche mit Migrationshintergrund, Jugendberufshilfe und Mädchenförderung (vgl. IP8; IP28; IP14, 42ff). Benannt sind damit wesentliche Zielsetzungen und Zielgruppen des Körbe für Köln Netzwerkverbundes.

Dann haben wir die große Aufgabe, was den Benachteiligten Markt angeht, benachteiligt durch den Arbeitsmarkt, nicht durch die sozialen Umstände, weil es keine Stellen und Ausbildungsplätze mehr gibt, in den Bereichen Schadensbegrenzung zu betreiben. (IP8, 26 Jugendamt)

Die **Integration der Koordinationsstelle der Jugendberufshilfe** in die Strukturen des Jugendamts wurde bereits in der Kontextanalyse dezidiert erläutert, genauso wie die Thematik der **Tendenz zu Querschnittspolitiken** insbesondere an der Schnittstelle Jugendarbeit, Sozialhilfe, Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik. Auch die Strukturen in den dezentralen Stadtbezirken und Sozialräumen, die z.T. über intersektorale und systemübergreifende Gremienarbeit und Arbeitskreise reguliert wird, sind hinreichend in der Strukturanalyse (Kap. 6.2) erläutert worden.

Repräsentantinnen Stadt Köln - Jugendamt

Kernakteure auf Ebene des politischen Organisationsnetzwerks sind 1) die **Stadtjugendpflegerin** und 2) die **kommunale Koordinatorin der Jugendberufshilfe**. Für den Schnittstellenbereich in die sozialraumorientierte und fachliche Arbeit der Jugendhilfe bringt das Jugendamt die Ressource der dezentralen **Bezirksjugendpflegschaften** als kompetente Ansprechpartner/innen mit Blick auf sozialräumliche Problemlagen und als Netzwerker vor Ort im Feld der Jugendhilfe in die Arbeit mit ein.

Die Stadtjugendpflegerin (seit 1991; IP8, 19f.) ist zugleich **Abteilungsleiterin der Jugendförderung** im Jugendamt und damit wichtige Entscheidungsakteurin im öffentlichen Verwaltungskontext der Jugendhilfe im Kommunalraum. Im Verein nimmt sie eine entsprechend zentrale und ihrer Kompetenz angemessene Position und Rolle ein: Sie übernimmt eine Entscheiderinnenrolle in den relevanten strategischen Gremien Vorstand und Beirat und ist zugleich Gründungsmitglied. In ihrer Funktion als **Vorsitzende des Beirats** übernimmt sie die Moderation, Qualitätssteuerung und fachliche Beratung zu den Jugendhilfebelangen. Dies entspricht ihrer Rolle als Verwaltungsakteurin im aktivierenden Staat (vgl. Kap. 6.1). Sie bringt nicht nur den gesammelten Erfahrungsschatz

7 Qualitative Netzwerkanalyse

an fachlicher Netzwerk- und Qualitätsarbeit in dieses Gremium mit ein, sondern reguliert die Gremienarbeit in einer ihr bekannten problemlösenden und zielorientierten Manier. Die Kommunikationskultur in diesem Gremium ist entsprechend geprägt durch Problem- und Lösungsorientierung.

Die **Koordinatorin der Jugendberufshilfe (JBH)** ist beratend im Beirat tätig und stimmberechtigtes Mitglied im Körbe für Köln e.V. tätig (IP14, 29). Die Aufgabenfelder der JBH wurden bereits in der Kontextanalyse dezidiert behandelt (IP14, 42ff). Kernelement der Expertise dieser Akteurin gründet darin, dass die Jugendberufshilfe von Kooperationen lebt und sie somit viel Erfahrung, ein breites Wissen um Schlüsselakteure im fokalen Kontext und rund um Netzwerkarbeit in den Beiratshandeln mit ein.

Die zentralen Aufgaben der **Bezirksjugendpflegschaften (BJP)** wurden bereits ausführlich in der Kontextanalyse (Kap. 6.2) behandelt. Hier sei – der Vollständigkeit halber – nur eine kurze Synthese gegeben: Aufgabenbereiche sind die Initiierung und Moderation von Netzwerkarbeit vor Ort, Sozialraumorientierung der Jugendhilfe, Bedarfsfeststellung vor Ort, die Schnittstellenarbeit zwischen der zentralen öffentlichen Jugendverwaltung und den Freien Trägern vor Ort, die Moderation dezentraler jugendpolitischer Gremien wie auch die Verbindung von Theorie und Praxis der Jugendhilfe, von rechtlicher Anforderung und praktischer Umsetzung (IP 9, 20f., IP23, 45). Die BJP sind darüber hinaus in einigen Bezirken in Personalunion auch LOS-Koordinatoren und damit relevante Schnittstellenkoordinatoren zu Anschlussförderungen aus den Europäischen Sozialfonds: „Ich bin Jugendpfleger für die Bezirke Nippes und Chorweiler und LOS-Koordinator für Chorweiler Nord, Mitte und Seeberg Nord“ (IP 23, 4).

Interessenlagen Stadt Köln - Jugendamt

Das Engagement im Körbe für Köln e.V. wird aus Sicht des Jugendamts wie folgt begründet: Der Ansatz wird als innovativer Netzwerkansatz bewertet und eine Kooperation könne sich z.B. positiv auf die Imageverbesserung der Jugendverwaltung in der Stadt Köln auswirken. Mit dem aktiven Engagement in der intersektoralen Netzwerkarbeit von KfK könne der Öffentlichkeit gezeigt werden, dass die Verwaltung keine bürgerferne bürokratische Behörde ist, sondern sehr wohl in der Lage ist innovativ, operativ und offensiv mit gesellschaftlichen Problemlagen zu verfahren. In der Kooperation liegt somit das Potenzial dem Image der „Eingriffsbehörde“ konstruktiv entgegen zu steuern:

Ja, zum Beispiel eine **Imageverbesserung**. Das Jugendamt der Stadt Köln wird in der Bevölkerung immer als eine Behörde angesehen und ist als **Eingriffsverwaltung** bekannt. Und über dieses Projekt, wie auch über andere Projekte, haben wir die Möglichkeit Öffentlichkeitsarbeit im positiven Sinn zumachen. Im positiven Sinn heißt nicht nur Eingriff, sondern auch Offensivität, Operativ und Innovativ tätig zu sein (IP28, 60f., Jugendamt)

Gefördert werden sollen insgesamt Maßnahmen und Einrichtungen, die ein sinnvolles Freizeitangebot für die Heranwachsenden schaffen sowie ganzheitliche Ansätze, die die Lebensbedingungen der jungen Menschen verbessern.

Aus Sicht der Jugendberufshilfe wird übergeordnet zunächst eine globale Zielgruppenorientierung als Zielsetzung benannt:

Übergeordnetes Ziel ist es, etwas für die Jugend zu tun. Als die Stiftung entstanden ist, gab es eine hohe Jugendarbeitslosigkeit, die lag schon bei 6000 Jugendlichen. Da waren enorme Kräfte notwendig, um da etwas gegen zu setzen. (IP14, 41; JBH)

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Als beratendes Beiratsmitglied formuliert die Akteurin ihre Interessen dahingehend, eine Lobby²⁹ für die Beratung und Orientierung für diejenigen zu schaffen, die sonst keinen Zugang zu den allgemeinen Einrichtungen haben: „Für diese Arbeit möchte ich die Lobby des Beirats gewinnen“ (IP14, 34f.). Ziel ist es, eine Sensibilisierung zu schaffen die auch über die Anschubförderung hinaus fortbesteht. Im Vordergrund stehen somit bei dieser Akteurin die „Interessenlagen der Jugendlichen. Die will ich vertreten“ (ebd., 37).

Aus Sicht der Bezirksjugendpflegschaft bringt die Arbeit des Körbe für Köln e.V. auch tatsächlich einen positiven Input für die Zielgruppe, weil der Ansatz direkt an den Problemlagen der bedürftigen jungen Menschen ansetzt:

Ich kann dazu nur etwas zu [dem KfK-Standort] Bilderstöckchen sagen. Das nördliche Bilderstöckchen ist ein relativ krasser Brennpunkt. Es war nicht nur aus **Sicht der Jugendpfleger** ein Glücksfall, es wurde **auch von der Polizei** positiv aufgenommen und auch von den Mitarbeitern [der Jugendeinrichtung]. Es bestand ein **großer Bedarf in der Jugendberufshilfe**. Es gab zu dem Zeitpunkt einige Jugendliche, die mit der herkömmlichen Jugendarbeit oder Beratungsarbeit nicht erreichbar waren. (IP 23, 17)

Mission/ Netzwerkziel - Jugendamt

Das Engagement im Körbe für Köln e.V. wird - aus Sicht der Jugendberufshilfe - so erklärt, dass Körbe für Köln über die Kopplung von Sport und sozialer Arbeit einen besonders **innovativen und effektiven Ansatz** für einen **niederschweligen Arbeitsansatz der sozialen Arbeit** bietet (IP14, 51f; 70f.; 95; 99; 159). Gerade der Zugang zu besonders schwierigen Zielgruppen und die Vernetzung in die berufliche Orientierung könne über diesen Kopplungsansatz hervorragend geebnet werden. Der Schwerpunkt wird entlang dem eigenen „öffentlichen“ Auftrag auf die Beratungsarbeit gelegt.

Mein Ziel ist es gerade **besonders schwierige Zielgruppen** anzusprechen. Das ist ja auch meine Aufgabe, im Rahmen des Auftrages, den ich hier zu erfüllen habe. [...] Das Projekt KfK setzt ja genau an diesem Punkt an, dass es auf Plätze geht, die frei zugänglich sind, um Jugendliche anzusprechen um diese anders an den Sport heranzuführen, **Sport als Mittel zu nehmen um Kontakte zu knüpfen**. Und bei diesem Weg Jugendliche in ihren Lebenslagen und persönlichen Perspektiven anzusprechen. Das ist für mich ein Grundsatz, den ich hier verfolge. Deswegen gefällt mir dieses Projekt auch sehr gut. Es setzt genau an den richtigen Punkten an. Ich unterstütze das Projekt daher, wo ich nur kann. Da liegt mein **Schwerpunkt auf der Beratung**. (IP 14, 32; JBH)

Damit wird eine Mission aus Sicht der Jugendberufsberatung formuliert, die grundsätzlich in der Kopplung Sport und soziale Arbeit konvergiert. Für die Akteurin liegt allerdings – entlang dem eigenen öffentlichen Auftrag – der Schwerpunkt auf der Beratungsarbeit, und damit auf den Zielen der Jugend(berufs)hilfe.

Auch für die dezentralen Akteure der BJP ist die niederschwellige Methode von besonderem Interesse, zugleich aber der Sport nicht die wesentliche Zielsetzung:

Es geht um den Sport Basketball, [...] Sport ist die niederschwelligste Methode, um an Jugendliche heranzukommen. Da hat eigentlich jeder „Bock“ drauf. [...] Für mich war **nicht der Sport die wichtigste Zielsetzung**, sondern der Bereich der Berufshilfe, die Kontaktaufnahme zu den Jugendlichen, die normalerweise mehr am Rande liegen. Ich habe darauf geachtet, wie die Beratungen ablaufen, wie effektiv das ist. [Vom Berater] habe ich sehr positive Rückmeldungen. Er ist lange in Bilderstöckchen, kennt viele Jugendliche. Der ist dort kein Fremder. (IP23, 24; BJP)

²⁹ „Lobbying“ umfasst die wesentlichen Charakteristiken der Einflussnahme, Informationsbeschaffung und Informationsaustausch im Kontext von Interessenvertretungsarbeit; „Lobbyismus“ wird hier verstanden als Methode der Einwirkung auf Entscheidungsträger und Entscheidungsprozesse durch präzise Information im Rahmen einer festgelegten Strategie (vgl. wikipedia, Zugriff 10.12.2005).

Ähnlich formuliert die **Stadtjugendpflegerin** diesen Sachverhalt und betont das **Pri-
mat der Jugendhilfeorientierung**, d.h. die Schaffung eines echten niederschweligen
und attraktiven sozialarbeiterischen Angebots, das gerade über die Kopplung mit dem
Sport diese Attraktivität erlangt:

Was aus meiner Sicht nicht das Ziel sein kann ist, dass Jugendberufshilfe über Basketball in Köln flächendeckend stattfindet. Aber es könnte über ein anderes **attraktives Medium des Sports** diese Verbindung von **sozialorientierten Notwendigkeiten** mit dem **Aspekt des attraktiven Freizeitorientierten** Angebot geknüpft werden. Das könnte man insgesamt aus diesem Projekt lernen. (IP8, 66f)

Der Sport wird als attraktives Medium für die Kontaktherstellung zur Zielgruppe benannt, als Brückenbildner.

Das Medium als solches ist in der Skala der Freizeitaktivitäten der Jugendlichen sicherlich ganz weit oben angesiedelt. [...] man kann, denke ich, sagen: es ist ein gutes Medium, um Jugendliche zu erreichen. (IP28, 66f.)

Das **sportliche Angebot finde ich besonders gut**. Es ist ein guter Punkt, um Jugendliche anzusprechen. Besonders gefällt mir, dass auch die Mädchen ihren Stellenwert bekommen. (IP14, 95, JBH)

Man trifft die **Zielgruppen**, die sonst aus dem Rahmen fallen, die sich eben nicht bei der ARGE oder bei der Agentur für Arbeit melden. Sind sie offen für Unterstützung und schafft man es ihnen die Unterstützung zu geben? Das sind die Kernfragen, **diese Brücke [über den Sport] zu bauen**. (IP 4, 70f., JBH)

Aus differenzierungstheoretischer Perspektive ist in diesem Zusammenhang relevant, dass die Vernetzungsarbeit zwischen Sport und Jugendhilfe als **komplementärer Kopplungsansatz** verstanden wird. **Risiken** werden keine gesehen, vielmehr wird betont, dass gerade die Bündelung der Teilpotenziale große Synergie-Effekte bewirken könnten. Wichtige Voraussetzung sei, dass alle an einem Strang ziehen. Die Strukturen im System – insbesondere die Beiratstätigkeit – erlaube es, hierfür den richtigen Nährboden zu schaffen, da dort interdisziplinär integrierte Konzepte entwickelt und eine gemeinsame Handlungsbasis trotz divergierender Teilzielen geschaffen wird. Die Akteure ließen sich auf die geteilte Rationalität einer Integrationsarbeit für die Zielgruppe ein:

Ich sehe keine speziellen Risiken. [Die Netzwerkarbeit] ist eher eine Bereicherung. Verschiedene Disziplinen kommen zusammen. **Der sportliche Bereich, die Jugendhilfe**. Durch den Beirat haben wir auch verschiedene Disziplinen, die das Projekt unterstützen. Das ist mit das Wichtigste, dass es auf einen Nährboden gesetzt ist, wo sich Menschen engagieren für eine Zielgruppe, die sonst wenig in Augenschein tritt. Ich würde mir wünschen, dass es noch mehr präsent gemacht wird, welche Effekte erzielt werden. So präsent, dass es immer wieder auftaucht. **Der sportliche Teil und der beratende Teil alleine können nicht viel bewirken. Da muss noch ein anderer Geist mit rein**. (IP14, 73, JBH)

Auf den "anderen Geist", d.h. auf die Koordinations- und Integrationsaspekte, wird im Kontext der *Governance* vertiefend Bezug genommen (vgl. Kap. 7.3).

Ressourceninput Stadt Köln – Jugendamt

Die öffentlichen Partner der Stadt Köln sind – wie beschrieben – bis dato weniger finanziell fördernd, als vielmehr fachlich beratend, als Vernetzungsakteure und in ihrer Rolle als Moderator, Qualitätsmanager und Netzwerkkoordinatoren engagiert. Neben den hohen fachlichen Kompetenzen der Expertinnen, gerade mit Blick auf Sozialraumanalysen, sozialräumliche Kenntnislagen und Angebotsstrukturen (sozialarbeiterischer Tätigkeitsbericht), stellt das Jugendamt der Stadt Köln – als öffentlicher Träger der Jugendhilfe – eine relevante Schnittstelle zu den freien Trägern der Jugendhilfe dar. Diese sind

7 Qualitative Netzwerkanalyse

im Verbundsystem des Körbe für Köln e.V. die assoziierten Kooperationspartner, die (kostenfrei) für die operative Tätigkeit eingesetzt werden.

Benannt werden nicht nur geeignete Partner im Sozialraum für die Beratungstätigkeit, sondern es werden auch auf Basis der spezifischen Problemlagen vor Ort Vorschläge für die Standortauswahl gemacht. Von der BJP kommen die Vorschläge, welche Standorte und Kooperationspartner vor Ort für die KfK-Arbeit relevant und geeignet sind: „Das war Pionierarbeit, welche Einrichtungen in Frage kommen, die Rahmenvoraussetzungen wurden geschaffen“ (IP23, 25).

Weiterhin wird aus Sicht der Jugendberufshilfe die **Kernaufgabe** darin gesehen, zwischen den Beratungseinrichtungen vor Ort und sozialräumlichen Dienstleistungsvernetzung im Körbe für Köln zu vermitteln. Damit wird auch das Know-how und Vernetzungswissen dieser Fachperson nutzbar gemacht:

Mein Ziel ist es **Vermittlungen** auf die Beine zu stellen, zwischen denen, die die Beratung vor Ort durchführen und denen die diese Beratung für Jugendliche fortführen. Wir haben in der Vergangenheit Ansprechpartner gewählt, die sich in der Jugendsozialarbeit/Jugendberufshilfe auskennen. Das sind traditionelle Träger der Jugendberufshilfe, wie XXX und XXX, die sich sehr tief eingearbeitet haben. Und es gibt die Beratungsstellen, wo die Beratung fortgeführt wird. Das ist ein ganz wichtiger Punkt in diesem Projekt, den ich in diesem Zusammenhang verfolge. (IP14, 33; JBH)

Von Trägerseite (Stiftung) wird dieses Ressourcenpotenzial des öffentlichen Akteurs, eine Vernetzung zu einschlägigen Beratungs- und Jugendeinrichtungen im Sozialraum, als Kernansatz des Konzeptes hervorgehoben. Dieser Aspekt wurde strategisch von vorneherein in das Netzwerkkonzept involviert. Hierin gründet sich die kommunale **Mesopolitik der Netzwerkarbeit**:

[Die öffentlichen Verwaltungsakteure der Jugendhilfe] haben eine **beratende Tätigkeit**, weil sie rechtlich reguliert sind, und eine **unterstützende Tätigkeit**, wenn es um die Plätze geht. Die Träger sind in den Institutionen verankert, und brauchen ihre Erlaubnis um Mitwirken zu können. Es war eine Priorität, dass wir in den einzelnen Stadtbezirken die bestehenden Institutionen mit einbeziehen wollten, da anzuknüpfen und diese zu integrieren. Die Konkurrenz sollte abgebaut werden. (IP27, 83, Stiftung)

[Das Jugendamt ist] wichtig, weil die meisten Standorte, wo wir sind, das sind **städtische Plätze**, die Stadt und das Amt hat uns **wichtige Kontakte** verschafft zu den einzelnen Berufsberatern, Bezirksjugendpfleger, Arbeitskreisen, und dann haben die uns gesagt, wo Soziale Brennpunkte sind. Die waren schon eine wichtige Hilfestellung. (IP16, 79; Sport/Wirtschaft)

Von Trägerseite (Stiftung) wird das Ressourcenpotenzial des öffentlichen Akteurs, eine Vernetzung zu einschlägigen Beratungs- und Jugendeinrichtungen im Sozialraum, als Kernansatz des Konzeptes hervorgehoben. Dieser Aspekt wurde strategisch von vorneherein in das Netzwerkkonzept involviert. Hierin gründet sich die kommunale **Mesopolitik der Netzwerkarbeit**:

[Die Verwaltungsakteure der Jugendhilfe] haben eine **beratende Tätigkeit**, weil sie rechtlich reguliert sind, und eine **unterstützende Tätigkeit**, wenn es um die Plätze geht. Die Träger sind in den Institutionen verankert, und brauchen ihre Erlaubnis um Mitwirken zu können. Es war eine Priorität, dass wir in den einzelnen Stadtbezirken die bestehenden Institutionen mit einbeziehen wollten, da anzuknüpfen und diese zu integrieren. Die Konkurrenz sollte abgebaut werden. (IP27, 83, Stiftung)

Weiterhin wird der große Erfahrungsschatz mit Netzwerkarbeit und einer qualitätsorientierten Arbeit als wichtig erachtet:

Es ist insoweit wichtig, dass wir sie [das Jugendamt] dabei haben, weil sie einfach **Erfahrung und Kompetenzen** mit einbringen und uns vor allem den **Weg** am Anfang ein bisschen **geebnet** haben. Denn wir wussten auch gar nicht, wo es jetzt sinnvoll ist das Angebot zu starten, [...] Die waren so **wie ein Leitfaden** für uns, die haben uns gesagt: „Ok, super Projekt, aber ihr müsst auch da anset-

zen wo es sinnvoll ist." Von daher ist und war es wichtig, dass wir sie mit im Boot haben. Auch die ganzen Kontakte zu den Bezirksjugendpflegern liefen über die Ämter. (IP16, 113; Sport/Wirtschaft)

Der Ressourceninput seitens des öffentlichen Partners der Jugendhilfe wurde zum Jahreswechsel 2005/2006 vor dem Hintergrund veränderter Kontextbedingungen auf eine weitere Dimension ausgeweitet: Auf Grund der Strukturveränderungen im arbeitsmarktpolitischen Sektor fallen (neuerdings) Kosten für die Beratungsleistungen in den Sozialräumen an. Diese sollen – sofern dies bewilligt wird - über Bezirksvertretungsmittel abgedeckt werden. Die öffentlichen Jugendhilfeakteure stehen hinter den Anträgen des Vereins und übernehmen damit eine wichtige **Lobbyfunktion auch im jugendpolitischen Raum**. Legitimiert wird dieses Vorgehen dadurch, dass durch die Zusammenarbeit im Netzwerk Transparenz über und eine Kontextsteuerung der fachlichen Eckwerte und Qualitäten in der Netzwerkarbeit möglich ist (vgl. Kernteamtreffen im Jugendamt 10/2005). Diese Qualitätsbasis wiederum ist – im Zeitalter des *New Public Management* – legitime Basis für eine öffentliche Co-Subventionierung. Die fachliche Kontextsteuerung aus dem jugendpolitischen Raum wurde bereits zu einer sehr frühen Konzeptentwicklungsphase strategisch eingesetzt und hat dazu beigetragen, dass die Projektentwicklung an einer systematischen Sozialraumanalyse – und damit einer fundierten Problemdiagnose – ausgerichtet wurde:

Wir haben im Vorfeld die Voraussetzungen, was nötig ist, welche Stadtteile, welche Zielgruppen, sondiert. Dabei war das Jugendamt mit seinen Fachleuten zuständig. Ich habe als Jugendförderung in dem Bereich die Federführung übernommen, nachdem der Amtsleiter die ersten Gespräche geführt hat. Als Kontaktperson, Vermittlerin, als Überbringerin von harten und weichen Daten aus den Sozialräumen in dieser Stadt.“ (IP8, 19f., Jugendamt)

Diese Qualitätsspurung erfolgte in der Tradition eines mächtigen kontextsteuernden politischen Akteurs (vgl. Kap. 6.1). An dieser Stelle greift die traditionelle Herrschaftslogik des öffentlichen Partners im Netzwerkkonstrukt, die sinnvoll als positive Ressource eingesetzt wird in Richtung einer Qualitäts- und Zielgruppenorientierung der Angebotsgestaltung:

Das Positive daran ist, dass wir finden, dass es ein **innovatives Konzept** ist. Weil man von vornherein sehr mutig [...] war. Ein besonders großes Projekt, was die Zielsetzung betrifft. Somit war das für uns im Vorfeld in der Jugendpartie ein **sportlicher Ehrgeiz bestimmte Pflöcke** zu setzen, **Ecküberlegungen** mit einbringen zu können. Für uns war auch an der Stelle ganz wichtig, wir wollen **wirklich ein soziales Projekt** machen, wir wollen nicht irgendwelche Jugendliche erreichen, wir wollen auch nicht den Basketball puschen, sondern mittels des Basketballs an bestimmte Zielgruppen kommen und an dieser Problematik mitwirken. Das fand ich einen sehr beachtlichen Ansatz für einen Sportverein. (IP 8, 50f., Jugendhilfe)

Auf den Aspekt der kollektiven Qualitätsentwicklung wird in Kapitel 7.4 vertiefend eingegangen. Die qualitative Kontextsteuerung fördert zugleich die Ausrichtung des Netzwerkhandelns auf eine **gemeinwohlorientierte Zielgruppenausrichtung** der Arbeit und stellt somit eine wichtige **komplementäre Kraft** zu den an Effizienz und Imagegewinn ausgerichteten (unternehmerischen) Handlungsorientierungen der finanzkräftigen Trägerinstitutionen dar. Beide gesamtstädtischen Schlüsselakteurinnen des Jugendamts sind wichtige stadtpolitische Wegbereiter für die Netzwerkarbeit, weil sie den Netzwerkakteuren die Zugänge zu den zentralen und dezentralen jugendpolitischen Gremien geebnet haben, selbst Lobbyarbeit in politischen Kreisen für die Netzwerkarbeit verrichten und sich mit großem Engagement der Kooperationsarbeit im Körbe für Köln e.V. verpflichtet haben (vgl. Luetkens & Quilling 2006).

SYNTHESE – Jugendamt der Stadt Köln

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der öffentliche Partner aus der (zentral-kommunalen wie dezentral-bezirklichen) Jugendverwaltung (Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln) und der Jugendberufshilfe relevantes Humankapital, Vernetzungswissen und weiteres Wissen in Form von Datenlagen (z.B. Sozialraumanalyse der Jugendhilfeplanung) und sozialraumorientiertes Problem- und Lösungswissen in die Netzwerkarbeit mit einbringt. In ihrer Rolle als „aktivierende“ Akteurin im zeitgenössischen wohlfahrtspluralistischen Staatsmodell, übernimmt die Stadtjugendpflegerin die Rolle der Moderatorin von ressort- und disziplinenübergreifenden Qualitätsentwicklungsprozessen auf Gesamtstadtebene und versucht – unterstützt durch die Jugendberufshilfe und Jugendbezirkspflegschaften – eine zielgruppengerechte Ausrichtung der Angebotsgestaltung zu generieren. Hierbei stehen vor allem die Integration von Institutionen ungebundenen benachteiligten jungen Menschen, jungen Menschen mit Migrationshintergrund und Mädchen im Vordergrund, weil diese Teilgruppen in anderen Kontexten oft dem Fehlschluss einer ‚vereinheitlichten Jugend‘ zum Opfer fallen. Auf der Basis der Sozialraumanalysen – wie auch qualitativer Beobachtungen der Bezirksjugendpflegschaften – sind diese Zielgruppen besonders förderwürdig.³⁰ Diese Akteure ebnen zudem den Zugang in relevante politische Entscheidungsgremien der Jugendhilfe und damit die Politikfähigkeit des Körbe für Köln e.V. im Kommunalraum.

Die prioritäre Handlungsorientierung dieser Akteurgruppe, die zumindest mit Blick auf die gesamtstädtische Qualitätsentwicklung sehr einflussreich im Netzwerk ist, wird gemäß dem eigenen öffentlichen Auftrag auf die **kompensatorische Inklusion derjenigen jungen Menschen** ausgerichtet, die von Ausgrenzung bedroht sind. Auch hier wird – mit Blick auf die gesamtstädtische Situation – eine hohe Zentralität des öffentlichen Partners, neben den Finanzträgern, und ein zentraler themenbezogener Steuerungsinstanz der Netzwerkarbeit von den anderen Partnern im Netzwerk anerkannt (vgl. stellv. IP19, 68). Die Zielgruppenorientierung und Zielorientierung an Integrationsarbeit wird dem sportlichen Handeln vorgestellt. Sport wird als äußerst sinnvolles und wertvolles Medium angesehen, zur effektiven Zielgruppenerreichung und Schaffung eines niederschweligen Zugangs in die Beratungsangebote. Dem Eigenwert der sozialen Arbeit im und über den Sport wird aber – aus der partikularen Logik der Jugendhilfe heraus – nicht weiter Rechnung getragen. Das sportliche Handeln ist für den jugendpolitischen Akteur vorwiegend als Instrument für die eigene Zielerreichung von Interesse.

7.2.1.4 Stadt Köln: Sportamt

Von der Stadt Köln ist weiterhin das Sportamt im Netzwerk vertreten. Dieser Partner wird in der Öffentlichkeitsdarstellung des Vereins nicht explizit als Kernpartner der Gemeinschaftsinitiative erwähnt (vgl. Körbe für Köln 2005; Flyer u.a.), war aber von Anfang an konzeptionell gestaltend, beratend, qualitätsentwickelnd und im Vorstand je

³⁰ Die Zielgruppenorientierung der jugendpolitischen Akteure konvergiert in den Sozialpolitiken des *Gender Mainstreaming* und der *Managing Diversity*, die aus dem politischen Raum lanciert werden zur Förderung der Chancengleichheit und der Integration aller junger Menschen (vgl. auch BMFSFJ 2002; 1990; MFJFG 2002b; Rose 2002).

mit einem Akteur vertreten. Daher wird er zusammenfassend als weiterer Schlüsselakteur im Netzwerkverbund genauer betrachtet.

Die Sportförderung und sportfachliche Begleitungen aus dem öffentlichen Raum werden als Querschnittsaufgabe formuliert: „Wir sind als **Querschnittsamt** im Prinzip in allen Bereichen aufgefordert zu unterstützen. [...] Von daher sind wir **mit allen Ämtern, die es kommunal gibt**, in irgendeiner Weise beschäftigt.“ (IP 19, 36f.). Auf Basis der Förderstatuten fließen die meisten Fördergelder in die Strukturen der organisierten Sportentwicklung. Das Amt versteht sich als Lobbyist und Förderer der Belange junger Menschen in Köln. Dies wurde z.B. im Diskurs um die Einführung der Hallennutzungsgebühr für Jugendliche deutlich: „Wir vertreten, dass die Jugendlichen oder die Vereine, die mit den Jugendlichen in die Hallen oder Sportstätten gehen, diese weiterhin frei benutzen dürfen“ (ebd., 43f.).

Die Jugendbeihilfe im Sport erfolgt nach festen Richtlinien:

Es ist so, dass wir über unsere Jugendförderung, da gibt es für jeden Jugendlichen [...in] Vereinen eine Finanzierung. Es gibt eine Zuschussung und die sollen das für den Jugendsport verwenden. Es gibt da Sachen, die sind nach **ganz bestimmten Kriterien** aufgestellt und das steht auch jedem Verein der Jugendarbeit leistet zu.“ (IP 10, 41f.)

[Die Förderkriterien] treffen meistens nur auf organisierte Strukturen zu. Das sind nun mal meistens Sportvereine. (IP 19, 37 Sportamt)

Nachfolgend werden die Trägerschaft und Kernbereiche des Repräsentanten im Netzwerk wie auch die Interessenlagen und Mission in Synthese dargestellt.

Trägerschaft und Repräsentanten aus dem Sportamt der Stadt Köln

Ursprünglich waren zwei Repräsentanten des Sportamts als zentrale Akteure im Körbe für Köln e.V. aktiv: Der Sportamtsleiter und der stellvertretende Leiter der Abteilung Sportförderung, die auf Vorstands-, Beirats und Mitgliederebene den Verein vertreten haben. Ende 2004 ist der Stellvertreter in alle Positionen gerückt, damit die Arbeit aus einer Hand erledigt werden kann und das Sportamt personell entlastet werden kann. Als Netzwerkpartner für Körbe für Köln e.V. wurde dieser Repräsentant des Sportamts über informelle Kontakte (*weak ties*) zum Träger American Sports GmbH/RheinEnergie Köln rekrutiert, zu dem – auf Grund seiner eigenen Biographie als ehemaliger Basketballprofi – ein gutes freundschaftliches Verhältnis besteht (IP 19, 68).

In der Mutterorganisation ist der Repräsentant seit 1989 stellvertretender **Abteilungsleiter der Sportförderung** und bringt eine hohe Fachkompetenz, Vernetzungswissen im Sportsektor und ein breites Spektrum an **Querschnittswissen** (z.B. Behindertensport, Basketballsport, Hallenvergabe, Sport- und Nutzungsflächen) in die Netzwerkarbeit ein. So verlaufen die Fachkenntnisse und Arbeitsbereiche der Abteilung Sportförderung **quer** zu verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern, in denen Sportarbeit als Schnittstellenarbeit relevant wird (= > Querschnittspolitik). Als Kernarbeitsbereiche werden die Sportentwicklung, Gesundheitssport, Behindertensport, Seniorensport, Ausländersport, Sport mit sozial benachteiligten jungen Menschen und soziale Brennpunktarbeit benannt (IP19, 22ff). Damit scheint die **Politikfähigkeit** des Akteurs im Kommunalraum in den Politikfeldern relativ hoch zu sein, die an den Sport angrenzen, was über die Präsenz des Akteurs in politischen Gremien zu diesen spezifischen Themenfeldern manifest wird:

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Wir sind als **Querschnittsamt** im Prinzip in allen Bereichen aufgefordert zu unterstützen. Ich bin auch im **Arbeitskreis Behindertenpolitik**. [...]. Von daher sind wir mit allen Ämtern, die es kommunal gibt, in irgendeiner Weise beschäftigt. (IP 19, 37f. Sportverwaltung)

Dieses Potenzial kann zumindest als Multiplikatorarbeit jederzeit auch für die Netzwerkarbeit nutzbar gemacht werden. Zugleich agiert der Akteur im Muttersystem in einer entscheidungsfähigen Position. Als ausgebildeter Diplomsportlehrer und ehemaliger Basketballnationalspieler stellt der Sportamtsvertreter zugleich eine **personelle strukturelle Kopplung zum Sportsystem** dar. Neben einer hohen Affinität zum Basketball bringt er hohe sportfachliche Kompetenzen in die Netzwerkarbeit ein (vgl. IP19, 3f; 10f.; 21). Auch wird er als Ex-Nationalspieler von den Jugendlichen am Platz nach wie vor als Vorbild angesehen.

Interessenlagen, Mission und Netzwerk – Sportamt

Mit Blick auf die Kooperation im Körbe für Köln e.V. gehen die Partikularinteressen des Sportamts dahin, ihrem Auftrag einer **stadtweiten Förderung des Sport** über die Netzwerkarbeit noch besser gerecht werden zu können (vgl. IP19, 56ff). So gibt es zwar in der gängigen Förderstruktur über Zusatzmittel des Sozialamts, die im Sportamt verwaltet werden, die Möglichkeit, auch eine sportbezogene Förderungen in die Jugendhilfe zu streuen, dies ist aber eine sehr begrenzte Möglichkeit, da nur „kleinere Töpfe“ (IP 19, 104, Sportamt) zur Verfügung stehen. Über den Netzwerkverbund wird somit eine innovative Möglichkeit eröffnet, sich im Feld einer sportbezogenen sozialen Arbeit zu engagieren, die in diesem Maße sonst nicht oder nur programm- und förderphasenbezogen gegeben ist.

Die Interessen des Sportamts gehen prinzipiell dahin, einen **„Sport für Alle“** anzubieten und zu fördern, können dies aber aus der sportbezogenen Strukturförderung heraus nur bedingt leisten. Körbe für Köln e. V. eröffnet hier neue Möglichkeiten:

Als Sportamt bin ich daran **interessiert Sport für alle anzubieten**. Körbe für Köln ist ein Angebot, das weitestgehend über den Sport läuft. Von daher sind wir als Fachamt sowieso daran interessiert. Je mehr Jugendliche sich über diesen Weg aktivieren lassen und zum Sport finden, umso besser. Und wenn damit die anderen Zielsetzungen noch erreicht werden, ist das noch schöner. (IP 19, 52f.)

Als zentral wird in der Kopplung der Arbeitsbereiche Sport und Soziale Arbeit **die Zielgruppenorientierung** formuliert. Das Eigeninteresse wird in der Selbstreflexion des Sportamtsakteurs gemeinwohlorientiert ausgerichtet. Die ressourcenstärkende Arbeit zur aktiviert und gesellschaftlich handlungsfähig werden stellt der Akteur in den Vordergrund der Arbeit:

[Die] **Aktivierung der Jugendlichen**, über den Sport sich auch für andere Dinge zu interessieren. Insbesondere, was auch oberste Zielsetzung ist, die Vorbereitung auf das Berufsleben und das ist ja auch ein Thema. Arbeitslosigkeit der Jugendlichen, viele Jugendliche die in bestimmten Ballungszentren der Stadt, leben, die werden mit dieser Problematik insbesondere konfrontiert. Die Flächen die da eingerichtet wurden sind in diesen Gegenden und wenn wir es darüber schaffen die **Jugendlichen zu aktivieren**, dass der ein oder andere über sein späteres Beruflieben nachdenkt und Kontakte bekommt und vielleicht sogar mal eine Ausbildungsstelle findet, das kann man auch unterstützen. (IP19, 54f.)

Als Kernaufgabe der Verwaltung wird selbstreflexiv die nachhaltige **Koordination** und **Unterstützung** innovativer und vernetzter Arbeitsansätze verstanden, die subsidiär von gesellschaftlichen Akteuren umgesetzt werden:

Ich denke, dass die **Verwaltung** sich auferlegen sollte, immer Ansprechpartner für bestimmte Dinge zu sein, und dass andere Institutionen vor Ort, die mit den Jugendlichen arbeiten, dass die im Prinzip diese Arbeit aufgeteilt bewältigen müssen. Und dass wir, die von der Verwaltung, immer **nachhaltig unterstützen**. (IP 19, 102, Sportverwaltung)

Ressourceninput Stadt Köln – Sportamt

Das besondere Potenzial des Sportamts für die Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. gründet sich in dem Vernetzungswissen, der Querschnittsaufgabe und infrastruktureller Vermittlung von vorhandenen Strukturen und der Kopplung zum Sportsystem. Neben den Kompetenzen, informations- und wissensbezogenen Ressourcenlagen ist das Sportamt ehrenamtlich in die städtischen politischen Gremien (Vorstand, Beirat, Mitgliederversammlung) wie auch in den dezentralen Steuerungsgremien (z.B. Zielfindungsprozesse, Arbeitskreise Mädchenarbeit und Integrationsarbeit) engagiert und zeigt auch große Präsenz bei den Eröffnungsfeiern und anderen öffentlichen Events des Körbe für Köln e.V.

Die besondere **Ressourcenleistung** aus der öffentlichen Sportverwaltung liegt in der systematischen Beratung, Vorstrukturierung und kompetenten Auswahl geeigneter Sport- und Bewegungsstätten (Streetballplätze, freie Hallenzeiten) sowie in der **Vermittlung von Vernetzungskontakten** z.B. zur Hallenvergabe, zu Belangen des Behindertensport u.a. Die Weitergabe von sportstätten- und sportangebotsbezogener Wissensbestände an die Kernakteure des KfK erfolgt in der Regel auf informellem und kurzem Wege (IP 19, 12f.). Außerdem gibt es bereits einschlägige Erfahrungen in der Organisation und Einrichtung sportbezogener sozialer Maßnahmen:

Darüber hinaus habe ich schon 1995 mit dem Bürgeramt Kalk zusammen eine erste **soziale Maßnahme miteingrichtet**, das ist Basketball um Mitternacht. [...] von daher hatte ich schon ein bisschen Vorerfahrung oder ein Wissen, was man alles damit erreichen kann. (IP19, 58ff.)

Auch die Benennung von und Kontaktherstellung zu den relevanten Schlüsselpersonen ist zeitnah und ohne großen Arbeitsaufwand gewährleistet: „Wenn der [operative Projektleiter] sich meldet und eine Idee hat, dann können wir [das Sportamt] sagen: „Richte dich mal dahin oder rede mit dem“ (IP 19, 63). Dies erspart nicht nur zeit- und kostenaufwändige Recherchearbeiten z.B. in den Themenfeldern Sportstätten und offene Sportangebote (Basketball um Mitternacht, Streetball), sondern birgt zugleich den Vorteil, dass die sozialräumliche Entwicklungen (Standortvergabe) in einen gesamtstädtischen und damit auch nachhaltig orientierten Entwicklungskontext eingebettet werden können. So sieht auch die Kollegin aus dem städtischen Jugendamt die Kernkompetenzen des Sportamts v.a. im infrastrukturellen Bereich: „Die [Potenziale] sehe ich hauptsächlich im **infrastrukturellen Bereich**, ganz konkret in der Vermittlung von Räumen und Vorraussetzungen, um überhaupt das Projekt laufen zu lassen.“ (IP28, 68f.)

Beide Akteurgruppen, das Sportamt und das Netzwerk Körbe für Köln, ziehen aus dieser Zusammenarbeit einen Gewinn. So wurde, um einige Beispiele zu nennen, vom Sportamt eine Marktanalyse zu offenen Streetballangeboten im Kölner Raum (inkl. Mitternachtsangebote; Stand 2002) erstellt, die Hallenkontingente für vereinzelte Mädchenangebote recherchiert und der Weg der Hallenvergabe über Vermittlung der relevanten Ansprechpartner geebnet. Im Kontext der Entwicklung des integrativen Sport- und Beratungsangebots am Standort Köln Kalk (Start 07/2005), konnte in der ‚Steuerungsgruppe Kalk‘ z.B. seine **Querschnittsexpertise** zum Politikfeld der **Behindertensportarbeit** in mehrfacher Hinsicht nutzbar gemacht werden: Der Sportamtsakteur ist in Personalunion auch kommunaler Behindertensportbeauftragter und hat dem Verein kurzfristig relevante Daten- und Wissenslagen zum Markt der sportbezogenen Jugendbehindertensportarbeit, speziell im Basketball-Behindertensport zur Verfügung gestellt, einen

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Erstkontakt zum RSC Köln³¹ und zum aktuellen Koordinator des Rollstuhlbasketballangebots in Kalk hergestellt. Über diese Wegbereitung war es eher möglich dem Selbstanspruch des Körbe für Köln e.V. ein „Nischenangebot“ zu installieren, gerecht zu werden. Für die weitere Zusammenarbeit besteht jeder Zeit die Möglichkeit auch zukünftig relevantes Netzwerkwissen, seine Lobbyarbeit zu einschlägigen Behindertensporteinrichtungen und dem politischen Gremium des AK Behindertenarbeit Köln bei Bedarf zu aktivieren. In dieser Potenzialität gründet sich eine weitere wesentliche Ressource dieser Vernetzung. Die Behindertensport-Expertise aus dem Sportamt konnte sowohl das konstituierende Netzwerktreffen zum integrativen Arbeit zur Zielgruppenfestlegung (konstituierender AK Integrationsarbeit KfK, Dok 47) wie auch im Zielfindungsprozess (2. AK Integrationsarbeit KfK; Dok 40; Dok 48) nutzbar gemacht werden.

SYNTHESE Stadt Köln – Sportamt

Der Sportakteur ist im Kontext der Netzwerkarbeit zwar seit Planungsstart im Boot und höchst engagiert auf allen Ebenen der Gremien- und Entscheidungsarbeit involviert, bekleidet aber weder eine Schlüsselrolle im strategischen Entscheidungsnetzwerk, noch findet er in der öffentlichen Darstellung des Netzwerks explizite Erwähnung. In seiner Funktion als Vorstandsmitglied ist er allerdings im zentralen Entscheidungsgremium des politischen Netzwerks stimmberechtigt tätig und bekleidet weiterhin eine Schlüsselrolle als Schnittstellenmanager zum organisierten Sport und sportfachlichen Belangen der Projektarbeit. Die Potenziale, die das Sportamt in das Netzwerkhandeln mit einbringt, liegen v.a. im Vermittlungs- und Querschnittswissen, der z.T. daran anschließenden Politikfähigkeit in Feldern wie dem Behindertensport und der Sportinfrastruktur, sowie in einschlägigen Erfahrungen im Feld einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit (Midnight Basketball, Streetball-Events). Des weiteren möchte das Sportamt als öffentlicher Repräsentant vor allem die Zielgruppenorientierung und einem ‚Sport für Alle‘-Denken Vorschub leisten, auch wenn dies auf Basis der traditionellen Sportförderpolitik wegen fehlender Zusatzressourcen vom Muttersystem nur bedingt umgesetzt werden kann.

Insbesondere die hohe **Kooperationsbereitschaft** und viel **Engagement** für die Belange von Körbe für Köln werden aus Sicht anderer Netzwerkakteure mit Blick auf das Sportamt hervorgehoben:

[...] was positiv auffällt, dass das Sportamt, also als Person XXX sehr interessiert zu sein scheint, denn der ist mit der Einzige aus dem Vorstand, Beirat, also aus diesem Gefüge, der fast bei jeder Veranstaltung vor Ort ist. Egal ob Eröffnungsfeier oder die Auftaktveranstaltung in Kalk oder ein Cup, also er versucht immer vorbei zuschauen und Interesse zu zeigen. Er hat also einen richtigen Bezug zu dem Thema, das finde ich sehr positiv. Er ist auch bei fast jeder Sitzung anwesend im Gegensatz zu manch anderem. (IP16, 121)

7.2.1.5 Kanzlei Junge, Schüngeler & Partner: Rechtsanwalt Junge

Ein weiteres Vorstandsmitglied ist die Kanzlei Junge, Schüngeler und Partner, die **rechtliche Expertise** und soziales Kapital in die Arbeit von Körbe für Köln einbringt. Auch mit Blick auf diesen Akteur gilt, dass er nicht zentral steuernd, vielmehr operativ in die rechtsberatende Netzwerkarbeit involviert wird. Der Akteur liefert damit eine relevante komplementäre Spezialressource für den Netzwerkkontext. Da diese struk-

³¹ RSC – Rollstuhlclub Köln e.V., Abt. Basketball; vgl. <http://www.rsc-koeln.de/rbb> (Zugriff 10.12.2005).

7 Qualitative Netzwerkanalyse

turelle Kopplung mit dem Rechtssystem für die Thematik der vorliegenden Arbeit nur sekundär bedeutsam ist, wird nachfolgend nur eine **Synopse** seiner Leistungspotenziale, Interessenlagen, der wahrgenommenen Mission und des Ressourceninputs in die Netzwerkarbeit erstellt.

Das Profil des Vertreters des Rechtssystems in der Mutterorganisation und in anderen relevanten kommunalen Handlungskontexten, beschreibt er wie folgt:

[...] ich bin Rechtsanwalt, bin aber auch Geschäftsführer der Vereinigung Berufs- und Außenhandel und des Bundesverbandes deutscher Dienstleistungsunternehmen und habe verschiedene Funktionen die ich zum Teil schon über 30 Jahre ausübe. Anwalt bin ich seit 28 Jahren. Ich bin von Haus aus Fachanwalt für Arbeitsrecht und bin mit vertragsrechtlichen Fragen befasst. Ich bin auch Geschäftsführer einer kleinen GmbH mit dieser bin ich Mitglied der Vollversammlung der Industrie und Handelskammer und Vorsitzender des Rechtsausschusses, also wir finden da schon einige Funktionen, also multifunktional. Und damit sind wir schon beim Thema klassischer Netzwerke. (IP22, 2f., Rechtssystem)

Dieser Akteur weist neben seiner Rechtsexpertise, vor allem eine große Politikfähigkeit und Multiplikatorfunktion auf. In das Netzwerk wurde er über *weak ties*, d.h. informelle Kontakte zu American Sports GmbH/ REK, bei denen er den Wirtschaftsausschuss fachlich begleitet, rekrutiert und agiert dort als Gründungsmitglied und Vorstand:

Ich komme aus der Ecke American Sports, also vom Basketballteam von RheinEnergie. Sie wissen ja die American Sports GmbH ist eine private Einrichtung und der XXX der Aufsichtsrats-Vorsitzende hat mich damals gebeten, den Wirtschaftsausschuss mit zu begleiten wobei das Ziel war, Wirtschaftskontakte herzustellen und in Wirtschaftskreisen den Basketballsport mit bekannt zu machen. Auf dieser Schiene bin ich zu Körbe für Köln gekommen. (IP22, 5f., Rechtssystem)

Die persönliche Motivation zum Engagement wird weiterhin durch eine ehemals aktive Basketballzeit und eine besondere Affinität zur Sportart begründet (IP22, 16). Im Arbeitsalltag des Akteurs nimmt der KfK keinen überragenden Stellenwert ein: „Ich beschäftige mich vielleicht 2-3-mal im Monat, also das ist kein Tagesthema.“ (IP22, 12f., Rechtssystem), der Output ist aber für das Netzwerk sehr bedeutsam. Die Interessenlagen für das ehrenamtliche Engagement im Netzwerkverbund entsprechen seiner professionellen Provenienz und werden als **advokatorisches Interesse** und ein Interesse an der **Vernetzungsarbeit und Multiplikatorfunktion** der Projektidee in die finanzkräftige Wirtschaft und Zivilgesellschaft bezeichnet, um über diesen Weg auch die Förderung von KfK mittel- bis langfristig auf solide Beine zu stellen:

Das sind keine spezifischen Interessen. Abgesehen davon, dass ein Rechtsanwalt in der Vereinsführung immer dazu missbraucht wird für Verträge und für alles Mögliche gerade zustehen. Ehrenamtlich natürlich, was man auch immer gerne macht. Was ich in den verschiedenen Bereichen mache, wo ich tätig bin, wo ich Leute treffe, sei es über die Industrie und Handelskammer, sei es mit Mitgliedern in den Vereinigungen, dort wo es passt, wird halt immer ein kleines Fördergespräch angefangen. (IP22, 11f., Rechtssystem)

Das Ausnutzen ist normal. Wenn **man Verträge** bekommt, leistet man eine **Hilfestellung**. Das ist normal wenn man den Beruf hat. Ansonsten bin ich in Sachen Basketball sozusagen personifiziert. Wenn ich darüber spreche, wo ich mich bewege und frage dann, ob sie schon einmal bei RheinEnergie waren und versuche sie mit einer Freikarte zu ködern; und dann kann man das Sozialprojekt hinten drauf setzen: „Wir machen da so eine soziale Geschichte, Brennpunkte, Kinder, Sport usw.“ Das muss man immer so erzählen, manchmal passt es, manchmal nicht. Aber ich erzähl es immer wieder gerne. (IP22, 8f.; Rechtssystem)

Der Rechtsakteur hat das Netzwerk z.B. bei einer Galaveranstaltung zu Gunsten des Körbe für Köln e.V. vertreten und den Erlös entgegen genommen, aus dem ein neuer Standort installiert und ein Jahr lang betrieben wurde. Er agiert somit als Repräsentant von Körbe für Köln in der zahlungskräftigen Zivilgesellschaft und Wirtschaft, über die etwaige Vernetzungskontakte zu Sponsoren und Fundraisern entstehen können.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Der Rechts-Akteur begreift sich auch als **Controller** im System, der neben der **rechtlichen Beratung** auch einen realistischen Blick für die **ökonomische Basis** der Möglichkeiten und Grenzen der **nachhaltigen** Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. in das Blickfeld der Beteiligten zu rücken versucht:

Also, da habe ich mehr darauf zuachten dass wir uns bei allem guten Willen und Wollen nicht übernehmen, dass da auch die **ökonomische Basis** erhalten bleibt. Wir müssen ja sehen dass diese Arbeit von sehr großer Unterstützung Dritter abhängig ist, und dass auch die GEW Stiftung keinen endlos großen Job hat und auch da eine zeitliche Befristung drinsteckt. Es wird unser Ziel sein, Körbe für Köln mit ihren Streetball-Plätzen und Konzepten **langfristig auf eigene Füße zustellen** und irgendwann vom Tropf von American Sports wegzunehmen, wobei American Sports immer noch etwas zahlen wird, weil es ein sehr eng verbundenes Anliegen ist, diese Art von Basketballspiel zu betreiben. (IP22, 13f., Rechtssystem)

Neben dem Satzungsentwurf, die Vorabprüfung der Relevanzen für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit, wird der Rechtsakteur z.B. auch zur Überprüfung der Kontrakte, die als Basis für die semi-formalen Netzwerke in einigen Sozialräumen zwischen Körbe für Köln und relevanten Sozialraumakteuren abgeschlossen werden, eingesetzt:

Ich habe einen Vertragsentwurf durchgesehen, der sich jetzt ändert. Da ist ein neuer freier Träger. Die haben auch ihr Hausrecht, aber das scheint alles in einem sehr partnerschaftlichen Verhältnis abzulaufen. Sie wissen, dass sie alle aufeinander angewiesen sind und das läuft. (IP22, 34f.)

Mit Blick auf das Sozialprojekt selbst, beschreibt er als **Kernziel und Mission** der Netzwerkarbeit die Kopplung von Sport und Sozialer Arbeit und hebt die hohe Bedeutung des sozialpolitischen Engagements der Wirtschaft in diesem Kontext hervor. Diese kann zum Antriebsmotor zur sozialen Integration, zur Vereins- und Sportentwicklung wie auch für die Nachwuchsarbeit im Sport werden.

Die Idee die hinter Körbe für Köln stand und im Sinne von RheinEnergie, ist ein Sportangebot mit sozialkritischem Hintergrund. Wir wollen die **Chancen mit Sport nutzen um das sozialpolitische Engagement der Wirtschaft** deutlich zu machen und über sozialpolitisches Engagement der Wirtschaft die Allgemeinheit mit der Nachwuchsarbeit für Sport und damit rückwärts auch wieder **positive Impulse für die Entwicklung des Vereinssport** zu geben. Es geht also darum, eine Wechselwirkung herzustellen. (IP22, 6f., Rechtssystem)

Entlang seiner **advokatorischen Gesinnung** sieht auch der Rechtsakteur die **Zielgruppenorientierung** als vordergründige Handlungsorientierung der Netzwerkarbeit: er betont die Notwendigkeit, die große Attraktivität des Sport nutzbar zu machen, um der Zielgruppe darüber eine sinnvolle Freizeitgestaltung und ein Angebot zu bieten, über das weitere relevante Integrationsmechanismen und Ziele erreicht werden können:

Das ist **eine Alternative zum Rumhängen** und auf dumme Gedanken kommen. Ganz einfach formuliert, weil alles andere ergibt sich daraus, also einfach die **Freude am Sport zu den Jugendlichen zubringen**. Das sind alles sekundäre Faktoren. Das primäre Ziel ist es, Alternativen für die Freizeitgestaltung zu bieten die angenommen werden müssen. Auf diesem Weg kann man auch viele andere Sachen vermitteln. (IP22, 18f.)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auch der Akteur aus dem Rechtssystem seine spezialisiertes Wissens-, Vernetzungs- und Kontaktlagen in das Netzwerk einbringt und für alle gewinnbringend nutzbar macht. Er agiert z.T. in der zahlungskräftigen Wirtschaft und Zivilgesellschaft als Repräsentant des Netzwerks und schafft über sein advokatorisches Handeln eine weitere Fundierung der Zielgruppenorientierung. Die *Social Corporate Responsibility* wird von ihm als Mittel zum Zweck für eine zielgruppenorientierte Wohlfahrtsproduktion eingesetzt.

7.2.1.6 Die Wissenschaft: DSHS Köln– die Beobachtungsperspektive

Die Wissenschaft wird im Netzwerksystem vertreten durch die Deutsche Sporthochschule Köln. Die Begleitforschung wurde am Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung umgesetzt; die vorliegende Dissertation – und damit ein wichtiger kostenfrei-ergänzender Input – wurde in Personalunion von der Verf. der vorliegenden Arbeit, und damit in Nähe zur Sportsoziologie und zum Sportmanagement verfasst. Die Forschung und Lehre des für die wissenschaftliche Begleitung verantwortlichen Instituts, stellt It. Selbstreflexion

„die internationale Perspektive auf das Handlungsfeld Freizeit und Sport in den Mittelpunkt [der Arbeit]. Auf der Basis freizeitwissenschaftlicher Grundlagen und Blickwinkel werden politik-, sozial- und erziehungswissenschaftliche Themen und Handlungsfelder des Sports und der Bewegungskultur in der Freizeit bearbeitet.“ (IESF 2005a, Selbstdarstellung).

Bezogen auf den Forschungsschwerpunkt **Sozialarbeit und Sport** fokussiert der Partner aus der Wissenschaft theoretisch und empirisch die sozialen Funktionen des Sports insbesondere mit Blick auf die Zielgruppen Jugend und Menschen mit Migrationshintergrund und erprobt und evaluiert in entsprechenden Praxisprojekten „die sozialen Funktionen des Sports und die daraus entstehenden gesellschaftlichen Integrationspotenziale“ (IESF 2005b). Im Kontext von Körbe für Köln e.V. werden folgende Aufgabenbereiche herausgestellt:

Die sportwissenschaftliche Kompetenz und das Renommee der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS Köln) in Theorie und Praxis sind weltweit anerkannt und einmalig. Keine andere Sportuniversität in Europa weist ein derart vielfältig verzweigtes System von eigenständigen Instituten, Forschungs- und Studienschwerpunkten im Fachbereich Sport auf. Das Institut für Freizeitforschung der DSHS Köln stellt die vielseitigen Wirkungsweisen und Inhalte des Sports in der Freizeit in den Mittelpunkt seiner Arbeit. Das Institut [...] übernimmt die wissenschaftliche Begleitung (Evaluation) des Jugendsozialprojekts. Hierzu werden projektbegleitende Maßnahmen (z.B. konzeptionelle Beratung, Moderation, Coaching) sowie Instrumente der Ergebnissicherung entwickelt und angewendet. (Körbe für Köln 2005, WIR/DSHS)

Die DSHS Köln ist im Netzwerk vertreten durch **zwei Repräsentantinnen**, die auf Ebene des Vorstands, als ordentliche Mitglieder und auf Beirats- und Kernteamebene in den Entscheidungsgremien des Politiknetzwerks ehrenamtlich tätig sind. Vorstandsmitglied ist die kommissarische Leitung des Instituts. Aktiv in die Beirats- und Kernteamarbeit eingebunden ist weiterhin die operative Projektleitung der wissenschaftlichen Begleitforschung, die als Mitarbeiterin des kooperierenden Instituts wie auch im Institut für Sportsoziologie, Abteilung Geschlechterforschung von Hause aus tätig ist. Über dieses Humankapital der Sporthochschule fließt Expertise aus den Feldern der Evaluationsforschung, der Jugendforschung, der sportbezogenen Freizeitforschung wie auch aus der Organisations- und Verbandsberatung ein.

Die Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung sind mehrdimensional. In einer **partizipativen Aktionsforschung** werden folgende Dimensionen umgesetzt (vgl. Luetkens 2007; 2005c; auch IP 27, 81):

- Die kontinuierliche Dokumentation des Projektverlaufs.
- Anleitung zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation in Anlehnung an das QQS-System (von Spiegel 2000), das über die partizipative **Prozessevaluation** umgesetzt wird.
- Die qualitative Netzwerksteuerung, Moderation und Coaching der kollektiven Zielbildungs- und Qualitätsprozesse in den fachübergreifenden Netzwerken im Sozialraum (Qualitätsmanagement).

7 Qualitative Netzwerkanalyse

- Eine einmalige abschließende **summative Evaluation**.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist es, keine Forschung aus dem ‚Elfenbeinturm‘ heraus zu gestalten und den multiplen Fach- und Systemperspektiven der involvierten Akteure gerecht zu werden. Aus diesem Grund wird im Qualitätsprozess nach folgenden Leitlinien gehandelt:

- Dialogisch-kooperative Verfahrensweisen und Konsens-Beschlüsse.
- Die Triangulation von Methodik und Perspektiven (Wissenschaft, Experten, Jugendliche).
- Eine umfassende Kommunikations- und Informationspolitik und die Schaffung von Transparenz der Projektmaßnahmen für eine breite Öffentlichkeit (vgl. IESF 2005a,; Luetkens 2005c; vgl. www.koerbe-fuer-koeln.de; [www.soziale-stadt.de /Körbe für Köln](http://www.soziale-stadt.de/Koerbe_fuer_Koeln)).

Modus Operandi der Begleitforschung ist daher die Triangulation von Methode und Perspektive, über die quantitative und qualitative Datenlagen integrativ gekoppelt werden. Die Teildatenlagen der Prozessevaluation werden für das kontinuierliche (Selbst-)Controlling der operativen Akteure und als Planungsdaten für weitere Konzeptentwicklungen eingesetzt. Sie fungieren zugleich als Grundlage für kontinuierliche Verbesserungsprozesse der Projektarbeit. Konzepte und Teilziele werden entlang der sich wandelnden Bedarfslagen und Ansprüche der Zielgruppen vor Ort in, von und mit den Akteuren aus der Praxis entwickelt. Hierbei wird eine sozialraumorientierte Perspektive verfolgt, geschlechts-, herkunfts- wie altersbezogene Besonderheiten finden – wo immer möglich – Berücksichtigung. Ziel in der Netzwerkarbeit sollte aus Sicht der Wissenschaft eine zielgruppengerechte sportbezogene soziale Arbeit sein, die auch die spezifischen Bedarfslagen und Problemlagen vor Ort berücksichtigt und im Sinne der Anforderungen an ein *Gender Mainstreaming* und falls möglich auch ein *Managing Diversity* gestaltet sein sollte. Hier wird deutlich, dass neben der „Wahrheitsfindung“ und Generierung einer anwendungsorientierten Forschung auch die Zielgruppenorientierung für den wissenschaftlichen Akteur von hohem Interesse ist. Diese Motivation gründet sich – abgesehen von einer privaten Motivation sich sozial zu engagieren – vor allem in der Einhaltung der kollektiv vereinbarten Zielfestlegungen, die z.B. die Integration von Mädchen und Jungen als Zielgruppendefinition fordern. Die Wissenschaft sieht ihren Auftrag vor allem auch darin, über die kontinuierliche Dokumentation von Zwischenergebnissen und Rückkopplungsprozessen an die Beteiligten den Qualitätsaspekt im Projekt nicht aus den Augen zu verlieren, etwaige Umsteuerungsprozesse – auf der Basis der Datenlagen – anzustoßen und die Qualitätsarbeit fachlich wie moderierend zu begleiten. Der direkte Steuerungseinfluss auf Netzwerkentscheidungen ist dabei relativ gering, der indirekte über die Datenlagen und eine Sensibilisierung für die notwendigen Umsteuerungsmaßnahmen wird als relativ hoch eingeschätzt. Indikatoren hierfür finden sich in den Reflexionen zur Qualitätsentwicklung im Netzwerk (7.3.;7.4).

[Den] sportwissenschaftlichen Hintergrund zu verstehen [...] finde ich **sehr interessant**. Die Zusammenarbeit ist sehr gut und **sehr wichtig**, auch gerade mit **diesem qualitativen Hintergrund** [...] Es ist auch sehr wichtig zu sehen, bringt es dieses Projekt überhaupt, reichen unsere Ziele oder können wir es auch sein lassen, weil wir nur mit den Kindern spielen. Es ist schon sehr wichtig. [...], weil wir sonst gar nicht sehen würden ob das Projekt überhaupt fruchtet, oder machen wir irgendwas anderes, was eigentlich sinnlos ist. **Darüber wird Qualität vorangetrieben und die Ziele werden klarer**. Von daher finde ich, wir hätten nicht darauf verzichten können, denn dann wäre das Projekt einfach nicht so qualitativ erfolgreich. (IP16, 97; 113; Sport/Wirtschaft)

Die Kombination aus Grundlagen- und Anwendungsforschung der wissenschaftlichen Begleitung, die über die partizipative Aktionsforschung (vgl. Mayring 1999, 37ff) und die Gremienarbeit nicht nur den externen Forscherblick von außen, sondern direkt operativ in die Belange eingebunden ist, eröffnet neue Wege und Möglichkeiten, um im Forschungs-, Handlungs- und Vernetzungsfeld ‚Sozialarbeit und Sport‘ eine angewandte Pionierarbeit zu leisten. Die im Evaluationsprozess generierten Datenlagen und Netzwerkentwicklungen werden nicht nur in die *scientific community* kommuniziert, sondern auch substantiell zur Fortschreibung und Optimierung der Netzwerkarbeit in der Praxis des Körbe für Köln e.V. genutzt (vgl. Luetkens 2005c; Statusberichte der Projektleitung; Kombrink 2005, 62). Benannt ist damit auch die **Mission**, die aus Sicht der Wissenschaft hinter der Projekt- und Netzwerkarbeit steht und die in den eingangs formulierten Zielsetzungen formuliert wird. Vordergründiges Ziel ist aus Sicht der Wissenschaft, dass der Vernetzungsansatz zwischen Sport und Jugendhilfe als leistungsfähiges Medium gesehen wird, um die Sozialintegration der benachteiligten jungen Menschen in den Handlungsfeldern Sport und Jugendberufshilfe voranzutreiben. Gerade in einem komplementären Ziel- und Handlungsansatz, über den Interdependenzen zwischen den Systemen bewältigt und die besonderen Kompetenzen und Ressourcen aus den Einzelsystemen aktiviert und nutzbar gemacht werden, wird das besondere Leistungs- und Lösungspotenzial des Körbe für Köln Netzwerks gesehen. In erster Linie soll dabei Netzwerkarbeit dahin gehend beeinflusst werden, dass

- 1) die Netzwerkziele (und damit vor allem auch die Zielgruppe) nicht aus den Augen verloren wird,
- 2) die Netzwerkprozesse so gesteuert werden, dass nicht den Partikularinteressen von Einzelakteuren Vorschub geleistet wird.
- 3) Die Wissenschaft übernimmt in dieser Rolle auch eine advokatorische Rolle für die bedürftige Zielgruppe und eine kontrollierende Rolle mit Blick auf Qualität und das Netzwerkhandeln.

Die Ressourcenlagen, die von wissenschaftlicher Seite einfließen, können wie folgt zusammengefasst werden: Neben dem **Wissensinput** und den beschriebenen **Kernkompetenzen** (Evaluationsforschung, Jugendforschung, Netzwerkforschung, Qualitätsmanagement), der **ehrenamtlichen Gremientätigkeit** der beiden Repräsentantinnen und relevanten Vernetzungskontakten in die Strukturen des organisierten Sport z.B. auf Landesebene, geben die Wissenschaftsakteurinnen auch einen aktiven Input bei der Planung und Durchführung von neuen Konzepten und Maßnahmen. Des Weiteren fließt Know-How und ehrenamtliches Engagement ein bei einer **ehrenamtlichen Akquise** von zusätzlichen Projektgeldern (z.B. Antrag bei Werkstatt Sport, Antrag für Mädchen-Stärken im Körbe für Köln e.V.). Weiterhin fließt ergänzend zu den Evaluationsmodulen der kontinuierlichen Angebotsdokumentation eine **selbstfinanzierte Jugendbefragung** des Instituts in das Netzwerk ein. Diese wurde auf der Basis des sozialen Kapitals von StudentInnen und in Kooperation mit einem Examenskandidaten erstellt. Eine Folgebefragung wird gegenwärtig (Sommer 2006) durchgeführt. Dem Netzwerk entstehen hierfür keinerlei Kosten. Ein weiterer Ressourceninput wird über Auftritte im nationalen und internationalen Wissenschaftsraum geleistet, indem das Projekt über Posterpräsentationen, Vorträge und Veröffentlichungen vorgestellt und über die kommunalen Grenzen hinaus publik gemacht macht. Des Weiteren trägt die Deutsche Sporthoch-

schule einen finanziellen Eigenanteil (je nach Förderjahr zw. 13% und 20%) an den Kosten der Evaluation.

Über die Partnerstruktur wird der Handlungsrahmen und Entscheidungsraum der Netzwerkarbeit festgesteckt und die Kopplung von spezialisiertem Wissen und Handeln an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft möglich gemacht. Nachfolgend wird die Ressourcenstruktur betrachtet, aus der 1) die Leistungsfähigkeit der Netzwerkarbeit erwächst und 2) Asymmetrien zwischen den Partnern erwachsen können.

7.2.2 Ressourcenstruktur im Körbe für Köln e.V. – Ressourcen gebundene Einflussdominanzen und Leistungsfähigkeit im Kölner Netzwerkmodell

Eine Analyse der **Ressourcenstruktur** erlaubt nicht nur Rückschlüsse auf vorhandene **Einflusspotenziale der Akteure im Netzwerk** (Mesoebene), sondern steckt zugleich den möglichen Handlungs-, Entscheidungs- und Leistungsrahmen für das Organisationsnetzwerk ab (Makroebene). Aus der Bündelung von Ressourcen im Netzwerk, so theoretische Annahmen, die in der vorliegenden Arbeit empirisch bestätigt werden, erwächst immer ein Resultat, das mehr ist als nur die Summe ihrer Teile. Diese **Emergenz der Netzwerkarbeit** gründet u.a. in der Neu-Relationierung von Teilleistungen und Teilressourcen. Die emergente Ressourcenlage im System entscheidet über den Möglichkeitsraum und die Leistungsfähigkeit des sozialen Konstrukts Netzwerk. Ressourcen werden in diesem Zusammenhang umfassend definiert: neben finanziellen Mitteln, gehören hierzu auch Informationen, Wissen, Humankapital (Kernkompetenzen, Fachwissen, Management-Know-How, die (zeitweise) Freistellung von Arbeitskraft, etc.), soziales Kapital (ehrenamtliches Engagement; Spenden) wie auch informelle Vernetzungskontakte, die über die *Locals* oder über *Cosmopolitans* im Netzwerk hergestellt und nutzbar gemacht werden (vgl. Granovetter 1973; Kap. 4). Insbesondere in der Resource Vernetzungskontakte liegt das herausragende Potenzial der Netzwerkarbeit zur Bewältigung hochkomplexer sozialer Problemlagen und die Grundlage für Synergieeffekte. Darüber wird das Leistungsspektrum erweitert auf potenzielle Wissens- und Leistungsträger im Kommunalraum, die bei Bedarf aktiviert werden können, ohne dass diese aber in den zentralen Entscheidungsgremien des Systems selbst mit vertreten sind und nur indirekt auf die Entscheidungsfindungen im System einen Einfluss haben (vgl. *Governance*-Analyse Kap. 7.3).

Eine systematische Ressourcenanalyse erscheint gerade mit Blick auf die Thematik Koordination und Integration organisierter Vernetzung notwendig, weil entlang der entscheidungskritischen Ressourcen, die ein Akteur in das System einbringt, die individuellen Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Netzwerkarbeit definiert und die Einflussmacht im System variabel bestimmt werden kann. Hierbei gilt als Faustregel: je notwendiger der Bedarf an der eingebrachten Ressource, desto größer ist der Einfluss, und um so zentraler die Stellung des Ressourcenträgers im Netzwerk (vgl. Héritier 1993, 433; vgl. Kap. 3.5). Aus differenzierungstheoretischer Sicht ist dies interessant, weil über den Ressourceninput folgerichtig auch die Handlungsrichtung und Handlungslogik der Netzwerkarbeit zu einem hohen Anteil mit bestimmt werden.

Im Fallbeispiel erfolgte die Auswahl und Einbindung von kommunalen Schlüsselakteuren in das politische Organisationsnetzwerk auf einer strategischen Grundlage, die als Kernkriterien die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten, die Handlungs- und Politikfähigkeit der Kernakteure und eine relative Wissens- und Vernetzungsmacht zum Ausgangspunkt der Partnerwahl setzt. Entsprechend erfolgte die Partnerwahl orientiert an der Ressourcenlage, die im Netzwerk benötigt wurden, wie auch an der Entscheidungskompetenz und Entscheidungsmacht der potenziellen Partner im je muttersystemischen Kontext. Ziel war es ein möglichst leistungsfähiges Gebilde zu schaffen und dieses nachhaltig (auch über den Anschubförderzeitraum hinausreichend) im Kommunalraum zu implementieren.

Folgende Basisprämissen waren entscheidungskritisch bei der Partnerwahl:

➤ Eine **Ressourcenvielfalt im Mehrsäulenkonzept**:

Von Anfang an war klar, dass das Projekt auf mehreren Beinen stehen soll und dass die Partner, die mit ins Boot geholt werden, in den entsprechenden Organen vertreten sein sollen [...] Um keine Einseitigkeit zu bekommen, ist es auf 4 Säulen gestellt worden. Sport, Stiftung, Jugendamt und wissenschaftliche Begleitung. Wobei der sportliche Aspekt übergeordnet mit abgedeckt werden soll. (IP27, 63_Jugendhilfe/Träger)

- Die Kernakteure sollten einen einflussreichen Status und eine machtvolle Position in ihren Mutterorganisationen innehaben (z.B. Abteilungsleitung, Institutsleitung, Vorstandsvorsitzende/r, Geschäftsführer/in). Auf dieser Grundlage sollte eine **autonome Entscheidungsbefugnis** im spezialisierten Arbeitsfeld und im Muttersystem (Jugendverwaltung, Sportverwaltung etc.) gewährleistet sein. Zugleich sollte darüber eine relative Einflussmacht auch auf kommunalpolitische Entwicklungsprozesse im spezialisierten Handlungsfeld (Sport, Jugendhilfe) geschaffen werden.
- Die Kernakteure sollten in der Lage sein, als **Multiplikator/in** in den Arbeits- und Organisationsstrukturen des Muttersystems agieren zu können (z.B. Sportselbstverwaltung als Multiplikator der Netzwerkidée in den Vereinen, Jugendpolitik als Multiplikator in den Kreisen der öffentlichen und freien Träger der Jugendhilfe), um die Akzeptanz und Legitimation der Netzwerkidée und Netzwerkstrategien in den vorhandenen Strukturen zu erhöhen. Darüber hinaus sollten diese Akteure als Schnittstellenmanager zum Muttersystem Sport oder Jugendhilfe agieren und in der Lage sein, (kostenfreie) **Vernetzungskontakte** als **strategische Ressource** für die Netzwerkarbeit zu aktivieren.

Unter Berücksichtigung dieser Dimensionen wurde im KfK **eine ‚handlungs- und entscheidungsfähige‘ Akteurkonstellation** strategisch zusammengesetzt, die für den Handlungskontext einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit auch als mächtige und einflussreiche ‚kommunale Elite‘ bezeichnet werden kann.³² Die Zielvorgabe war es, möglichst effizient zu arbeiten, d.h. mit wenig Geld möglichst viel zu bewegen. Es sollte eine effektive Schnittstellenarbeit im Handlungsfeld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit konzipiert und auf Grundlage der Nutzung bereits vorhandener Strukturen vor Ort umgesetzt werden. So sollte die Chance auf Nachhaltigkeit i.S. der lokalen Agenda 21-Prozesse erhöht werden (vgl. Agenda 21 und Sport 2001; Heinelt & Mühlich 2000).³³

³² Ausnahme ist hier die Sportselbstverwaltung der Sportjugend, die sich gegen eine Zusammenarbeit entschlossen hat (vgl. Ausf. in Kap. 7.2.3).

³³ Vgl. auch Lokale Agenda 21 - 2004; Lokale Agenda-21 Köln 2006. Nachhaltigkeit wird im Konzept des KfK definiert als die Schaffung und Implementierung von leistungsfähigen Angebots- und Netzwerkstrukturen, die auch über den Zeitraum der privaten Anschubfinanzierung der Finanzträger im Projekt hinaus auf Dauer gestellt werden sollen.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Zugleich war es ein grundlegendes Anliegen, dass die Angebote als Nischenangebote vor Ort implementiert werden und eine kommunalweite Akzeptanz und Legitimität für diese Schnittstellenarbeit bei öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in den Muttersystemen wie auch in relevanten Umweltsystemen (z.B. Wirtschaftsförderung, Agentur für Arbeit u.a.) geschaffen werden sollte. Die Einbettung in kommunalpolitische Entwicklungskonzepte und auch die Rückkopplung in die Sport- und Jugendhilfeschüsse des Rats der Stadt Köln war wichtig, um die Entwicklungsarbeit einer integrierten Jugendpolitik mit kommunalpolitischen Rückenwind zu gestalten. Dies waren bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Partnersuche entscheidungskritische Faktoren für die Netzwerkbildung.

Nachfolgend werden im Zweischritt die Kernergebnisse der Ressourcenanalyse als Synopse dargestellt:

- 1) Die Ressourcenlagen auf der Ebene der Partner, die im Hinblick auf etwaige **Einflussdifferenzen** und variierende **Entscheidungsmacht** diskutiert werden;
- 2) die emergente Ressourcenlage des Netzwerks als Ganzes, die in den makrosoziologischen Kontext der **pluralen Wohlfahrtsgesellschaft** gestellt und im *Welfare Triangel* (Everst & Wintersberger 1990) entlang der marktlichen, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Anteile verortet wird.

Die Partneranalyse hat bereits deutlich gemacht, dass zwischen den Partnern i.d.R. **interdependente Austauschbeziehungen** (im Geben und Nehmen von Ressourcen) bestehen. Auf der Basis von ressourcenbezogenen Einflusslagen und Interdependenzen können Rückschlüsse auf strukturelle Entscheidungsasymmetrien in der Netzwerkarbeit gezogen werden. Vor diesem Hintergrund werden Entscheidungen auf der Basis der Handlungslogiken der ‚ressourcenstarken‘ Akteure gelenkt. Die Ressourcenanalyse eröffnet somit auch einen Blick auf latente Dominanzstrukturen und verweist in ihrem Ergebnis u.a. auf die faktischen Möglichkeiten und Grenzen einer Interdependenzbewältigung zwischen den Partnern. Zugleich wird aber der für Netzwerke spezifische Aspekt relevant, dass auch Ressourcenstrukturen in ihrer Relevanz situationsbezogen variieren können. Damit wird eine Prozessperspektive eingenommen, auf deren Basis je nach Entscheidungskontext, unterschiedliche Ressourcen relevant werden und somit auch variable Entscheidungsdominanzen der Partner vorliegen.

7.2.2.1 Synthese Ressourcenanalyse – Partnerebene

Eine Zusammenschau des Ressourceninputs der Kernakteure im Körbe für Köln e.V. kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden. Eine Gesamtüberschau zu den divergierenden Ressourceninputs findet sich in der Anlage (vgl. Ressourcenanalyse KfK).

Über die Partneranalyse wurde bereits herausgearbeitet, dass es zwei finanzielle Hauptträger im System gibt: von den Akteuren im Netzwerk werden die GEW Stiftung und American Sports GmbH auf Grund ihrer hohen Ressourceninputleistung als finanzielle Hauptträger³⁴ und fokale Akteurgruppe identifiziert.

Die GEW Stiftung ist eine Institution die mehr steuert und auch mehr steuern möchte. Und auch mehr entscheiden möchte. Unter anderem geht es da auch ums **Image**. Das Jugendamt ist auch in-

³⁴ Die Verteilung lag Ende 2005 bei einem Verhältnis von ca. 45% American Sports GmbH zu 55% GEW Stiftung mit Blick auf die Finanzierung des Sozialprojektes. Auch hier gilt, dass sich im Prozessverlauf dieses Verhältnis zunehmend zu einem höheren Anteil der Kostenübernahme auf Seiten American Sports GmbH verschoben hat.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

teressiert, möchte auch gerne mehr steuern. Da mangelt es aber am **Zeitkontingent**, um steuern und sich angemessen einbringen zu können. Da ist der Wille größer als das wirklich Realisierbare. **Die GEW Stiftung und die Geschäftsstelle sind die beiden Partner**, die am meisten steuern und steuern wollen. Bei der Geschäftsstelle ist es so, dass das **wirtschaftliche Denken** mit im Vordergrund steht. (Anonymisiert)

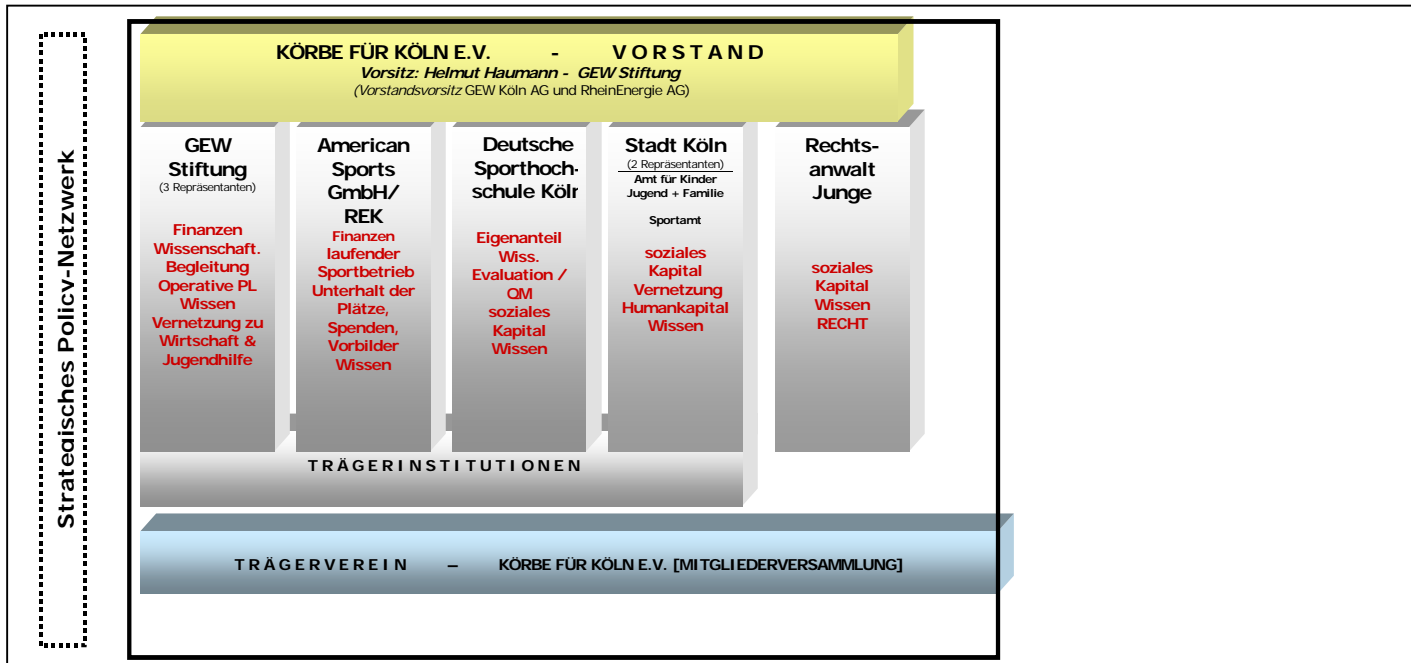


Abb. 7-2.7 Ressourcenleistungen der Kernakteure im KfK (Eigene Darstellung)

In der Wahrnehmung der meisten Akteure wird vor allem der GEW Stiftung eine **fokale Akteurposition** im Netzwerk zugewiesen.

Es gibt einen fokalen Akteur, einen Geldgeber. ..., aber man muss auch sagen, wenn es das Geld nicht gäbe, hätten wir auch nicht die 5 oder 6 Plätze. (IP28, 85f., Politik/JH)

[Die Trägerstiftung], das sind die Wichtigsten. Ohne die würde nix laufen. Wir sind nachhaltig drauf angewiesen, da hängen wir auch am Tropf. (IP22, 28f., Recht)

Die Stiftung, durch die Finanzierung und die personelle Zusammensetzung. Man hat ja den Verein gegründet, sonst wäre es nicht möglich gewesen. [Der Vorsitzende] hat da eine große Präsenz. (IP14, 117f.; JBH; Beirat)

Sobald auch inhaltliche Aspekte berücksichtigt werden, werden drei fokale Akteurgruppen identifiziert, weil auch das Jugendamt, das den Vorsitz im Beirat hat, dort eine zentral steuernde Funktion einnimmt. Somit wird Fokalität nicht allein an der Ressource ‚Mittelzufluss‘ festgemacht, sondern die Zuweisung variiert von Perspektive zu Perspektive entlang der als relevant erachteten Ressourcen. Auf die Frage, ob es einen **fokalen Akteur** im System gebe antwortet dieser Akteur: „Ich sag mal Rhein Energie, American Sports und Jugendamt.“ (IP19, 113f., Politik/Sport).

Die Kernfokalität der beiden erstgenannten finanziellen Hauptträger wirkt sich auch auf den Einfluss der Akteure in Entscheidungsprozesse aus, da ‚nicht immer alles mit allen abgestimmt werden kann‘. Die fokale Akteurgruppe ist in alle Entscheidungsprozesse eingebunden, sei es die Terminierung der Gremienarbeit bzw. öffentlichkeitswirksamer Eröffnungsfeiern, die Inhalte der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder in die Entschei-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

dung darüber, was in den Gremien entschieden werden soll.³⁵ Diese Fokalität und zentrale Entscheidungsbefugnis wird uneingeschränkt von allen anderen Akteuren im Netzwerk identifiziert, wobei – in Rückbindung auch zur höheren Zentralität und zum quantitativ höheren Entscheidungseinfluss der Stiftungsakteure auf der Basis von mehr Repräsentant/innen im Netz – eine größere Einflussdominanz dem Hauptträger zugesprochen wird.

Die Aufgabenteilung zwischen den beiden fokalen Akteurgruppen kann auch dahingehend unterteilt werden, dass der **American Sport GmbH** als Ideenträger von Körbe für Köln fungierte und in seiner zentralen Position die geschäftlichen Belange der Vereins- und Netzwerkarbeit reguliert. Dem gegenüber ist die Stiftung eher die zentrale Steuerungs- und Entscheidungsinstanz bezüglich der Vereins- und Netzwerkentwicklungen. Zusammen übernehmend diese beiden Partner damit zentrale Entscheidungsbe- reich der strategisch-politischen Netzwerkarbeit. Als **zentrale Figur** und zentrale Steuerungs- und Entscheidungsinstanz wird von allen (!) befragten Akteuren der Vorstandsvorsitzende des Vereins benannt, der – gemeinsam mit seiner Mutterorganisation der GEW Stiftung, in manchen Entscheidungssituationen auch mit der RheinEnergie Köln AG als „Letztentscheider“ für relevante strategische Entscheidungen identifiziert wird. Auffallend ist, dass beide fokalen Akteurgruppen auch entlang ihrer zentralen unternehmerischen Handlungsorientierung in der Wahrnehmung der Akteure im System reflektiert werden

Die GEW Stiftung ist eine Institution die mehr steuert und auch mehr steuern möchte. Und auch mehr entscheiden möchte. Unter anderem geht es da auch ums **Image**. Das Jugendamt ist auch interessiert, möchte auch gerne mehr steuern. Da mangelt es aber am **Zeitkontingent**, um steuern und sich angemessen einbringen zu können. Da ist der Wille größer als das wirklich Realisierbare. **Die GEW Stiftung und die Geschäftsstelle sind die beiden Partner**, die am meisten steuern und steuern wollen. Bei der Geschäftsstelle ist es so, dass das **wirtschaftliche Denken** mit im Vordergrund steht. (anonymisiert1)

Wobei die **GEW Stiftung die Entscheidungen letztendlich doch immer trägt**. Das ist einfach so vorgegeben, man kann natürlich sagen XX ist Vorstandsvorsitzender und ist damit nun mal das Oberhaupt. Aber es wird eigentlich keine Entscheidung getroffen, wo XX oder die GEW Stiftung nicht das OK geben würde. Natürlich versucht man **Kompromisse zu finden**, aber ich kann mich jetzt an keine Entscheidung erinnern, die getroffen wurde ohne das OK von der Stiftung (Anonymisiert)

Diese Zitate stehen exemplarisch für die Wahrnehmung fast aller Akteure im Netzwerk unabhängig von der fachlichen Provenienz oder Ebene im System. In der Bewertung fällt global betrachtet diese Asymmetrie nicht negativ aus und die Beteiligten erachten es als vollkommen legitim, dass die Finanzträger auch ein Mehr an Einfluss geltend machen können bei der Planung und Gestaltung der Maßnahme und Netzwerkarbeit.

Allerdings wird – vor allem aus dem operativen Bereich – angemerkt, dass auf Grund der Einflussdifferenzen im Netzwerk grundsätzlich die Gefahr bestünde, dass die zentrale Handlungsrichtung, die Gemeinwohlorientierung und Integrationsleistung für die Adressaten und Zielgruppe, eventuell der Durchsetzung von Partikularinteressen nachgestellt werde. In solche einem Fall einer kurzfristigen Vorteilserzielung einzelner Akteure im Netzwerkverbund könne, so die Sorge, diese Asymmetrie sich in faktische Machtdivergenzen und in Folge auch negativ auf den Netzwerkerfolg als Ganzes auswir-

³⁵ Die Entscheidungsmacht darüber, z.B. Entscheidungen auf der Hinterbühne zu treffen oder auch „Nicht-Entscheidungen“ zu treffen, darf von den Anteilen im Entscheidungshandeln nicht unterschätzt werden. So können auch Nicht-Entscheidungen einen entscheidenden und steuernden Einfluss auf das Netzwerkhandeln haben (vgl. Baecker 1999). Vgl. Ausf. zur *Governance*.

ken.³⁶ Allerdings wird dies im vorliegenden Fallbeispiel von den Akteuren der strategischen, vermittelnden und operativen Ebene nicht faktisch kritisiert, sondern maximal als Risiko aufgezeigt.

[Aus der Ressourcendominanz] könnte sich [...] eine negative Zusammenarbeit entwickeln und sich auch negative Schwerpunkte herauskristallisieren. Also, je nachdem wie XXX oder XXX ihre Macht, und die haben sie nun einmal, einsetzen, so werden unter Umständen auch Akzente gesetzt, die man vielleicht aus fachlicher Sicht gar nicht haben wollte. [...] Also, so wie es jetzt angelegt ist, gibt es eigentlich keine Konflikte. Ich könnte mir vorstellen, dass es Reibereien in Problemsituationen gibt, aufgrund der Zusammenarbeit von mehreren Strukturen. Aber im Moment sehe ich für Körbe für Köln keine negativen Effekte.“ (anonymisiert 2005)

Der Stiftung wird – wie besprochen – im Kontext der Netzwerkarbeit die fokaleste Position zugewiesen. Diesbezüglich wird vor allem das breite **Wissensspektrum** der Referentin mit Blick auf die Trägerlandschaft in den kommunalen Jugendhilfestrukturen, ihr **Vernetzungswissen** in diesem Bereich wie auch der „Zugpferd-Charakter“ des Vorsitzenden grundsätzlich positiv für die Entscheidungs- und Leistungsfähigkeit des Netzwerks eingeschätzt. Mit Blick auf **beide fokalen Akteurgruppen** wird weiterhin die hohe Kapazität der informellen Vernetzung zu Sponsoren aus der Wirtschaft und *Fundraisern* im zivilgesellschaftlichen Raum (z.B. Förderverein) positiv bewertet.

[Weitere Finanzierungen laufen] Bisher über Sponsoren, über Interessierte, die von sich aus Interesse angemeldet haben. Längerfristig ist in der Planung Gelder von anderen Institutionen oder Stiftungen zu beantragen. [Die Kontakte zu den Sponsoren] das kommt aus dem Vorstand, aber auch das Jugendamt richtet ein Augenmerk darauf und sagt, dass sie etwas gutes Tun wollen und fragen, wo sie Geld reinstecken können. Manchmal waren es auch Spontanaktionen. (IP27, 73-75; Kernteam)

Diese ‚latenten‘ Beziehungsstrukturen zu zahlungskräftigen Kreisen, die auch der Repräsentant aus dem Rechtssystem geltend macht, werden als positive Ressourcen im Dienste des Gemeinwohlinteresses eingesetzt und von den Akteuren im System auch als solche bewertet. Im Unterschied zum eher negativen Image, das diese Form einer ‚informal *governance*‘ noch in den gesellschaftskritischen Zeiten der späten 70er und frühen 80er Jahren anhaftete (‚Klüngel‘, ‚Filz‘; „elitärer oligarchischer Klüngel“ bei Zipfel 1979, Grau 1983 beide zit. in Zimmer 1998b, 257f.; auch Berkemeier 1998, 69) wird es im kommunalen Netzwerk des KfK als besonderes Potenzial gesehen und im Hinblick auf seine hohe Funktionalität für eine innovative Wohlfahrtsökonomik im Mehrsäulenmodell bewertet (vgl. auch Dahme & Wohlfahrt 2000; Evers & Olk 1996; Kap. 3.5).

Über derartige *Cosmopolitans* (vgl. Granovetter 1973; Kap. 4) kann der kommunalpolitische Einfluss erweitert werden und u.a. finanzielle Engpässe der öffentlichen Haushalte durch privatwirtschaftliche Investitionen – z.B. die Finanzierung der Investivmaßnahmen der Streetballplätze – kompensiert werden. Diese Investition lohnt für beide Seiten, weil die zahlungskräftigen Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft von diesem *Social Sponsoring* oder *Fundraising* im Dienste des Gemeinwohls öffentlichwirksam profitieren können. So können für die privaten Investoren gewinnbringende Effekte durch die Übernahme der *Corporate Social Responsibility* (Bertelsmann-Stiftung 2006) entstehen, da sie ihr Engagement über ein *Social Marketing* auch öffentlichkeitswirksam und imagebildend einsetzen können (vgl. stellv. Kombrink 2005). Das Netzwerk profitiert

³⁶ Natürlich gab es auch im KfK Konfliktsituationen. So gab es z.B. einseitige Entscheidungsdominanzen, die vorübergehend im Raum standen; diese konnten faktisch immer über Gespräche, Verhandlungen und Kompromisse gelöst und in eine gemeinwohlorientierte Handlungsrichtung aufgelöst werden. Auf Einzelbeispiele solcher Divergenzen wird allerdings bewusst, aus wissenschafts- und evaluationsethischen Gründen, zum Schutz der involvierten Akteure nicht eingegangen.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

umgekehrt in dieser Win-Win-Strategie von der investiven Maßnahme an sich. Die Implikationen, die mit dem Investment aus der Wirtschaft verbunden sind, werden im Körbe für Köln über Kurzkonzepte und in mündlichen Absprachen zwischen den Mittelgeber und einem Vorstandsmitglied des KfK geregelt. Weitere Ausführungen hierzu finden sich im Kapitel zur *Governance* im KfK (Kap. 7.3).

Im Netzwerk des KfK ist neben den kosmopolitischen Kontakten durch *informelle* Interaktionsbeziehungen, über die mittels loser Kopplungen bzw. *weak ties* (vgl. Granovetter 1974) z.B. konkurrenzlose Transaktionen von knappen Gütern (z.B. Sponsoring-gelder aus der Wirtschaft, Spenden aus der Zivilgesellschaft) reguliert werden noch eine weitere Vernetzungsform bedeutsam. So werden *strong ties* über die Macht der *Locals* im Netzwerkhandeln nutzbar gemacht. Hierzu gehört neben dem Vernetzungswissen der Stiftungsreferentin zu potenziellen Kooperationspartnern aus dem Feld der Jugendberufshilfe und der Jugendeinrichtungen an den Standorten vor Ort vor allem die Macht der Verwaltungsakteure in ihren jeweiligen politischen Handlungsfeldern, die funktional eingesetzt werden kann. An dieser Stelle verschiebt sich die Relevanz von der Ressource Geld zur Ressource fachliches Vernetzungswissen. Beide Basisressourcen werden in Entscheidungsprozessen allerdings zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten relevant. Die Finanzierung der Investiv-Maßnahme ist Voraussetzung für die nachfolgende Partnerwahl von assoziierten und/oder ko-optierten Partnern vor Ort. Im Entscheidungsprozess sind diese Relevanzen chronologisch nacheinander geordnet. Die Akteure aus der Sport- und Jugendverwaltung (Sportamt; Jugendamt, Jugendberufshilfe im Jugendamt) erweitern den kommunalpolitischen Einfluss nunmehr um fest gekoppelte Vernetzungen vor Ort. Hier unterscheiden sich die Ressourcenlagen vom Kontext Sport zum Kontext Jugendhilfe. Die langjährige Netzwerkerfahrung der öffentlichen Akteure der Jugendpolitik, ihre kontextsteuernde Einflussnahme auf die kommunalen und sozialräumlichen Entwicklungen in der Jugendhilfeplanung wie auch ihre Kenntnisse als Moderatoren dieser Prozesse wirken sich in zweifacher Weise positiv auf den KfK aus. So wird über die Beiratsarbeit, deren Vorsitz beim Jugendamt liegt, der gesamtstädtische Entwicklungs- und überfachliche Qualitätsprozess von der Jugendpolitik moderierend begleitet und sozusagen als interne Kontrollinstanz im intersektoral strukturierten Netzwerksystem kontinuierlich auf die ‚gemeinwohlorientierte Handlungsrichtung‘ hin ausgerichtet (vgl. Kap. 7.3). Darüber hinaus wird eine dichte Vernetzung in die Sozialräume möglich gemacht, weil die Jugendverwaltung – wie in Kap. 6.1 dargelegt – lokale Steuerungsstrukturen über die Jugendhilfepflegschaften ausgebildet hat, die bis Ende 2004 hauptberuflich für die Begleitung und Kontextregulierung konkrete Maßnahmenumsetzungen vor Ort eingesetzt wurden. Über diese Akteure und ihr weiteres Vernetzungswissen zu öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe vor Ort wie auch über deren Kernexpertise rund um die spezifischen Problemlagen und strukturellen Ressourcen vor Ort, kann ein weitmaschiges, aber zugleich an die lokalen Bedingungen angepasstes Kommunikations-, Informations-, Vertrauens- und Unterstützungsnetz gespannt werden. So kann über die zeitweise Freistellung dieser personellen sozialräumlich orientierten Arbeitsstrukturen für die Netzwerkarbeit nicht nur die Arbeitskapazität des Trägervereins KfK vor Ort erhöht werden, sondern Humankapital, unschätzbares explizites wie implizites Wissen dieser Akteure zu sozialräumlichen Entwicklungen und Kernproblemen wie auch der lokalpolitische Einfluss auf die intersektoralen Jugendhilfegremien vor Ort (AK Jugendar-

beit, Stadtteilforen, Bürgertreffs; AK§78) geltend gemacht werden. Das Netzwerk KfK erlangt über diese jugendpolitischen ‚gate-keeper‘ einen direkten Zugang zu wichtigen Netzwerken im Sozialraum und kann damit auch den eigenen strategischen Handlungsraum erweitern. Zudem wird darüber eine wichtige Voraussetzung dafür geschaffen, dass die Angebote tatsächlich mit den vorhandenen Strukturen vor Ort vernetzt werden, gegebene Potenziale nutzbar gemacht und als kooperatives Nischenangebot in den Sozialraum transportiert werden. Damit wird nicht nur die Akzeptanz des ‚neuen‘ oder ‚erweiterten‘ Angebots im jugendpolitischen Raum erhöht, sondern es kann in die gegebenen Strukturen eingebettet werden und die vorhandenen Ressourcen nutzbar machen. Die Vernetzung durch die *Locals* erlaubt eine kostengünstige Maßnahmengestaltung unter Einbindung der Expertise vor Ort und erhöht zugleich die Politikfähigkeit der Netzwerkakteure in einschlägigen lokalpolitischen Gremien und fachübergreifenden Arbeitskreisen (z.B. Ak§78). Der Verwaltungsakteur kann im Netzwerkverbund zum Lobbyisten in der kommunalen wie lokalen Politik werden. Haben die Akteure des Netzwerks einmal den Zugang zu den relevanten lokalpolitischen Gremien erlangt, so kann dieser gerade für die operativen Akteure des sozialen Dienstleistungsnetzwerks im KfK (z.B. der freien Träger aus Sport und Jugendhilfe) zu einer wichtigen Basisressource für zukünftige Netzwerk- und Kooperationskontexte werden (vgl. IP25; Sportverein). Über die Partizipation in intersektoralen und fachübergreifenden lokalen Planungs- und Politikentscheidungs-gremien können sie zum Mitgestalter zukünftiger integrierter Jugendpolitiken werden. Damit eröffnen sie sich selbst neue Handlungs- und Kooperationsräume für fremdreferenziell subventionierte Inklusionspolitiken im organisierten Gemeinwesen. Darüber hinaus können sie auf ihre Kernkompetenzen aufmerksam machen, so dass ihre Arbeit zukünftig – dies gilt insbesondere für Partner aus dem Sport – von Seiten der Akteure aus der Jugendhilfe besser eingeschätzt und angemessen bewertet werden kann. Neben dem Vernetzungswissen bringt das Jugendamt noch relevante Kompetenzen und **Wissenslagen rund um Sozialraumanalysen** und die spezifischen Bedarfslagen der Jugendlichen in Wohngebieten mit besonderem Jugendhilfebedarf (soziale Brennpunkte) mit ein. Auf diese Aspekte wird im Kontext der Qualitätsentwicklung vertiefend eingegangen. Weiterhin ist das Jugendamt – und hier konkret das Amt für Kinder, Jugend und Familie – ein wichtiger Schnittstellenmanager, über den ein leichter Zugang zu öffentlichen Plätzen, die als neue Sport- und Bewegungsräume umgestaltet werden sollen, erlangt wird.

Eine etwas andere Rolle als die Jugendverwaltung – vom Prinzip her aber ähnlich – übernimmt das **Sportamt**. Auf Grund fehlender sportpolitischer Strukturen und Einflusslagen kann hier keine so systematische Vernetzung von Seiten des öffentlichen Akteurs erfolgen wie im Fall der Jugendhilfe. Hierzu wäre die aktive Mitgestaltung der Sportselbstverwaltung, vor allem aus dem Jugendsport, von Nöten, die sich allerdings wie in Kap. 7.2.1 beschrieben bewusst gegen eine Vernetzung entschieden haben. Auch hier werden aber Vernetzungswissen der *Locals*, Kompetenzen als Querschnittsamt und damit Erfahrungen in der ämterübergreifenden Zusammenarbeit wie auch die ‚gate-keeper‘ Position zur Hallenvergabe bzw. die Vermittlung zu den relevanten Stellen der Sportstättenvergabe in den Sozialräumen deutlich. Das Sportamt im KfK fällt durch ein überdurchschnittlich hohes ehrenamtliches Engagement im Hinblick auf die Gremienarbeit auf allen Ebenen auf, das sich über den gesamten Zeitraum der vier Jahre nicht

7 Qualitative Netzwerkanalyse

reduziert hat – im Unterschied zu Engagementsbrüchen, die in allen anderen Teilsystemen beobachtbar waren.

Neben den benannten Ressourcen ‚Finanzmittel‘, ‚Vernetzungskontakte‘, ‚materiellen Ressourcen‘, die vorwiegend von den beiden fokalen Trägerinstitutionen zugesteuert werden, und ‚infrastrukturellen Ressourcen‘ aus der Sport- und Jugendverwaltung, sind weiterhin das ‚Humankapital‘ und das ‚soziale Kapital‘ aus allen Handlungsfeldern und aller involvierten Akteure relevant. Explizit hervorgehoben sei an dieser Stelle noch die rechtliche Expertise (Rechtssystem), auf deren Grundlage kostenfrei die Satzung, Kontrakte und andere rechtlich relevanten Aufgabenfelder innerhalb der Strukturen des Organisationsnetzwerks gelöst werden konnten. *Last, but not least*, tragen auch die Wissensressourcen aus der Wissenschaft, insbesondere Wissen rund um die Themen der sportbezogenen und allgemeinen Jugendforschung, zum Sportengagement junger Menschen sowie Wissensbestände zur Evaluationsforschung, Partizipatorischen Action Research, Qualitätsmanagement und Netzwerksteuerung umfassend zu einer erfolgreichen Netzwerkarbeit bei.

Abschließend kann für die **partnerbezogene Ressourcen-Input-Analyse** festgehalten werden: es existieren zwar fokale Akteurgruppen, die eine relative Einflussdominanz auf die Netzwerkentwicklungen haben, und damit einen höheren Einfluss als andere Akteure im Verbundsystem; allerdings werden diese Dominanzen nur dann relevant, wenn die von diesen Akteure eingebrachten Ressourcen entscheidungskritisch sind. So erfolgt die Feinplanung rund um die terminliche und inhaltliche Gestaltung von Eröffnungsveranstaltungen, Events und anderen öffentlichkeitswirksamen Auftritten in der Regel im engen Kreis der finanzkräftigen Träger; allerdings wird auch hier in die Entwicklung z.B. von Pressmeldungen und Terminplanungen das Kernteam eingebunden. Sponsoren, als Shareholder der Investiv-Maßnahmen, haben ebenfalls Entscheidungseinfluss, ohne dass dieser allerdings die fachliche Arbeit und Zielsetzungen im Programm faktisch beeinflusst. Diese Einschränkung wurde vorab in einem Sponsorenkonzept festgelegt, so dass Sponsoring der Projektmodule immer auch bedeutet, dass der zahlungskräftige Partner aus Wirtschaft oder Zivilgesellschaft sich freiwillig den normativen Erwartungen des KfK fügt. Da die Gemeinwohlausrichtung des Netzwerkhandelns auch – ganz im Sinne einer *Corporate Social Responsibility* - von Vorteil für den privatwirtschaftlich Akteur ist, steht die vorab bindende Vereinbarung einer kollektiven Zielverfolgung in keinem Widerspruch zur eigenen Handlungslogik. Diese ist letzten Endes charakterisiert als öffentlichkeitswirksame Imagebildung zur Profitverbesserung und birgt somit eindeutig einen Win-Effekt für den Partner aus der Wirtschaft.

In anderen Kontexten werden andere Ressourcen, wie Wissen, Vernetzungskontakte, Expertise in Form rechtlicher Beratung, Drittmittelakquise etc. relevant. Die Entscheidungsdominanz variiert im Netzwerkverbund entlang der Entscheidungskontexte, ein Aspekt, der auch von den Kernakteuren im Netzwerkverbund faktisch wahrgenommen und durchaus positiv bewertet wird. So entscheidet der Mittelgeber die allgemeine Entwicklungsrichtung des Projekts, die Verwaltungsakteure werden zum Entscheidungsträger rund um die fachlichen Entwicklungen in den Feldern der Jugendförderung oder Sportförderung resp. der Entwicklung einer kommunalen Jugendhilfe oder Sportent-

wicklung vor Ort. Dem Rechtsakteur wird blind in rechtlichen Belangen gefolgt und die Wissenschaft gibt – unter Einbeziehung der Zielgruppe und fachlichen Akteure im Sinne des partizipativen Ansatzes – die handlungsleitende Richtung der Qualitätsprozesse und -sicherung. So ist gewährleistet, dass trotz Asymmetrien im System eine Einheit der Differenzen gewährleistet bleibt wie auch eine relativ hohe Akzeptanz der Entscheidungen im System, auch wenn diese nicht immer zu 100% den je eigenen Partikularinteressen entsprechen.³⁷ Damit wird in der empirischen Praxis bestätigt, was die funktionale Differenzierungstheorie über das Autonomie-Interdependenz-Problem zum Ausdruck gebracht hat: Das Netzwerkhandeln ist in hohem Maße über die Interdependenzen der Akteure beeinflusst und wird über den wechselseitigen Ressourcenaustausch kontextgesteuert, d.h. über die Medien Geld, Recht, Macht, Vertrauen und Wissen.

Eine **These** der vorliegenden Arbeit war, dass Netzwerkarbeit im heterogenen Verbundsystem, auch unter divergierenden Voraussetzungen mit Blick auf die je partikularen Interessen und den Ressourceninput der Partner, erfolgreich koordiniert und in integriertes kollektives Handeln überführt werden kann.

Die Analyse hat deutlich gemacht, dass ein wichtiger **Erfolgsfaktor und Koordinationsmechanismus** darin liegt, dass jeder Akteur im System eine den eigenen Kenntnissen und Ressourcenlagen gemäße Position, einen je eigenständigen ‚entscheidungsdominanten‘ Kontext (z.B. als rechtliche, wissens-, qualitätsbezogene oder finanzielle Netzwerksteuerung) und eine daran rückgebundene Schlüsselrolle im Verbundsystem erhält, über die ihm oder ihr auch eine entsprechende Steuerungskompetenz zu Teil wird (vgl. auch Crozier & Friedberg 1979; 1993; Kap. 2). In der Organisationstheorie und Managementlehre wird diesbezüglich von einem kompetenzgebundenen *Management by Delegation* gesprochen. Es wird deutlich, dass nicht allein die Partnerstruktur, sondern auch die Ressourcenstruktur und Machtlagen im Netzwerk nicht als **feste** Strukturen verankert, sondern **prozessual** konzipiert sind. So variiert die Einflussdominanz je nach entscheidungskritischer Ressource und Entscheidungskontext (z.B. Zugangswissen zu Sportinfrastrukturen => Dominanz der Sportverwaltung; pädagogisches und Sozialraum-Wissen => Dominanz des Jugendamts).³⁸ In der Wahrnehmung der Akteure ist allerdings die **variable Einflussmacht** genauso relevant, wie eine gleichberechtigte Verteilung des Ressourcenoutputs, d.h. des Netzwerkertrages auf alle Partner; einem Aspekt der hier nicht weiter verfolgt wurden (vgl. auch Sydow & Windeler 2001).

Für den Körbe für Köln e.V. konnte auf qualitativer Datenbasis der Koordinationsmechanismus einer **wechselnden Macht- und Einflusslage als Erfolgsfaktor** für eine gelingende **strategische kommunale Policy-Netzwerkarbeit** identifiziert werden. Für andere Netzwerkkontexte steht eine entsprechende Analyse auch der Tiefenstrukturen des Meso-Systems Netzwerk allerdings noch aus. Eine rein formale

³⁷ ‚Ausnahmen bestätigen die Regel‘. Auch hier gilt: aus evaluationsethischen Gründen wird auf die Ausführung konfliktträchtiger Ausnahmen, die über Kompromisse gelöst werden konnten, verzichtet.

³⁸ Netzwerkentscheidungen werden von der inneren und äußeren Umwelt beeinflusst. Neben den Mitgliedern im System ist der Entscheidungsprozess auch von externen Stakeholdernansprüchen und den Veränderungen von Rahmenbedingungen z.B. im Muttersystemen der Akteure abhängig. Beispielhaft kann dies an den veränderten arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen mit der Einführung von Hartz IV illustriert werden, die folgenschwere Rückwirkungen auf den Vernetzungsansatz im KfK und auf die Zielausrichtung des Trägervereins hatte (vgl. Kap. 6.2).

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Strukturanalyse – wie sie in strukturalistischer Manier in der Wirtschaftswissenschaft und häufig auch in soziologischen Kontexten der Netzwerkforschung umgesetzt wird (vgl. Kap. 5) – kann diesen Sachverhalt nicht hinreichend beleuchten.

Die vorgestellte kommunale Netzwerkarbeit zur gesellschaftlichen Problembearbeitung – konkret zur Integration benachteiligter junger Menschen in einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit – weist ein hohes **Leistungspotenzial** auf. Der **mögliche Erfolg** gründet vor allem im Zugang zu, und der Mobilisierung von Wissen, Kontakten und sozialem Kapital vor Ort. Diese können in gebündelter Form zu einer **Wissensmacht** im Hinblick auf entscheidungskritische Informationen und Wissenslagen für eine plurale Wohlfahrtsproduktion im Verbundsystem werden. Des Weiteren konnte aufgezeigt werden, dass eine **Vernetzungsmacht** relevant ist: Über potenzielle Netzwerkkontakte der Partner im Boot kann ein wichtiger Zugang zu informellen und professionellen Leistungsträgern hergestellt werden. Aus diesen beiden Machtbasen kann letztendlich ein **politischer Einfluss** des Netzwerks abgeleitet werden, der nicht nur für die aktuelle Konstellation relevant ist, sondern – bei positivem und effektivem Verlauf der Zusammenarbeit – auch bei zukünftigen Projekten, Maßnahmen und Vernetzungen aktiviert werden kann. Damit wird ein Ressourcenoutput geschaffen, der eine positive Rückwirkung auf die Muttersysteme der Partner und auf deren zukünftige Projekte haben kann. Greifbar wird dies für die Akteure durch einen erhöhten sozialen Einfluss und eine verbesserte Politikfähigkeit in relevanten Umweltsystemen im Kommunalraum (z.B. Sportakteur in lokalen jugendpolitischen Entscheidungsgremien), durch eine gesteigerte Akzeptanz und Legitimität der Leistungsfähigkeit und faktischen Leistung in Umweltsystemen. Hierüber kann, in einem weiteren Schritt, die Ressourcensicherung für die eigene Organisation positiv beeinflusst und der Bestandssicherung auch in Zeiten knapper Kassen und großen Wettbewerbs Vorschub geleistet werden.³⁹

Ein abschließendes Zitat des Geschäftsführers zeichnet das idealtypische Bild der Bündelung von Ressourcen und der **Schaffung von Synergien** mit Blick auf das strategische Politiknetzwerk im Körbe für Köln e.V.:

Jeder einzelne Partner des Projektes trägt durch seine Kompetenz ein großes Stück zum Gelingen des stadtweiten Jugendsozialprojektes bei. Wir von der American Sports GmbH beziehungsweise dem RheinEnergie Köln Basketball Team bringen den sportlichen Bereich mit ein, die GEW Stiftung Köln ihre Erfahrung im sozialen Bereich. Die Stadt Köln, hier insbesondere das Amt für Kinder, Jugend und Familie, unterstützt die Umsetzung sowie Kontaktherstellung zu den Bezirksjugendpflegern und mehr. Die Arbeit der Deutschen Sporthochschule Köln gewährleistet fundierte wissenschaftliche Begleitung, durch die ein qualitativer Blick auf die Fakten des Projektes geworfen werden kann (vgl. Pütz in Haumann & Pütz (2005, 2), Presseinterview vom 12.08.2005)

Zusammenfassend kann festgehalten werden: im KfK ist die Ressource informeller Vernetzungskontakte von unschätzbaren (und ökonomisch nicht messbaren) Bedeutung. Sie prägt die Leistungsfähigkeit, Politikfähigkeit und den sozialen Einfluss der Akteure im lokalen Raum. Darunter fallen gleichermaßen die informellen Kontakte in die Wirtschaft und zahlungskräftige Zivilgesellschaft. Diese werden v.a. durch die privaten Akteure (Stiftung, American Sports GmbH, Rechtssystem) und deren kosmopolitische lose Kopplungen wie auch durch die feste Kopplungen der *Locals* der öffentlichen Partner

³⁹ In der aktuellen Netzwerkforschung liegen allerdings m.W. bis dato noch für keinen Kontext Untersuchungen zu den Rückwirkungen der Netzwerkarbeit vor. Damit ist ein sicherlich spannender, aber auch schwer zu operationalisierender Forschungsbedarf aufgeworfen.

hergestellt. Diese Ressourcen sollen und können nicht gegeneinander aufgewogen werden, sondern müssen als komplementäre Module im Modell der innovativen pluralen Wohlfahrtsökonomik des KfK interpretiert werden. Auf diesen Aspekt wird in einer Zusammenschau vertiefend eingegangen.

Nachfolgend soll die **emergente Ressourcenlage** als Ganzes betrachtet werden, auf deren Grundlage die plurale Leistungsfähigkeit des Netzwerks in der Wohlfahrtsgesellschaft, und hier konkret im Feld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Kommunalraum, eingeschätzt werden kann. Eine Effizienzbemessung im Sinne einer Kosten-Nutzen-Bilanz des Ziel-Mittel-Einsatzes der Netzwerkarbeit ist allerdings nicht Anspruch der Analyse.

7.2.2.2 Ressourcenanalyse – Netzwerkdimension

Nachfolgend wird die analytische Ebene der individuellen Partner verlassen und der Ressourceninput mit Fokus auf die Netzwerkebene betrachtet. Damit wird der Ressourceninput im Netzwerkkonstrukt als Ganzes an der Schnittstelle zwischen dem komplexen Organisationssystem (Mesoebene) und seiner Bedeutung für die Interdependenzbewältigung im Gesellschaftsverbund (Makroebene) betrachtet.

Die Finanzierung der Netzwerkarbeit wurde in der analysierten anschubfinanzierten Phase (04/02 bis 12/05)⁴⁰ zu einem überwiegenden Anteil aus dem privaten Raum gewährleistet (Stiftung, GmbH, Sponsoren, Fundraiser und Spender/innen). Zugleich werden aber, wie ausgeführt, soziales Kapital, Wissensressourcen, Vernetzungswissen, materielle und Infrastrukturressourcen wie auch Humankapital von allen beteiligten Kernakteuren zu einem mehr oder minder großen Anteil in die Netzwerkarbeit eingespeist. Entsprechend kann der Körbe für Köln e.V. auf ein **plurales Fundraising** und eine multiple **Ressourcenbündelung** zurückgreifen, die das Netzwerk einerseits höchst leistungsfähig, zugleich aber auch zu einem sehr komplexen *Governance*-Modell werden lässt. Sehr viele Share- und Stakeholder versuchen die Belange der Netzwerkentwicklung mehr oder minder direkt zu beeinflussen und mitzubestimmen (vgl. Kap. 7.3).

Das Finanzierungs- und Ressourcenkonzept basierte bis Ende 05 auf vier Hauptsäulen:

- 1) Die **private Anschubfinanzierung** durch die GEW Stiftung und American Sports GmbH/Rheinenergie Köln.
- 2) Die **Vernetzung mit Sponsoren bzw. Fundraisern** aus der Wirtschaft, Organisationen des Dritten Sektors (Fördervereinen) und privaten Spendern und Paten, über die alle *investiven* Maßnahmen zur Standortgestaltung bzw. Platzsanierung finanziert wurden wie auch ein Teil des Spielbetriebs vor Ort. Die Vernetzung erfolgte ausschließlich über „*weak ties*“ (Granovetter 1973) der ‚kommunalen Elite‘, d.h. alle Sponsoren- und Spendenkontakte wurden über informelle Kontakte der Kernakteure des Körbe für Köln e.V. geknüpft.
- 3) Eine **öffentlichen Co-Finanzierung** am Standort Köln-Kalk zur Finanzierung des integrativen Sport- und Beratungsangebots für Jugendliche mit und ohne Behinderung (Werkstatt Sport; 06-12/2005).

⁴⁰ Die Anschubfinanzierung der Stiftung wurde bis Sommer 2006 gewährleistet; im Anschluss erfolgte eine finanzielle Verantwortungsübernahme der RheinEnergie AG und der American Sports GmbH, die kontinuierlich über Spenden, Sponsoring und Drittmittelakquise aufgestockt wird.

- 4) Die Integration von divergierenden **Kompetenzen und Humankapital** aus den relevanten gesellschaftlichen Handlungsfelder (v.a. Sport, Politik, Jugendhilfe), von **ehrenamtlichem Engagement** (soziales Kapital) und **Vernetzungswissen**, über die ein breites Spektrum an Wissensmacht (Akquise von Drittmittelgeldern, Rechtswissen, Verwaltungswissen, Netzwerkwissen etc.) und Vernetzungs- und Einflussmacht, die im Kommunalraum geltend gemacht werden konnte.

Letzten Endes funktioniert das sportbezogene Jugendsozialprojekt Körbe für Köln e.V. mit nur **einer hauptamtlichen Stelle** im operativen Bereich (operative Projektleitung), über **Übungsleiterhonorare** für die betreuten Sportangebote und einer halben kostenfreien Sachbearbeitung in der Geschäftsstelle bei American Sports GmbH/REK (Arbeitszeitfreistellung). Der komplette Planungs- und Steuerungsprozess beruht auf der Basisressource **ehrenamtlichen Engagements**, wird allerdings durch den operativen Projektleiter und die wissenschaftliche Begleitung moderierend, qualitätssichernd und netzwerksteuernd begleitet.⁴¹ Bis Ende 2005 konnte der komplette Bereich der genuinen Arbeit im Feld der Jugendhilfe – Beratungsarbeit zur beruflichen Orientierung der Jugendlichen – kostenfrei über den Vernetzungsansatz abgedeckt werden, d.h. durch die meist lose Kopplung mit vorhandenen Ressourcen, Kernkompetenzen und Angeboten der Freien Träger der Jugendhilfe vor Ort.⁴² Die Netzwerkarbeit gründet zum überwiegenden Anteil in zivilgesellschaftlichen Ressourcen.

„Von der Finanzierungsseite her ist das so angedacht, dass wir dort stärker **mit Zivildienstleistenden** arbeiten werden, weil wir auch nur einen überschaubaren Geldrahmen zur Verfügung haben, den wir ausgeben können. Da wollen wir natürlich versuchen, das optimale herauszuholen. Da es ja viele Zivildienstleistende gibt, die auch eine soziale Kompetenz haben und auch einen Bezug zum Basketballsport, wollen wir versuchen dies stärker zu nutzen“. (IP 5, 33-34, Sport/Wirtschaft)

Das relevante Humankapital und soziale Kapital wurde für die gemeinnützige Arbeit vor Ort aus verschiedenen Quellen nutzbar gemacht, unter anderem im Rückgriff auf und unter Einsatz von

- a) einer Arbeitskraft im Freiwilligen Sozialen Jahr,
- b) PraktikantInnen der Fachhochschule Köln,
- c) dem ehrenamtlichen Einsatz von DiplomandInnen und ExamenskandidatInnen von der DSHS Köln,
- d) wissenschaftlichen PraktikantInnen an der DSHS Köln (gefördert durch die Agentur für Arbeit).

An einem Standort konnte auf der Basis der Sockelfinanzierung durch Werkstatt Sport

- e) eine Arbeitsstelle für einen rollstuhlfahrenden Basketballtrainer mit Migrationshintergrund geschaffen werden, der über die Agentur für Arbeit kontextfinanziert wurde und als Standortkoordinator und Quartiermanager in Kalk, u.a. für das betreute Angebot und die Mobilisierung von Jugendlichen mit körperlicher und/oder geistiger Beeinträchtigung verantwortlich ist.

⁴¹ Das wissenschaftliches Projekt (Prozessevaluation und Qualitätsmanagement) ist nicht Teil im Sozialprojekt, sondern für einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren über die GEW Stiftung mit 85% gefördert und ein eigenständiges Projekt. Für die ersten beiden Jahre schlägt diese mit einer viertel wissenschaftlichen Mitarbeiterinnenstelle plus 5 Stunden SHK, für die Folgejahre mit einer halben Stelle plus 9h SHK zu Buche.

⁴² Kontextveränderungen mit Hartz IV bedingen allerdings, dass zukünftig dieses Arbeitsfeld über Honorarleistungen abgedeckt werden muss. Hierzu wurde im Dezember 2005 bereits ein erster LOS Antrag für Chorweiler gestellt und positiv bewilligt.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

In diesem Kontext wird – so die Ergebnisse der Expertenbefragung – nach innovative Konzepte einer Mischfinanzierung gesucht. Folgende Möglichkeiten werden benannt und explizit verfolgt:

- 1) eine vertiefende Kooperation mit dem Amt für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (Beiratsmitglied) zur Förderung der ‚lokalen Ökonomie‘ (vgl. Soziale Stadt 2005) und des ‚lokalen Kapitals für Soziale Zwecke‘ (vgl. LOS 2005; auch SPI - Regiestelle E&C 2005),
- 2) über allgemeine Sponsoringakquise bzw. die Suche nach einem Hauptsponsor aus der überregionalen Wirtschaft, der eine Möglichkeit für die Übernahme einer *Corporate Social Responsibility* (Bertelsmann Stiftung 2006) sucht,
- 3) die Akquise von öffentlichen Drittmitteln (z.B. Aktion Mensch u.a.),
- 4) die Organisation im Sportsystem und als anerkannter Freier Träger in einem Wohlfahrtsverband zur Erhöhung der Einflussnahme in diesen Teilsystemen und zur zusätzlichen Ressourcensicherung.

Über diese Wege sollen und können derzeit Bruch liegende (Vernetzungs-)Ressourcen aus und mit der lokalen Wirtschaft (örtliche KMU) aktiviert und zukünftig auch sozialpolitisch nutzbar gemacht werden (z.B. Praktikastellen, Ausbildungsstellen für die Zielgruppe, aber auch lokales Sponsoring). Zur Förderung des ‚Lokalen Kapitals für Soziale Zwecke‘ wird eine Kopplung mit LOS-Projekten (Europäische Sozialfonds) in Chorweiler, Porz-Finkenbergr und Kalk verfolgt, die als Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf anerkannte Standorte im Bund-Länder-Programm Soziale Stadt sind. Geplant ist weiterhin eine Organisation im organisierten Sport (LSB NRW bzw. Fachverband) und in einem Wohlfahrtsverbände (Jugendhilfe), um die Ressourcensicherung für die Netzwerkarbeit mittel- bis langfristig in beiden Handlungsfeldern z.B. über die Sicherung von Übungsleiterzuschüssen u.a. auf stabilere Beine stellen zu können.

Eine ressourcenbasierte Analyse kann weiterhin aus einer Prozessperspektive interessante Rückschlüsse liefern für das Autonomie/Interdependenz-Problem von sozialen Systemen und dem Wandel der diesbezüglichen Entscheidungsprämissen im Zeitverlauf. So kann eine Prozessperspektive im Zeitvergleich differenziert nach den verschiedenen **Netzwerkphasen** eingenommen werden:

- 1) Partnersuche und Netzwerkgenese,
- 2) Institutionalisierung und Implementierung sowie
- 3) Weiterentwicklung/Evolution und Verstetigung der Netzwerkarbeit.

Grundsätzlich können aus einer derartigen Prozessperspektive drei Entwicklungen in der aktuellen Phase, die im Übergang zwischen Institutionalisierung und Evolution und Nachhaltigkeit zu verorten ist, beobachtet werden. Diese Entwicklungen sind sehr eng miteinander verbunden:

- 1) Ein Wandel von der primär privaten Finanzierung hin zu einer zunehmenden Orientierung an öffentlichen Subventionen zur Co-Finanzierung der Netzwerkstrukturen und Netzwerkarbeit (vgl. Abb. 7-2.9);
- 2) Ein Wandel der Handlungs- und Entscheidungsorientierungsprimat von einer Außenorientierung über eine Innenorientierung hin zu einer erneuten Außenorientierung und damit ein kontinuierlicher Wechsel zwischen dem Primat einer Mitgliederorientierung und einer Einflussorientierung in Rückbindung an die Ressourcenstabilität des Systems;

- 3) Eine Entwicklung hin zu einer zunehmend kostspieligeren Netzwerkarbeit, auf deren Basis zugleich die Sicherung der Nachhaltigkeit sehr prekär werden könnte.

Die zunehmende Verlagerung der Finanzierung in den öffentlichen Raum (v.a. ab 2006), die v.a. im Übergang von einer anschubfinanzierten Prozessmaßnahme in eine verstetigte kommunale Struktur zu beobachten ist, kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.



Abb. 7-2.9 Verlagerung von der privaten Anschubfinanzierung zu einer öffentlichen Ko-Finanzierung der Jugendhilfeangebote im KfK – Planungen zur Verstetigung (Eigene Darstellung)

Diese Verlagerung erklärt sich allerdings zu einem hohen Anteil aus den Kontextveränderungen im jugend- und arbeitsmarktpolitischen Raum, die in Konsolidierungszwängen auf Ebene von Land und Kommune zum Ausdruck kommen. Die Existenz der assoziierten Netzwerkpartner in der Jugendberufshilfe ist gefährdet, so dass von einem Vernetzungsansatz auf eine finanzierte Honorarleistung im KfK umgestellt werden musste. Die Kommunalverwaltung

trägt in diesem Zusammenhang vorübergehend unter dem Einsatz von BV-Geldern ihren Teil der Verantwortung zur Sicherung der Nachhaltigkeit. Weitere Planungen für ein innovatives Fundraising gehen hingegen – wie beschrieben – in den privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Raum.

So wird unter einer Prozessperspektive auf die Netzwerkentwicklung und Netzwerkentscheidungen im KfK deutlich, dass das jeweilige Primat der Handlungs- und Entscheidungsorientierungen im Zeitverlauf entlang der benannten drei Netzwerkphasen als **Außen – Innen – Außen**-Orientierung charakterisierbar ist: Im Zuge der Partnerfindung wird mit Blick nach Außen – einer Einflusslogik folgend – in der Umwelt nach relevanten Ressourcenträgern gesucht, über die entscheidungskritische Ressourcen für die avisierte Problembearbeitung des Netzwerks (z.B. Integration benachteiligter junger Menschen im Sozialraum) aus der Umwelt in das System inkorporiert werden können. Mit Abschluss der Partnersuche, Festschreibung der Konzeption und Formierung des Netzwerks auf Basis der inkorporierten Ressourcengeber, die unter anderem als Reflexionsinstanzen für verschiedenen Wissenslagen rund um Sport und Jugendhilfe in das Netzwerk inkorporiert wurden, spricht mit der Institutionalisierung (z.B. Netzwerkverfassung, Kontrakt, Vereinsgründung o.a.), kann ein Wandel zur selbstreferenziellen Innenorientierung der Entscheidungsprozesse beobachtet werden. Entscheidungsprozesse können – da die Ressourcen und damit auch die grundsätzliche Funktionsfähigkeit der Netzwerkarbeit gesichert ist – nur in geringem Maße von der Umwelt irritiert und beeinflusst werden. Ausnahmen zu dieser Regeln werden im nachfolgenden Absatz ausge-

führt. Die dritte Phase der Fortsetzung und Verstetigung der Netzwerkarbeit ist erneut geprägt durch eine explizite Außenorientierung und Einflusslogik, weil mit Auslaufen der Anschubförderung nur über externe Stakeholder oder neue Shareholder der Netzwerkbestand gesichert werden kann.

Ausnahmen zum rein **selbstreferenziell orientierten Entscheidungshandeln** entlang der Mitgliedschaftslogik – die im Netzwerkkonstrukt bereits heterogen strukturiert ist – bildeten bestandsbedrohende Kontextveränderungen, die entweder einen direkten Einfluss bzw. Rückwirkungen auf die Zielsetzungen, Zielgruppe und/oder Ressourcenlage **im** Netzwerksystem hatten, oder die eigenen Ressourcenallokation betrafen und somit die Kopplung der Netzwerkarbeit an öffentliche Programme und für deren Zielsetzungen Öffnung notwendig machte. Beispielhaft hierfür können zwei Situationen benannt werden: 1) Integrationsmaßnahme in Köln-Kalk gefördert von Werkstat Sport; 2) Kontextveränderungen in Jugend- und Arbeitsmarktpolitik und Drittfinanzierungen über LOS und Mittel der Bezirksverwaltungen (BV-Gelder).

Ad 1) Werkstatt Sport: die Implementierung einer Maßnahme zur sozialen Integration auch behinderter junger Menschen in Köln in die Sport und Beratungsangebote, für die zusätzliche Ressourcen zu akquirieren waren, um eine fachlich versierte und den Interessenlagen der Zielgruppe angemessene Angebotsgestaltung zu gewährleisten. Die Lösung war einfach: Über einen Antrag bei Werkstatt Sport wurden Zusatzmittel akquiriert, um diese Finanzlücke im System zu schließen; daran rückgebunden war selbstverständlich auch eine Zielausrichtung der Maßnahme am Standort Kalk, die den Kriterien des Bund-Länder-Programms Soziale Stadt, konkret den Anforderungen von Werkstatt Sport entsprechen. Da diese aber nicht im Konflikt stehen zu den Zielsetzungen des KfK, konnte dies problemlos gelöst werden, ohne die Eigenlogik des Netzwerks verletzen oder verlassen zu müssen.

Ad 2) LOS/ BV-Gelder: Gravierender habe sich hingegen kommunale Kontextveränderungen in der Jugendpolitik und Arbeitsmarktpolitik ausgewirkt, die zu Einsparmaßnahmen und Einrichtungsschließungen v.a. im Feld der Jugendberufshilfe geführt haben. Damit verbunden waren u.a. Verschiebungen der Zielsetzungen und Zielgruppen in den Programmen der Muttersysteme. In Folge mussten Beratungseinrichtungen geschlossen werden bzw. die Bestandssicherung der Mitarbeiter/innenstellen war gefährdet; außerdem kam es zu Zielverschiebungen in vielen Beratungseinrichtungen. Zu Beginn 2005 drohten die ehemals kostenfreien assoziierten oder ko-optierten Vernetzungspartner im Feld der Jugendberufsberatung wegzubrechen, weil ihre Finanzierung nicht mehr über das Muttersystem gesichert war. In diesen Fällen hat das Netzwerk sein Handeln und Entscheidungen bis hin zu konzeptionell-programmatischen Elementen fremdreferenziell an die neuen Umweltbedingungen angepasst, weil andernfalls der eigene Bestand und die Zielerreichung gefährdet worden wäre. Im Rückblick wird deutlich, dass zwar eine Irritation der Umwelt Auslöser für diese Umsteuerungsprozesse im Netzwerksystem war; diese konnten allerdings nur wirksam werden, weil das System selbstreferenziell diesen Aspekt als ‚entscheidungsnotwendig‘ betrachtet hat; alternativ hätte auch auf die Vernetzung zu den Beratungsangeboten verzichtet werden können und eine prioritäre Ausrichtung auf die sportbezogene soziale Arbeit verlagert werden können. Dies hätte aber den Stiftungsförderkriterien wie auch der Satzung des KfK widersprochen. So fand letzten Endes eine Anpassung an fremdreferenzielle Umweltbe-

dingungen statt, die in einem Wandel vom kostenfreien Vernetzungsansatz zu bestehenden Angeboten vor Ort hin zu honorarbasierten Beratungsangeboten manifest wird. Mit dieser konzeptionellen und strategischen Umorientierung kann es allerdings sein, dass das System sich zukünftig ev. überfordert, weil nunmehr nicht allein die Sportangebote, sondern auch die Beratungsarbeit auf Honorarbasis erfolgen muss. Bei einem Leistungsspektrum von derzeit insgesamt 10 Sportangeboten pro Woche und 6 Beratungsangeboten pro Monat gilt es, sehr viel Mittel kontinuierlich zu akquirieren. Vorübergehend wird dies für den Beratungsbereich nunmehr durch weitere Drittmittelakquisitionen (LOS-Projekt) umgesetzt. Weitere Angebote werden über Bezirksverwaltungsmittel der Jugendämter abgedeckt; auch hierfür gilt, dass dies nur eine Zwischenlösung sein kann, die in dieser Form sicher nicht verstetigt werden kann.

Wie lange diese Quellen allerdings genutzt werden können und wie lange sich der Kosten-Nutzen-Aufwand der sehr zeitaufwändigen Antragstellungen und Abrechnungsverfahren sich als lohnend erweist, bleibt abzuwarten. Das Netzwerk ist auf Grund seiner hohen Leistungsbreite und Leistungstiefe immer dem Risiko ausgesetzt, dass mittel- bis langfristig die Ressourcensicherung zu einem ‚Überlebensproblem‘ werden kann. Dies wird einstimmig von allen Akteuren als aktuelles Kernproblem des Netzwerks benannt: die Überlebensfähigkeit wird 1:1 mit der Sicherung der Nachhaltigkeit und der hierfür notwendigen Ressourcen assoziiert, unabhängig von der Ebene oder systemischen Herkunft der Akteure im Netz. Allerdings ist auch deutlich, dass die vereinten Kräfte im System sehr handlungs- und leistungsfähig sind. Solange weiterhin alle ‚an einem Strang ziehen‘ und sich im Dienste des Gemeinwohls engagieren, besteht eine berechtigte Chance, dass das komplexe Konstrukt seinen Bestand auch in der turbulenten Umwelt weiterhin sichern kann. Auch wenn zurzeit noch keine handfesten Lösungsstrategien zur Ressourcensicherung vorliegen, so sind alle befragten Akteure aus Vorstand, Beirat und Kernteam einstimmig gewillt, sich auch weiterhin mit Ehrenamt und Engagement der Netzwerkarbeit zu verschreiben.

Vor dem skizzierten Hintergrund kann **unter einer Prozessperspektive** empirisch rekonstruiert werden, dass mit ‚drohender‘ Beendigung des Ressourcenzufusses eine Verlagerung der Finanzierungsschwerpunkte von der privaten Mittelbasis aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft zunehmend auf eine öffentliche Subventionierung bzw. Ko-finanzierung über öffentliche Drittmittelgelder umgesattelt wird. Dies ist zumindest für die aktuelle Phase relevant, die als Übergang von der Anschubfinanzierung in die Verstetigung der Netzwerkarbeit bezeichnet werden kann. Für den Lebenszyklus der Netzwerkarbeit kann diese Evolution zu Umsteuerungsprozessen und Zielverschiebungen führen, weil die Handlungsorientierung an neuen (öffentlichen) Stakeholderinteressen ausgerichtet werden muss. Dies kann den Charakter und die Zwecksetzung der Netzwerkarbeit komplett verändern. Dieser Anpassungsprozess steht in direktem Bezug zur Ressourcensicherung.

Es ist deutlich geworden, dass das Entscheidungshandeln und die primäre Entscheidungsrichtung in heterogen strukturierten Netzwerkkonstrukten in hohem Maße von der **Verteilung der Ressourceninputs** auf die Partner im System und daran rück gebundene **Einflussdominanzen** geprägt ist. Diese Innenorientierung wird bei Ressourceninstabilitäten um eine Orientierung an externen Stakeholdern erweitert, die als potenzielle neue Ressourcengeber relevant werden könn(t)en. Der Orientierungswechsel vom

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Primat der innen gerichteten Mitglieder- zur außen gerichteten Einflusslogik ist abhängig von der Ressourcenstabilität des Systems. Darüber hinaus wird die Entscheidungsmacht – auch wenn dies bewusst nicht expliziert wurde, um niemanden zu schädigen – nicht allein darin manifest, wer strategische Entscheidungen trifft, sondern auch wer auf der Hinterbühne die Fäden zieht und z.B. verhindert das Entscheidungen thematisiert werden. So können auch „Nicht-Entscheidungen“ einen entscheidenden und steuernden Einfluss auf das Netzwerkhandeln haben (vgl. Baecker 1999). Auch wenn dieser Aspekt nicht systematisch rekonstruiert wurde, so erlaubt die teilnehmende Beobachtung Rückschlüsse darüber, dass dieses – prinzipiell legitime Verfahren – in der Strategieebene des KfK auch realisiert wird. So stellen Netzwerkakteure aus dem System z.B. fest:

Von außen gesehen hat man den Eindruck, dass das alles sehr flüssig läuft. Aber ich glaube, dass es Wege gibt, wo Entscheidungen einfach getroffen werden, von denen wir gar nichts mitbekommen. (anonymisierter Netzwerkakteur).

Damit ist der erste empirische Teil – die Partneranalyse und Ressourcenanalyse, auf deren Basis die **Akteurkonstellation** und **das ‚Können‘ des Netzwerkhandelns** rekonstruiert werden konnte, abgeschlossen. Nachfolgend wird nun die Meso-Ebene im Mehrebenenmodell genauer analysiert. Die institutionellen Ordnungen und das institutionelle Design, stellen letztendlich das Verbindungselement zwischen der teilsystemisch geprägten Handlungsorientierung der Akteure (vgl. Kap. 6) und der vorangegangenen Akteurkonstellation dar. Über das institutionelle Design wird das Handeln und Entscheiden in den komplexen Netzwerkstrukturen überhaupt erst möglich gemacht.

7.2.3 Prozessperspektive: Partnersuche – Partnermobilisierung und Netzwerkentwicklung

Mit Blick auf den spezifischen Handlungskontext einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit verwundert, dass in den Reihen der strategischen Kernakteure des Politiknetzwerks KfK der verbands- und vereinsorganisierte Jungendsport – konkret die Sportjugend resp. der Stadt sportbund Köln – nicht vertreten ist. Folgt man den entscheidungstheoretischen Annahmen von Niklas Luhmann, so ist allerdings die Partnerstruktur bereits das Ergebnis von Aushandlungsprozessen zwischen den Akteuren. Die (formale) Strukturanalyse bildet folgerichtig nur einen kleinen Teil an erklärungsrelevanten Einflussfaktoren für die Rekonstruktion der komplexen Wirklichkeit ab und erlaubt keine Rückschlüsse auf den Prozess der Netzbildung sowie zu Gründen und Ursachen der spezifischen Akteurkonstellation. Aus diesem Grund wird die Partnersuche, Mobilisierung und Netzwerkentwicklung retrospektiv prozessual beleuchtet und rekonstruiert.

Die Mobilisierung von relevanten Akteuren und die konkrete **Partnerauswahl** für die politische Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. wurde entlang folgender Basisprämissen gestaltet (vgl. auch vgl. Kap. 7.2.2):

1. Die Erstkontaktierung erfolgte primär über informelle Kontakte (*weak ties*). Dies bedeutet, dass potenziellen Partnern ein gewisser Vertrauensvorschluss im Hinblick auf Netzwerkarbeit entgegengebracht werden muss, der aus vorangegangenen Kooperationen und Erfahrungen erwachsen sein kann, bei der Partnerwahl bedeutsam ist.
2. Gesucht und mobilisiert werden sollten vor allem fachübergreifende ‚strategische‘ Akteure für den Fachbeirat. Diese sollten u.a. als Träger relevanter Res-

sourcen für die Integrationsarbeit mobilisiert und reflexiv in die Netzwerkarbeit eingebunden werden. Ziel war es, die Wissens- und Einflusslagen wie auch die Multiplikatorwirkung dieser Akteure für die Netzwerkarbeit nutzbar zu machen.

3. Diese Akteure sollten zudem über eine hohe Entscheidungsautonomie und Selbststeuerungsmacht in ihren Muttersystemen verfügen, um die Akzeptanz und Legitimation der Netzwerkarbeit in ihren Mutterkontexten zu erhöhen und zugleich als Lobbyisten in ihrem Muttersystem wirken zu können, um einer kostengünstigen Angebotsentwicklung und Nachhaltigkeit Vorschub zu leisten.
4. Außerdem sollten diese Strategen in der Lage sein **als Multiplikator/in** für die Netzwerkidee im spezifischen Handlungsfeld der Jugendhilfe resp. Sportarbeit wirksam zu werden. Diese Partner sollten **als Schnittstellenmanager/in** eine Verbindung der Netzwerkarbeit und –ziele zum Muttersystem Sport oder Jugendhilfe herstellen und in der Lage sein, z.B. eine (kostenfreie) Vernetzung zu relevanten Akteuren in ihrem Handlungsfeld als strategische Ressource in die Netzwerkarbeit einzubringen.
5. Aus benannten Gründen wurde in der frühen Phase der Netzwerkmobilisierung daher eine möglichst **große kulturelle oder systemische Vielfalt**, um die Bearbeitung der Probleme und Verbesserung der Lebensbedingungen der benachteiligten jungen Menschen in den Sozialräumen mit erhöhtem Jugendhilfebedarf möglichst umfassend in Angriff nehmen zu können.

Entsprechend gehörte auch die Sportselbstverwaltung zu den Auserwählten der kommunalen Elite; sie sollten eingebunden werden, um die benannten Aspekte für den Handlungskontext Sport/Jugendsport zu ermöglichen. Handlungsleitende Kriterien für die Partnerwahl waren weiterhin eine bereits bestehende Vertrauensbasis, positive Netzwerkerfahrungen zwischen den Partnern und Kenntnisse über die Kompetenzen und Leistungsfähigkeit der Akteure:

Von Anfang an war klar, dass das Projekt auf mehreren Beinen stehen soll und dass die Partner, die mit ins Boot geholt werden in den entsprechenden Organen vertreten sein sollen. [...Die Auswahl], **das kam durch die bestehenden Kontakte**. Das Jugendamt war für die Stiftung immer ein Ansprechpartner. In dem Bereich sucht man dann auch Hilfestellung. Dadurch wurde der nächste Partner benannt, das Amt für Wirtschaftsförderung oder das Sportamt. Irgendwann war das ein Selbstläufer, in dem man die Partner an gezielten Punkten angesprochen hat. (IP27, 65-67, Stiftung; Kernteam)

Entsprechend wurde die frühe Konzeptionsphase bewusst auf vier Säulen gestellt: „Um keine Einseitigkeit zu bekommen ist es auf 4 Säulen gestellt worden: Sport, Stiftung, Jugendamt und wissenschaftliche Begleitung.“ (IP27, 63_Stiftung).

In der Rückerinnerung der Akteure (ex-post) war der frühe Prozess der Partnerwahl und Konzeptentwicklung überaus **zeit- und koordinationsaufwändig** und wird als nicht immer gradliniger Weg beschrieben: „Viele Akteure saßen am Anfang zusammen und haben in einem schwierigen und langfristigen Prozess ein Konzept entwickelt.“ (IP 20, 58; Stiftung). So kam es z.B. relativ früh zu Reibereien zwischen den Akteuren aus dem Jugendsport und anderen Partnern: Diese Konflikte wurden von beiden Seiten auf unterschiedliche Partikularinteressen und Sichtweisen auf die Netzwerkarbeit, deren Steuerung und Zielsetzungen zurückgeführt (vgl. IP5, Sport/Wirtschaft; IP26 Sportselbstverwaltung).

Der Weg zur Netzwerkbildung kann rekonstruiert entlang der folgenden Charakteristika:
1) Es bestand eine prinzipielle Offenheit der Sportjugendselbstverwaltung, die

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Trägerschaft für das Konstrukt zu übernehmen und sich damit seiner gesellschaftlichen Verantwortung als Freier Träger der Jugendhilfe zu stellen. Hierbei dominierte allerdings ein vorwiegend verbandlich geprägtes Selbstverständnis:

So sind wir gefragt worden, ob wir die Trägerschaft übernehmen können. Es wurde ein Träger gesucht, der die juristischen Voraussetzungen erfüllt. Ich habe dem zugestimmt. (IP26, 71f.).

2) Veränderte Rahmenbedingungen führten allerdings in einem weiteren Schritt zu der Entscheidung, dass kein Einzelträger (z.B. die Sportjugend) gesucht wird, sondern ein Trägerverein, und damit eine Netzwerksteuerung avisiert wurde. Hiermit wurde – aus Sicht der Sportjugend – der potenzielle Win-Effekt / Nutzen sich an der Kooperation zu beteiligen zu Nichte gemacht :

„Da hieß es, dass das mit uns nichts wird, da ein eigener Trägerverein gegründet werden müsste. [...] Da habe ich dann blockiert. [...] Warum soll ich mit Leuten kooperieren als Ehrenamtler, mit Institutionen zusammenarbeiten, die Unternehmen sind? Die Jugendhilfeträger, die mit am Werk sind, sind Wirtschaftsunternehmen, deren Auftraggeber das Jugendamt ist. (IP 26, 72ff; Jugendsport).

So herrschte in den Reihen der Sportjugend die Sorge um Steuerungsverlust und um eine Instrumentalisierung des Sports über eine ‚Kooperation der Armen‘ vor, die bereits in der Kontextanalyse systematisch als historisch gewachsener Struktureffekt des spezifischen, z.T. massiv gestörten Verhältnisses zwischen Jugendsport und Jugendhilfe hergeleitet wurde (vgl. Kap. 6.3).

3) Prinzipiell war auch der Sport mit seinen verschiedenen Vertretern aus dem öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Raum von Anfang an konzeptionell in die Planungs- und Entscheidungsprozesse des KfK eingebunden:

Das Jugendamt, Bezirksjugendpflege, einzelne Träger, die eine Multiplikatorenstelle einnehmen können, **der Stadt sportbund, Sportjugend, Sportamt**. Die sind von Anfang an angesprochen worden, bei der Konzeptionsentwicklung mitzuwirken. Im Jugendhilfebereich haben sie von Anfang an bei der Konzeptionsentwicklung in allen Ebenen mitgewirkt. Im Entwicklungsbereich wurden Konzepte durchgesprochen (IP27, 91f._Stiftung)

Allerdings wurde die **Grundlagenkonzeption** und damit auch das Rahmengerüst für das weitere Netzwerkhandeln in enger Kooperation zwischen der Stiftung und dem Jugendamt entwickelt. Diese Zusammenarbeit sollte in einem weiteren Schritt über eine organisationale Einbettung (Vereinsgründung) abgesichert werden. Der Sport wurde und hat sich an dieser inhaltlichen Arbeit nur sehr marginal beteiligt. Er ist z.B. weder dem Ruf in den Vorstand, noch (lange Zeit) dem Ruf in den Fachbeirat gefolgt. Dies hat verschiedene Gründe.

Aus Sicht der Sportakteure wird u.a. der Vernetzungsansatz, der in der KfK-Arbeit als Basisprämisse gesetzt wird, als Instrumentalisierungseffekt gewertet. Dem gegenüber sehen die sportwirtschaftlichen Akteure, die als Initiatoren der Maßnahme mit für die Ressourcenmobilisierung verantwortlich zeichnen, genau in dieser Differenz einen strukturellen Grund für das Scheitern der Vernetzungsidee: Kernidee im Körbe für Köln ist es, Multiplikatoren und Vernetzungsinstitutionen ins Boot zu holen, die von einer gesamtstädtischen Steuerungsebene Vernetzungspartner im Sozialraum für die operative Umsetzung im Sozialraum benennen. Diese Vermittlungs- und Vernetzungsarbeit sollte von einer bezahlten Leistungserstellung abstrahieren. Der sozialraumorientierte Profit und die operative Leistung basiert auf der Freistellung von haupt- oder ehrenamtlichen Arbeitsstrukturen und nicht auf der Bezahlung z.B. von Sportstrukturen oder Jugendberufshilfestrukturen.

Hier gründet ein Dilemma, für das es keine einfache Lösung gibt: Das Sozialprojekt hat vom Konzept und Budget her nicht die Möglichkeit Strukturförderungen für die Netzwerkpartner zu generieren. Umgekehrt hat der Sport – wie in Kap. 6.3 dargestellt – strukturell kaum die Kapazitäten kostenfrei Vernetzungspartner vor Ort zu vermitteln. Das Kernproblem des Sports, sich an diesen Prozessen auf Augenhöhe zu beteiligen, liegt in der ehrenamtlichen Arbeitsstruktur und der Basisressource ‚soziales Kapital‘ (im Unterschied zur Jugendhilfe). Aus Sicht der Sportakteure lohnt sich eine solche Kooperation nicht, weil weder die Wachstums-, noch die Mitgliederlogik bedient werden. Hierin gründet sich eine strukturelle Divergenz, die nur unter Berücksichtigung der je teilsystemischen Perspektive (=>Strukturzusammenhänge) umfassend erklärt werden kann. Die divergierenden Interessenlagen konnten trotz mehrfacher Gespräche und Versuche, eine Einigung und geteilte Problemsicht zu erlangen, nicht überwunden und in keine Konvergenz überführt werden. So scheiterte in der frühen Phase der Partnermobilisierung bereits ein ganz wesentlicher Aspekt des Vernetzungsansatzes im KfK an historisch gewachsenen, strukturellen Divergenzen zwischen den Systemen Jugendhilfe/Jugendsport (vgl. auch Kap. 6.4).

Bei der Sportjugend weiß ich, dass es Interesse gab sich einzubringen. [...] Sie waren davon ausgegangen, dass der Streetworker über KfK finanziert wird, was aber nicht angedacht war und auch nicht möglich ist. [...] Wir versuchen ja eine gewisse Grundbasis zu schaffen und davon ergänzend ist der Ansatzpunkt, dass die anderen Dinge von den Einrichtungen geleistet werden. Arbeitsamt, Jugendamt, Soziales, Sportjugend „... Als bei der Sportjugend klar war, dass wir keinen Übungsleiter von der Sportjugend finanzieren können, ist das erst mal auf Eis gelegt worden, bis zur Situation, wenn sich da etwas ändern sollte. [...] Wir sind immer offen für Gespräche mit den Einrichtungen, [...]. Wenn das aber mit einer finanziellen Erwartungshaltung verbunden ist, müssen wir leider passen. (IP 5, 33ff, Sport/Träger)

Es gab erste Gespräche mit der **Sportjugend**, [...]. Da gab es einige Unstimmigkeiten, aber seitdem sind die **unterschiedlichen Sichtweisen** der Dinge geklärt. Wir konnten die Erwartungshaltung der Sportjugend zum jetzigen Zeitpunkt nicht erfüllen.“ (IP 5, 34, Sport/Wirtschaft/Träger)

Leider konnten diese Unstimmigkeiten bis Ende 2006 nicht behoben werden, so dass die Sportjugend weder in ihrer Rolle als kompetenter Berater, noch als Vernetzungs- und Schnittstellenakteur zu den Vereinen für die Netzwerkarbeit zur Verfügung stand. Hieraus ergab sich für den Sport das so häufig beobachtbare Phänomen einer **ko-optierten Kopplung** des Netzwerks mit dem Sport, d.h. eine Kooperation mit Sportbetreuer/innen und Übungsleiter/innen, über die – honorarbasierend – die offenen Sportangebote laufen; eine direkte Vernetzung zu den Vereinen vor Ort steht in den meisten Fällen noch aus. Über die Ko-Optionen kann allerdings nicht die gleiche Leistungstiefe erreicht werden wie durch eine auf Nachhaltigkeit angelegte Vernetzung .

In der Netzwerkarbeit sollen **Divergenzen und Interdependenzen vor allem über diskursive Verfahren und Round Tables** überwunden werden: „Ein Versuch ist es immer wieder wert, alle an einen Tisch zu holen, was wir mit der neuen Zielplanung machen.“ (IP27, 154 Stiftung). Für die Kernambivalenz zwischen Jugendsport und Jugendhilfe genügt dies allerdings nicht. Sie konnte im vorliegenden Fallbeispiel – auf Grund der unter 6.2 und 6.3 explizierten spezifischen Autonomie-Interdependenz-Konstellation der Partner – nicht überwunden werden. Die Sichtweisen gehen zu weit auseinander, als dass sie diskursiv in eine kognitive Konvergenz überführt werden konnten.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Die Akteure der Sportjugend äußern keinerlei Interesse an einer Vernetzung in dieser Konstellation, weil diese 1) nicht ihrer verbandlichen Logik als Freier Träger der Jugendhilfe gerecht werde und 2) die ehrenamtlichen Strukturen ihrer Mitgliederorganisationen auf Strukturförderungen angewiesen sind, hingegen mit Netzwerkarbeit zu schnell überfordert wären. Die Grenzen zur Kooperation und die hierfür herangezogenen Gründe jeweils aus Sicht des Sports resp. der Jugendhilfe für eine fokale Schnittstellenarbeit Jugendhilfe und Jugendsport werden hier nicht weiter verfolgt, da sie ausführlich in Kap. 7.5.2.2 thematisiert werden. Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Kernargumente in der Konkurrenzsituation zwischen Jugendhilfe und Jugendsport, Ressourcenknappheiten, Verteilungskämpfen, dem Steuerungsproblem wie auch der ehrenamtlichen Struktur im Jugendsport, die den Anforderungen an eine Netzwerkarbeit nicht gewachsen ist, gründen:

Das Hauptproblem liegt in der **strukturellen Ebene, Ehrenamt und Hauptamt**. Unsere Vereine werden ehrenamtlich geführt, und die Leute haben dann meist am Wochenende für die Kinder Zeit. Die **hauptamtlichen** Einrichtungen haben am Wochenende aber geschlossen [...]. **Die trauen unseren ehrenamtlichen Mitarbeitern nicht**. [...] Wir sehen das Potenzial und können es nicht nutzen. (IP15, 75f. Sportjugend Köln)

Wenn die **finanziellen Gründe** der Zusammenarbeit nicht in die Quere kommen, ist alles in Ordnung. Auch die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt. Die sind sehr sozial engagiert. Die versuchen auch die Netzwerke zu behalten. [...] Von der Verwaltungsebene habe ich immer Unterstützung bekommen. (IP15, 89f., Sportjugend Köln)

Aus Prozessperspektive wird deutlich, dass der Jugendsport prinzipiell offen ist für eine Kooperation, allerdings nur solange diese nach den eigenen Relevanzen gestaltet und einzig aus dem Sport heraus gesteuert werde. Einer Netzwerksteuerung wie auch ‚Instrumentalisierung‘ des Sports für Zwecke der Jugendhilfe wird hingegen sehr ablehnend gegenüber getreten.

7.3 Institutionelle Ordnung: Das Mehrebenennetzwerk im Körbe für Köln e.V.: Politisches Organisationsnetzwerk und informelle Vernetzung im Sozialraum

Intersystemische Organisationen und institutionelle Netzwerke funktionieren auf der Basisoperation der Kommunikation von Entscheidungen (vgl. Kap. 3 und 4). In komplexen **intersystemischen Akteurkonstellationen** stehen diese Entscheidungsprozesse allerdings unter der Prämisse divergierender teilsystemischer Orientierungshorizonte, eigener Interessenlagen unter dem Einfluss eines spezifischen Ressourceninputs und der spezifischen Autonomie/Interdependenz-Relation der Akteurkonstellation. Dieser Aspekt konnte in Kap. 7.2 aus der Perspektive der Kernakteure hinreichend rekonstruiert werden. An dieser Stelle eröffnet sich nun aber die Frage: Wie kann es gelingen, diese Pluralität, Differenzen und z.T. auch Divergenzen so zu akkordieren und anschlussfähig aneinander zu gestalten, dass trotz teilsystemischer Eigenlogiken, Indifferenzen und Blindheiten der Akteure aus Sport, Politik und Jugendhilfe ein kollektives und spezialisiertes Handeln im Sinne der Netzwerkziele möglich wird? Wie können Entscheidungsprozesse strukturell gerahmt und gestützt werden, um einen Interessens- und Kommunikationsaustausch zwischen den Akteuren möglich zu machen? Welche Rolle spielen in diesem Kontext informelle Beziehungen und Entscheidungswege?

Mit diesen Fragen wird auf die **institutionellen Ordnungen** verwiesen, die der organisierten Vernetzung zu Grunde liegen. Diese werden zum regulierenden Koordinationsmechanismus avanciert, auf deren Basis das heterogen strukturierte gesellschaftliche Handeln im intersystemischen Verbundsystem auf einer Meso-Ebene (z.B. im Netzwerk, im hybriden Organisationssystem) selektiv und situationsbezogen eingeschränkt werden kann, so dass auf Seiten der Akteure Erwartungs- und Handlungssicherheit geschaffen und das Risiko von opportunistischem Verhalten und der egoistischen Durchsetzung von Partikularinteressen minimiert werden kann. Im Analysemodell ist dieser Aspekt auf der normativen Sollens-Ebene verortet (vgl. Abb. 7-3.1).

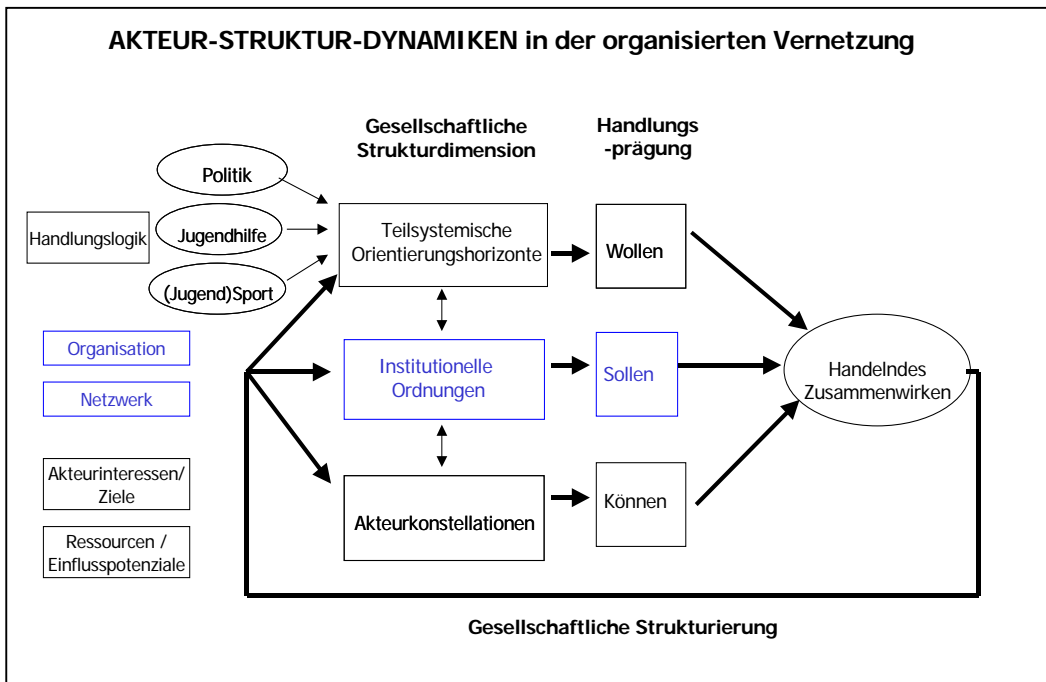


Abb. 7-3.1 Analyse der Institutionellen Ordnungen - Entscheidungsstrukturen und Prozesse

Quelle: erweiterte Darstellung (in Anl. an Schimank 1996, 247; Mayntz & Scharpf 1995).

Wie theoretisch hergeleitet und in Kapitel 5 weiter spezifiziert ist die institutionelle Ordnung das *linking* Element zwischen den teilsystemischen Handlungsorientierungen der Makroebene (vgl. Kap. 6) und den individuellen Interessenlagen, Ressourcen und spezifischen Interdependenzen der Akteure auf der Mikroebene (vgl. Kap. 7.2). Die Strukturen schaffen zugleich einen einschränkenden wie ermöglichenden Handlungsrahmen, in dem Selbstorganisation und intersystemische Diskurse gestaltet, das divergierende Handeln der Akteure koordiniert und auf ein Gemeinwohlinteresse und integrierte Handlungskonzepte hin ausgerichtet werden kann. In dieser Dimension spielen gleichermaßen Strukturen und Prozesse eine Rolle. Im institutionellen Design ist sowohl die formale wie informale Strukturierung wie auch die Koordination derselben, die über *Governance*-Prozesse läuft, zu berücksichtigen. In diesem wechselseitigen Bedingungsgefüge aus Strukturen und Prozessen werden die spezifischen institutionellen Ordnungen im KfK rekonstruiert, die als lokales Mehrebenenmodell aufgebaut sind. Die Integrationsleistung der Schnittellenarbeit von Sport, Politik und Jugendhilfe wird als Resultat aus dem spezifischen Mix einer gesellschaftspolitischen Fremdsteuerung einer kommunalen Elite und der gesellschaftlichen Selbststeuerung rekonstruiert. Unter der Dimension der institutionellen Ordnung kann gleichermaßen die manifeste wie die latente Tie-

fenstruktur von Netzwerkhandeln rekonstruiert werden. Insbesondere der Blick auf die Hinterbühne erlaubt das komplexe Netzwerkhandeln in seinem Bedingungsgefüge umfassend zu rekonstruieren. Auf dieser Basis können und sollen im Anschluss konkrete Erfolgsfaktoren für die Koordination und Integration einer gemeinwohlorientierten Netzwerkarbeit zur sportbezogenen Jugendsozialarbeit erarbeitet werden.

Für die **nachfolgende Analyse** der intersystemischen Zusammenarbeit im KfK müssen zwei Ebenen unterschieden werden: die Meso- und Makroebene. Aus einer makrosoziologischen Perspektive stellt der Körbe für Köln e.V. ein Beispiel für ‚gesellschaftliches Handeln‘ und eine problembezogene intersystemische Kooperation und Vernetzung dar, die in den Dienst der Gesellschaftsintegration im Kommunalraum gestellt wird. Umgesetzt wird diese in den Strukturen des institutionellen Arrangements der Meso-Ebene. Auch wenn in der vorliegenden Analyse eine analytisch getrennte Ebenenbetrachtung durchgeführt wurde (vgl. Kap. 6 für die teilsystemische Makroebene), kann die Rekonstruktion der Meso-Ebene über die qualitative Netzwerkanalyse nur unter Berücksichtigung der makrosoziologischen Kontexteinbettung der Akteure im komplexen System erfolgen. Das kollektive Netzwerkhandeln ist geprägt und beeinflusst durch die Handlungslogiken, Entscheidungsstrukturen und Interaktionsmuster der Muttersysteme der Akteure.

Neben der Ebenenunterscheidung muss weiterhin disziplinär zwischen der **gesellschaftlichen Integration**, die das inhaltliche Ziel der intersystemischen Kooperation darstellt, und dem Regulierungsprozess, der zu diesem Ziel führt, namentlich eine **prozedurale Governance-Perspektive** eingenommen werden. Damit wird die **multidisziplinäre Arbeitsteilung** der soziologischen und der politikwissenschaftlichen Problembearbeitung zur Herstellung gesellschaftlicher Ordnung in der vorliegenden Arbeit interdisziplinär gekoppelt. Entsprechend wird im heuristischen Modell des Akteurzentrierten Institutionalismus die institutionelle Ordnung des KfK nicht nur unter einer **Strukturperspektive** unter dem Fokus auf die formale und informale Organisation betrachtet, sondern v.a. auch exemplarisch aus einer steuerungstheoretischen Perspektive der **Governance-Prozesse** einer selbstregulierten Netzwerkarbeit, die zwischen politischer Fremdsteuerung und gesellschaftlicher Selbststeuerung oszilliert und über das spezifische institutionelle Design überhaupt erst möglich gemacht wird (vgl. Kap. 2.2.3). Die Rekonstruktion dieser Kernelemente, auf deren Basis Netzwerkhandeln erklärt werden kann, wird synoptisch verdichtet und im Rekurs auf exemplarische Entscheidungssituationen erfolgen.

7.3.1 Der Körbe für Köln e.V. als Public-Private-Cooperation im kommunalen Mehrebenenmodell – Ein Überblick

Der Körbe für Köln e.V. wird nachfolgend als **Public-Private-Cooperation** (PPC – Öffentlich-Private-Kooperation) analysiert. In einem Mehrebenenmodell wird die institutionelle Ordnung einer formalen Organisation (Trägerverein) mit lose gekoppelten (informellen) und semi-formellen Netzwerken im Sozialraum verbunden. Die institutionellen Ordnungen, die das Entscheidungs- und Netzwerkhandeln strukturell prägen, differieren entsprechend je nach Ebene (Strategie im Politiknetzwerk, Operative Gemeinwesenarbeit im regionalen Dienstleistungsnetzwerk) und Kooperationskontext (z.B. operative Zusammenarbeit oder geteilte Infrastruktur, personelle Ressourcen o.a.). Der Träger-

verein übernimmt in diesem Prozess die Aufgabe und Arbeit eines strategischen politischen Organisationsnetzwerks. Auf dieser institutionellen Basis kann eine intersystemische und ressortübergreifende Gesamtstadtstrategie für eine vernetzte sportbezogene Jugendsozialarbeit entwickelt werden, die in einem zweiten Schritt in den prioritären sozialen Brennpunkten in Köln umgesetzt wird. Während die strategische Netzwerkarbeit des *Policy-making* in hohem Maße hierarchisch koordiniert und kontextgesteuert wird, zeichnet sich die Netzwerkarbeit in den sozialen Brennpunkten typischer Weise durch dezentrale Selbststeuerung im Sozialraum aus. Diese wird als organisierte Gemeinwesenarbeit zwischen Akteuren aus dem Sport und der Jugendhilfe und der lokalen Jugendpolitik und anderen relevanten Umweltsystemen unter Nutzung der vorhandenen Ressourcen und unter Berücksichtigung der spezifischen Problemlagen vor Ort kollektiv gestaltet und umgesetzt. Die PPC im Kölner Modell verbindet in diesem Mehrebenenmodell nicht nur die Stärken verschiedener institutioneller Ordnungen (Organisation und Netzwerk), sondern koppelt auch verschiedene Primat der Handlungskoordination in der strategischen Kontextsteuerung und der dezentralen Selbststeuerung respektive Selbstorganisation. Damit sind bereits wesentliche Kerncharakteristiken des Körbe für Köln e.V. benannt, auf deren Basis die institutionellen Ordnungen rekonstruierbar sind und *Governance*-Prozesse geprägt werden.

An dieser Stelle wird bewusst das traditionelle Konzept der öffentlich-privaten Partnerschaften (PPP- *Public-Private-Partnership*; vgl. Oppen et al. 2003; Budäus & Eichhorn 1997; Zimmer 1997; Kruzewicz 1993,) über den Begriff der **Kooperation** konzeptionell neu gefasst und erweitert. In Abgrenzung zum klassischen PPP-Modell greift im KfK der Ressourceninput, den die privaten Akteure in die intersystemische Netzwerkarbeit investieren, über eine rein finanzielle Mittelzuweisung hinaus. Im Vordergrund steht – neben der finanziellen Anschubfinanzierung der Netzwerkarbeit – die gesellschaftspolitische Dimension einer **aktiven, strategisch-gestaltenden** Verantwortungsübernahme der gesellschaftlichen Akteure und Hauptträger des Vereins (v.a. Stiftung/Jugendhilfe, GmbH/Sport, Rechtssystem). Dieses Engagement wird in den Kontext einer pluralen Wohlfahrtsproduktion gestellt, weil das angestrebte Ergebnis der intersystemischen und intersektoralen Zusammenarbeit Gestaltung, Konzeption und Umsetzung eines zeitgemäßen **sozial- und systemintegrativen Nischenangebots an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe**⁴³ im Kommunalraum Köln ist. Als Mission wird im Organisationsnetzwerk angestrebt, die Chancen sozial benachteiligter junger Menschen in den prioritären sozialen Brennpunkten Kölns auf eine gleichberechtigte Teilhabe und Integration in die Handlungsfelder Sport und Jugendberufsberatung zu erhöhen. Mit dem Angebot soll eine Verbesserung der Lebensbedingungen der jungen Menschen und ihrer Zukunftschancen im Hinblick auf eine eigenverantwortliche und sinnvolle Freizeitgestaltung sowie auf die Integration in den Arbeitsmarkt erreicht werden.

Der Erfolg der Zusammenarbeit der Akteure gründet sich folgerichtig nicht allein auf der Partner- und Ressourcenstruktur, die im ersten Teil der qualitativen Netzwerkanalyse über die funktionalen Perspektiven im System rekonstruiert wurde (vgl. Kap. 7.2), sondern vor allem in der sehr spezifischen Organisationsstruktur und dem Steuerungsmodell im **Mehrebenenmodell**. Beide Elemente, die emergenten Strukturen und Prozesse

⁴³ Insgesamt ist die Netzwerkarbeit an der sozialpolitischen Schnittstelle von Sport, Jugendhilfe, Arbeitsmarkt, Integration und Stadtentwicklung angesiedelt (vgl. Beiratsstruktur).

der Handlungskoordination, sind Voraussetzung dafür, dass divergierende Handlungskontexte, Partikularinteressen und Handlungslogiken gemeinwohlorientiert koordiniert und integriert werden. Dies geschieht über systemübergreifende kooperative Planungs- und Gestaltungsprozesse, die in einem weiteren Schritt in integrierte Handlungskonzepte überführt werden. Diese bilden die konzeptionelle Grundlage von Zielkatalogen, die wiederum mit Blick auf die Zielerreichung von den Akteuren im System und der reflexiven Beobachtungsinstanz der wissenschaftlichen Begleitforschung kontinuierlich überprüft und bei Bedarf modifiziert werden. Die **qualitative Grundlage** für die erfolgreiche intersektorale und intersystemische Zusammenarbeit im Kölner Modell sind integrierte Handlungskonzepte (IHK) mit multiplen, aber komplementär aufeinander bezogenen (Teil)Zielen vor allem in den Handlungsfeldern Sport, Soziale Arbeit/ Jugendhilfe, Stadtentwicklung, Integration und Arbeitsmarkt. Der Körbe für Köln ist mit seiner niederschweligen, lebenswelt- und sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit ein klassisches „Mehrzielprojekt“, wie es in den Programmen des Bund-Länder-Programms der ‚Sozialen Stadt‘ konzipiert wird (vgl. ILS 2001, 27ff.). Die Netzwerkarbeit und Zielprozesse werden im Rahmen der formativen Evaluation des Sozialprojekts, die als ‚partizipatorische Aktionsforschung‘ koordiniert und integriert. Diese wird – wie eingangs aufgeführt über die Triangulation von Methoden, Perspektiven und Ebenen gestaltet. Auf dieser Basis kann eine kooperativ-partizipative Qualitätsentwicklung, Qualitätskontrolle wie auch eine kollektive Umsteuerung und Qualitätssicherung erarbeitet und umgesetzt werden. Benannt sind damit relevante Aspekte der Selbstorganisation.

Insgesamt können die **Charakteristika des institutionellen Designs** im Kölner Mehrebenenmodell wie folgt zusammengefasst werden: Im Körbe für Köln e.V. wird von einer breiten **lokalen intersektoralen Elite** ein sozialpolitisches Gesamtkonzept im Feld einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit initiiert, geplant, strategisch entwickelt und implementiert. Mit der Gründung des **intersektoralen Trägervereines** (KfK) wurde die intersystemische Zusammenarbeit der Kernakteure u.a. aus öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren der Kontexte Sport, Verwaltung und Jugendhilfe⁴⁴ **formal auf Dauer** gestellt und geteilte Zielsetzungen als handlungsleitende Orientierung des Netzwerks in einer kollektiven Mission institutionalisiert. Durch die Vereinsgründung konnten wechselseitige Unsicherheiten, Risiken und mögliche Reibungsverluste zwischen den Akteurgruppen minimiert werden, weil die Wissenslagen und Kernkompetenzen aus den einzelnen Handlungsfeldern in kollektiven Entscheidungsgremien wechselseitig beobachtbar und reflexiv aufeinander bezogen werden konnten. Durch eine komplementäre Leistungsofferte mit Mehrzielcharakter konnten Synergien geschaffen werden, die mehr sind als nur die Summe ihrer Teile (vgl. Kap. 7.1). Diese Emergenz der Netzwerkarbeit der Zusammenarbeit gründet sich in der Bündelung der Teilressourcen der Partner (vgl. Kap. 7.2.2) und in der kollektiven **Gestaltung einer Mesopolitik**, die als politische Kommunalstrategie für eine integrierte sportbezogenen Jugendsozialarbeit in den Brennpunkten bezeichnet werden kann. Die Institutionalisierung der Zusammenarbeit erlaubt es – anders als in Einzelprojekten – eine Gesamtstadtstrategie zu entwickeln, die über den Einzelfall hinaus angewendet und in mittel- bis langfristige Pla-

⁴⁴ Konkret geht es um folgende Akteurgruppen: die Stiftung als Träger der Jugendhilfe, American Sports GmbH als Träger im Sport, die öffentliche Verwaltung aus Sport und Jugendpolitik und operative Akteure aus beiden Handlungsfeldern. Darüber hinaus ist reflexives Wissen und andere Ressourcen von Akteuren aus der Wirtschaft, Wissenschaft und dem Rechtssystem in die Netzwerkarbeit inkorporiert.

nungskonzepte der kommunalen Jugendhilfeplanung, der Sportentwicklung und anderer relevanter Entwicklungskonzepte (z.B. Arbeitsmarktpolitik, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung) eingebunden werden kann. Damit ist bereits ab der frühen Planung die Gesamtkonzeption auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Die Planungsschritte und relevante Qualitätskriterien für die Implementation der Maßnahmen werden über kollektive Entscheidungsprogramme festgelegt und können in Folge als schrittweise Umsetzung der Konzeption an verschiedenen Standorten angewendet werden (vgl. auch evolutionäre Managementansätze Kap. 3.3). Die prozessuale Programmentwicklung erlaubt darüber hinaus, dass etwaige Fehlplanungen oder besonders effektive Planungselemente im Systemgedächtnis gespeichert werden und als systemische Lerneffekte bei der zukünftigen Anwendung wirksam werden können. So können ‚Stolpersteine‘ der Vernetzung beseitigt, Fehlplanungen ausgemerzt oder alternative Strategien im Fall des Scheiterns oder gewandelter Kontextbedingungen zeitnah in die Entscheidungsprogramme eingebaut werden. Die Struktur der Programme ist somit ‚prozessual‘ gestaltet, so dass das Organisationsnetzwerk prinzipiell in der Lage ist flexibel auf komplexe und gewandelte Umweltbedingungen zu reagieren. Auf Basis der Zusammenarbeit im Organisationsnetzwerk können weiterhin wechselseitige Lerneffekte auf Ebene der Akteure wie auch in Rückwirkung in die Muttersysteme generiert werden, die auch für zukünftige Kooperationen und Vernetzungen an der fokalen Schnittstelle relevant werden.

Nachfolgend wird skizziert, wie die hohe Differenzierung der spezialisierten Teilleistungen im Kölner Modell koordiniert und integriert wird. Zunächst wird die Strukturierung über Gremienarbeit und informale Interaktions- und Kommunikationsprozesse rekonstruiert, um die hoch differenzierte Arbeits- und Ablauforganisation im intersystemischen Verbundsystem analytisch greifbar zu machen (7.3.2). In einem zweiten Schritt werden *Governance*-Prozesse und die *down-up*-Steuerung im Mehrebenenmodell fokussiert.

7.3.2 Institutionelle Ordnungen – die Entscheidungsgremien im KfK

Das Binnensystem wird mit Blick auf manifeste wie latente Strukturen und Prozesse betrachtet. Formalität und Informalität sind hierbei genauso relevant wie die ambivalenten Elemente aus strategischer Planung und Selbstorganisation, da Willensbildungs-, Kommunikations-, Qualitäts- und Entscheidungsprozesse im Modell des Körbe für Köln e.V. als Resultat aus diesen erklärungsrelevanten Faktoren zu rekonstruieren ist.

Über die institutionelle Ordnung wird die Handlungssituation selektiv eingeschränkt und wechselseitige Erwartungssicherheit zwischen den Akteuren geschaffen. Zugleich belässt diese Strukturierung aber auch Handlungsspielräume und Handlungsfreiheiten: so können Normen verletzt, Macht illegitim angewendet werden oder die Ressourcenallokation wird nur in einem begrenzten Maß tatsächlich institutionell reguliert. Insgesamt kann in Konfliktfällen oder zur schnellen Lösung von Entscheidungen immer auf eine informelle Interaktion ausgewichen werden. An dieser Stelle wird die Interaktion zwischen den Akteuren, ihr spezifisches Verhältnis zueinander relevant, über das die institutionellen Regelstrukturen funktional oder dysfunktional beeinflusst werden können. Letzten Endes entscheiden die spezifische Akteurkonstellation und die handelnden Akteure, ob die Strukturordnung aufrechterhalten, modifiziert oder unterwandert wird (vgl. Schimank 1996, 244f.).

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Über die Vereinsverfassung (Satzung), Protokolle, Zielkataloge und Dokumentationen zum Projektverlauf werden kollektive Vereinbarungen und Verläufe schriftlich fixiert. Qualitätsstandards werden in diskursiven Prozessen als Planungs- und Entscheidungsgrundlage einmal entwickelt und können als Entscheidungsprämissen genutzt werden, indem sie als Entscheidungsgrundlage für weitere Entwicklungen genutzt werden. Kernvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist Vertrauen (vgl. Abschnitt Informalität). Die Akteure aus den verschiedenen Wissens- und Schaffungsfelder lernen sich über die Verhandlungsprozesse kennen und lernen – bei guter, konfliktfreier Zusammenarbeit und einem reibungslosen Verlauf der Aushandlungsprozesse – einander vertrauen. Rückgebunden an die Mitgliedschaftsrolle im Verein verpflichten sich die Partner freiwillig, den gemeinsamen Zielsetzungen und der geteilten Rationalität Folge zu leisten (Selbstbindung) und bei Bedarf auch ihre Partikularinteressen dem sozialen Optimum der Netzwerkarbeit nachzustellen. Dies kann allerdings nur funktionieren, wenn die jeweiligen Partikularinteressen der Vorstandsmitglieder zumindest teilweise in den Zwecksetzungen und Zielorientierungen der Netzwerkarbeit enthalten sind bzw. komplementär aufeinander bezogen werden. Geregelt wird diese ressort- und systemübergreifende Kooperation und Ressourcenbündelung auf der Gesamtstadtebene über die Gremienarbeit in **Vorstand**, **Beirat**, themen- bzw. problembezogenen **Arbeitsgruppen**, **Ad Hoc-Gruppen** und einem **Kernteam**. Dieses Spektrum wird ergänzt durch die **Mitgliederversammlung**, die im vorliegenden Organisationsnetzwerk allerdings eher eine formal-notwendige Funktion als die des entscheidenden Souveräns einnimmt.

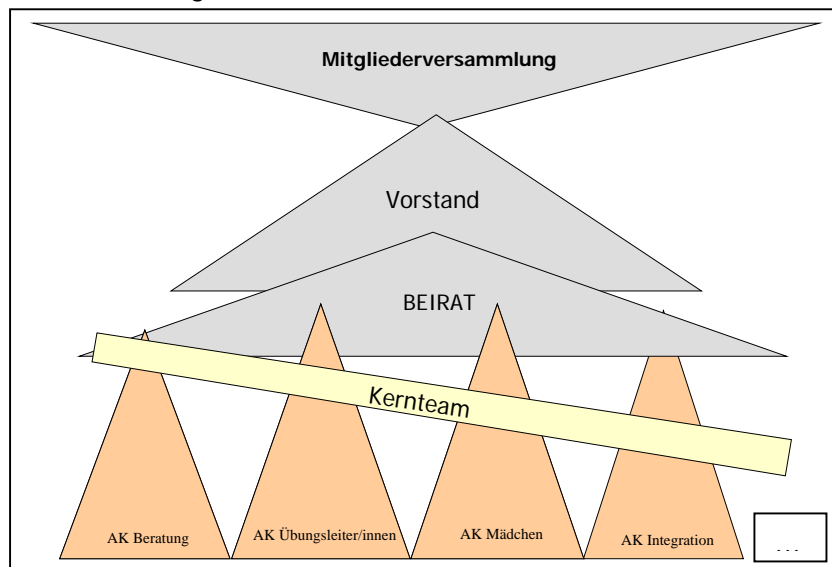


Abb. 7-3.2 Gremienstruktur im Organisationsnetzwerk des Körbe für Köln e.V.

Quelle: Eigene Darstellung (in Anl. an in Anl. an Likert 1967 zit. in Schreyögg 2003, 263)

Neben den institutionalisierten Gremien gibt es noch weitere Institutionen zur Regulierung der Arbeitsabläufe und Arbeitsprozesse im Netzwerk. Hierzu gehören

- 1) eine **ehrenamtliche Geschäftsführung**, die für das laufende Geschäft und Controlling der Finanzen verantwortlich ist (vgl. GO zu §6; Dok1b)⁴⁵;

⁴⁵ Lt. Geschäftsordnung (GO) des Vorstands sind die laufenden Geschäfte nach Maßgabe der Vorstandsbeschlüsse zu führen. Hierunter fallen das operative Geschäft KfK, Wirtschaftsplan, Akquise von Finanzmitteln sowie eine extern kontrollierte Buchführung.

- 2) eine **operative Projektleitung** (Hauptamt), die vor allem zur Organisation und Controlling des operativen Geschäftes und zur Initiierung der Netzwerkarbeit, zur Erweiterung der Politikfähigkeit des Netzwerks über Präsenz in relevanten Jugendhilfe- und anderen lokalpolitischen Gremien und als eine wichtige Schnittstelle zwischen ‚strategischer‘ Politikarbeit und ‚operativer‘ sozialer Dienstleistung agiert;
- 3) eine **wissenschaftliche Begleitforschung**, die über eine partizipative Evaluation Prozesse der Qualitätsentwicklung und des Controlling sowie etwaiger Umsteuerungsprozesse reguliert; diese Aufgabe wird vor allem als ‚Sensibilisierung‘, ‚Anleitung zur Selbsthilfe‘ und ‚Moderation‘ umgesetzt und erfolgt in enger Absprache und Kooperation mit der Operativen Projektleitung und dem Kernteam.

Auf der Ebene der regionalen Netzwerke in den sozialen Brennpunkte sind neben den benannten Institutionen der kontextregulierenden operativen Projektleitung und wissenschaftlichen Begleitung Selbststeuerungsprozesse der assoziierten Partnern relevant. Die institutionellen Ordnungen in den Sozialräumen sind geprägt durch eher lose Kopplungen, informell oder semi-formell regulierte Vernetzung und einen überaus hohen Anteil (ca. 90%) an informellen Kommunikationsprozessen. Die Bindung der Akteure erfolgt hier als Selbstbindung, die durch partizipative Gestaltungs- und Controllingprozesse erhöht werden soll. Die einzige feste Institution auf dieser Ebene – innerhalb des KfK – sind je **sozialräumliche Steuerungsgruppen**, die intersektoral und fachübergreifend gestaltet sind und die Netzwerkarbeit und Qualitätsentwicklung vor Ort über dezentrale *Governance*-Prozesse regulieren.

Nachfolgend wird differenziert auf die Strukturen der drei Steuerungsebenen ‚Gesamtstadt‘ – ‚Vermittlungsebene‘ – ‚Sozialraum‘ eingegangen, bevor im Anschluss der für die Netzwerkregulierung hoch funktionale Kernaspekt der informellen Regulierungsprozesse und der Einfluss der Kontexte expliziert werden.

7.3.2.1 Strategisches Organisationsnetzwerk (Politiknetzwerk) – Gesamtstadtebene

Die Organe des Trägervereins sind lt. §6 der Satzung die Mitgliederversammlung und der Vorstand, deren Sitzungen protokollarisch festgehalten werden (vgl. Dok1a). Die Organisationsstruktur des politischen Organisationsnetzwerks auf Gesamtstadtebene wird aus Sicht des Kernteams wie folgt beschrieben

Wenn man es **neutral aus dem Verein** betrachtet, gibt es den Vorstand, den Beirat und die Mitgliederversammlung. Der Vorstand weist am Jahresende aus, was im laufenden Jahr passiert ist und plant das nächste Jahr. Die Mitgliederversammlung bestätigt die Arbeit des Vereins. Der Verein hat eine Geschäftsführung installiert, die für die laufenden Geschäfte verantwortlich ist und dem Vorstand gegenüber weisungs verpflichtet ist. Unsere eigene Struktur [Kernteam] haben wir aufgebaut, indem wir die Perspektiven der 4 Träger mit ins Kernteam genommen haben. Wir haben ein Art Arbeitsebene, um die Projektleitung zu unterstützen und als Mittler zwischen dem operativen Geschehen, den Alltagsproblemen zu stehen, die nicht unbedingt eine Entscheidungsreife haben müssen. Wir bereiten Entscheidungen vor [...] dass der Vorstand eine Entscheidung treffen muss. [...]. Die Sachen sollen vorbereitet sein und es soll eine **integrative Arbeit geleistet werden, die allen Interessen entgegen kommt**. Das wird in die anderen Gremien als Vorschlag eingegeben. (IP27, 97f, JH 3.Sektor, Kernteam)

Die Mitglieder im System – und damit die Mitgliederversammlung – sind fast identisch mit den Vorstandsmitgliedern. Aus pragmatischen Gründen wurde Ende 2004 in einer Mitgliederversammlung je ein Akteur aus den zentralen Trägerinstitutionen als ordentliches Mitglied nachberufen, um eine Entscheidungsfähigkeit zu wahren.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Das ist ein **Kontroll-Arbeitskreis**, was den Vorstand angeht und die Geschäftsführung. Das ganze Jahr wird abgesegnet und im Bereich Finanzen das nächste Jahr bestätigt (IP27, 115f, Kernteam)

Die Mitgliederversammlung tagt mindestens einmal jährlich und ist zuständig für die Wahl oder Abwahl von Vorstandsmitgliedern, die Verabschiedung des Jahresberichts, der Jahresbudgets und Kostenbilanzen wie auch für Beschlussfassungen zu Satzungsänderungen oder zur Auflösung des Vereins (vgl. Satzung Dok1a, §7). Stimmberechtigt nach einfachem Mehrheitsbeschluss sind alle ‚ordentlichen‘ Mitglieder. Im Fall einer Satzungsänderung ist allerdings eine $\frac{3}{4}$ Mehrheit der anwesenden Mitglieder notwendig. Der Verein hat hiervoor bereits einmal Gebrauch gemacht und seine Entscheidungsstrukturen entlang neuer Rahmenbedingungen prozessual verändert: So wurde zum 3.03.2004 die Nachfolge des Stiftungsvorsitzenden über die Einführung eines 2. stellvertretenden Vorsitzenden gesichert. Da dieser Schritt lt. Gründungssatzung (v. 23.04.2002) nicht vorgesehen war, wurde am 30.09.2004 eine Satzungsänderung zu §8 per außerordentlicher Mitgliederversammlung beschlossen. Zu diesem Termin wurden vorab 3 neue ordentliche Mitglieder in die Versammlung berufen, um trotz kleinem Mitgliederkreis abstimmungsfähig zu sein. Die faktische Akteurkonstellation der Mitgliederversammlung (Sitzung vom 30.09.2005) ist nachfolgenden abgebildet.

Tab. 7-3.1 Ordentliche Mitglieder - Mitgliederversammlung Körbe für Köln e.V.

Mitgliederversammlung KfK	
Status 30.09.2005	
ordentliche Mitglieder KfK	
<i>Institution</i>	
American Sports GmbH	
American Sports GmbH	
Amt f. Wirtschafts- & Beschäftigungsförderung	
Amt für Kinder, Jugend u. Familie	
Jugendamt / Jugendberufshilfe	
Deutsche Sporthochschule Köln	
Deutsche Sporthochschule Köln	
GEW Rhein Energie AG	
GEW Rhein Energie AG	
GEW Stiftung Köln	
GEW Stiftung Köln	
Kanzlei Junge, Schüngeler & Partner	
Sportamt der Stadt Köln	
Sportamt der Stadt Köln	
MM Promotion	
MM Promotion	
Fachhochschule Düsseldorf, ehemals DSHS Köln	
StadtSportBund Köln (Gast)	
Projektleitung Körbe für Köln (Gast)	
Legende:	
schwarz anwesend, blau abwesend , rot Gäste .	

Quelle: Geschäftsstelle Körbe für Köln e.V. (Stand 30.09.2005)

Entscheidend ist für den vorliegenden Kontext, dass die Satzung die Akteurkonstellation zu einem gewissen Anteil bereits formal reguliert. So sind explizit mindestens **je ein/e Vertreter/in** aus folgenden kommunalen Institutionen zur Mitgliedschaft aufzufordern:

GEW Stiftung Köln, American Sports GmbH, Deutsche Sporthochschule Köln, Sportamt der Stadt Köln, Abteilung Jugendförderung der Stadt Köln, Sportjugend Köln, Wirtschaftsförderung, Arbeitsverwaltung Köln, die entsprechenden Bezirksjugendpfleger/innen und weitere Vertreter/innen der Kooperationspartner bzw. weitere Jugendhilfeeinrichtungen sowie weitere Sponsoren (vgl. Dok1a, §3). An dieser Stelle wird bereits sichtbar, dass der Sport zwar als elementarer Baustein für die kommunale Netzwerkarbeit in der Vereinskonzption mitgedacht wurde, aber – auf Grund der fehlenden eigenen sozialen Einflussnahme beim Entscheidungsprozess zur Satzungserstellung – seine Interessen z.B. mit Blick auf Inklusion/Exklusion weiterer Akteure aus dem Sportraum als Mitglieder, z.B. ein/en Vertreter/in der Sportvereine nicht eingebracht hat. Umgekehrt hat das Netzwerk mit der Aufnahme der Sportjugend als Vertreter/in der Sportselbstverwaltung die Tür offen gelassen, zur möglichen Inklusion dieser Akteurguppe in der Zukunft.

Zentrale Steuerungs- und Entscheidungsinstanz für rahmengebende Entscheidungen und Entscheidungsprämissen, die dem Netzwerk eine Handlungsrichtung vorgeben, ist der **Vorstand**; allerdings wird in der Rekonstruktion der Strukturen aus Sicht der Kernakteure diesem zentralen Entscheidungsgremium ein weiteres vorgelagert, das **Kernteam**, das als Vorbereiter, Mittler und Übersetzer dieser Strategien in die operative Arbeit identifiziert:

Der Vorstand ist bei der Steuerung ein sehr wichtiges Gremium. Der Geschäftsführer, XX, versucht was dort entschieden wurde, umzusetzen. **Das Kernteam** ist dann das, was dem Ganzen das Fundament gibt und den Realitätsbezug, um das umzusetzen (IP24, 95f. Sport/Operative PL)

Die Probleme werden vorher aufbereitet, vorher an den Vorstand herangetragen. Sofern da keine Sonderfälle bestehen, wird das durch **entscheidungsreife Vorlagen** getätigt. Es ist gut vorbereitet und zielorientiert, sofern kein Problem da ist, wo eine Diskussion wirklich notwendig ist. Die Kommunikation ist rational und zielorientiert. (IP27, 111f., JH 3.Sektor KT)

Die großen **richtungsweisenden Entscheidungen werden nur vom Vorstand** getroffen. Es geht um neue Plätze, um die Finanzierungen, um Themen, die schon in den **Kernteamsitzungen** vorbereitet werden. Programm- und Tagesordnungspunkte werden vom Kernteam, von mir oder dem Bereit in die Sitzung eingebracht. (IP24, 94; Sport/ Operative PL)

Laut Satzung bedient sich der Vorstand zur umfassenden „fachlichen Begleitung und Beratung des Projektes bei der praktischen Umsetzung“ (§9) eines Beirats. Als ehrenamtlich tätige Beiratsmitglieder werden vorgeschlagen je ein/e Repräsentantin resp. Fachkräfte der bezirklichen Jugendpflegen (Standorte), der Sporthochschule, der Sportverwaltung, der Jugendberufshilfe, der Arbeitsverwaltung/ Berufsberatung, der Wirtschaftsförderung und der Stadtsportjugend (ebd.). Der **Beirat** wird bedarfsgemäß aktiviert (ein bis drei Mal im Jahr, bei Bedarf auch häufiger). Hier werden überfachliche Qualitätsstandards für das Gesamtstadtkonzept entwickelt. Das vorhandene Wissen wird ressort- und sektorübergreifend wie auch fach- und problembezogen am ‚Runden Tisch‘ diskutiert. Die berufenen und faktischen Beiratsmitglieder finden sich in der folgenden Abbildung. Die Sportjugend Köln nimmt derzeit ihre Beiratstätigkeit nicht wahr und ist deshalb in Klammern gesetzt.

Der Beirat konstituiert sich aus **relevanten kommunalen Anspruchsgruppen**, die eine politisch zukunftsweisende Beratungsarbeit in ihrem Fachbereich leisten können (vgl. Abb. 7-3.3). Ziel ist es über die ressortübergreifende Zusammenarbeit von relevanten Verwaltungsvertreter/innen an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe, Jugendberufshilfe, Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaftsförderung in diskursiven Verfahren gemeinsam

mit Akteuren aus dem zivilgesellschaftlichen Raum, der Kirche und Trägervertreter/innen aus Sport, Wirtschaft, Jugendhilfe und Wissenschaft umfassende Konzepte und Problemlösungsstrategien für den Kommunalraum Köln zu entwickeln.

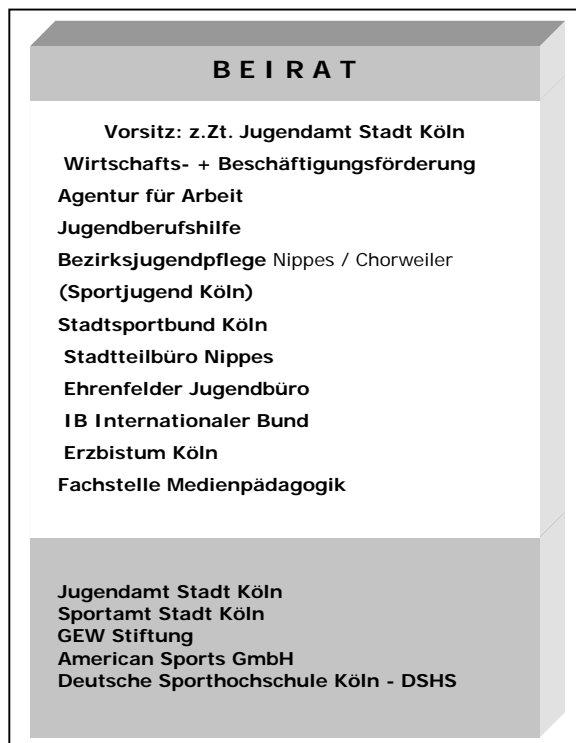


Abb. 7-3.3 Mitgliederstruktur im Beirat des Körbe für Köln e.V.

(Stand 30.10.2005);

Quelle: eigene Darstellung.

Sinnhaft werden diese Konzepte qua Satzung bereits auf eine sportbezogenen Jugendsozialarbeit eingegrenzt, die aber in und über diese heterogene Verhandlungsstruktur anschlussfähig auch an die kommunalen Konzepte der anderen Verwaltungen, Dienste und Einrichtungen gestaltet werden soll. Die

Entwürfe, die vom Beirat entwickelt werden, werden als Entscheidungsprogramm vom Vorstand verabschiedet.

Im Beirat wird nicht wirklich was entschieden, sondern der Beirat schlägt vor, und entscheidet im Kleinen halt die Vorschläge, die an den Vorstand weiter getragen werden. [...] Der Beirat ist ganz wichtig, da wird richtig diskutiert und gut vorbereitet und der Vorstand gibt dann nur noch das OK. Ihm wird die fertige Lösung schon präsentiert und dann muss nur noch Ja oder Nein entschieden werden (IP16, 122f., Sport/Wirtschaft; Kernteam)

Bezeichnend ist, die ressortübergreifende und intersystemische Konstellation, über die intersystemisches Handeln möglich gemacht werden kann. Die Kernkompetenz der Beiratsakteure wird als wichtige Ressource für die Netzwerkarbeit eingeschätzt und gerade die Vielfalt der Sichtweisen als besondere Bereicherung eingeschätzt

Das ist sehr fachübergreifend gestaltet. In dem Verein wurde versucht, alle mit einzubinden. Im Vorstand schon und **durch den Beirat**. Die Beratungsleistungen für den Verein wurden gebündelt. Aus der breiten Palette über **Sportamt, Jugendamt, Arbeitsamt, Wirtschaftsförderung, den Basketballvertretern** und aus unserem Haus. Die Berater sind in der Lage die Konzeption vernünftig zu unterstützen und auszubauen. Sie helfen uns Standorte zu finden, weisen auf Schwierigkeiten hin. (IP 20, 60-63; Jugendhilfe/Träger, Vorstand)

Hier gefällt mir die Vielfalt derjenigen die da sitzen und aus unterschiedlichen Bereichen kommen und auch ganz unterschiedliche Sichtweisen haben. Und was da zusammen getragen wird gefällt mir eigentlich recht gut (IP19, 76f.; Sportpolitik Vorstand)

Auch die Sportselbstverwaltung – Sportjugend Köln und Stadtsportbund Köln – ist in den Beirat **berufen** und wird nach wie vor regelmäßig zu Sitzungen eingeladen. Der Stadtsportbund nutzt(e) diese Möglichkeit sowohl in einem frühen Stadium wie auch seit der Neuformierung des Vorstandes im Muttersystem regelmäßig. Die Sportjugend lehnt allerdings auch eine beratende Arbeit ab und beteiligt sich nicht an diesem querschnittspolitischen Gremium, weil sie Sorge äußert, darüber nur instrumentalisiert zu werden (vgl. Kap. 7.2). So wäre die Sportjugend gerne bereit gewesen die komplette Trägerschaft und damit auch eine zentrale Steuerungsfunktion für die Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. zu übernehmen, wie dies in einer frühen Planungsphase angedacht war:

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Wir sind ein Träger, das ist unsere Funktion, dafür sind wir auf Landesebene zugelassen. [...]. Wir hätten das geleitet, aber mit dem Hintergrund unsere Vereine zu beteiligen. Welcher Verein ist denn heute tatsächlich beteiligt? (IP26, 79f.)

Eine optimale Kooperation wäre z. B. das Projekt Körbe für Köln mit dem Träger Sportjugend Köln. Dann gibt es einen Beirat, wo Träger öffentlicher Belange dran teilhaben und uns Tipps geben oder erfragen, wie sie am Besten mit den Jugendlichen arbeiten. (IP26, 69f.)

Mit der Grundsatzentscheidung, dass ein Trägerverein mit einer intersystemisch angelegten Steuerungsstruktur gegründet werden sollte, so dass alle Mitglieder gleichberechtigt in den Steuerungsprozess einbezogen werden können, ist für die Sportjugend der Nutzen einer Kooperation verschwunden und die Sorge entstanden hinter den anderen Partnern, die alle hauptamtlich organisiert und zumeist in hierarchischen Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen agieren bzgl. ihrer Einflussdominanz ins Hintertreffen zu geraten. Vor diesem Hintergrund, dass die Sportjugend als Freiwilligenvereinigung und ihre Organisationen, die vorwiegend auf ehrenamtlicher Basis agieren, neben all den Politiker/innen und Unternehmer/innen, die im Netzwerk agieren, keine Chance zur freien Entfaltung und Mitbestimmung haben. In der Kooperation wird aus Sicht des organisierten Jugendsports kein Nutzen gesehen: „Wir haben da kein Interesse, was sollen wir davon abbekommen“ (IP26, 70).

Damit wird strukturell begründet, warum eine Kooperation zwischen Jugendhilfe, Politik und Sport (Hauptamt/Ehrenamt) eine Zusammenarbeit problematisch erscheinen lassen; zugleich wird aber auch die Tür verschlossen, sich einer Kooperation und Netzwerkarbeit zu öffnen. Dies wird weiterhin auf der Grundlage von negativen Erfahrungen in der Vergangenheit begründet, in der es – in der Reflexion der Sportakteure – so gut wie niemals zu einer gleichberechtigten Teilnahme und Koordination gekommen sei und der Sport maximal als ko-optierter Partner in Verbundprojekte für eine sportbezogene Jugend(sozial)arbeit eingesetzt wurde (vgl. IP26, 70). Diese Entwicklungspfade haben das Systemgedächtnis des Jugendsports soweit geprägt, dass eine hohe Selbststeuerungsautonomie entwickelt wurde und eine intersystemische Netzwerksteuerung für den Sportakteur nicht in Frage kommt. Mit dem Verzicht auf die Vorstands- und Beiratstätigkeit verbaut sich der kommunale Sportakteur zugleich aber auch die Möglichkeit, diesen Sachverhalt aktiv zu beeinflussen und eine Anerkennung seiner Leistung im jugendpolitischen Raum zukünftig zu erlangen. Insbesondere die Institutionalisierung eines intersystemischen Beirats könnte ein möglicher Ausweg aus dem Dilemma zwischen Sport und Jugendhilfe sein, weil die Akteure unter wechselseitiger Beobachtung stehen und mittels intersystemischer Diskurse in die Lage versetzt werden gegenseitig ihre Standpunkte und Problemlagen zu vermitteln und kollektiv anschlussfähige Leistungen zu entwickeln, die komplementär aufeinander bezogen sind. So kann jeder Akteur seine Stärken profilieren und von den Stärken des anderen auch profitieren. Bereits über die Strukturanalyse zum Jugendsport in Kapitel 6.3 wurden relevante historisch gewachsene, Strukturbedingungen für die durch Wettbewerb geprägte, statt kooperative Konstellation zwischen Jugendsport und Jugendhilfe fallübergreifend hergeleitet und verdeutlicht. Sicherlich ist nun im vorliegenden Fall nicht unproblematisch, dass die Moderation der Verhandlungsprozesse im Beirat ausgerechnet von Akteuren der Jugendhilfe gesteuert werden. Damit wird die Sorge, sich auch in diesem Verhandlungsprozess im KfK den Prämissen der Jugendhilfe unterordnen zu müssen, strukturell fundiert. Als Erfolgsfaktor für zukünftige Konstellationen in diesem fokalen Handlungskontext wäre sicherlich eine neutrale Instanz, z.B. aus Wissenschaft, einer Stiftung oder einem neut-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

ralen politischen Ressort einzusetzen, die den intersystemischen Dialog zwischen den Akteuren aus Sport und Jugendhilfe moderierend begleitet und damit einen Beitrag leistet die historisch gewachsenen kognitiven Muster der Teilsystem zu überwinden, statt Divergenzen zwischen Sport und Jugendhilfe vor allem die anschlussfähigen Bezugsmomente heraus zuarbeiten und diese komplementär aufeinander zu beziehen. So können zukünftig ev. auch divergierende Teilsichten in kognitive Konvergenzen überführt und der intersystemische Diskurs an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe konstruktiv in eine neue kooperative Form der Zusammenarbeit und in ein konstruktives gemeinwohlorientiertes Neben- und Miteinander von Sport und Jugendhilfe im Kommunalraum überführt werden. Grundsätzlich ist dies allerdings nur über intensive Kommunikationsprozesse und über die Schaffung einer Konstellation wechselseitiger Beobachtung und Beeinflussung möglich. Der KfK bietet – für den Kommunalraum Köln – mit seinen Vereinsstrukturen und über die Institutionalisierung einer ressort- und systemübergreifenden Zusammenarbeit prinzipiell die optimalen strukturellen Rahmenvoraussetzung für derartige intersystemische Diskurse, Austausch- und Lernprozesse. Die Hoffnung bleibt noch bestehen, dass auch innerhalb der KfK-Strukturen zukünftig eine Interdependenzbewältigung zwischen Akteuren aus Sport und Jugendhilfe möglich gemacht wird. Die Berufung des Jugendsport in den Beirat lässt diese Tür geöffnet.

Nicht nur aus der wissenschaftlichen Fremdbeobachtung heraus, sondern auch in der Wahrnehmung der Kernakteure wird der Beirat als Institutionalisierung von intersystemischen Diskursen und Abstimmungsprozessen wahrgenommen. Er wird als funktionales Instrument für die Bearbeitung von Interdependenz beschrieben. Die Kernfunktion der Beiratsarbeit gründet, so die Ausführungen, in der intersystemischen und intersektoralen Abstimmung zwischen divergierenden Fachsichten und in der Erarbeitung einer umfassenden Problemdefinition, die die Partikularsichten der involvierten Akteure mit beinhaltet. Der Beirat ermöglicht eine wechselseitige Transparenz der Akteure über die jeweiligen Problemsichten, Leistungs- und Wissenspotenziale und in dieser Instanz können funktionale Einzelelemente z.B. aus Sport, Jugendhilfe und Arbeitsmarktpolitik neu aufeinander bezogen und anschlussfähig aneinander gestaltet werden. Die Beiratsarbeit erlaubt es somit auch intersystemische Lernprozesse einzuleiten, weil die Akteure Neues über die anderen Teilsysteme und ihre Arbeitsmethoden und Denkweisen lernen.

Das sind Leute die aus unterschiedlichen Fachbereichen kommen und wo jeder seine Sicht dazu beiträgt. Da ist es sicherlich wichtig dass das berücksichtigt wird. (IP19, 129f.; Vorstand)

Da [im Beirat] sind ja auch die Fachleute aus der Jugendarbeit und Sozialarbeit, die da mit eingebunden werden. Die haben auch den sozialpolitischen Überblick und berichten immer nur kurz, was da gemacht worden ist. Dass das funktioniert, den Eindruck vermitteln sie schon. (IP22, 64f.; Vorstand)

Die Zusammenführung von zentralen Fachperspektiven unterschiedlichster Couleur in der Beiratsarbeit wird als bewusste Strategie verfolgt, über die eine qualitative und fachübergreifende reflexive Netzwerkarbeit möglich gemacht wird. Über die Beiratsakteure soll die intersystemische Vernetzung zwischen Sport und Jugendhilfe, aber auch die Vernetzung in die Sozialräume gewährleistet werden. Diese kann als ein Erfolgsfaktor der Mehrebenensteuerung im Kölner Modell bewertet werden:

Wir versuchen die Vernetzung zwischen den Bereichen zu ermöglichen und eine qualitative Beratung zu bekommen. Wir werden bei der Suche nach geeigneten Standorten unterstützt. Und gegebenenfalls bei weiteren Vernetzungen vor Ort. Der Ort kann ja nur vernünftig bespielt werden, wenn bestimmte Institutionen mit den Beratungsleistungen vor Ort sind. Dabei hilft uns das Netzwerk, das sich in dem Beirat gebildet hat. (IP20, 62f.; Vorstand/JH)

Zugleich wird aber in den **Strukturdifferenzen zwischen den Teilsystemen** und in der **überfachlichen Sicht** auch ein hohes Konflikt- und Reibungspotenzial gesehen, das allerdings noch nicht zu manifesten Konflikten geführt hat:

Manchmal ist es etwas schwierig, da auch viele Akteure mit dabei sind und auch Sichtweisen (IP16, 21; Kernteam).

Ich könnte mir vorstellen, dass es Reibereien in Problemsituationen gibt, aufgrund der Zusammenarbeit von mehreren Strukturen. Aber im Moment sehe ich für Körbe für Köln keine negativen Effekte. (IP28, 62f.)

Handfeste Konflikte wurden allerdings meist im Vorfeld zur Struktur- und Netzwerkbildung oder mit Blick auf unklare Entscheidungsbefugnisse und Kommunikationswege im System manifest. Benannt wurden u.a. (anonymisiert): Kommunikationsprobleme zwischen potenziellen Partnern; Interessenkonflikte, Konkurrenzdenken, fehlende Kooperationsoffenheit, fehlende Kompromissbereitschaft; divergierende Strukturen von Sport und Jugendhilfe (z.B. Ehrenamt, Hauptamt; verschiedenen Zeitstrukturen; verschiedene Problemdefinitionen; verschiedene Handlungsorientierung). In zwei Fällen wurde auch darauf hingewiesen, dass das Netzwerkinteresse durch Partikularinteressen überlagert wurde bzw. dass das Netzwerkziel von einzelnen Akteuren vorübergehend aus den Augen verloren wurde. Konflikte auf Grund von heterogenen Strukturen im Vorfeld der Vernetzung haben letzten Endes zu dem Beschluss einer Nicht-Kooperation geführt. Manifeste Reibereien und Konflikte während der Netzwerkarbeit – auf die aus evaluationsethischen Gründen nicht vertiefend eingegangen werden kann – konnten in der Regel über kommunikative Prozesse, Gespräche und Diskussionen gelöst werden; meist erfolgte dies auf informellen Wegen im Vor- und Nachfeld zur Gremienarbeit (vgl. informelle Prozesse unter 7.3.2.4). Allerdings zeigte sich, dass Konflikte, die einen Vertrauensbruch implizierten auch nach Konfliktlösung noch Nachwehen in der Netzwerkarbeit verursachten. Empfehlenswert ist daher, es möglichst nicht manifest werden zu lassen und frühzeitig genug Zeit und Raum für Kommunikations- und Aushandlungsprozesse zu belassen.

Um das Risiko von Konflikten auf Grund der divergierenden Problemsichten der Akteure im Zuge der Projektarbeit zu minimieren, wird zur Problembearbeitung und Qualitätsentwicklung in den fokalen Bereichen Sport und Jugendhilfe, aber auch zur Bearbeitung von Querschnittsthemen (Integration, Mädchenarbeit), für die eigene Strategien und Planungen entwickelt werden müssen, je nach Bedarf themen- oder problembezogene **Arbeitskreise** eingerichtet, die als **Ad Hoc-Gruppen** institutionalisiert werden. So haben sich im KfK z.B. der AK Beratung, AK Mädchenarbeit, Qualitätszirkel Übungsleiter/innen, AK Akquise, AK Behindertenarbeit ausdifferenziert, die mit sehr unterschiedlicher Frequenz und in unterschiedlichsten Konstellationen tagen. In den **fachlichen Arbeitskreisen** werden Probleme diskutiert und gemeinsam Konzepte entwickelt.

Es soll jetzt wieder den **AK Beratung** geben, den finde ich auch sehr wichtig. Das Beratungsangebot wird diskutiert. (IP24, 90, Sport/Operative PL)

Das **Übungsleitertreffen** ist sehr wichtig. Das findet nicht sehr regelmäßig statt. Den Übungsleitern soll ein Überblick über den Stand der Dinge verschafft werden, Probleme können besprochen werden, Informationen werden ausgetauscht. Der Kontakt besteht meist sowieso auf persönlicher Ebene. (IP24, 91, Sport/Operative PL)

Der **AK Mädchenarbeit** ist bis Ende 2005 vor allem bilateral zwischen der Projektleitung und Wissenschaft gelaufen und verlief „zielorientiert“ (ebd., 121).

Auf Grund der Unterrepräsentanz der Mädchen im Projekt wurde dieser Arbeitskreis auf ein gesamtstädtisches Gremium ausgeweitet, um von den Problemlösungsvorschlägen

7 Qualitative Netzwerkanalyse

der erfahrenen Akteure in der Mädchenarbeit zu lernen und kollektiv und mit vereinten Kräften eine Gesamtstadtstrategie für eine sportbezogene Mädchensozialarbeit zu installieren. Zwischen Ende 2005 und Anfang 2006 haben zwei Arbeitskreise stattgefunden, die in eine gesamtstädtische Mädchen-Promotion und der Organisation und Durchführung des *Girlz-Cup*⁴⁶ gemündet sind.

In diesen Arbeitskreisen arbeiten die operativen Akteure aus Sport und Jugendhilfe sowie relevante lokale Netzwerkakteure gemeinsam Handlungsstrategien aus, es werden Probleme bearbeitet und Qualitätsprozesse und deren Wirkungen diskutiert. Die Arbeitskreise werden von der operativen Projektleitung und dem Qualitätsmanagement (Wissenschaft) moderiert und koordiniert. Ziel ist es

- 1) unter Partizipation der operativen Akteure eine hohe Qualität aus den jeweiligen Fachperspektiven herzustellen,
- 2) die Motivation der Mitarbeiter/innen und deren Identifikation mit der Projektarbeit und ihren ‚Produkten‘ bzw. Leistungen zu erhöhen,
- 3) kontinuierliche Rückkopplungsschleifen zu gewährleisten (z.B. zur Beratungs- und Sportarbeit),
- 4) bei Bedarf Modifikationen und Verbesserungsvorschläge von der Basis her, also ‚bottom up‘, anzustoßen und
- 5) die strategischen Kernakteure im Vorstand und Beirat von fachlich geprägten Diskussionen, Problemlösungen und Entscheidungen zu entlasten.

7.3.2.2 Schnittstellenmanagement durch Kernteam, operative Projektleitung und wissenschaftliche Begleitung – Vermittlungsebene

Mit den Institutionen der wissenschaftlichen Begleitung und der operativen Projektleitung sind bereits zwei wichtige Koordinations- und Integrationsmechanismen der Mehrebenen-Netzwerkarbeit benannt, über die eine lückenlose Informations- und Kommunikationspolitik in horizontaler und vertikaler Richtung gewährleistet werden kann. Gemeinsam mit je einer Repräsentantin der fokalen Trägerinstitutionen, Stiftung und Geschäftsstelle, wird letzten Endes eine **laterale Integration** der hochdifferenzierten Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse gewährleistet. Die Konstellation dieses Teams gewährleistet die Möglichkeit zu einer direkten und informellen Rückkopplung der Informationen an die Trägerinstitutionen und Entscheidungsträger/innen auf der Vorstandsebene, weil – bis auf die öffentlichen Partner – je ein/e Repräsentant/in der Kernakteure im Team vertreten ist. Die Rückkopplung mit der Verwaltung erfolgt indirekt und im Bedarfsfall über die Stiftung oder die Wissenschaft.

Die Akteure beschreiben die Kernaufgaben dieser Institutionen wie folgt.

Die Projektleitung:

[Der **Projektleiter**] ist der Mann vor Ort, der bündelt: die Übungsleiter an den Plätzen [...], Beobachtung der Zielgruppe, der Übungsleiter, Netzwerkarbeit, Partner am Ort ausfindig zu machen. Die Projektleitung ist **Mittler von Sport und Jugendhilfe**. Sie wirkt operativ bei den Turnieren, in der Pressearbeit. Die Gremien stehen zur Hilfe, wenn das Know-how fehlt oder das Thema zu komplex wird (IP27, 103f, Jugendhilfe/3.Sektor, Kernteam)

Die Geschäftsstelle:

⁴⁶ Dies ist der Eigenname für das zielgruppengerechte Mädchenturnier.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Die Geschäftsstelle ist die Geschäftsführung des Vereins. Es geht um die Projektleitung, um Verwaltungstechnische Arbeiten, Finanzen, Controlling, Akquise, Berichtswesen an den Vorstand und auch in bestimmtem Maß entscheidungsfähig (IP27, 105f, Jugendhilfe/Träger, Kernteam)

Die ganzen Übungsleitersachen laufen über **[die Geschäftsstelle]**, die Finanzen sind komplett bei [der Geschäftsstelle] z.B. die Kontoführung, Überweisungen, etc. Auch der Kontakt zu dem Wirtschaftsprüfer läuft über mich. [...] Die Pressearbeit läuft auch über uns. Einladung, Versand von Beiratsitzung, Vorstandssitzung etc. Auch bei einer neuen Eröffnung. Rückkopplung mit Sponsoren. Bei Eröffnungsveranstaltungen enge Rücksprache mit [...] dem Projektleiter (IP16, 38ff, Sport/Wirtschaft, Kernteam)

Die GEW Stiftung:

[In der Gründungszeit] war schon im Stiftungsrat ein Wunsch, dass man **sich als neutrale Instanz** sieht, um dieses Konstrukt aufzubauen, die weder den einen sportlichen Aspekt verfolgt, noch den extremen sozialpädagogischen. (IP27, 107f; GEW Stiftung; Träger/JH, Kernteam)

[Viele Abläufe werden] mit der **GEW Stiftung** sehr eng zusammen besprochen. Zum Beispiel die ganzen Sitzungen werden sehr eng mit der Stiftung besprochen, auch wenn es darum geht, welche Tagesordnungspunkte anstehen, welche Vorlagen erstellt werden, [...] Deswegen ist es eine enge wichtige Zusammenarbeit. (IP16, 155f., Sport/Wirtschaft, Kernteam)

Die Wissenschaft:

Also die **Wissenschaft** ist auf jeden Fall sehr wichtig und die wissenschaftliche Begleitung, weil wir sonst gar nicht sehen würden, ob das Projekt überhaupt fruchtet, oder machen wir irgend was anderes, was eigentlich sinnlos ist. Darüber wird **Qualität vorangetrieben** und die **Ziele werden klarer**. Von daher finde ich, wir hätten nicht darauf verzichten können, denn dann wäre das Projekt einfach nicht so qualitativ erfolgreich. (IP16, 96f._Sport/Wirtschaft, Kernteam)

Vom Arbeitsaufwand ist [die wissenschaftliche Begleitung] immens. Das läuft sehr kollegial und partnerschaftlich, sehr **zielerorientiert**. [... Einen] besonders großen Input gibt es bei neuen Angeboten, innovativen Ideen, da ist mir die Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Seite sehr wichtig. Ich bekomme ein Feedback, was realistisch ist, ich bekomme Unterstützung bei dem Vortragen von Ideen und Innovationen (IP24, 79f.; operative Projektleitung/Sport; Kernteam)

[Die Wissenschaft ist] wichtig insofern, dass durch die wissenschaftliche Begleitung noch eine ganz andere Sicht hinzukommt, die von allen drei anderen Akteuren nicht beachtet wird, da merke ich immer, dass es noch andere Möglichkeiten gibt. (IP16, 157f; Kernteam)

Das **Kernteams** wird in der Selbst- aber auch z.T. in der Fremdrelexion als Herzstück der Netzwerkarbeit gesehen. Hier werden – meist über informelle Wege – alle Fäden zusammengeführt, sei dies mit Blick auf intersektorale, fachübergreifende oder ebenenübergreifende Aspekte:

In den Organen und in der Bewertung war **das Kernteam**, was meiner Meinung nach das Herzstück ist. Als Mittler zwischen den Organen und in Hinblick auf die Projektleitung, die Mitwirkung in der Entscheidungsfindung, zeitnahes Reagieren auf Veränderungen, wodurch sehr viel aufgefangen und vorangetrieben wurde. Ohne das Kernteam ginge gar nichts. Da wären wir nicht so weit, wie wir es jetzt sind. Es ist am Geschehen dran, es kann kurzfristig Geschehnisse vorantreiben und Entscheidungen treffen, die nicht so gravierend sind, dass vom Strukturellen her der Vorstand entscheiden muss. Das verkürzt die Wege zur Projektleitung ungemein. Im Kernteam wird durch regelmäßige Treffen kommuniziert und **fast täglich** durch Telefonate, Mails, mit einem Verteiler, in dem wir die Fragenentwicklungen mitbekommen. Entsprechend kann man reagieren, wenn man mit angesprochen ist. Wenn zwischen Vorstand und Projektleitung nichts mehr stehen würde, wären die Bearbeitungswege viel zu lang. Bei manchen Dingen läuft das. Da reicht der Kontakt zwischen Projektleitung und der jeweiligen Institution. Da gibt es auch das gewachsene Vertrauen und die Basis, wo nicht übergeordnete Instanzen mitmischen müssen. (IP27, 136f, Kernteam)

Ein wichtiges Entscheidungsgremium ist das **Kernteam**. Jeder Partner hat einen Vertreter. Die wichtigsten operativen und administrativen Dinge können angesprochen werden. Es erfolgt eine Zielsetzung, eine Planung, eine Verteilung von Aufgaben. Für mich ist das das wichtigste Gremium, um meine Arbeit rückzuversichern und nach vorne zu bringen. (IP24, 89f. Kernteam Projektleitung).

Im Kernteam werden umfassende und zeitlich höchst aufwändige Kommunikationsprozesse systematisch durchgeführt, eine fachübergreifende Qualitätsentwicklung vorbereitet und der Weg für die Koordination und Integration divergierender Wissens- und Informationslagen geebnet. So werden z.B. Konzepte erstellt (Sponsoringkonzept, Pressekonzeppte, Standortkonzepte, Mädchenkonzept etc.), verschiedene Daten- und Wissenslagen, z.B. aus der Jugendhilfe, dem Sport oder Arbeitsmarkt gesammelt und inte-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

grativ gebündelt und als integrierte Wissenslagen für die Entscheidungsprogramme an den Beirat und Vorstand weitergeleitet. Damit wird der ‚kostspielige‘ Arbeitsaufwand von den Akteuren aus Vorstand und Beirat sinnvoll ‚entschlackt‘ und die kommunale ‚Elite‘ zeitlich entlastet. Inhaltlich und organisatorisch werden strategische Entscheidungen, fachübergreifende Kommunikationsprozesse auch weiterer Anspruchsgruppen im Beirat und die operativen Belange der sozialraumorientierten Arbeit vorbereitet (z.B. Standortvergabe, Platzeröffnungen, Events, Sportarbeit, Beratungsarbeit, Netzwerkarbeit). Als Vermittlungsinstanz macht das Kernteam auch Rückkopplungsprozesse zu den öffentlichen Akteuren, den operativen Partner/innen und zur Zielgruppe möglich. Damit agiert das Team als ‚Schnittstellenmanager‘ bzw. Brückenelement zwischen

- 1) strategischer und inhaltlicher Arbeit,
- 2) der Gesamtstadtebene und der Sozialraumebene,
- 3) der Sport- und Beratungsarbeit der Jugendhilfe sowie
- 4) öffentlichen und privaten Partikularinteressen, Handlungslogiken und Wissenslagen der beteiligten Akteure.

Die strukturellen Löcher, die auf der Basis der Entkopplung der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen ‚Strategie‘/‚Operatives Geschäft‘, Gesamtstadtebene/Sozialraum und Sportarbeit/Jugendhilfearbeit entstehen, können durch das Team gestopft und eine lückenlose Informations- wie Kommunikationspolitik kann ermöglicht werden. Die hochdifferenzierte Arbeitsteilung wird auf dieser Ebene in ein integriertes Ganzes überführt. Möglicher Dissens und Konfliktslagen werden auf dieser Ebene präventiv bearbeitet oder auch ausgetragen.

Die vertikale und horizontale Entkopplung von strategischen und operativen Entscheidungsprozessen resp. von teilsystemisch-fachlichen Teilgruppen wird von den Netzwerkakteuren als funktional eingeschätzt, allerdings nur, wenn das Schnittstellenmanagement auch lückenlos funktioniert und über die *boundary spanners* die verschiedenen Netzwerkstränge gespannt gehalten werden. Die hohe Funktionalität eines Kernteams wird auch z.B. von einer erfahrenen Netzwerkerin aus der öffentlichen Verwaltung gesehen, die zugleich das Kernrisiko eines derartigen Konstruktes auf den Punkt bringt:

Ich halte das für **durchaus akzeptabel und notwendig, dass es solche Entkoppelungen gibt**, unter der Bedingung, dass es wieder eine Querverbindung gibt. Es muss ein Rückfluss möglich sein, sonst nützen einem ja die einzelnen Ebenen nichts. Also die Ebenen müssen wieder zusammenkommen und zusammenlaufen [...]Der Querfluss muss natürlich gegeben sein und vor allem auch systematisch. Nicht, dass es da einen gibt, der erkennt, es fehlt ein Glied in der Kette; [...] Dann wäre die Entkoppelung in der Tat eine Amputation. (IP28, 81f.; 83f.)

Damit ist die Notwendigkeit einer lateralen Integration der hoch komplexen vertikalen und horizontalen Differenzierung der Teilleistungen im System auf den Punkt gebracht (vgl. Abb. 7-3.4).

Das Schnittstellenmanagement im und über das Kernteam gewährleistet aber nicht nur eine durchlässige Informations- und Kommunikationspolitik und Transparenz über die Abläufe nach oben und unten, sondern erlaubt es auch – trotz komplexer Trägestruktur – lange Entscheidungswege zu minimieren und dem Risiko einer zu großen Formalisierung und möglichen Bürokratisierung der Netzwerkarbeit konstruktiv zu begegnen. Dies wird über kurzfristige Teilentscheidungen und vorwiegend multilaterale und bilaterale, informale Kommunikationswege (e-mail Verteiler, Telefon, Ad Hoc-Tref-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

fen) möglich. Auch können, rein theoretisch, über diese Institution mögliche Oligarchisierungsprozesse der strategischen Ebene unterwandert oder vermieden werden, da eine lückenlose Aufklärung der anderen Akteure über den Sachstand und relevante Entscheidungsinformationen im System gegeben ist.

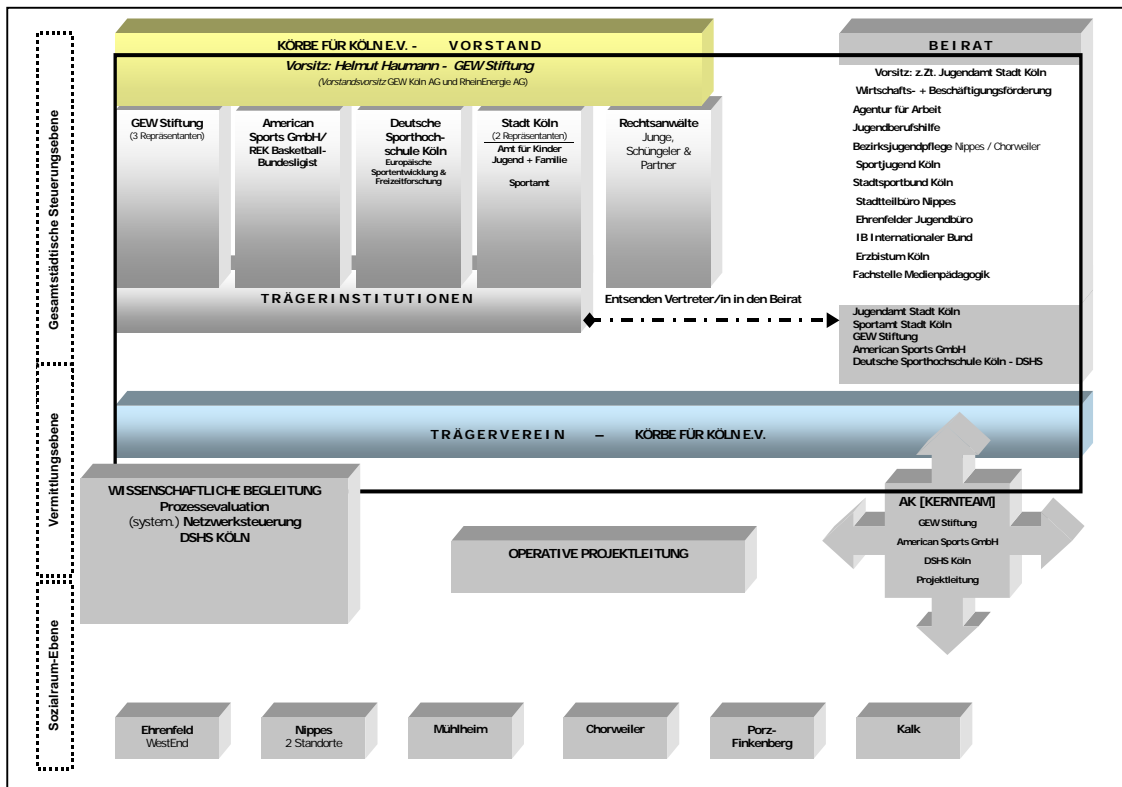


Abb. 7-3.4 Die Ebenen, Gremien und Institutionen im Körbe für Köln e.V.

Quelle: Eigene Darstellung

Das Verhältnis der Kernteamakteure zueinander wird als partnerschaftlich-kollegial, z.T. auch freundschaftlich beschrieben. Im Zuge der wachsenden Komplexität des Projekts hat sich zunehmend aus einer multilateralen Kommunikation im Team eine eher bilateral-themenbezogene je zwischen den relevanten Akteuren (Projektleitung/ Geschäftsstelle, Projektleitung/ Stiftung, Projektleitung/Evaluation) entwickelt, um den hyperkomplexen Bearbeitungsprozess der Kernteamaufgaben etwas zu minimieren. Die je anderen im Team werden aber ergebnisorientiert auf dem Laufenden gehalten. Die empirische Erfahrung im Körbe für Köln e.V. zeigt, dass ein engagiertes Schnittstellenmanagement unabdingbare Voraussetzung ist für eine konstruktive Zusammenarbeit verschiedenster Akteurgruppen (aus Politik, Wirtschaft, Drittem Sektor und verschiedenen Fachbereichen wie Sport und Jugendhilfe). Alle anderen Netzwerker/innen können sachlich und zeitlich entlastet werden, sind zugleich aber über die relevanten Kernentscheidungen zu jeder Zeit informiert. Über das Kernteam kann Transparenz über die Netzwerkarbeit nach oben, unten und zu den Seiten geschaffen werden.

7.3.2.3 Sozialraumbene – dezentrale regionale Netzwerke

Das Schnittstellenmanagement erfolgt in zwei Richtungen – nach oben und nach unten. ‚Unten‘ agieren die operativen Akteure im Sozialraum in ihrer je fachlichen Perspektive.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Sie sind die eigentlichen Leistungsträger/innen der Netzwerkarbeit. Auf dieser Ebene wird die ‚Sozialintegration durch Systemintegration‘ faktisch umgesetzt.

Was die formalen Gremien des Trägervereins für die Gesamtstadtkoordination leisten, wird auf **Sozialraumebene über informelle Netzwerke** koordiniert. Auf der Sozialraumebene wird die eigentliche intersystemische Zusammenarbeit im organisierten Gemeinwesenansatz zwischen Akteuren aus Sport, Jugendhilfe und der lokalen Jugendverwaltung umgesetzt. Hier werden die fachlichen Ressourcen, Humankapital und operatives Wissen gebündelt und komplementär aufeinander bezogen. Nach einer Vernetzung mit Schlüsselakteuren vor Ort werden die vorhandenen Wissenslagen zu spezifischen Problemlagen der Zielgruppen, aber auch zu den gegebenen Strukturen, Ressourcen, Angeboten und Maßnahmen vor Ort gesammelt. Nach einer genauen sozialräumlichen sozialen Dienstleistungsmarkt- und Standortanalyse in den Arbeitsfeldern Sport und Jugendhilfe werden Vernetzungen gesucht und umgesetzt. In partizipativen Zielfindungsprozessen, die in einer regionalen Steuerungsgruppe umgesetzt werden, werden in diskursiven Verfahren die Rahmenkonzeptionen der Gesamtstadtebene gebietsbezogen operationalisiert und in integrierte Handlungskonzepte an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik und in konkrete Mittler- und Handlungsziele überführt.

Indirekt wird die Zielgruppe auch an diesen Planungs- und Gestaltungsprozessen beteiligt, z.B. über Jugendbefragungen, kooperative Planungen von Events und die aktive Einbeziehung der Zielgruppe in die Gestaltung der Rahmenprogramme (z.B. Platzgestaltung in Nippes, ‚organisiertes‘ Graffiti zur Wohnumfeldverschönerung in Porz-Finkenberg; Hip-Hop und Break-Dance Auftritte). Die Netzwerkarbeit zur sportbezogenen Jugendsozialarbeit erfolgt somit auch als Ko-Produktion mit der Zielgruppe/den Adressaten, die bewusst in die Planung, Gestaltung und Umsetzungsprozesse mit einbezogen werden.

Das wichtigste Ziel ist die **Einbindung aller Jugendlichen**, sei es sportlich qualifiziert oder nicht, sei es jung oder alt, behindert oder nicht, ein großes Miteinander. [...] Ein weiteres Ziel ist der Fair Play Gedanke, die Jugendlichen dazu zu **erziehen sich selbst zu verwalten, sich selbst zu organisieren, Partizipation an der Mitgestaltung**. Es geht darum, dass Jugendliche ihre favorisierten Spielformen selbst wählen können, Ideen eingeben können, ob sie 3:3 spielen möchten, ob sie Wurfspiele machen möchten. Sie sollen das Training nicht gestaltet bekommen, sondern **selber gestalten**. Dazu kommt, wie in XX z. B. eine **Aufräumaktion** des Platzes. Derjenige, der am meisten eingesammelt hatte, bekam ein kleines Präsent. Gute Arbeit wird belohnt und sie sind selber daran beteiligt, dass der Platz in Schuss bleibt. In XX war es damals so, dass sie die **Spielfeldmarkierungen selber gezeichnet** haben. Jetzt haben sie eine große Sprayaktion gemacht und den Platz mit großen Basketball **Graffitis** versehen. (IP 24, 61, Projektleitung/ Sport)

Weiterhin wird die Arbeit mit relevanten jungendpolitischen Gremien und anderen zivilgesellschaftlichen oder öffentlichen Akteuren vor Ort gekoppelt (z.B. mit Schulen, Polizei, Jugendeinrichtungen; Stadtteilkonferenzen etc.), um die soziale Akzeptanz für das Nischenangebot wie auch die Politikfähigkeit der Netzwerkarbeit vor Ort zu erhöhen. Hierzu gehören diverse dezentral organisierte Stadtteilkonferenzen, regionale Facharbeitskreise und die intersektoral-intersystemische AG §78.

Externe sind da die Teilnahmen an den Arbeitskreisen in den jeweiligen Stadtbezirken. Die **Bilderstöckchenkonferenz** gehört zu dem Thema Jugend. Das gehört alles zu den Arbeitskreisen, die sich mit den Themen Jugend, Schule, Ausbildung, Beruf beschäftigen. Die Bilderstöckchenkonferenz ist ein **regionaler Arbeitskreis**, der den Kirchen, Wirtschaftsvertreter, Politik angehört und sich der besonderen Problematik in Bilderstöckchen zuwendet. Das ist die **AG nach §78**, die sozialraumorientiert mit allen im Sozialraum agierenden Institutionen, Einrichtungen, Anbietern von Maßnahmen im Rahmen der Jugendinteressen läuft. (IP24, 92f., Projektleitung/ Sport)

Die Kernelemente der dezentralen Netzwerksteuerung vor Ort sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

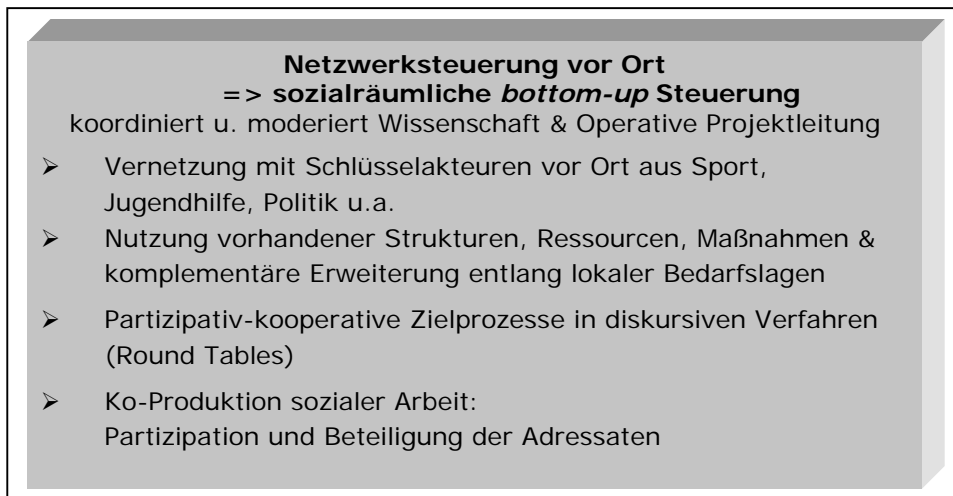


Abb. 7-3.5 Dezentrale Netzwerksteuerung im Sozialraum an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik (Eigene Darstellung)

Die inhaltliche Ausgestaltung dieser *Governance*-Prozesse können in der vorliegenden Arbeit nicht weiter ausgeführt werden. Grundlegend ist, dass die Prozesse **diskursiv** und Handlungskonzepte inhaltlich so gestaltet sein müssen, dass alle Akteure sich aktiv einbringen können und mit ihren je spezifischen Interessen und Handlungsorientierungen in den **integrierten Handlungskonzepten** wieder finden. Dies ist ein höchst koordinationsaufwändiger Prozess, der gemeinsam mit den Elementen **Vertrauen** und **Informalität** das Lebenselixier intersystemischer Netzwerkarbeit darstellt.

Auch diese dezentrale Selbstregulierung ist prinzipiell hierarchisch vorgesteuert, weil über die Satzung formal reguliert wird, dass im Vorfeld zu Platzeröffnungen im Sozialraum – zeitlich befristet – je ein örtliches Beratergremien eingerichtet werden kann (Dok1a; §9). Diese Strukturen haben sich im Netzwerkhandeln allerdings dahingehend ein wenig verselbständigt, dass zwar Qualitätsprozesse von außen angestoßen werden, diese aber *bottom up* gestaltet und auch umgesetzt werden. Diese **dezentrale Selbstorganisation in den Steuerungsgruppen vor Ort** wird von den Institutionen der operativen Projektleitung und wissenschaftlichen Begleitforschung initiiert, moderiert, koordiniert und auch dokumentiert. Über diese Mittler kann auch die Rückbindung der Qualitätsentwicklung vor Ort, die in Zielkatalogen und bei Bedarf auch vertraglich gesteuerte Zielvereinbarungen zwischen dem Körbe für Köln e.V. und den assoziierten Partnern vor Ort festgelegt wird. Diese Zielkataloge starten von den Prämissen, die in der gesamtstädtischen Rahmenkonzeption von der strategischen Ebene festgelegt wurden. In frühen Steuerungstreffen waren die Hauptträger noch persönlich involviert. Nach einmaliger Entwicklung und Festschreibung von Entscheidungsprämissen auf der Gesamtstadtebene erschien dies nicht mehr unbedingt notwendig. Als Kernsteuerungselement der Qualitätsarbeit vor Ort werden Elemente der partizipativen Evaluationsforschung eingesetzt. So wurden kollektiv im Verhandlungssystem teilstandardisierte Erfassungsbögen erarbeitet, die von den Akteuren kontinuierlich zur Dokumentation der Angebote ausgefüllt werden. Die Projektleitung – als Schnittstelle zwischen Operativem Geschäft und Wissenschaft – vermittelt die Kontaktzahlen auch zeitnah über einen

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Newsletter an das Kernteam und die operativen Akteure, so dass auch kurzfristig sichtbar ist – gemessen an einem rein quantitativen Indikator – ob die Angebote zur Zufriedenheit laufen, oder ob ‚Nachbesserungen‘ oder ‚Umsteuerungsprozesse‘ notwendig erscheinen.

Der Qualitätsentwicklungsprozess, der in letzter Instanz als sozialraumbezogener *bottom up*-Prozess gestaltet ist, wird nachfolgend von der Projektleitung in seiner kombinierten *down-up*-Wechselsteuerung verdeutlicht:

Die **Handlungs- und Planungsziele** werden zum einen im **Kernteam** festgelegt. Ziele werden aber auch in den **Jugendarbeitskreisen** oder in der Zusammenarbeit von Übungsleitern, Berater und mir. Eine **gemeinsame Zielsetzung** für einen Standort wird in den **Netzwerktreffen** erarbeitet. (IP24, 104f._PL_Sport_KT)

Aus Sicht der operativen Akteure werden diese Vernetzungsansätze und die Einbindung in kooperative Planungsprozesse positiv bewertet und als notwendige Voraussetzung für das eigenen Engagement und die Selbstbindung an das Projekt gesetzt (IP6, 44). Des Weiteren werden Strukturen als veränderlich konzipiert, d.h. es wird deutlich, dass die Netzwerkarbeit als Erprobungsfeld und das Netzwerk als ‚lernende Organisation‘ verstanden werden (auch IP10, 57):

Im Grunde planen wir mit dem ganzen Projekt viel und schmeißen es wieder um. Es ist ja noch eine **große Suchbewegung**. Es hat sich ja gezeigt, dass die Standorte ganz spezifische Bedingungen haben, die spezifische Lösungen brauchen. Insofern kann ich mir im Augenblick nichts anderes vorstellen, als die Unterschiedlichkeit der Bedingungen transparent zu machen. Dass die Leute möglichst den **Bedarf gespiegelt** bekommen und auch das **Engagement angemessen würdigen können**, was von Seiten des Projektes, der Projektleitung und der Einrichtung vor Ort geleistet wird. (IP3, 48f.; Jugendhilfe/Beratung)

Die Motivation der operativen Akteure, sich freiwillig an die Netzwerkarbeit und dessen Rahmenkonzeption zu binden, wird an die Nachhaltigkeit des Konzepts und an die potenzielle Überlebensfähigkeit der Maßnahme gekoppelt. Die Selbstbindung der operativen Akteure, sich mit viel Arbeits- und Koordinationseinsatz der ‚gemeinsamen Sache‘ zu verschreiben, kann v.a. über finanzielle und strukturelle Sicherheiten kontextreguliert werden. Auslaufende Mittelzuflüsse schaffen umgekehrt auf Seiten der assoziierten und ko-optierten Akteure große Unsicherheiten, weil für sie nur ein mittel- bis längerfristige Zusammenarbeit auch eine positive Rückwirkung im Sozialraum und damit einen Nutzen, einen Win-Effekt impliziert.

Das Wichtigste für das Schlagwort „Nachhaltigkeit“ ist, dass es gerade eine 2 jährige Befristung gar nicht geben darf. Wenn etwas nachhaltig sein soll, darf es nicht zeitlich befristet sein. Das ist das erste Problem. Wenn ich etwas Befristetes habe, gebe ich einen Anstoß, arbeite intensiv und wenn ich dann nicht mehr weiß, wie es weiter geht, muss ich das Ding, professionell gedacht, ein halbes Jahr vorher schon langsam wieder runterfahren, damit es zu keinen Enttäuschungen kommt, und damit ich das abschließen kann. [...] Meine Einschätzung ist, dass die Stelle des Projektleiters von KfK gesichert sein müsste. Von [der Beratungseinrichtung] investieren wir sehr viel Zeit, und d.h. ja auch Geld in dieses Sozialprojekt, und sehen das so, dass wir das längerfristig weitermachen werden. Das ist eine Sache, die Nachhaltigkeit angeht. Von unserer Seite ist es so, dass wir uns **nur einen guten Namen machen können, wenn wir länger dabei bleiben**. (IP6, 77ff; Jugendhilfe, Operativ)

Aus Sicht der operativen Beraterinstitutionen wurde im Verlauf der Netzwerkarbeit z.T. auch kritisch geäußert, dass ihre Leistungen bei der Öffentlichkeitsarbeit oftmals nicht angemessen berücksichtigt werden und hinter den großen strategischen Institutionen ‚herunter fallen‘ und in den Medien nicht als Leistungsträger assoziiert werden. Dies ist nicht nur in den Interviews, sondern auch in der frühen Steuerungsarbeit vor Ort geäußert worden.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Ich höre immer nur Sachen in Bezug auf unser Angebot. Beim letzten AK wurde festgestellt, dass alle, die die Beratung machen, sich in der Presse nirgends wieder gefunden haben. Wir hatten das Anliegen, dass wir verstärkt eine Pressearbeit versuchen wollen, wobei herauskommt, wer die Beratungsarbeit macht. (anonymisiert)

Über diese Kritik von ‚unten‘ ist ein Umsteuerungsprozess in Gang gesetzt worden. Im vorliegenden Fall wurden diese kritischen Äußerungen ernst genommen und im Anschluss eine Broschüre erstellt, in der die Partner je eine Seite zur öffentlichkeitswirksamen Selbstpräsentation zur Verfügung bekamen. Darüber hinaus wurde die Kooperation mit diesen Institutionen im Internet publik gemacht. Damit wird zugleich deutlich, dass die operativen Akteure *bottom up* Veränderungsprozesse in den Strukturen der Netzwerkarbeit einläuten können und z.B. auch (implizite oder explizite) Entscheidungsprämissen (z.B.: wer wird in der Öffentlichkeitsarbeit präsentiert?) kritisch mitgestalten und modifizieren können. Über diesen Prozess kann eine nicht steuerbare Eigendynamik im System entstehen, die destruktiv oder funktional auf die Netzwerkarbeit wirken kann.

Als Fazit kann aus dieser Entwicklung geschlossen werden, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor für organisierte Netzwerkarbeit im intersystemischen Mehrebenenmodell u.a. in der gleichberechtigten Verteilung des Ressourcenoutput, d.h. der Erträge der Netzwerkarbeit liegt. Mittelressourcen, Wissensressourcen, Humankapital oder soziales Kapital müssen als gleichwertige Ressourceninputs verstanden werden und dürfen nicht gegeneinander aufgerechnet werden. Das Engagement und der hohe Koordinations- und Arbeitsaufwand muss für alle Akteure im System lohnen und mit je spezifischen **Win-Effekten und einer positiven Kosten-Nutzen-Bilanz** verbunden sein. Worin diese Gewinne und Erfolge im Einzelnen liegen könnten, kann nur aus der jeweiligen Partner-Perspektive beurteilt werden. In den Dienstleistungsnetzwerken in den sozialen Brennpunkten sollte für alle operativen Akteure die Möglichkeit geschaffen werden, dass sie auf der Basis der Netzwerkarbeit ihre soziale Anerkennung in der Öffentlichkeit verbessern können. Sinnvoll hierzu wäre, in den Strukturen des Netzwerks einen Spezialisten für PR- und Öffentlichkeitsarbeit einzustellen, der/die sich ausschließlich mit der umfassenden Marketingarbeit im Sinne aller Beteiligten auseinandersetzen kann. Dies ist allerdings eine Kostenfrage. Da nur auf der Basis der operativen Akteure und ihrer spezifischen Leistungen auch ‚Sozialintegration über Systemintegration‘ faktisch umgesetzt werden kann, sollte dieser Aspekt nicht unterbewertet werden, weil an den Win-Effekt die Selbstbindung und Motivation der Basis rückgebunden ist.

Win-Win-Strategien können nicht am ‚grünen Tisch‘ oder z.B. vom Qualitätsmanagement oder der Begleitforschung als Expertise entwickelt und *top down* kommuniziert werden. Hierzu ist es notwendig einen Kommunikations- und Verhandlungsraum zu schaffen, in dem in lockerer und vertraulicher Arbeits- und Gesprächsatmosphäre die Chancen der Netzwerkarbeit für die Einzelakteure diskutiert und kollektiv erarbeitet werden können. Diese Ansprüche, die von der operativen Seite an das Netzwerk gestellt werden, müssen *bottom up* an die ‚Strategen‘ kommuniziert werden, so dass diese bei zukünftigen Handlungsstrategien und Entscheidungen berücksichtigt werden. Im KfK wurde dies – sicher nicht zur vollsten Zufriedenheit aller Beteiligten, aber doch einer großen Anzahl – über die gesamtstädtische Facharbeitskreise und sozialräumliche Steuerungsarbeit möglich gemacht. Die Ergebnisse werden von der Projektleitung und Begleitforschung in das Kernteam transportiert, dort werden Handlungsalternativen (z.B. Broschürenentwicklung, Internetpräsentation, Abschlussveröffentlichung zur Selbstpräsentation der Part-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

ner) entwickelt, dem Vorstand vorgelegt und mit diesem informell rückgekoppelt oder – bei Kostenentstehung – von diesem in einer Sitzung verabschiedet.

Hier wird deutlich: die Informations- und Kommunikationspolitik im System ist trotz hoher Heterogenität der Strukturen und Binnendifferenzierung über die Schnittstellenmanager gewährleistet.

Allen Akteuren im System, unabhängig davon, ob sie umfassend einschätzen können, wie und über welche Gremien und Akteure Entscheidungen laufen und wie die Funktionsfähigkeit im System gewährleistet wird, erkennen die hohe Komplexität der Netzwerkarbeit. Zum Teil wird in diesem Kontext auch vermutet, dass es eine ‚heimliche‘ Kraft gibt, über die Entscheidungen vorkanalisiert und z.T. auch von einer Hinterbühne aus gesteuert und getroffen werden:

Von außen gesehen hat man den Eindruck, dass das alles sehr flüssig läuft. Aber ich glaube, dass es Wege gibt, wo Entscheidungen einfach getroffen werden, von denen wir gar nichts mitbekommen. (Anonymisiert)

Dieser Aspekt wird aber nicht weiter kritisiert, sondern eher als Notwendigkeit erachtet, damit das komplexe Netzwerksystem überhaupt handlungs- und koordinationsfähig bleibt. Angesprochen ist damit ein Aspekt, dem gerade im Kontext der Netzwerkarbeit eine besondere Bedeutung zukommt: **Informalität** und **informelle Organisation**. Insbesondere die dezentralen Selbststeuerungsprozesse im Sozialraum und die Kernteamarbeit, fußt zu einem überwiegenden Anteil auf **informeller Interaktion**; diese wird regelrecht ‚kultiviert‘ und z.B. in der Institution des Kernteams auch institutionalisiert. Nachfolgend sollen daher die Aspekte der Kommunikationskulturen und der Anteil und die Relevanz von Informalität, aus der emergente Netzwerkstrukturen und -prozesse erwachsen, näher beleuchtet werden.

7.3.2.4 Kommunikationskulturen und Informalität als Kitt der Netzwerkarbeit: emergente Strukturen und Prozesse

Die hoch komplexe Gremienstruktur legt die Vermutung nahe, der Verein sei ausschließlich formal strukturiert und weist bereits jetzt eine hohe bürokratische Struktur auf. Dieser Eindruck täuscht, denn die einzelnen Gremien finden z.T. nur ein bis zwei mal im Jahr statt. Die eigentlichen Arbeits- und Kommunikationsprozesse erfolgen laut Auskunft der Netzwerkakteure

- 1) im intersystemisch strukturierten Kernteam (Sport, Jugendhilfe, Wissenschaft, Projektleitung),
- 2) über informelle, bilaterale resp. multilaterale Kommunikations-, Willenbildungs- und Entscheidungswege und
- 3) über die informelle Netzwerkarbeit und Selbstorganisation der operativen Akteure in den Sozialräumen.

Der formale Rahmen des Trägervereins lässt sehr viele Handlungs- und Entscheidungsspielräume für informelle, kurzfristige und ungeplante Entwicklungen, die situationsbezogen entstehen können. So findet z.B. die Institutionalisierung von Informalität auch Ausdruck in den themenbezogenen Arbeitskreisen und Ad Hoc-Gruppen (z.B. im AK Mädchen, AK Integrationsarbeit, AK Beratung), die problembezogen einberufen werden, um z.T. auch kurzfristig und zeitnah, fachbezogene Lösungen und Konzepte entwickeln

zu können. Viele Probleme werden auf kurzem Weg über Telefonate und Vorabsprachen geklärt. Die Projektleitung betont, dass fast 70% der Kommunikation im operativen Bereich über informelle Wege laufen. Den persönlichen Beziehungen zwischen den Akteuren, der Interaktion und Informalität wird in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion für eine gelingende Netzwerkarbeit zugewiesen, da viele Entscheidungsprozesse vor dem Hintergrund der hohen Binnenkomplexität des Netzwerks anders gar nicht handhabbar und entscheidbar wären.

Das Spannungsverhältnis aus **Formalität und Informalität** und die wechselseitige Abhängigkeit der beiden Elemente im Kontext der Kommunikations- und Entscheidungswege wird im nachfolgenden Zitat verdeutlicht

Die Kommunikationswege waren sehr unterschiedlich. Zum Teil haben wir bilateral über Probleme gesprochen, oft informell am Telefon oder auch per mail. Zum Teil aber auch an runden Tischen in größeren Kreisen. Je nachdem welche Dimension das annahm. Die runden Tische, vor allem Beirat und Facharbeitskreise werden genutzt, um fachliche Qualitäten und Probleme zu besprechen. Der **informelle Weg** ist eher für kurzfristige, kleine Entscheidungen, oder zum Vorbereiten von Runden Tischen angesagt (IP27, 109ff, Jugendhilfe Kernteam)

Informalität wird in der Netzwerkarbeit daher bewusst und strategisch eingesetzt und regelrecht ‚kultiviert‘. Sie konstituiert einen Teil der Netzwerkkultur, die allerdings – wie die Strukturen auch – nicht als integriertes Ganzes im herkömmlichen Sinne als Einheitlichkeit und Einheitskultur verstanden werden darf, sondern wie die Strukturen im System auch als ‚Einheit der Differenzen‘ von organisationskulturellen Elementen rekonstruierbar ist.

7.3.2.4.1 Kommunikationskulturen

So wird deutlich, dass die **Kommunikationskultur** von Ebene zu Ebene variiert und jeweils in hohem Maße von der Kommunikationskultur der oder des sitzungs-, gremien- oder arbeitskreisleitenden Akteurs geprägt ist. Hier finden sich auch die Einflüsse der Mutterkontexte als handlungsleitende Elemente wieder (vgl. Kap. 7.2): So ist der Vorstand vorwiegend hierarchisch-zielorientiert gesteuert und weist damit ein klassisches Muster der Entscheidungs- und Führungskultur der Unternehmenswelt, aus der der Vorsitzende stammt, auf. Dem gegenüber ist die Beiratsarbeit, die vom Jugendamt koordiniert wird, durch einschlägig Erfahrungen in der Moderation der Netzwerkarbeit geprägt und weist ein eher problemorientiertes und diskussionsfreudiges Klima und eine entsprechende Kommunikations- und Entscheidungskultur auf; allerdings finden sich auch hier hierarchische Elemente der Zielorientierung und vertikalen Steuerung der Prozesse, die vor dem Verwaltungshintergrund, aus dem die Beiratsvorsitzende stammt, nicht verwundern. Die fachbezogenen und sozialräumlichen Arbeitskreise weisen eine basisdemokratisch geprägte, partizipative und gleichberechtigte Entscheidungskultur auf, so wie diese auch in den Muttersystemen der Akteure, die vorwiegend aus Freiwilligenorganisationen im Dritten Sektor stammen, gang und gäbe sind. Die jeweilige Art und Form der Gremienleitungs-, Entscheidungs-, Willenbildungs- und Kommunikationskultur wird von den je teilnehmenden Akteuren auf den unterschiedlichen Ebenen positiv beurteilt und als angemessen für die jeweils zu bearbeitenden Sach- und Problemlagen bewertet.

Insgesamt äußern sich die **Vorstandsakteure** sehr zufrieden über die Entscheidungsstrukturen und Entscheidungswege (vgl. IP 20, 66f.; 70f.; IP19; IP18, 15). Die **Kom-**

munikationskultur im Vorstand ist „zielorientiert“ und „rational“ (IP27, 111f., 120), „kurz und knapp“ (IP16, 144f.). Dies wird von den befragten Vorstandsakteuren als sehr angenehm, zeitsparend, motivierend und angemessen mit Blick auf die Entscheidungsbelange charakterisiert (IP16, 144f.; IP22, 54f. 59f.; IP18, 85ff; IP20, 68).⁴⁷ Ähnliches gilt für die **Mitgliederversammlung**, die sich prinzipiell auf die gleiche Akteurgruppe reduziert und meist den Vorstandssitzungen vor- oder nachgelagert wird: sie wird charakterisiert als sachlich im Umgang, „neutral“ (IP27, 124) im Kommunikationsstil und hoch „formalisiert, kurz gehalten, satzungsgetreu, förmlich. Das schnellste war eine halbe Stunde oder sogar mal 5 Minuten“ (anonymisiert).

Insgesamt wird die Atmosphäre der **Vorstandssitzungen** als freundschaftlich, konfliktlos, sachlich motiviert zusammenfassend dargestellt:

Die ist **freundschaftlich, entspannt und zielorientiert**. Das liegt am Vorsitzenden, der hat wenig Zeit und da geht das zack zack. (IP22, 54f.; Vorstand)

[Die Vorstandsarbeit ist] relativ unkompliziert. Letztlich verfolgen alle dasselbe Ziel. Da gibt es keine wirklichen Auffassungsunterschiede. Das ist **ziemlich konfliktlos**. Im Vorstand ist das **zielorientiert, sachlich und motiviert**. (IP21, 59f. Vorstand)

Im Vorstand bin ich ganz froh, dass die Leitung **kurz, knapp und sachlich** war. Wenn es etwas zu diskutieren war, war das im Vorfeld so vorbereitet, dass man sich schnell einig war. Mit diesem Gremium kann ich gut leben. Ich gehe davon aus, dass in den kleinen themenbezogenen Gremien, bei denen ich nicht dabei bin die wirkliche Arbeit geleistet wird. [Die Kommunikation ist] **zielorientiert: eine punktgenaue entscheidungsfreudige** Kommunikationskultur (IP18, 85ff; Vorstand)

Grundsätzlich schätzen die Vorstandsakteure neben der Zielorientierung und Sachlichkeit auch die **hierarchische Steuerung** der Vorstandsarbeit durch den Vorsitzenden als durchaus als funktional und angemessen ein:

Es gefällt mir, dass das **von oben angesteuert** ist und dass wir schnell zum Punkt kommen müssen. Das artet nicht so aus wie in anderen Arbeitskreisen oder Gremien, die ich sonst aus meiner Arbeit außerhalb des Projekts kenne, wo wirklich ellenlang diskutiert und dann wieder verworfen wurde. (anonymisiert Vorstand)

Die Zielorientierung in den Sitzungen kann allerdings nur ermöglicht werden, weil ‚un­nötiger Ballast‘ wie Probleme und Unstimmigkeit, aber auch kleine Sach- und Entscheidungslagen im Vorfeld und Nachgang informell zwischen den Vorstandler/innen geklärt werden. So können Entscheidungen zeitnah und bilateral auf kurzem Wege reguliert und die Entscheidungsarbeit im Gremium sachlich und zeitlich effizient und effektiv gestaltet werden (IP21, 56f.).

Eine vollkommen andere **Kommunikationskultur weist der Beirat** auf: Diese wird als „lösungsorientiert, auch mal mit Konflikt“ (IP27, 122) beschrieben. In einer eher kommunikationsfreudigen Atmosphäre werden Probleme diskutiert, möglichst auch gelöst (IP27, 101f.), kollektiv Konzepte entwickelt und Entscheidungen für den Vorstand vorbereitet (ebd., 99f). Im Unterschied zur Vorstands- und Mitgliederversammlung ist hier nicht das Primat der Effizienz, sondern eine eher problemlösungsorientierte Vorgehensweise zentral (vgl. IP27, 113f.;Kernteam):

Im Beirat ist es **kommunikationsfreudig, mitteilungsfreudig, teilweise zielorientiert**. (IP24, 119; Kernteam)

Ich würde sagen auch **zielorientiert, problemlösend**, allerdings **nicht kurz und knapp**, sondern manchmal sehr ausschweifend. Insgesamt kann ich aber sagen, wenn sich der Beirat zusammensetzt ist die Arbeit schon gut. Die Kommunikation ist auch gut, natürlich bringt sich nicht jeder zu gleichen Teilen ein (IP16, 146f. Kernteam)

⁴⁷ Abgegrenzt werden muss die Meinung des Vorstandsmitglieds aus der Wissenschaft: diese reflektiert kritisch den fehlenden Raum zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit Problemem im Vorstand.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Der Beirat ist ganz wichtig, da wird **richtig diskutiert und gut vorbereitet** und der Vorstand gibt dann nur noch das OK. Ihm wird die fertige Lösung schon präsentiert und dann muss nur noch Ja oder Nein entschieden werden (IP16, 122f. Kernteam)

Die Kommunikation in den **fachbezogenen Arbeitskreisen** und **Ad hoc- Gruppen** wird als problemlösungsorientiert eingeschätzt (IP24; IP 27, 101f.). So wird z.B. die Kommunikationskultur im **AK Beratung** wie folgt eingeschätzt

Es soll jetzt wieder den **AK Beratung** geben, den finde ich auch sehr wichtig. Das Beratungsangebot wird diskutiert. [...Der ist] **zielorientiert, konzeptorientiert, sehr innovativ orientiert**, darauf ausgelegt kurzfristig eigenes Verhalten und Handeln umzustellen und Beratungsangebote zu optimieren, freundschaftlich. (IP24, 90, 122)

Auch die Kommunikation in den sozialräumlichen Steuerungsgruppen wird mit der problemlösungsorientierten Kultur im Beirat verglichen und zumeist als informell beschrieben (IP 27, 126; 112f.; Kernteam). Auch die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft wird als „zielorientiert“, „freundschaftlich“ und „qualitätsorientiert“ beurteilt (IP16, IP24; IP27).

Das Schaffen im Kernteam wird von außen, von der Vorstandsseite, als effektiv und funktional eingeschätzt:

Da habe ich den Eindruck, dass sofort etwas passiert. Ich glaube, ihr trefft Euch sehr häufig und dann wird nicht nur geredet, sondern gemacht. Das finde ich gut. (IP19, 80f.; Vorstand)

Aus der Binnensicht wird die **Kommunikationskultur** ebenfalls als freundschaftlich, informell, aber ziel- und handlungsorientiert, projektnah beschrieben (IP24, 123). Allerdings wird auf der Ebene der Kernteamarbeit auch die Verbindung von Partikularinteressen ausgetragen: „Im **Kernteam** ist es zielorientiert, öfter mit Eigeninteressen verbunden. Das Denken für den eigenen Nutzen für die eigene Institution“ (anonymisiert) wird deutlich.

Das Kernteam ist sehr wichtig, dort werden alle möglichen Sachen besprochen und diskutiert, Probleme gefunden und gelöst. Die Kommunikation ist stetig vorhanden, ist auch sehr flüssig und sehr aktiv, aber auch nicht immer problemlos. Weil, das ist genau wie im Vorstand, hier gibt es manchmal **unterschiedliche Interessen**. Im Kernteam ist es ja so, dass hier **der verlängerte Arm des Vorstands** zusammentrifft und dann manchmal unterschiedliche Interessen vertreten werden. Das ist ganz normal, also nicht immer reibungslos, aber im großen und ganzen, sehr gut (anonymisiert)

7.3.2.4.2 Informelle Prozesse und Strukturen

Konflikte, die aus den divergierenden Interessenlagen und Strukturen entstehen, werden meist antizipiert und über einen informellen Weg im Vorfeld zur Gremienarbeit bilateral per Telefon, *face-to-face*-Gespräch oder e-mail thematisiert, besprochen und falls möglich geregelt (IP20, 68, Vorstand).

So wird versucht über informelle Kanäle im Vorfeld zur eigentlichen Sitzung mögliche Lösungswege zu entwickeln, die als Handlungsvorschläge oder –alternativen in die Gremien getragen und dort weiter diskutiert werden.

Das Kernteam und die Vorstandsmitglieder sind sich darin einig, dass das **Herzstück der Netzwerkarbeit die informelle Kommunikation** ist: „Davon lebt das Projekt.“ (IP27, 128; auch IP 21; IP 19, 70f.).

Dies gilt für alle Ebenen im Netzwerk: Der Vorstand regelt problematisch Einzelfälle über ein ‚kurzes Telefonat‘, bevor man sich zur Beschlusslage im Vorstandsgremium trifft. Dies wird als durchaus funktional eingeschätzt: „Ich finde es ganz gut, dass man auch einfach mal schnell telefoniert oder sich eine mail schreibt. Das regelt die Sachen

7 Qualitative Netzwerkanalyse

manchmal schneller“ (IP19, 101; Vorstand; auch ebd., 71ff; 82f.). Aus Sicht eines Vorstandakteurs verlaufen die Absprachen „bei uns ganz unkompliziert“ (IP21, 61):

In dem Bereich, den ich beurteilen kann, Vorstand und das operative Geschäft im Haus, geht das schnell und unkompliziert. Die Personen sind jederzeit ansprechbar und sind nicht großartig in Sitzungen eingebunden (ebd., 56f.)

Das **Kernteam** kann mit seinen Arbeitsabläufen als Institutionalisierung der **informellen Kommunikationskultur** beschrieben werden, die z.B. durch die Einrichtung eines e-mail-Verteilers des Kernteams (yahoo-groups), über Arbeitsprotokolle, die als Meilenstein-To-Do Liste gestaltet sind und andere Instrumente reguliert wird. So ist umfassende Transparenz gewährleistet und die Hyperkomplexität der Kommunikations- und Arbeitsabläufe wird kontinuierlich strukturiert, dokumentiert und kann auf dieser Basis auch ‚abgearbeitet‘ werden. Die Netzwerkarbeit war eingangs v.a. geprägt durch hochfrequente und zeitaufwändige Arbeitstreffen im Kernteam (fast wöchentliche Treffen, täglich mehrfache e-mail Diskurse etc.), die aber im Verlauf der Netzwerkarbeit und mit gewachsener Komplexität zunehmend durch bilaterale Telefonate entschlackt wurden. Die Kommunikationskultur im Kernteam ist geprägt durch „gewachsenes Vertrauen“ (IP27, 122) und hohe Informalität. Auf dieser Basis kann kurzfristiges Entscheidungshandeln und zeitnahe Handlungsfähigkeit trotz hoher Komplexität gewährleistet werden (ebd.; IP16, 122; 163f.):

[**Das Kernteam**] ist am Geschehen dran, es kann kurzfristig Geschehnisse vorantreiben und Entscheidungen treffen, die nicht so gravierend sind, dass vom Strukturellen her der Vorstand entscheiden muss. Das **verkürzt die Wege** zur Projektleitung ungemein. Im Kernteam wird durch regelmäßige Treffen kommuniziert und fast täglich durch Telefonate, mails, mit einem Verteiler, in dem wir die Fragenentwicklungen mitbekommen. Entsprechend kann man reagieren, wenn man mit angesprochen ist. [...]. Da gibt es auch das **gewachsene Vertrauen** und die Basis, wo nicht übergeordnete Instanzen mitmischen müssen. (IP27, 136f, Jugendhilfe Kernteam)

Diese Informalität wird mit Blick nach unten in die Sozialräume und zu den operativen Akteuren auch über die Institution der Projektleitung kultiviert, der – wie erwähnt – ein Verhältnis 70% informelle Kontakte und 30% Kernteamarbeit identifiziert. Nur knapp 10% der operativen Arbeit der Projektleitung werden über formale Institutionen reguliert:

Für mein tägliches Handeln, wenn ich den E-Mail Verteiler mit einbeziehe, sind es in der täglichen **Arbeit 70% informelle Kontakte**, und sehr wichtige 30% sind die Kommunikation über das Kernteam. Vorstands- und Beiratsentscheidungen sind für meine tägliche Arbeit und die des Kernteams ausschlaggebend, aber prozentual sind sie nur mit 5-10% bezeichnend. Im Alltag geschieht nichts, was nicht mit der **Geschäftsführung** oder dem Vorstand abgestimmt wurde. Die Netzwerkarbeit ist ein hoher Koordinationsaufwand (IP24, 112f., Sport; Projektleitung)

Als Instrument der informellen Prozesse identifiziert der Projektleiter ‚bilaterale Kontakte‘, ‚Intranet/Newsgrup‘, ‚informelle Kernteamtreffen‘, ‚sozialräumliche Steuerungsgremien‘, über die Informalität im System auch institutionalisiert wird:

Für meine tägliche Arbeit ist der **bilaterale Kontakt** mit der Geschäftsstelle mein Hauptkontakt. [...] Das Tagesgeschäft wird also hauptsächlich über die Geschäftsstelle kommuniziert, aber auch über eine Art **Intranet**. Wichtige Fragen und Entscheidungen werden über den **E-Mail** Weg kommuniziert. **Das sind Mini-Kernteamtreffen**. Die Kommunikation **Kernteam** versucht sich monatlich über alle wichtigen Themen die anstehen auszutauschen, Im Anschluss an die Kernteamtreffen werden **to-do-Listen** erstellt. Jeder Partner kann sich dann um seine Aufgaben kümmern. In [den Sozialräumen] haben wir die Möglichkeit die Kommunikation über eine weitere **zwichengeschaltete Ebene** laufen zu lassen (IP24, 110f., Projektleitung)

Auf der **sozialräumlichen Ebene** erfolgen – neben den sozialräumlichen Steuerungsprozessen fast alle Kommunikationen über einen informellen Weg: „Die Kommunikation und die Absprachen mit [der operativen Projektleitung] sind sehr verbindlich und gut.“

(IP23, 70f.; Jugendverwaltung/Sozialraum). Als Kommunikationsbrücken zwischen den Partnern gelten – wie beschrieben – die operative Projektleitung, die Geschäftsstelle, die Stiftung und in qualitativer Hinsicht die wissenschaftliche Begleitung (IP 27, 103f; 105f.). Zentral ist hierbei der Projektleiter,

das ist der Mann vor Ort, der bündelt: die Übungsleiter an den Plätzen [...], Beobachtung der Zielgruppe, der Übungsleiter, Netzwerkarbeit, Partner am Ort ausfindig zu machen. Die Projektleitung ist **Mittler von Sport und Jugendhilfe**. Sie wirkt operativ bei den Turnieren, in der Pressearbeit. Die Gremien stehen zur Hilfe, wenn das Know-How fehlt oder das Thema zu komplex wird (IP27, 103f, Jugendhilfe Kernteam)

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: die Kommunikationskultur ist in hohem Maße geprägt von den Muttersystemen der gremienleitenden oder kommunizierenden RepräsentantInnen. Diese bringen nicht nur ihren Interaktionsmodus, sondern auch weitere Element der Kommunikationskultur mit ein. Das Netzwerkhandeln und die Netzwerkkommunikation ist somit das Resultat aus dem Zusammenwirken von hierarchischer und dezentraler Führung, aus zielorientiert-sachlicher und problem- und lösungsorientierten Elementen. Diese z.T. divergierenden, aber sich wechselseitig ergänzenden Kommunikations- und Entscheidungsstile werden über die Entscheidungsstrukturen, konkret die Gremienarbeit, und die Schaffung von Strukturen, über die auch Informalität institutionalisiert werden kann, kanalisiert. Die Netzwerkkultur ist somit das komplexe Ergebnis aus Zielorientierung/Problemlösung, hierarchisch und dezentral gesteuerte Kommunikationsprozesse. Diese Divergenzen werden auf die verschiedenen Entscheidungsebenen und Entscheidungsfelder im System verteilt und über das Schnittstellenmanagement im Kernteam zusammengeführt. Auf diesem Wege ist es möglich, dass das strategische zielorientierte Entscheidungshandeln im Politiknetzwerk der Gesamtstadtebene (Vorstand) funktional durch die Problemlösungsorientierung von Beirat, Kernteam und den sozialräumlichen dezentralen Entscheidungsprozessen, die eher demokratisch reguliert und von hoher Informalität geprägt sind, ergänzt wird.

Allerdings fällt die Bewertung der Entscheidungsstrukturen und -kultur im Netzwerk entlang der Fach- und teilsystemischen Perspektiven differenziert aus. So wird aus einer ökonomisch geprägten Perspektive die Netzwerkarbeit kritisch im Hinblick auf die fehlende zentral-steuernde Hand bewertet: Entscheidungswege sind „etwas umständlich“, „zu kompliziert“ und es fehlt ein „zentraler Chef, der 95% der Dinge allein entscheiden kann. Ohne Rücksprachen“. (anonymisiert) Als Lösungsvorschlag wird eine hierarchisierte Entscheidungsstruktur der kurzen Wege, wie sie in der Unternehmenswelt gängig ist, vorgeschlagen: „Grundsätzlich genügt es, wenn das ein, zwei Leute machen und die Anderen sich raushalten.“ (Anonymisiert). Auch in den mittleren und unteren Ebenen wird das **Risiko einer Bürokratisierung und Oligarchisierung** der Entscheidungsstruktur identifiziert: „Es wäre sehr angenehm, wenn ein paar Sachen weniger kompliziert und bürokratisch wären“ (Anonymisiert). Darüber hinaus wird die Gefahr gesehen, dass auf Grund der „verschieden Interessen und Parteien“ (Anonymisiert) der Entscheidungsprozess durch Konflikte und Probleme verzögert wird. Diese können aber, so die Reflexionen der Akteure, über die differenzierte Gremienstruktur und vor allem auch über informelle Kommunikationsprozessen bearbeitet und diskursiv gelöst werden.

Die Lösung für die langen Entscheidungswege und umfassenden Rückkopplungsprozesse, die notwendig sind für die Gewährleistung eines umfassenden Informations- und Kommunikationsflusses zwischen den Akteuren, wird im KfK in der Einrichtung eines

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Schnittstellenmanagements über die Akteure des Kernteams gesehen. Hier wird nicht nur Informalität in gewisser Weise institutionalisiert, sondern auch horizontale und vertikale Verbindungsstrukturen hergestellt, so dass lange Entscheidungswege minimiert und informelle Kommunikation funktional eingesetzt werden kann. Vor diesem Hintergrund lenkt auch ein Akteur in der kritischen Betrachtung der komplexen Entscheidungsstruktur wieder ein:

[Hemmnisse sehe ich] immer nur in den Strukturen und Entscheidungswegen. Die scheinen etwas kompliziert. Aber irgendwie klappt das doch gut, weil da immer ein paar indirekte Wege möglich sind. (Anonymisiert).

Es müsste **eine Grundsatzentscheidung** geben [...] Wir schwimmen sonst von Entscheidung zu Entscheidung. Jedes muss wieder neu abgestimmt werden. Eine Grundsatzentscheidung würde eine gewisse Ruhe für eine Zeit hereinbringen. (Anonymisiert)

So werden Verbesserungsvorschläge zur Kommunikationsstruktur und -kultur dahingehend geäußert, dass durch die Vergabe einer erhöhten autonomen Entscheidungsbefugnis im mittleren und unteren Netzwerkmanagement der Entscheidungsspielraum der Projektleitung und des Kernteams vergrößert und damit auch Entscheidungswege verkürzt werden können. Kernidee ist, dass **Entscheidungsspielräume** geschaffen werden müssen, damit nicht immer alles mit allen Partnern im Detail abgestimmt werden muss, sondern trotz komplexer Netzwerkkonstellation auch kurzfristiges Handeln möglich bleibt.

Wenn versucht wird, die Dinge zu aller Zufriedenheit zu lösen, gehen oft wichtige Sachen auf der Strecke verloren, auch Zeit geht verloren. Für die Koordination der Angebote geht so viel Zeit drauf, dass es oft schwierig ist, Sachen immer wieder abzustimmen. (Anonymisiert)

Entlang dieser Selbstreflexionen im System wurden im Verlauf der Netzwerkarbeit Entscheidungsprogramme entwickelt, über die zukünftige Grundsatzentscheidungen in der gleichen Situation vereinfacht, Entscheidungswege verkürzt und eine formale Basis für informelle Entscheidungen geschaffen werden konnte. Grundlegende Voraussetzung hierfür ist ein persönlicher Kontakt zwischen den Akteuren und ein kooperativ-freundschaftliches Beziehungsverhältnis.

Unter einem **Prozessfokus** auf die Netzwerkarbeit kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Entscheidungsstrukturen und Entscheidungswege nicht einmalig formal bestimmt und unabänderlich festgelegt wurden, sondern im Zuge der Aufgabenbewältigung und Netzwerkorganisation erst entstanden sind und bei Bedarf unter Einfluss der Akteure im System auch modifiziert werden. Die Strukturen werden von und über die Akteurgruppen gebildet, über diese bewertet und auf deren Anregung hin bei Bedarf auch modifiziert. Hierbei stehen Formalität und Informalität in einem funktionalen Wechselverhältnis, das es situationsbezogen immer wieder auszuloten gilt. Die Formalstruktur übernimmt in diesem Kontext eine handlungsprägende und handlungsermöglichende Funktion: Durch die Festschreibung von Entscheidungs- und Kommunikationswegen, der Mitgliederstruktur, Zielen und Zwecken wird die hohe Umwelt- und Binnenkomplexität selektiv eingegrenzt und eine neue Übersichtlichkeit geschaffen, über die Handeln möglich gemacht wird. Der Rahmen ist aber so offen konzipiert, dass genügend Handlungsspielräume in den institutionellen Regulierungsstrukturen für eine informelle Beeinflussung der Entscheidungsprozesse verbleibt. Die informellen Interaktionsprozesse (v.a. bilaterale direkte Gespräche, Telefonate, e-mail Kontakte) machen – aus Sicht der befragten Akteure – den überwiegenden Anteil der Netzwerkkommunikation aus, über die fast alle Entscheidungen vorbereitet werden können und somit lange

Entscheidungswege minimiert, Zeit gespart und integrierte Entscheidungsentwürfe, die auch divergierende Partnersichten vereinen, entwickelt werden können. Bereits die Partnersuche ist über informelle, persönliche Kontakte gelaufen (IP27, 67).

Das Verhältnis zwischen institutionalisierten Gremienarbeit und Ad Hoc-Gruppen einerseits, und informellen Kommunikationswegen andererseits wird so wahrgenommen, dass die Vorbereitung der Gremienarbeit und kleine Entscheidungen über **informelle Wege**, die relevanten fachlichen und strategischen Entscheidungen aber über die formalen Institutionen reguliert werden (IP27, 109ff). Den informellen Prozessen wird ein zentraler Stellenwert zugewiesen, da hierüber die Zielorientierung der Gremienarbeit erst geschärft werden kann (IP14, 119).

Wie kann aber Informalität in so heterogenen Strukturen von intersystemischen Netzwerken überhaupt zu einer regulierenden Instanz werden, ohne dass die Netzwerkarbeit zu entgleisen droht auf Grund von Misstrauen und die Risiken von Opportunismen und der Durchsetzung von Partikularinteressen durch Einzelakteure im System? Auf diesen Aspekt wird im nachfolgenden Abschnitt im Rekurs auf die Basisressource Vertrauen und das *linking element* einer umfassenden Rationalität bzw. gemeinsamer Ziele kurz eingegangen.

7.3.2.4.3 *Vertrauen und gemeinsame Ziele als Kitt der Netzwerkarbeit*

Wie dargestellt wird die informale Organisation als Kernressource der Netzwerkarbeit verstanden: „Davon lebt das Projekt“ (IP27, 128). Diese wird über **Vertrauen** und **geteilte Ziele** zusammengehalten:

Das war von Anfang an ein spannendes Konstrukt. Nach der bisherigen Laufzeit haben sich alle zusammengerauft und haben eine **gemeinsame Basis** gefunden, weil sie auch ein gemeinsames Ziel verfolgen. Ich finde die Struktur sehr vielfältig, zum Teil kontrovers. **Das Ziel hält zusammen.** (IP14, 111ff; JBH, Beirat)

Da [im Kernteam] gibt es auch das **gewachsene Vertrauen** und die Basis, wo nicht übergeordnete Instanzen mitmischen müssen. (IP27, 136f.; Stiftung/Träger, Kernteam)

Vertrauen wird somit als Kernvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit verstanden, das a priori gegeben und im Zuge der Netzwerkarbeit noch wechselseitig bestätigt und verstärkt werden muss. Ein ‚gewachsenes Vertrauen‘ wird als Grundlage für zeitlich und sachlich generalisierte Entscheidungsprozesse verstanden, die über festgeschriebenen Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogramme reguliert werden. Vertrauen fungiert zugleich auch als Basiskapital für etwaige zukünftige Kooperationen und Vernetzungen. Durch Vertrauen kann und wird in der Wahrnehmung der Akteure der Koordinationsaufwand minimiert und ist Basisprämisse dafür, dass intersystemisches Handeln möglich gemacht und fachübergreifendes spezialisiertes Handeln komplementär aufeinander bezogen werden kann:

In der ersten Phase musste man alles unter einen Hut ziehen, ohne dass einer einen Alleingang macht. Da sind **gut gewachsenen Vertrauensverhältnisse** im Laufe der Jahre entstanden. Anfänglich war da schon ein gewisses Misstrauen. Mittlerweile ist ja die **klare, gemeinsame Zielsetzung** da. Damals war schon im Stiftungsrat ein Wunsch, dass man sich als neutrale Instanz sieht, um dieses Konstrukt aufzubauen; ... die weder den einen sportlichen Aspekt verfolgt, noch den extremen sozialpädagogischen. (IP27, 107f.; Stiftung/Träger, Kernteam)

Das Zusammenspiel mit den anderen Institutionen, die in diesem Projekt beteiligt sind, hat sich intensiviert, was positive Auswirkungen auf weitere Projekte hat, die wir betreuen. Wir haben Ansprechpartner gefunden. Es ist wichtig, dass man **vertrauensvoll zusammenarbeitet** und **weitere Projekte daran koppeln kann**. [...]. Wir versuchen die Idee weiterzugeben, dass es vernetzt ist und dass die wenigen Mittel, die wir haben, effizient eingesetzt werden. Wenn es auch nicht un-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

bedingt immer leicht ist, denke ich, dass die bislang erfolgreiche Arbeit die Beteiligten überzeugt. (IP20, 21f.; Stiftung/Träger, Vorstand)

In der Rückschau der Akteure wird der Vertrauensprozess und die Entwicklung einer geteilten Rationalität zum bindenden Element der Netzwerkarbeit, über die eine intersektorale und intersystemische Zusammenarbeit trotz der großen Divergenzen mit Blick auf Ressourceninput, Zielsetzungen, Problemsichten und Handlungslogiken ermöglicht wird. Wechselseitiges Systemvertrauen muss zwar a priori als Basisressource bereits in die Netzwerkkonstellation mit eingebracht werden, es wird dort aber über intersystemische Verhandlungs- und Austauschprozesse gestärkt und darf nicht von den Akteuren missbraucht werden: Niemand darf auf dem Rücken anderer seine Partikularinteressen durchsetzen und alle sind gezwungen Kompromisse einzugehen. Dies kann optimal auf Basis einer neutralen Instanz, die diese Prozesse auch moderiert, umgesetzt werden. Im KfK wurde diese Aufgaben zum Teil von der Stiftung (Gesamtstadtebene) und zum Teil von der Wissenschaft und Projektleitung (Sozialräumliche Netzwerkebene) geleistet.

Der eigentliche Kitt der Netzwerkarbeit liegt aber im wechselseitigen **VERTRAUEN** und den **GEMEINSAMEN ZIELEN**, die immer auch den persönlichen Nutzen (**WIN-Effekt**) der Partner implizieren müssen (IP27, 107f.):

Ich glaube [Vertrauen] entwickelt sich. Aus meiner ganz persönlichen Sichtweise kann ich sagen, vor etwa drei Jahren fand ich die Zusammenarbeit sehr schwierig: am Anfang, da war **noch nicht diese Basis gegeben, dass jeder das gleiche Ziel verfolgt** sondern, dass jeder seine Perspektive einbringt. Das ergibt sich einfach dann im Laufe der Zeit. Die Partner müssen aber irgendwie auch einen Nutzen sie von der Kooperation haben, sonst springen die auch ab. (IP16, 136f., Sport/Wirtschaft, Kernteam)

Ich weiß jetzt gar nicht, ob das so fachlich ist, was ich hier sage, aber ich finde, dass man das **gleiche Ziel verfolgt**. Das ist mal das oberste überhaupt. Das ist so wichtig, weil dann einfach jeder was dafür tut, damit es nach vorne geht und nicht versucht das zu stoppen. Und ich finde außerdem ist wichtig, dass jeder dazu bereit ist seinen Input zu leisten und auch **Kompromisse** einzugehen. Das sind halt die Grundvoraussetzungen. Es ist auch wichtig, dass jeder weiß, was darf ich, was darf ich nicht: Die **Weisungsbefugnisse** müssen klar sein und die **Kompetenzen** müssen klar verteilt sein. (IP16, 135; Sport/Wirtschaft; Kernteam)

Das Netzwerkhandeln wird als **kontinuierlicher Lernprozess** beschrieben, da über die Zusammenarbeit mit den Akteuren aus anderen Handlungsfeldern neue Sichtweisen auf das gleiche Problem, neue Lösungsmöglichkeiten und Denkweisen aufgezeigt werden. So beschreibt ein Akteur aus dem Sport als Lerneffekt aus der Zusammenarbeit mit der Jugendhilfe folgende Sachlage:

was ich persönlich bisher gelernt habe, ist, dass es schon sehr wichtig ist bei der Auswahl der Standorte, dass man solche sucht, die in einem sehr direkten Umfeld von Einrichtungen sind, da sich darüber die Bekanntmachung des Platzes sicherlich deutlich vereinfacht. Und auch die Arbeit des Streetworkers mit der Einrichtung wird erleichtert. (IP 5, 45f. Sport)

Auf die Frage, ob der Aufwand der Kooperation auch lohnt, antwortet z.B. ein Akteur:

Ja auf jeden Fall, weil man einfach merkt, dass man oft genug Sachen übersieht, die dann jemand anderes bemerkt. Und was einem dann auch sehr einleuchtend erscheint. Es ist auf jeden Fall sehr, sehr sinnvoll. Nur nicht immer einfach (IP16, 132f. Kernteam)

Ein weiterer Lerneffekt wird darin gesehen, dass man durch die operative Arbeit auch mit der Nase auf die realen gesellschaftlichen Problemlagen gestoßen wird, die diese Institution in ihrer sonst rein fördernden Tätigkeit in dem Maße nicht kannte. Der Lerneffekt geht in Richtung Schlüsselkompetenz Netzwerkarbeit:

Durch die Zusammenarbeit kann man sehen, wo die Probleme im Alltag liegen. Man sieht die Probleme, aber auch den Erfolg. Das ist etwas, was denjenigen, die auf der Sonnenseite des Lebens stehen, verloren geht. Aus meiner Sicht ist das hervorragend, wenn man immer wieder zurückgeholt wird, und sieht, wo die Alltagsprobleme sind. (IP21, 27f.; Jugendhilfe Träger)

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Auch ein Akteur aus dem Wirtschaftssektor verweist auf die Notwendigkeit sich auf neues Denken und neue Handlungsformen einzulassen

Das ist für mich ungewöhnlich, weil ich nie in einer leitenden Stellung war, wo Rücksicht genommen werden muss auf so viele verschiedene Befindlichkeiten und wo die Entscheidungswege so lang sind. Das muss ich erst mal lernen. Ich gebe mir Mühe. Das ist schon ein großer Unterschied zu meiner normalen Arbeit. (Wirtschaft anonymisiert)

Zusammenfassend wird die Netzwerkarbeit als solche als Lernprozess beschrieben, weil die anfänglich höchst zeitaufwändige Kooperation und Netzwerkarbeit mit dem Aufbau von wechselseitigem Vertrauen und Routinen zunehmend einfacher wird. Entscheidungsprämissen, die einmal gefällt wurden, sind auch für zukünftige Entscheidungen gültig und v.a. müssen die Absprachen nicht immer neu diskutiert und problematisiert werden, sondern können als Anschlusskommunikationen gestaltet werden. Wichtig in diesem Kontext erscheint laut Netzwerkakteure eine eindeutige Kompetenzverteilung und Entscheidungsbefugnis:

Ich sag mal, die hat sich deutlich gebessert, liegt ja auch einfach daran, dass man vertrauter wird mit den einzelnen Partnern und sich Wege geebnet haben, die man nicht immer wieder neu gehen muss. Es gibt aber immer noch Sachen die verbessert werden müssen, z.B. würde ich mir wünschen, dass noch mal ganz deutlich und schriftlich fixiert wird, wer welche Entscheidungen trifft und was nur mit Absprache gemacht werden kann (Anonymisiert).

Die ressortübergreifende Kooperations- und Organisationsstruktur der *Public-Private-Cooperation* im Kölner Mehrebenen-Modell ist in Abb. 7.-3.7 (nächste Seite) dargestellt.

7.3.2.5 Kontexteinflüsse durch externe Stakeholder – zur operativen Geschlossenheit und relativen Umweltoffenheit im KfK

Im Modell sind relevante Partner aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft und weitere externe Einflussgruppen nicht abgebildet. Damit werden wichtige Shareholder und Stakeholder der Leistungen des KfK – wie Sponsoren, Fundraiser, aber auch wichtige potenzielle Partner in den Sozialräumen – aus den Organisationsstrukturen herausgenommen und in die Umwelt des Netzwerks verortet. Nachfolgend wird kurz auf die Einflussnahme dieser ‚relevanten‘ externen Umwelt auf das Entscheidungshandeln im System eingegangen. Relevante Umwelten im Zuge des KfK sind z.B. die nachfolgend abgebildeten Akteure, konkret Vernetzungsgruppen aus der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und dem öffentlichen Sektor.

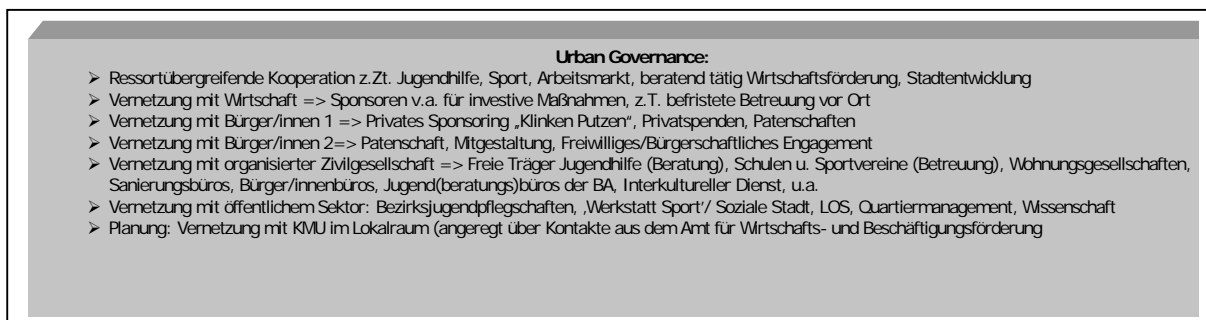


Abb. 7-3.6 Partner der Urban Governance im Körbe für Köln e.V. (Eigene Darstellung)

7 Qualitative Netzwerkanalyse

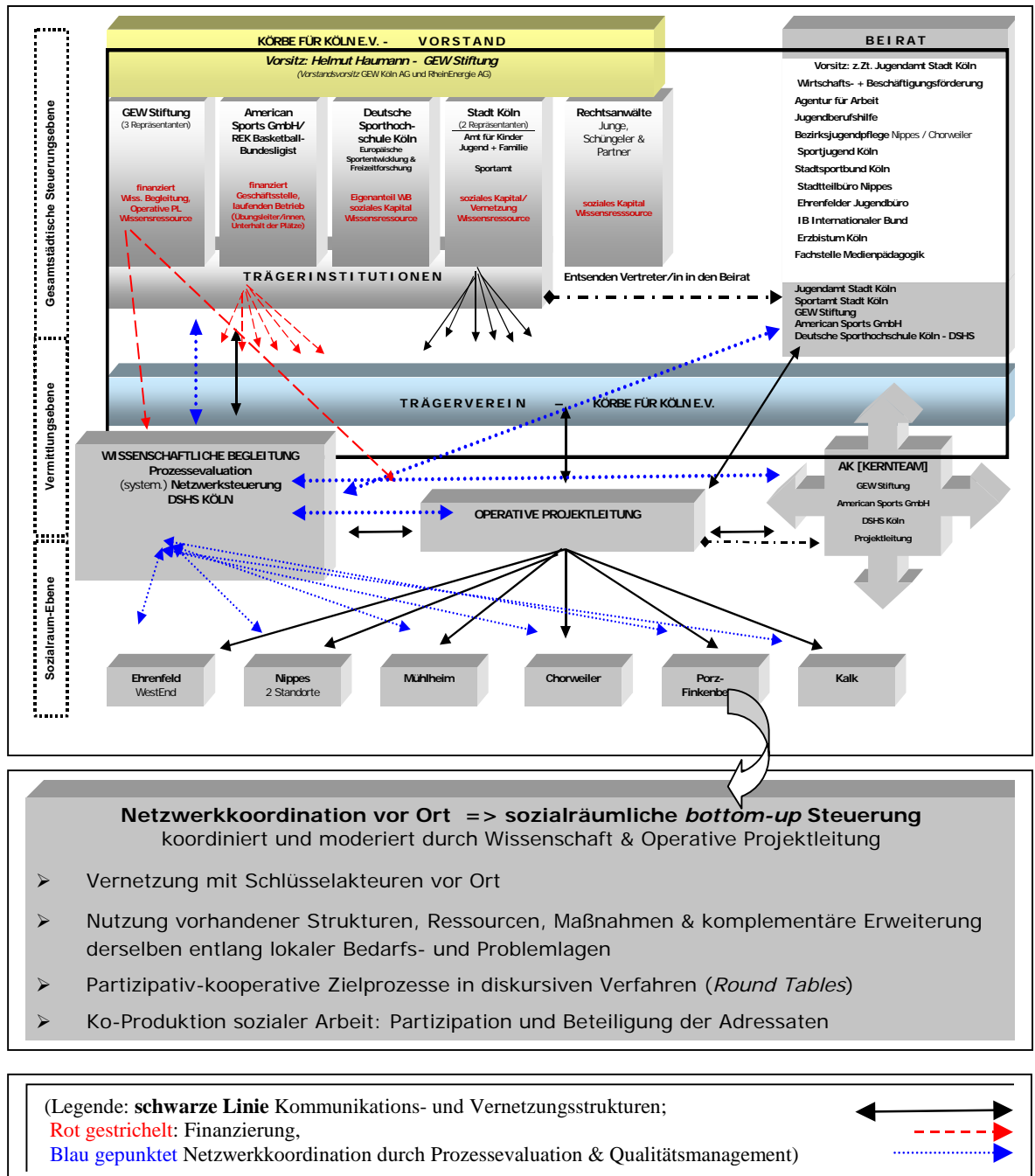


Abb. 7-3.7 Ressortübergreifende Kooperation und Ressourcenbündelung im Kölner Modell des Körbe für Köln e.V.

Quelle: Eigene Darstellung (in Anl. an Strukturentwürfe bei Kombrink 2005; Weiler 2002).

7.3.2.5.1 Der Einfluss von externen Stakeholdern – Vernetzung zu Sponsoren und *Fundraisern* aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Eine wichtige Finanzierungssäule im Kölner Modell wird über die Vernetzung mit Sponsoren und zahlungskräftigen Fundraisern in der privaten und organisierten Zivilgesellschaft gewährleistet. Um das Netzwerkhandeln und Netzwerkentscheidungen nicht von externen Einflüssen abhängig zu machen, werden im System klar definierte Sponsoring- oder Fundraisingkonzepte entwickelt, auf deren Grundlage der wechselseitige Ertrag aus der öffentlich-privaten Partnerschaft schriftlich hervorgeht. Diese Konzepte erhalten einen Kontraktstatus, über den reguliert wird, welche Möglichkeiten – aber auch Grenzen – der Selbstpräsentation für die Investoren existieren. Die Kurzkonzeption erlaubt es dem Investor z.B. sich einen Standort oder ein attraktives Sponsoringpäckchen auszusuchen, das meist an eine öffentlichkeitswirksame Pressearbeit inklusive Platzeröffnung, Event und Presseveranstaltung rückgebunden ist. Über diese semi-formelle Regulierung kann gewährleistet werden, dass die Wert- und Gemeinwohlorientierung im System nicht der ökonomischen Dienstleistungs- oder einer reinen Profitorientierung zum Opfer zu fallen. Es kann verdeutlicht werden, dass mit der ‚sozialpolitisch motivierten‘ Investition keine Entscheidungsbefugnis z.B. in Richtung Zielgestaltung der Netzwerkarbeit ‚erkauft‘ werden kann. Steuerungseinflüsse von außen werden damit vom Netzwerk a priori ausgeschlossen. Das Kurzkonzept (meist eine Seite) wird über informell-mündliche Gespräche zwischen dem potenziellen Sponsor und dem Netzwerkrepräsentanten spezifiziert, damit gewährleistet ist, dass der externe Stakeholder Ansprüche geltend machen kann, um einen Win-Effekt aus der strategischen Allianz zu erzielen. Über die semi-formelle Regulierung wird gewährleistet, dass die ökonomische Logik nicht zur handlungsleitenden Maxime im System wird. Die zielgruppenorientierte Inklusionspolitik bleibt somit das Primat des Handelns und die fachlichen und inhaltlichen Implikationen der Netzwerkarbeit bleiben im innovativen *Fundraising*-Modell unangetastet.

7.3.2.5.2 Relativer Einfluss auf die Netzwerkwelt und Rückwirkungen auf das Netzwerksystem

In Kap. 7.2.2 wurde bereits ausführlich der informelle Vernetzungsprozess über *Locals* und ihre **strong ties** in die Sozialräume beschrieben. Die intersystemische Vernetzung zwischen Akteuren aus Sport, Jugendhilfe und Politik vor Ort werden, wie in Kap. 7.2.3.4 beschrieben, dezentral reguliert. In diesem Prozess wird der Sozialraum zum ‚funktionalen Kitt‘ der Zusammenarbeit, über den auf der Basis von gemeinsamen Problemlagen, geteilten Werten und solidarischen Verpflichtungen die Netzwerkarbeit i.S. einer organisierten Gemeinwesenarbeit reguliert und zusammengehalten wird (vgl. auch Kap. 2.2.3; Kap. 4.2.3.3). Auf diese Weise ist es möglich vorhandene Netzwerkstrukturen zu nutzen oder fachübergreifende soziale Dienstleistungsnetzwerke zu entwickeln, die von den lokalpolitischen Strukturen vor Ort auch gestützt werden. Im Hinblick auf die Vernetzung in die Sozialräume gab es bei KfK unterschiedliche Entwicklungsverläufe. So wurde die Erfahrung gemacht, dass Sozialräume ohne autonome Netzwerkerfahrung und ohne feste Netzwerkstrukturen im fokalen Kontext einer Kooperation mit dem KfK relativ offen gegenüberstanden und diese als Entwicklungschance zur Weiterentwicklung der gegebenen sozialräumlichen Strukturen wahrgenommen haben.

Umgekehrt standen netzwerkerfahrene Sozialräume und ihre Akteure, die bereits historisch gewachsene Entwicklungspfade im Feld der organisierten Gemeinwesenarbeit und einer dezentralen Selbstorganisation dieser Prozesse aufwiesen in zwei Fällen einer potenziellen Zusammenarbeit in der Sensibilisierungs- und ersten Informationsphase für die Maßnahmen höchst kritisch und ablehnend gegenüber. Erst ein vertiefender Blick in die Kontextstrukturen dieser Akteure und in die vorgespurten Netzwerk- und Steuerungsstrukturen vor Ort konnten diesen scheinbar paradoxen Sachverhalt sachlogisch und verständlich werden lassen: In diesen Sozialräumen konnte ein breites Spektrum und langjährige Erfahrungszeit mit den gebietsinternen, selbstgesteuerten Netzwerkprozessen identifiziert werden, welche über Maßnahmen der Sozialen Stadt, von E&C, Werkstatt Sport oder die jüngsten LOS Mikroprojekte aus dem Europäischen Sozialfonds gefördert waren. Hieraus war eine ‚autonome‘, v.a. zivilgesellschaftlich fundierte, dezentrale Selbststeuerung der Belange vor Ort ‚aktiviert‘ worden und hatte sich auch institutionalisiert. In diesem Prozess hatten sich die Akteure von externen Steuerungsinstanzen (z.B. den öffentlichen Akteuren und ihre politische Kontextsteuerung) emanzipiert. Die institutionalisierte Selbststeuerung fand Ausdruck in autonom verwalteten Sozialraumbudgets und Steuerungsgruppen z.B. im LOS-Projekt, die autonome zivilgesellschaftliche Entscheidungen über die Verwaltung und Verwendung der vorhandenen Mittel traf. Zwar wurden diese Prozesse z.T. durch lokale Verwaltungsakteure koordiniert, diese hatten aber keinen genuin steuernden Einfluss mehr auf die Entscheidungsprozesse (vgl. auch LOS 2005).⁴⁸

Vor dem skizzierten Hintergrund hatten gesellschaftliche Verselbständigungsprozesse stattgefunden, die – vergleichbar mit der Selbstverwaltungs- und Selbststeuerungslogik des Sportakteurs (vgl. Kap. 7.2) – zu einem abwehrenden Verhalten gegenüber Fremdeinflüssen und Anregungen von Außen führte. Dies äußerte sich in frühen Netzwerksensibilisierungsgesprächen mit Vertreter/innen vom KfK, denen die lokalen Akteure sehr ablehnend mit einer *closed shop* Mentalität gegenüber standen. Der Trägerverein wurde als ‚Fremdkörper‘ angesehen, der von außen in den Sozialraum eindringt und vor Ort als ‚Gigant‘ die Netzwerkarbeit kontrollieren und steuern möchte. Die Projektidee im Vernetzungsansatz des KfK wurde in frühen Kontaktgesprächen als Konkurrenz erfahren.

Ein wesentlicher Erklärungshintergrund hierfür ist, dass die Vorgespräche zu einem Zeitpunkt stattfanden, an dem

- 1) die Quartier- und Netzwerkprogramme der Stadtentwicklung gerade ausliefen und keine Strukturförderungen mehr für die Verstetigung der Angebote zur Verfügung standen,
- 2) Kürzung der Jugend- und Arbeitsmarktpolitik auf kommunaler und Landesebene anstanden, durch welche die Bestandssicherung der Einrichtungen vor Ort gefährdet war und
- 3) die Stiftung ein wichtiger kompensatorischer Finanzträger für Einsparungen öffentlicher Subventionen bei der Förderung der freien Träger der Jugendhilfe, speziell der Jugendberufshilfe, im Kommunalraum angesehen wird. So wurde der KfK als konkurrierender Träger von Stiftungsgeldern wahrgenommen. Au-

⁴⁸ Die Entscheidungen für oder gegen Mikroprojekte sind allerdings zivilgesellschaftlich gesteuert; die Politik hat hier keinen direkten Entscheidungseinfluss.

Berdem wurde das Netzwerkkonstrukt und die Beteiligung der Stiftung als Träger dahingehend interpretiert, dass nicht nur die Kommune, sondern nunmehr auch die private Stiftung bürgerlichen Rechts i.S. der aktivierenden Politik die Einrichtungen vor Ort instrumentalisieren wollen, um kostengünstig eine flächendeckende Angebotsstruktur zur Beratung benachteiligter junger Menschen am Übergang Schule-Beruf umsetzen zu können.

Diese Missverständnisse konnten allerdings beseitigt und die Akteure konnten am Ende als assoziierter Partner für eine Kooperation gewonnen werden. Allerdings dauerte dieser Prozess fast ein Jahr und die soziale Öffnung und Kooperationswilligkeit erfolgte erst im Anschluss an folgende Kontext-Entwicklungen:

- 1) eine fundierte Aufklärungsarbeit über die Kernphilosophie zum Vernetzungsansatz des KfK, der nicht über den Einsatz von Stiftungsgeldern, sondern einzig über die Aktivierung und Vernetzung mit den vorhandenen Strukturen, Ressourcen und Kräften vor Ort umgesetzt wurde;
- 2) im Anschluss an die Einsparungen im Bereich der Jugendberufshilfe und Arbeitsmarktpolitik, auf deren Basis Struktur Gelder für die Einrichtungen gestrichen wurden;
- 3) unter den Bedingungen einer drohenden Schließung der Einrichtung bzw. Entlassung des Personals, weil die notwendige Ko-Finanzierung der Strukturen von den kleinen Trägern und Einrichtungen vor Ort nur schwer gewährleistet werden konnte,
- 4) gekoppelt mit einer Antragstellung des KfK gemeinsam mit der Beratungseinrichtung bei LOS, über die Mittel für die Berater/innenstelle eingeworben werden konnten. Die Prämisse war weiterhin, dass nicht nur der Antrag, sondern auch Zwischen- und Abschlussberichte und Finanzierungspläne von der Projektleitung im KfK geregelt werden.

Vor dem skizzierten Hintergrund ist es schwierig eindeutig zuzuordnen, welcher der Faktoren letzten Endes entscheidungsrelevant für eine Kooperations- und Vernetzungsstrategie der Akteure vor Ort war. Allerdings wird deutlich, dass auf Organisationsebene

- 1) die **Ressourcen-Dependenz** einen Einflussfaktor im Entscheidungsprozess **für** eine Netzwerkstrategie darstellt und
- 2) grundlegende Voraussetzung **für** eine Kooperations- und Vernetzungsstrategie ein **Win-Effekt** auf beiden Seiten der Partner ist.

Im Unterschied zu den anderen ko-optierten oder assoziierten Partnern vor Ort wird in den benannten Fällen die Kooperation und Vernetzung **semi-formell über Kontrakte** reguliert. Über diese Koordinationsinstrumente werden die Interessenlagen beider Anspruchsgruppen vertraglich abgesichert und wichtige inhaltliche, organisationale und steuerungsrelevante Aspekte zur Erwartungs- und Handlungssicherheit zwischen den Akteuren institutionell geregelt. Im Körbe für Köln e.V. gab es Anfang 2006 drei Kontrakte zwischen Beratungsinstitutionen, Jugendeinrichtungen und dem KfK.

7.4 Mehrebenen-Governance im Kommunalraum – ein abschließender Überblick

Governance-Prozesse setzen auf der Ebene der **institutionellen Ordnung** an. Das institutionelle Design des sozialen Konstrukts prägt strukturell über mehr oder weniger stark institutionalisierte Verfahrensregeln den Möglichkeitsraum für die intersektoralen und intersystemischen Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren. Was die Gremien des Trägervereins für die Koordination der Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene leisten, wird auf Sozialraumebene über informelle Netzwerke koordiniert: Der Körbe für Köln e.V. ist ein Beispiel für eine **kommunale Mehrebenen-Governance**⁴⁹, in der über lose Kopplungen das politische Strategienetzwerk mit operativen Netzwerken in den Sozialräumen vernetzt sind.

In den Strukturen der *Public-Private-Cooperation* des formal auf Dauer gestellten Trägervereins werden Ressourcen, Kompetenzen und vorhandene Potenziale sowohl auf der Gesamtstadt- wie auf Sozialraumebene gebündelt und integriert. Ziel der intersystemischen Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren ist die soziale Integration benachteiligter junger Menschen in den sozialen Brennpunkten von Köln. Dies wird über eine organisierte Gemeinwesenarbeit als integrierte Netzwerkarbeit zwischen Akteuren aus Sport, Jugendhilfe, Politik und anderen relevanten lokalen Umweltsystemen umgesetzt. In einem ersten Schritt werden auf der gesamtstädtischen Ebene partikulare Ziel- und Handlungsorientierungen der involvierten Akteure in intersystemischen Verhandlungsprozessen abgestimmt, aufeinander bezogen und anschlussfähig aneinander gestaltet. Diese Teilleistungen werden in ein kollektives Gesamtstadtkonzept überführt, das als gesellschaftspolitisches Programm für eine integrierte Jugendpolitik an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe in Köln konzipiert ist. In diesem Entscheidungsprogramm werden wichtige Prämissen zur Vorgehensweise, Qualitätsanforderungen und globale Zielsetzungen formuliert und als allgemeiner Handlungs- und Orientierungsrahmen für die nachfolgende Implementierung festgeschrieben. Die Rahmenkonzeption fungiert als Entscheidungsprämisse, auf deren Grundlage hochkomplexe Entscheidungen in routinierter Form getroffen werden können, ohne das Risiko von Qualitätsverlusten. Diese Programme werden in einem zweiten Schritt sozialraumbezogen von operativen Akteuren vor Ort spezifiziert, operationalisiert und entlang der spezifischen Bedingungen vor Ort (Problemlagen, Ressourcen, Strukturen, Akteurkonstellationen etc.) konkretisiert. Angeleitet durch Wissenschaft und operative Projektleitung werden über intersystemische Diskurse und Verhandlungssysteme die Teilleistungen vor Ort aufeinander bezogen, in integrierte Handlungskonzepte überführt und umgesetzt. Der Trägerverein Körbe für Köln e.V. kombiniert damit eine **top-down** Rahmensteuerung (aus Vorstand und Beirat) mit dezentraler Selbstorganisation und Selbststeuerung (in den informellen Netzwerken an den Standorten). Im kombinierten **down-up**-Verfahren wird gewährleistet, dass einerseits das operative Netzwerkhandeln durch Entscheidungsprämissen der strategisch-politischen Spitze selektiv einschränkt. Die im Policy-Organisationsnetzwerk entwickelte Rahmenkonzeption und Festlegung der Zwecksetzung des Vereins steckt die (fachlichen und ortsbezogenen) Grenzen des Netzwerksystems. Über die Grenzziehung wird implizit eine Vorauswahl darüber getroffen, wer vor Ort als poten-

⁴⁹ Zur *Governance*, *Urban Governance* und *Multi-Level Governance* vgl. Ausführungen in Kap. 2.2.3.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

zieller Kooperationspartner für das Netzwerk in Frage kommt. Derartige Entscheidungsprämissen (Ziele, Standorte, Partner etc.) werden festgeschrieben und dienen als Entscheidungsgrundlage für Folgeentscheidungen an weiteren Standorten. Damit können hoch komplexe Entscheidungsprozesse im Zeitverlauf vorstrukturiert, selektiv eingeschränkt und standardisiert werden; dies erfolgt zur Entlastung des Entscheidungshandelns der operativen Akteure vor Ort. Andererseits werden allerdings die integrierten Handlungskonzepte und Zielkataloge, über **bottom-up** Steuerungsprozesse, in den sozialraumbezogenen intersektoralen Steuerungsgruppen fachübergreifend entlang der spezifischen Gegebenheiten, Zielgruppenbedarfe und Probleme vor Ort konkretisiert. Die Fachlichkeit vor Ort mit ihrem Einblick in die operative Arbeit sind wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung einer passgenauen, effektiven und nachhaltig angelegten sportbezogene Jugendsozialarbeit

Die Verbindungslinie zwischen den beiden Kernordnungen im System wird über drei zentrale Vermittlungsinstanzen hergestellt: „Es gibt eine Verbindung zwischen der Kernteamsteuerung und einer Steuerung durch jeweils eine Institution vor Ort.“ (IP24, 97-100; Projektleitung/Sport). Außerdem erscheint es grundlegend, dass die Partner vor Ort relativ autonom entscheidungsfähig bleiben und in partizipativ-kooperativen Planungs- und Entwicklungsprozessen, die über dialogische Verfahren gestaltet sind, die Qualität in hohem Maße aus ihrer fachlichen Warte mit entwickeln und kontrollieren. Dieser Aspekt der Partizipation und Mitgestaltung, wie auch der intersystemischen Diskurse zwischen den Fachleuten aus Sport und Jugendhilfe, ist aus Sicht der Akteure das Herzstück für eine funktionierende Mehrebenensteuerung.

Im Mehrebenenmodell des Körbe für Köln e.V. hat prinzipiell jede/r im System die Möglichkeit Umsteuerungsprozesse anzuregen oder einzuleiten. Faktisch erfolgt der Verbesserungsprozess meist auf Anregung von unten:

Ich glaube es gibt für alle die Chance zu sagen, dass etwas nicht stimmt. Dinge, die den gesamten Verein betreffen, werden über den Vorstand und die Geschäftsstelle kommuniziert und mit dem Beirat. Das läuft dann seinen Weg. Dann geht es ins Kernteam und wird weiterkommuniziert. Sind es Problematiken, die von der Basis herrühren, Beratung z. B., versuche ich das anzunehmen und an das entscheidende Gremium weiterzugeben. Erst mal an das Kernteam. Wenn das auf anderer Ebene entschieden werden muss, wird das als Vorlage in den Vorstand gebracht. (IP24, 153f.; Projektleitung/Sport)

Für mich ist [die Dokumentation von unten, durch die operativen Akteure] die einzige Möglichkeit einer sinnvollen Zusammenarbeit mit demjenigen, der die Basisarbeit macht. Alles andere würde den Eindruck eines Kontrollmechanismus, einer KfK-Polizei vermitteln. Die Basis kann die Dinge am besten einschätzen. Für mich ist das der wichtigste Mitarbeiter, weil er die Dinge vermittelt bekommt. Dafür ist es da umso schwerer die richtigen Leute zu finden (IP24, 161f.; Projektleitung/Sport)

Pro Standort werden jeweils gebietsbezogene *Round Tables* installiert, über die die autonome Netzwerksteuerung vor Ort reguliert wird. Koordiniert wird die informelle Netzwerkarbeit vor Ort operativ **über die Projektleitung** und qualitativ über die **wissenschaftliche Begleitung**. Steuerungsinstrument – dies gilt auch für die Arbeit in Beirat und *issue*-bezogenen Arbeitskreisen auf Gesamtstadt ebene – ist die als ‚partizipative Aktionsforschung‘ gestaltete **Prozessevaluation (formative Evaluation)**. So werden im Zuge der Begleitforschung mit den relevanten Entscheidungsträgern und operativen Akteuren vor Ort sozialraumorientierte Zielfindungsprozesse durchgeführt. Hierbei werden 1) Gesamtstadtorientierungen (Globale Zielorientierungen und eine gemeinsame Mission) in die Sozialräume kommuniziert (*top-down*). Diese werden 2) vor Ort in dialogischen Verfahren entlang der konkreten Problem-, Bedarfslagen und besonderen Po-

7 Qualitative Netzwerkanalyse

tenziale orientiert am Sozialraumbedarf konkretisiert (*bottom-up*). Die Umsetzung der sozialen Arbeit erfolgt weiterhin 3) als Ko-Produktion zwischen den professionellen Akteuren aus den Handlungsfeldern Sport und Jugendberufsberatung und der Zielgruppe resp. den Adressaten.

Das **integrierte Steuerungs- und Qualitätskonzept im Mehrebenenmodell** kann an dieser Stelle nicht vertiefend dargestellt werden. Relevant ist eine (Netzwerk-)Koordination über folgende strategische Instrumente:

- 1) Die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Überprüfung eines **gesamtstädtischen Aktionsplans** und **integrierter Handlungskonzepte** über dialogische Verfahren.
- 2) Die **Schnittstellenkoordination durch das Kernteam**: es vernetzt als Brückenelement die einzelnen Gremien und Akteurgruppen indirekt miteinander und ermöglicht eine durchgängige Informations- und Kommunikationspolitik nach oben, unten und zu den Seiten (Fach/ Ressort übergreifend).⁵⁰
- 3) Die **Prozessevaluation im QQS-System** (Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement und Selbstevaluation in Anlehnung an von Spiegel 2000), die als partizipatorische Aktionsforschung gestaltet ist.

Gemeinsame Grundlage für das kollektive Handeln ist im Kölner Modell die **Gemeinwohl orientierte Rationalität** des öffentlichen Partners und die **Selbstverpflichtung** (Mitgliedschaft, Kontrakte) der beteiligten privaten Akteure, ihre Partikularinteressen und ihr Handeln diesem sozialpolitischen Ziel, einer sportbezogenen Jugend(sozial)-arbeit in prioritären Wohnbereichen mit erhöhtem Entwicklungs- und Jugendhilfebedarf nachzuordnen. Stellvertretend für eine Explikation und Ausführung von Evaluationskonzept und *Modus Operandi* sei auf die nachfolgende Abbildung verwiesen (Abb. 7-3.8).

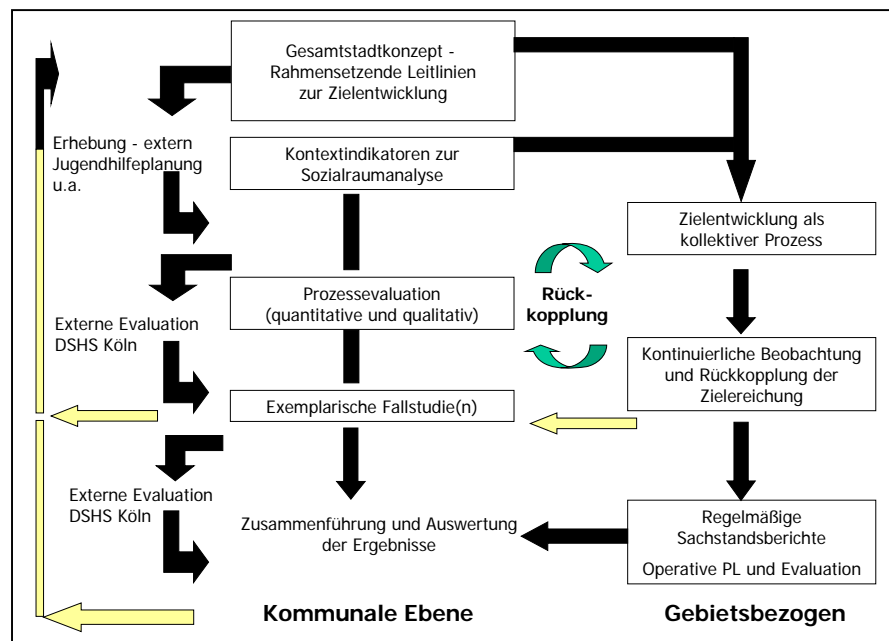


Abb. 7-4.1 Prozessevaluation & Integrierte Handlungskonzeption im Kölner Modell als Multilevel Urban Governance (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an ILS 2001, 2004)

⁵⁰ In Projekten der ‚Sozialen Stadt‘ kommt diese Aufgabe traditionell dem **Quartiersmanagement** zu (vgl. Grimm et al. 2004, IfSS 2004). Im jüngsten Kölner Modell der dezernatsübergreifenden sozialräumlichen Vernetzung werden Sozialraumkoordinator/innen eingesetzt (vgl. Bergmann 2006; Büscher 2006). Der Vorteil im vorliegenden Modell gründet in der systemübergreifenden Fachlichkeit.

So wird die Stärke eines strategischen Politiknetzwerkes zur meso-politischen Gestaltung einer ressortübergreifenden und intersektoralen leistungsfähigen Gesamtstadtstrategie mit den besonderen Potenzialen einer dezentral gesteuerten regionalen Netzwerkarbeit kombiniert. Diese ist als ‚organisiert-vernetzte Gemeinwesenarbeit‘ Ausdruck einer sozialen Selbststeuerung. Bezeichnet wird damit eine kombinierte *down-up*-Steuerung über horizontale Verhandlungssysteme und intersystemische Diskurse zwischen Vertreter/innen aus verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern. Eine kollektive Rahmenstruktur wird in einer vertikalen Kontextsteuerung ‚mit Rückenwind‘ durch Politik und Verwaltung *top-down* in die prioritären sozialen Brennpunkte von Köln kommuniziert. Diese sind aber so offen gestaltet, dass die Gesamtkonzeption entlang der spezifischen Idiosynkrasien im Sozialraum ausgestaltet und von den Akteuren vor Ort in *bottom-up* Prozessen konkretisiert und operationalisiert werden können und müssen.

Dieser Prozess wird – auch in der Wahrnehmung der beteiligten Akteure – durch die Instrumente der partizipativen Begleitforschung angestoßen.

Für mich ist [die Dokumentation von unten, durch die operativen Akteure] die einzige Möglichkeit einer sinnvollen Zusammenarbeit mit demjenigen, der die Basisarbeit macht. Alles andere würde den Eindruck eines Kontrollmechanismus, einer KfK-Polizei vermitteln. Die Basis kann die Dinge am besten einschätzen. Für mich ist das der wichtigste Mitarbeiter, weil er die Dinge vermittelt bekommt. Dafür ist es da umso schwerer die richtigen Leute zu finden (IP24, 161f.; Projektleitung/Sport)

In Synthese kann festgehalten werden: Das intersektorale und intersystemische Netzwerk im KfK ist Ausdruck einer kollektiven Wohlfahrtsproduktion im Kommunalraum, die zudem auf einer pluralen ‚*gemischten Wohlfahrtsökonomik*‘ (Dahme & Wohlfahrt 2000; Evers 2005; 1990; Evers & Olk 1996) gründet. Das Netzwerk ist Beispiel für eine **geteilte Verantwortungsübernahme** zwischen privaten und öffentlichen Akteuren, da eine kollektive Verantwortungsübernahme für und Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemlagen in einer *Public-Private-Partnerschaft* (PPP) benachteiligter junger Menschen erfolgt. In Abgrenzung zu klassischen PPP-Ansätzen übernimmt im vorliegenden Modell der private Partner nicht nur die finanzielle Gewährleistung für die Maßnahme, sondern ist in hohem Maße auch ehrenamtlich in die steuernd strategische, programmatisch-konzeptionelle und qualitätsentwickelnde Arbeit mit involviert. Das traditionelle Konzept müsste theoretisch in ein neues Modell der *Public-Private-Cooperation* (PPC) überführt werden (vgl. Kap. 7.3). Das Modell zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es nicht aus einer politischen Kontextsteuerung im ‚aktivierenden Staat‘ heraus entstanden ist, sondern die gesellschaftliche Problembewältigung im privaten Raum initiiert wurde und geprägt ist durch das hohe Engagement und die aktive Beteiligung der gesellschaftlichen Akteure zur vernetzten Gestaltung von Mesopolitiken für eine integrierte sportbezogenen Jugendpolitik im Kommunalraum. Dies erfolgt ganz im Sinne einer ‚aktiven Gesellschaft‘ (Etzioni 1975), die allerdings im vorliegenden Fall nicht von unten aus einer kommunitaristischen Bewegung heraus, sondern **strategisch** von oben durch eine zeitgenössische Form einer **innovativen ‚kommunale Elite‘** (vgl. Eisenstadt 1984, 384 zit. Schimank 1996 231ff) angesteuert wurde. Damit steht das Modell in einer Tradition der Gemeinwesenarbeit der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, die aber an die Rahmenbedingungen der reflexiven Moderne angepasst ist. Dieses ‚Modernisierung‘ findet Ausdruck in einem erweiterten Politikverständnis, das in die Gesellschaft hineinverlagert wird und in eine **institutionalisierte Form der Vernetzung** darstellt. Die Lösung gesellschaftlicher Problemlagen kann als Resultat der strategischen

Auseinandersetzung einer korporativen ‚*strategic group*‘ (Colomy 1990a, 478f. zit. ebd., 237) verstanden werden, die dieses Ziel nur mit geteilten Kräften zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren im pluralen Verbundsystem erreichen kann. Bereits frühe akteurtheoretische Arbeiten haben die besondere Bedeutung der **Interessenlagen mächtiger korporativer und kollektiver Akteure** für eine funktionale Gesellschaftsentwicklung herausgearbeitet (vgl. Rüschemeyer 1977, 8 zit. in Schimank 1996, 229ff). Besonders leistungsfähig waren „*innovating elites* [...] an active group of special ‘entrepreneurs’, or an elite able to offer solution to the new range of problems“ (Eisenstadt 1984, 384 zit. ebd., 231ff). Der Erfolg einer **top-down gesteuerten Integrationspolitik durch innovative Eliten** ist allerdings – so die Erkenntnisse – in hohem Maße abhängig von der Akzeptanz der propagierten Problemlösung(en) durch andere relevante, z.T. auch konkurrierende gesellschaftliche Anspruchsgruppen und Eliten. Dies sind im Körbe für Köln andere Träger der Jugendhilfe im Sozialraum, Sportvereine und andere Leistungsträger für eine umfassende Integrationsarbeit vor Ort. Diese potenziellen Divergenzen können über Verhandlungen und Netzwerkarbeit überwunden und diskursiv bewältigt werden. Damit ist implizit auf die hohe Relevanz eines **institutionellen Kontextes** verwiesen, der unabdingbar erscheint, um Divergenzen über Netzwerkarbeit und wechselseitige Abstimmungsprozesse in gesellschaftliche Integrations- und Problemlösungsansätze. Integrationsfähigkeit ist letzten Endes das Ergebnis einer strategischen Interessenauseinandersetzung von **kollektiven und korporativen Akteuren**, den sog. „*strategic groups*“ (Colomy 1990a, 478f. zit. ebd., 237), wie sie auch im Körbe für Köln e.V. sich versammelt haben.

In einer **lokalen Mehrebenen-Governance** (vgl. Heinelt 2003) verbindet Körbe für Köln das strategische Gesamtstadtkonzept und eine hierarchische Kontextsteuerung mit den Selbststeuerungspotenzialen im Sozialraum. Wie beschrieben wird die partizipative Prozessevaluation zum Steuerungsinstrument für die Verhandlungssysteme auf Gesamtstadt- wie Sozialraumebene. Die Gesamtstadtstrategie wird über den Beirat und Vorstand entwickelt und verabschiedet und (*top-down*) entlang der spezifischen Bedarfs-, Problem- und Ressourcenlagen mit den relevanten Akteuren⁵¹ in partizipativen, dialogischen und moderierten Zielfindungsprozesse vor Ort konkretisiert (*bottom-up*). Somit werden die spezifischen Stärken der Organisation (Entkopplung von individuellen Motivlagen) mit denen von Netzwerken (flexible Leistungsträger) im Mehrebenenmodell verknüpft und sinnvoll aufeinander bezogen. Hieraus entsteht ein besonders leistungsfähiges Modell, das mittels problembezogener Systemintegration Sozialintegration umsetzen kann. Die Umsetzung der sozialen Arbeit und das Controlling erfolgt weiterhin entlang dem Prinzip der Ko-Produktion zwischen den professionellen Akteuren aus Sport und Beratung und den Adressaten. Diese komplexen Steuerungsprozesse müssen allerdings, um erfolgreich zu wirken, gut koordiniert sein und können nur bedingt von außen gezielt angesteuert werden. Die Mehrebenenregulierung wird auch als **Multilevel Governance** bezeichnet. Die Einbettung der dezentralen Handlungskoordination im Sozialraum in eine Gesamtstadtkonzeption und -koordination kann als (versteckte) Form der **hierarchischen Kontextsteuerung** interpretiert werden.

⁵¹ Die Vernetzung vor Ort erfolgt mit Schlüsselakteuren u.a. aus den Handlungsfeldern Politik, Sport, Schule, Jugendhilfe, Integration, Stadtentwicklung und Wohnungsbau, Sicherheit sowie Bürger/innen. Die Zusammensetzung, Größe und Dichte der *Round Table* variiert je nach Standort entlang der idiosynkratischen Netzwerkstrukturen, besonderen Problemlagen und Potenziale vor Ort.

Das Kölner Modell ist ein gutes Beispiel für eine kombinierte **Multilevel Urban Governance** (vgl. Burchard & Förster 2004; Heinelt 2003, 35, Grimm et al. 2004; Benz 2003b; Fürst 2003), da eine dezentrale, sozialräumlich orientierte, partizipative *Governance* (sozialräumliche Netzwerke) in den ‚hierarchischen Koordinationskontext‘ der formalen Organisation des Trägervereins eingebettet ist. Auf Gesamtstadtebene erfolgt die Standortvergabe, die Entwicklung allgemeiner Qualitätskriterien und Zielsetzungen für die Arbeit vor Ort (als Leitorientierung) wie auch die Vorselektion geeigneter Partner für die sozialräumliche Umsetzung der politischen Integrationsstrategie. Dieser globale Strukturrahmen und gemeinsame Leitzielorientierungen sind der ‚Koordinationsrahmen‘, der sich in dreierlei Hinsicht vorteilhaft auf die sozialräumlichen Verhandlungsprozesse auswirken kann: Die ‚hierarchische Kontextsteuerung‘ unterstützt die Zusammenarbeit und Ressourcenbündelung vor Ort, weil darüber 1) Komplexität reduziert wird (Vorauswahl der Akteure), 2) Handeln durch Leitorientierungen erleichtert wird (globale Handlungsorientierung durch Leitziele) und 3) Lerneffekte aus anderen sozialräumlichen Kontexten in die Netzwerke neuer Standorte hineintransportiert werden können, so dass bereits vollzogene ‚Fehler‘ oder ‚Fehlentwicklungen‘ nicht wiederholt werden (müssen; vgl. Fürst 2003).

Letztendlich kann eine hierarchischen Kontextsteuerung dezentraler Selbststeuerungsprozesse die Gestaltung einer ‚**Vielfalt in der Einheit**‘ fördern: Divergierende Handlungslogiken, Partikularinteressen und Egoismen, Erfahrungshintergründe und Organisationskulturen können besser moderiert und koordiniert werden, weil die lokalen Akteure durch die geteilte (gesamstädtische) Leitorientierung zur Reflexion über das eigene Handeln, partikulare Interessen und Logiken, ihre Kommunikationskultur und Routinen anregt werden. Fördert der Sozialraum den ‚Gemeinsinn‘, also das solidarische Verhalten der Akteure, so kann der kommunale Bezug darüber hinaus ‚Gemeinwohl‘ orientiertes Handeln aktivieren und fördern (vgl. Münkler & Fischer 2001): In beiden Fällen kann sich die regionale Rückbindung der strategischen Netzwerkarbeit – an Kommune, ‚Veedel‘ oder Sozialraum - als geteilte ‚regionale Identität‘ förderlich auf die Koordination und Integration Ressort übergreifender sozialpolitischer Zielsetzungen auswirken. An dieser strategisch-regionalen Komponente setzen sowohl die Konzeptionen des Bund-Länder-Programms ‚Soziale Stadt‘ wie auch des Körbe für Köln e.V. an.

Die **Multilevel Urban Governance im Körbe für Köln** kann zusammenfassend wie folgt skizziert werden: Die ‚lokale Elite‘ entwickelt in den o.g. Gremien projektbezogene gesamstädtische Leitideen für eine integrierte sportbezogene Jugend(sozial)arbeit, die sozialraumorientiert in enger Kooperation mit Stakeholdern aus angrenzenden politischen Handlungsfeldern (z.B. Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung, Arbeitsmarktpolitik) und unter Berücksichtigung der spezifischen Bedarfslagen und in Ko-Produktion der Adressaten/Zielgruppe (indirekte Beteiligungsverfahren) umgesetzt werden. Sozialräumliche Leitziele sind der gebietsbezogene Kitt der Zusammenarbeit, die über partizipative Zielprozesse, Moderation und Verhandlungen in Einklang gebracht wird. Die operative Arbeit vor Ort wird von den Sozialraumakteuren dokumentiert und in lokalen Qualitäts- und Wirksamkeitsdialogen reflektiert, so dass die operativen Akteure in der funktionalen Mehrfachrolle als Planer, Gestalter und Steuerungsgruppe und Controller agieren. Sie leiten selbst bei Bedarf auch Umsteuerungsprozesse ein. Verbindende Elemente der **kommunalen Kontextsteuerung** und Sozialraum orientierten **Netzwerksteuerung**

sind 1) auf inhaltlicher Ebene geteilte Leitorientierung und integrierte Handlungskonzepte, 2) auf Akteursebene das Kernteam und 3) auf methodischer Ebene die partizipative Prozessevaluation, die als kooperative Qualitätsentwicklung über dialogische Verfahren gestaltet wird. Der Körbe für Köln ist ein effektives Beispiel für eine ‚gesellschaftlichen Selbststeuerung im Schatten der Hierarchie‘ (Mayntz & Scharpf 1995; Willke 1993).

7.5 Möglichkeiten und Grenzen einer strukturell gekoppelten Wohlfahrtsproduktion an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe

Nachfolgend werden in der Zusammenschau – sortiert nach funktionaler Perspektive – die wesentlichen Chancen und Risiken aus Sicht der befragten Akteure aus Sport und Jugendhilfe mit Blick auf eine Netzwerkarbeit im fokalen Schnittstellenbereich dargestellt. Die Übersicht erfolgt zunächst aus der Perspektive der Jugendhilfe (öffentlich, operativ, Träger der Jugendhilfe im Netzwerk), dann aus der Perspektive von Sportakteuren aus dem Netzwerkkontext (öffentlich, zivilgesellschaftlich und wirtschaftlich orientierte Trägerinstitution im KfK), wie auch aus der Systemumwelt von Körbe für Köln e.V. Hier kommen vereins- und verbandsorganisierte Sportakteure der kommunalen und Landesebene zu Wort (kommunale und regionale Sportjugenden, Stadtsporthilfe). Die Landesebene wurde implementiert, weil dort die zentrale Kontextsteuerung der sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit im Sport zu verorten ist (Programmgestaltungen etc.). Seit den 80er Jahren hat dieser Steuerungsakteur auch immer wieder Kooperations- und Vernetzungsansätze im fokalen Schnittstellenbereich angesteuert und versucht, seine Mitgliedsorganisationen über Programmsteuerung zu vernetzten Ansätzen einer organisierten Gemeinwesenarbeit vor Ort zu aktivieren (vgl. stellv. SJ NRW 1997; Blum 1997).

Die funktional differenzierte Darstellung der Daten bedingt, dass es auch zu Doppelnennung der gleichen Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven kommen kann; dies wird aber in Kauf genommen, um die funktionale Sicht auf die soziale Offenheit und Geschlossenheit der Akteure gegenüber einer organisierten Gemeinwesenarbeit, die besonderen Chancen und Hemmnisse aus den je teilsystemischen Handlungsfeldern Sport und Jugendhilfe rekonstruieren und besser einordnen zu können. Abschließend erfolgt eine Synopse der Betrachtung der Möglichkeiten und Grenzen einer Kooperation an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe im Körbe für Köln e.V. In diesem Kontext wird auf Grundlage der Strukturanalyse und der empirischen Daten versucht, eine Erklärung für die sozial Indifferenz des verbandsorganisierten Sports zu rekonstruieren. Diese wird allerdings zugleich für ‚neue‘ Möglichkeiten einer Vernetzung – auf der Ebene der Vereine – geöffnet.

7.5.1 Chancen der Kooperation von Jugendhilfe und Sport

Zunächst werden die besonderen Potenziale der Teilsysteme für eine plurale Wohlfahrtsproduktion erarbeitet. Hierbei wird erst fokussiert, welche Potenziale der Sport für die Jugendsozialarbeit mitbringt, bevor in einem zweiten Schritt die Chancen für eine kooperative oder vernetzte Leistungsproduktion gesondert betrachtet werden.

7.5.1.1 Chancen aus Sicht der Jugendhilfe: Stiftung als Träger, öffentliche Jugend(berufs)hilfe und operative Akteure

Die Verknüpfung von Sport und Jugendhilfe wird insgesamt von der Jugendhilfeseite als sehr sinnvoll und fruchtbar erachtet (vgl. IP14, 51f.; 70f.; 95; 99; 159; IP8; IP1, 45; 52f.; IP27, 15f.; 87f.; IP28, 66f.; 70ff). Aus **Sicht der Jugendhilfeakteure** wird das besondere Potenzial des Mediums Sport für eine Jugendsozialarbeit in folgenden Dimensionen gesehen:

- 1) Sport eignet sich für eine **niederschwellige Jugendsozialarbeit**.
- 2) Sport ist ein **attraktives** Element für die Jugend(sozial)arbeit, über das eine unmittelbare Nähe zur **Alltagswelt und Jugendkultur** der Zielgruppe hergestellt werden kann.
- 3) Sport ist ein attraktives Element für die Jugend(sozial)arbeit, weil es einen sehr hohen **Stellenwert bei den Freizeitaktivitäten** junger Menschen hat und damit ein **sinnvolles Freizeitangebot** für die jungen Menschen geschaffen wird.
- 4) Sport ist ein wichtiges **Brückenelement** zu den sozialarbeiterischen Angeboten der Jugendberufshilfe und anderen Angeboten der Jugendhilfe.
- 5) Sport **fördert die ‚geistige‘ Beweglichkeit** bei der Zielgruppe und damit indirekt auch Ziele der allgemeinen Jugendarbeit (i.S.v. Erziehung durch Sport).
- 6) Über die Sportarbeit können **Geselligkeit** und **soziale Kompetenzen** gefördert werden.

Mit Blick auf die **besonderen Potenziale einer organisierten Gemeinwesenarbeit** zwischen Sport und Jugendsport, werden dem Sport aus Sicht der öffentlichen Akteure der Jugendhilfe vor allem folgende Potenziale zugeschrieben:

- 1) Über die Zusammenarbeit mit dem Sportakteur kann ein leichter Zugang zu Sportstätten und Hallen erreicht werden.
- 2) Die Sportjugend/ der organisierte Jugendsport ist ein attraktiver Kooperationspartner auf Grund ihrer **großen Multiplikatorwirkung** bei den Jugendlichen.

Also es ist eine hohe Erreichbarkeit der Jugend, weil es ein unheimlich großer Verteiler, ein Multiplikator ist. Und wenn man das jetzt rein theoretisch als Größe akzeptieren würde, ist das schon ein be-
neidenswerter Zustand, den wir als Jugendbehörde hier gar nicht haben. Wir unterstützen deswegen auch diese Struktur, diese Sportjugend, XXX würde sagen ‚viel zu wenig‘. Wir unterstützen auch nur den Teil der Jugendförderung, nicht die Sportförderung. Also den jugendpflegerischen Anteil. Und dieser Anteil ist eben der gesellige Teil. (IP28, 70ff; Jugendhilfe, öffentlich)

Als Vorteile für die Einzelakteure wird, neben der Rekrutierung neuer Vereinsmitglieder für den Sport und dem niederschweligen Zugang zur Sozialen Arbeit, vor allem die wechselseitige Entlastung durch die spezialisierte Leistung der je anderen Akteure hervorgehoben (IP27, 85). Die Synergien werden vor allem in der Schaffung komplementärer Leistungsbezüge (ebd., 90) und in der Schaffung eines Nischenangebots gesehen (ebd., 27).

Das wechselseitige Potenzial aus Sport und Jugendhilfe kommt aber erst in einer **strukturell gekoppelten Kooperation und Netzwerkarbeit** umfassend zum Tragen, weil darüber die **spezialisierten Teilleistungen und Ressourcen** aus Sport und Jugendhilfe gebündelt und in eine emergente Netzwerkleistung überführt werden können. In dieser interdisziplinären Zusammenarbeit liegt das besondere Problemlösungspotenzial für eine integrierte Jugendsozialarbeit im Sozialraum; allerdings nur auf der

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Basis einer geteilten Rationalität, die im Beirat des Vereins erarbeitet wird, wird laut Akteurin der Jugendberufshilfe der „Nährboden“ für effektives kollektives Handeln geschaffen. Damit wird das eigentliche Leistungspotenzial in der Mehrebenenkonstruktion im KfK mit seiner institutionalisierten Gremienarbeit zur Entwicklung von integrierten Querschnittspolitiken einerseits und der Implementierung in einer intersystemischen Gemeinwesenarbeit im Sozialraum als das eigentliche Leistungspotenzial der Konstellation gesehen.

[Die Netzwerkarbeit] ist eher eine Bereicherung. Verschiedene Disziplinen kommen zusammen. **Der sportliche Bereich, die Jugendhilfe.** Durch den Beirat haben wir auch verschiedene Disziplinen, die das Projekt unterstützen. Das ist mit das Wichtigste, dass es auf **einen Nährboden** gesetzt ist, [...]. Der sportliche Teil und der beratende Teil alleine können nicht viel bewirken. Da muss noch ein anderer Geist mit rein. (IP14, 73f., JBH)

7.5.1.2 Chancen aus Sicht des Sportsystems: Sportwirtschaft als Träger, Sportverwaltung, Sport selbstverwaltung, Stadt sportbund, Sportverein

Die Kontextanalyse mit Akteuren aus dem vereins- und verbandsorganisierten Sport (IP15; IP17; IP25; IP26; IP24; IP12; IP13) hat folgendes Bild ergeben. Auch die Sportakteure sehen grundsätzlich in der strukturellen Kopplung eine Bereicherung, die in den bereits benannten Vorteilen zum Ausdruck kommt: So wird auch hier die Attraktivität des Sports für die Zielgruppen, die Niederschwelligkeit der Angebotsgestaltung, die Förderung der sozialen Kompetenzen und die Schaffung umfassender Angebote im Feld einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit als besondere Chance herausgestellt (vgl. IP18, 17f.; Sport/Wirtschaft).

Die Potenziale des Jugendsports für die **allgemeine Jugendarbeit** werden in den folgenden Möglichkeiten gesehen:

Man muss **junge Mitglieder dazu animieren, Verantwortung im Verein** zu übernehmen. Sie müssen sehen, dass sie Teil des Ganzen sind. Wie gut oder schlecht es klappt, liegt mit in **deren Verantwortung**. [...] Es ist wichtig, die **positiven Effekte**, die der Sport hat, den Jugendlichen zu vermitteln. Wir müssen versuchen, den Kindern und Jugendlichen **bestimmte Werte zu vermitteln**, die in anderen Bereichen, im **gesellschaftlichen Bereich** wichtig sind. Allgemeine **Bildungswerte**, die über den Sport hinausgehen. **Persönlichkeitsentwicklung** ist ein wichtiger Punkt, **das Sozialverhalten allgemein, soziale Kompetenzen**. Das sind so Stichworte, wo ein Sportverein einen hohen Anspruch an sich haben sollte. (IP25, 24f.; Sportverein).

Potenziale des Jugendsports für die **Jugendsozialarbeit** werden wie folgt gesehen:

Gesundheitsaspekt, soziale Integration und Kompetenzen, Spiel, Sport, Bewegung, Förderung der Persönlichkeitsentwicklung. Wenn man den Gesundheitsaspekt weiter ausbaut und es Prävention nennt. Der Sport stärkt das Bewusstsein bei allem, was mit Drogen, Nikotin, Alkohol zu tun hat. Der Sport ist da kein Allheilmittel, aber wer Sport treibt hat das Bewusstsein in die Richtung. (IP17, 24f. SSB).

Der Sport bietet ja ein nonverbales System, um Kommunikation zu schaffen, was in anderen Bereichen schwieriger ist. Das ist unser Vorteil, dass es eine andere Verständigungsebene gibt. Sport ist da ein Medium für andere politische Zielsetzungen. (IP17, 617f. SSB).

Als Kernproblem wird mit Blick auf die Einzelleistungen der Systeme Sport und Jugendhilfe identifiziert, dass beide Systeme in ihrer spezialisierten Leistungsfähigkeit Grenzen aufweisen und auf Grund der ihrer Strukturbesonderheiten und Autonomie-Interdependenz-Relation ambivalent gestaltet sind:

Man muss sich seine eigene Klientel halten, **als Sozialarbeiter** will man, dass sich die Zustände bessern. Mir wurde von Leuten aus dem Bereich gesagt, dass viele daran gar kein Interesse haben. Sie wollen ihren Job erhalten. Das ist ein echter Widerspruch. Oft erreichen sie die Kids nicht mehr. Die **Sportvereine** auf der anderen Seite schreiben sich auf die Fahne, dass sie so viele Kinder von der

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Strasse holen und positive Werte vermitteln. Die negative Publicity bekommen sie aber auch nicht in den Griff. Man muss gucken, dass die Kampagnen nicht an der Realität vorbeigehen. Das sich der Sport nicht hinstellt mit „Keine Macht den Drogen“ und das Fußballländerspiel dann von Bitburger präsentiert wird. Das ist ein Widerspruch. [...] Dadurch machen wir uns unglaubwürdig. Unser Job ist es nicht die harten Fälle von der Strasse zu holen, wir können präventiv arbeiten, wenn man uns lässt. (IP25, 41f; Kontext Sport, Verein).

Diese Ambivalenzen können über Zusammenarbeit und vernetzte Ansätze überwunden werden. Potenziale einer **organisierten Vernetzung** werden – wie von den Akteuren der Jugendhilfe auch – entsprechend auch in der wechselseitige Ergänzung der spezialisierten Teilleistungen gesehen. Weiterhin wird das Potenzial herausgestellt, dass der Sport eine substituierende Inklusionsleistung für benachteiligte junge Menschen übernehmen kann. Dies kann mit dem positiven Effekt verbunden sein, dass über das gesellschaftspolitische Engagement das eigene Image und die soziale Anerkennung im Kommunalraum und damit die Legitimität des Sports gesteigert werden kann.

[Das Netzwerkangebot] ist **eine zusätzliche Struktur zum organisierten Sport**. Die Leute müssen sich nicht an den Verein binden, um mitzumachen. Der Verein hat nur die Möglichkeit selber so etwas anzubieten, muss aber wissen, dass er dadurch keine Einnahmen erzielt. Das ist vielleicht nur eine Image-Sache. (IP25, 77f.)

Auch an dieser Stelle zeigt sich, welche **soziale Komponente der Sport für unsere Gesellschaft** hat und leistet. An dieser Stelle muss man viel mehr tun. Man kann an der **Stelle Integration von ausländischen** Mitbürgern einsetzen, wenn man das **Thema von sozial Schwächeren** bringt, oder **Solidarität** innerhalb der Gesellschaft. Das sind zentrale Punkte für den Stadtsportbund, aber auch hier in dem Projekt. Insofern ist das ein gutes Beispiel wie man solche Themen angehen kann. (IP21, 48f., Sport (Brille SSB)/JHV)

Die besondere Chance der Zusammenarbeit wird darin gesehen, dass traditionelle Vereinsstrukturen und deren soziale Schließung über ein offenes Nischenangebot in den Brennpunkten überwunden und neue Zielgruppen erreicht werden können. Die Akteure aus Sport und Jugendhilfe können sich in dieser Arbeit wechselseitig entlasten.

Das sieht man, wenn man in der **Vereinswelt** ein bisschen zu Hause ist, dass die Sportvereine genau das widerspiegeln. Da, wo die Sportvereine es schwer haben, wo es kleine Vereine gibt, die große Probleme haben, da sind wir genau an den **sozialen Brennpunkten**. Deshalb bin ich der Auffassung, an diesen Stellen **gemeinsam Lösungen** zu finden. Das sind vielfach auch die Vereine, die auf Funktionärebene nicht mit gut organisierten Leuten ausgestattet sind. (IP21, 78f., Wirtschaft/Jugendhilfe/Sport)

Die Sportakteure haben einige positive Erfahrungen in der Schnittstellenarbeit zwischen Sport und Jugendhilfe resp. der sozialen Arbeit gemacht. Benannt werden konkret der Informations- und Erfahrungsaustausch und gemeinsame Aktionen im jugendpolitischen Bereich (z.B. Drogenproblematik, Gedankenaustausch, Jugendaustausch mit Israel etc.; IP15, 70), positive Erfahrungen mit dem Interkulturellen Dienst (IP 15, 76), positive Erfahrungen in der Kooperation mit dem Jugendamt (edb.,89f) und im operativen Bereich mit einer organisierten Gemeinwesenarbeit (IP25,32ff; 44ff). Meist wurden diese Kooperationen allerdings als Ko-Optationen gestaltet und nicht als dezentral gesteuerte Netzwerkarbeit.

Einschränkend wird angemerkt, dass diese Kooperationen auf allen Ebenen meist immer dann ein jähes Ende finden oder gar nicht erst zu Stande kommen, wenn es um Finanzen und eine gleichberechtigte Ressourcenverteilung auf beide Partner geht. Der Sport zieht hierbei aus Sicht des Jugendsports in der Regel den Kürzeren. Damit ist bereits inhaltlich das Kapitel zu Hemmnissen und Grenzen der Kooperation eingeleitet.

7.5.2 Hemmnisse und Grenzen der Kooperation von Jugendhilfe und Sport

Nachfolgend werden die Grenzen und Hemmnisse zunächst aus Sicht der Jugendhilfe und dann aus der Perspektive des Sports illustriert.

7.5.2.1 Grenzen aus Sicht der Jugendhilfe

Aus Sicht der öffentlichen Jugendberufshilfe werden in der intersystemischen Zusammenarbeit des Körbe für Köln e.V. „**keine speziellen Risiken**“ (IP14, 73) in dieser ‚künstlichen Ehe‘ zwischen Sport und Jugendhilfe gesehen. Vielmehr wird lobend hervorgehoben, dass trotz struktureller Divergenzen der Teilsysteme im System keine Hemmnisse und Risiken in der Zusammenarbeit gesehen werden. Die Frage, ob und wo es Konflikte und Probleme in der Zusammenarbeit gäbe, wird wie folgt beantwortet:

Also so wie es jetzt angelegt ist, eigentlich nicht. Ich könnte mir vorstellen, dass es Reibereien in **Problemsituationen** gibt, aufgrund der **Zusammenarbeit von mehreren Strukturen**. Aber im Moment sehe ich für Körbe für Köln keine negativen Effekte. (IP28, 62f., Jugendhilfe)

Allerdings werden diverse Hemmnisse und Grenzen benannt, die bei heterogen strukturierter Netzwerkarbeit grundsätzlich aufkommen und den Erfolg der Zusammenarbeit gefährden können. Diese werden nachfolgend synthetisiert und anonymisiert⁵² dargestellt. Die Stolpersteine und **Hemmnisse** einer vernetzten Zusammenarbeit von Sport und Jugendhilfe werden in folgenden Aspekten gesehen:

- **Strukturelle Divergenzen** der Teilsysteme auf Grund von Hauptamt/Ehrenamt und die Identifikation von z.T. fehlenden ‚fachlichen‘ Kompetenzen auf Seiten der Sportakteure;
- **Veraltete und z.T. verhärtete Strukturen** des organisierten Sports, auf deren Grundlage eher eine Orientierung am Strukturerehalt statt an einer Innovationsorientierung eingenommen wird;
- **Divergierende Handlungslogiken zwischen Sport und Jugendhilfe**: Die z.T. große wettkampforientierte Grundhaltung des Sports, die konträr zur Handlungslogik der Jugendarbeit steht.
- **Divergierende pädagogische Philosophien** und fachliche Methoden und Konzepte in Jugendhilfe und Sport.

Ja ich sag mal die Strukturen des Sportes sind natürlich dazu angetan, auch die Gegensätze nicht gerade überwinden zu können, weil ... das ist einfach eine Frage des Alters. Das ist das eine, im Bereich von gewissen Funktionären. Das andere ist eben die Grundhaltung, das was Sport ausmachen könnte, an Sozialisierungspotenzial, das kann nur mit einer gewissen Grundhaltung passieren. Und diese bestimmte Grundhaltung, die muss transportiert werden über ein System, ich sag jetzt mal, Übungsleiter oder Ehrenamtler oder wie auch immer. Und da ist eben die Philosophie der pädagogischen Herangehensweise im Sport eine rigidere, eine andere. Da ist es halt nach wie vor so, dass auf den Leistungssport vorbereitet wird. Während wir eben doch mehr fachlich orientiert arbeiten und vor allem interessenorientiert an dem Jugendlichen arbeiten. (Anonymisiert Jugendhilfe)

Des Weiteren werden grundsätzliche Aspekte genannt, die als **Hemmnisse für eine erfolgversprechende heterogen strukturierte Netzwerkarbeit** mit Blick auf die Binnensteuerung und Koordination einer intersystemischen Interdependenzbewältigung identifiziert werden. Diese Aspekte gehen über den spezifischen Kontext Sport/Jugendhilfe hinaus:

⁵² Quellen insgesamt sind: IP1; IP8; IP9; IP14, 138; IP20; IP23; IP27; IP28, 73.

- Das **Verschieben von Prioritäten** und **Verwischen von Zweck-Grenzen** in der Zusammenarbeit, worüber in zweiter Instanz auch die **Legitimität** gegenüber der Mutterorganisation gefährdet sein kann;
- Das Risiko einer **nicht paritätischen Verteilung der Netzwerkerträge** als Resultat von Asymmetrien und Divergenzen des Ressourceninputs;
- Das Risiko von **Asymmetrien, Einflussdominanz und (Entscheidungs-) Macht**, die auf der Basis divergierender Einflusslagen, Ressourcenlagen und/ oder ungleicher Repräsentationsverhältnisse (Überzahlverhältnisse), divergierender Grad an Zentralität der Akteure entstehen;
- Das Risiko von **opportunistischem Verhalten** von Einzelpartnern, die ihre Partikularinteressen in der Netzwerkkonstellation durchsetzen;
- Das **Risiko der Dominanz von Eigenlogiken**, die das gemeinwohlorientierte Handeln und die Fachlichkeit unterwandert und gefährden können (z.B. wirtschaftliches Handeln/Profitorientierung)
- Das Risiko einer **hierarchischen Entscheidungsstruktur** und partikularer Akzente, die mächtige Akteure setzen;
- Das Risiko von **nicht geplanten Resultaten** aus Eigendynamiken und Selbststeuerungsprozessen;
- Das Risiko, dass **eher ‚Männer‘** im öffentlichen Raum als Repräsentanten der Netzwerkarbeit auftreten, während die Frauen die eigentlichen Strippen der Netzwerkarbeit ziehen und das Netz knüpfen;
- Das Risiko, dass ein **zentraler Akteur bzw. eine fokale Akteurgruppe** im öffentlichen Raum als Repräsentant/in der Netzwerkarbeit auftritt und strategische Entscheidungen ‚zentral‘ und z.T. ‚hierarchisch‘ steuert;
- Das Kernproblem einer **dauerhaften Ressourcensicherung** und der Schaffung von Nachhaltigkeit.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die wirklichen Grenzen einer Vernetzung von allen Jugendhilfeakteuren in der **Finanzierbarkeit, Struktursicherung und Nachhaltigkeit** von Netzwerkprojekten im fokalen Schnittstellenbereich gesehen werden (vgl. stellv. IP27, 145, 174). Die **strukturellen Grenzen**, die aus einer nicht gleichberechtigten Ressourcenallokation, differenten Einflussdominanz und Ressourcenlagen, opportunistischem Verhalten, dem Risiko einer hierarchischen Durchsetzung von Partikularinteressen und der Entwicklung von Eigendynamiken im System entstehen, können aus Sicht der Netzwerkakteure (Jugendhilfe) über die Schaffung angemessener Koordinationsstrukturen, Mitbestimmungsrechte und einem angemessen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum für alle involvierten Akteure minimiert werden.

7.5.2.2 Grenzen aus Sicht des Sports

Auch die Sportakteure im Netzwerksystem sehen prinzipiell in der Finanzierung und der Ressourcenmobilisierung die Hauptgrenzen für eine bereits funktionierende Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe (stellv. IP18, 120, 125f.; IP16, 175; IP21, 75). Weiterhin hat die empirische Kontextanalyse mit Akteuren aus dem vereins- und verbandsorganisierten Sport (IP15; IP17; IP25; IP26) folgendes Bild ergeben.

7 Qualitative Netzwerkanalyse

Die Grenzen der Vernetzung zwischen Akteuren aus dem Jugendsport und der Jugendhilfe werden auch in der Sportperspektive vor allem an **strukturellen Differenzen** zwischen den Teilsystemen festgemacht. Benannt werden v.a. folgende Aspekte:

- **Struktur- und Zeitprobleme**, die v.a. auf die ehrenamtlichen Strukturen im Sport zurückgeführt werden, die als Hemmnis für eine umfassende politische Koordinationsarbeit durch Sportakteure identifiziert werden (IP29,40; IP19; IP15, 74f.)
- **Fehlende Win-Effekte/Vorteile**, die der Sport aus einer Kooperation ziehen könnte oder eine fehlende Transparenz über diese. Kooperationen und Vernetzungen werden vor diesem Hintergrund häufig als **Instrumentalisierung des Sports** durch Jugendhilfe und Politik wahrgenommen (IP40; 76f; IP26, 93f.)
- **Negative Erfahrungen** in der kooperativen Schnittstellenarbeit in der Vergangenheit, aus denen sich u.a. das Instrumentalisierungstheorem entwickelt hat (IP26, 70; 93ff; 99).
- **Konkurrenzdenken, Ressortegoismen und Verteilungskämpfe** in den Strukturen der Jugendhilfe (IP15, 81; 89; IP25, 34f.; IP29, 40): In der Wahrnehmung der Sportakteure wird der Jugendsport von den anderen Trägern der Jugendhilfe als gefährlicher **Konkurrent** zu anderen Trägern und Anbietern wahrgenommen, weil er auf der Basis von ehrenamtlichem Engagement in der Lage ist, kostengünstig viele Jugendliche in die Gesellschaft zu integrieren (vgl. auch Kap. 6.3). Vor diesem Hintergrund wird der Sportakteur gerne für eine ‚Kooperation der Armen‘ (IP29) genutzt, während die Ressourcen eher den hauptberuflichen Akteuren der Jugendhilfe zufließen. Umgekehrt nimmt der Sport die Jugendhilfeakteure als Konkurrenz wahr, weil diese auf Grund der professionellen Strukturen meist mehr Ressourcen erhalten und mit Blick auf eine Kooperation die Gefahr gesehen wird, dass z.B. die Jugendlichen in die Einrichtungen abwandern (IP25, 34f.).
- **Mangelnde Anerkennung** der Leistungsstärken des Sports als Freier Träger der Jugendhilfe: Der Sport wird von anderen Freien Trägern nicht als gleichberechtigter Partner ernst genommen und es herrscht ein **mangelndes Bewusstsein** für die besonderen **Leistungspotenziale** des Sports vor (ebd., 41).
- **Divergenzen in den Handlungslogiken von Sport und Jugendhilfe**: die Divergenzen zwischen einer Mitgliederorientierung und einer Orientierung am Sport für Alle kann zu Binnenproblemen im Sportverein und Unzufriedenheiten der Mitglieder führen (IP25, 45f.). Hier muss der Kosten-Nutzen-Effekt im Einzelfall abgewogen werden; allerdings darf eine Kooperation nie auf Kosten der eigenen Strukturen gehen. Strukturerehalt steht an oberster Stelle.

Mit Blick auf die Binnenstrukturen im Sportsystem bzw. Jugendsport werden in kritischer Selbstreflexion folgende Aspekte als Hemmschwellen benannt

- Eine historisch gewachsene **hohe Autonomie und Selbststeuerungskapazität** der (Jugend)Sportselbstverwaltung, die sich ungern politisch oder finanziell Kontext steuern oder in einer dezentralen Netzwerksteuerung diese Koordinationsfähigkeit aus der Hand nehmen lassen möchte (IP26,93f.;99).
- **Divergierende Ziel- und Schwerpunktthemen** der **verbandlichen Jugendarbeit**, die sich eher auf die Kooperation und Trägerschaft im Kontext der Ganztagschule konzentrieren, auf andere Felder der Jugendpolitik und Schulpolitik anstatt auf eine vernetzte Jugendsozialarbeit (IP29, 38f.).

Die Umstellung auf **Projektförderungen statt Strukturfinanzierungen**, die Vereinsakteure und ihre Strukturen überfordert und keine mittel- bis langfristige Planungssicherheit zulässt; Kooperationsprojekte und soziale Initiativen sind zu

zeitaufwändig in Planung und Umsetzung, wenn sie nach kurzen Förderzeiten wieder eingestellt werden (IP 29, 35ff).

Exemplarische Zitate sind nachfolgend aufgeführt:

Der Sport ist Träger der Jugendhilfe. Er wird aber **nicht als solcher wahrgenommen**. Man sieht das als mieses Übel an. [...] Das KJHG ist gesetzlich geregelt. Man wird aber nicht wahrgenommen. [...] In Düsseldorf gibt es große Probleme. Da hat die Sportjugend keine Möglichkeiten von den Kommunen gefördert zu werden. (IP26, 19f. Jugendsport Kommune)

Die **Konkurrenzsituation** merken wir im Bereich der offenen Ganztagsgrundschulen. Da haben wir die Anbieter aus den Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, die bekommen eher den Zuschlag für die Trägerschaft als die Sportorganisationen. Das Bewusstsein herrscht da immer noch vor, dass Sportorganisationen nur Sport machen und: ‚die können das nicht‘. (IP29, 41f.)

Das Hauptproblem liegt in der **strukturellen Ebene, Ehrenamt und Hauptamt**. Unsere Vereine werden ehrenamtlich geführt, und die Leute haben dann meist am Wochenende für die Kinder Zeit. Die **hauptamtlichen** Einrichtungen haben am Wochenende aber geschlossen [...]. **Die trauen unseren ehrenamtlichen Mitarbeitern nicht**. Es sind **Hobby-Jugendbetreuer**, nicht richtig ausgebildet. Es funktioniert nur dort gut, wo der jeweilige Einrichtungsleiter meint, wenn Jugendliche da sind, dann kommt er am Wochenende. [...] Wir sehen das Potenzial und können es nicht nutzen. (IP15, 75f. Sportjugend Köln)

Wenn die **finanziellen Gründe** der Zusammenarbeit nicht in die Quere kommen, ist alles in Ordnung. Auch die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt. Die sind sehr sozial engagiert. Die versuchen auch die Netzwerke zu behalten. [...] Von der Verwaltungsebene habe ich immer Unterstützung bekommen. (IP15, 89f., Sportjugend Köln)

Die Sportvereine vor Ort sind in der Lage durch den hierarchischen Aufbau [im Sportsystem] jedes Angebot zur Verfügung zu stellen. Diesen Bereich koordinieren wir [die Sportjugend]. Dafür brauchen wir keine Ämter. Wir **wollen der alleinige Partner sein**, der Sport durchführt. [...]. Wir geben in jeder Form Rechenschaft. Wir lassen uns auch kontrollieren, aber wir **lassen uns nicht koordinieren** von jemandem, der unsere Ressourcen verschwendet. [...] Im Einzelfall muss man Kompromissbereit sein. (anonymisiert)

Ich bin der Meinung, dass die Sportorganisationen an sich gestärkt werden sollen und es eine klare Trennung geben soll. **Sport kann für vieles ein Mittel sein. Aber es muss auch Zweck an sich sein**. Dafür sind alle sportlichen Aktivitäten im organisierten Sport zur Verfügung zu stellen, weil wir bei der Mehrheit der Bevölkerung, deutliches Vertrauen haben. Selbstverständlich stellen wir uns zu **Kooperationen** für soziologische Zwecke zur Verfügung. Bei privaten Sponsoren wünsche ich gutes Gelingen, aber die brauchen nicht unsere Ressourcen mit zu verbraten. (anonymisiert)

Im vorliegenden Netzwerkkontext waren es vor allem **folgende Hemmnisse**, die gegen eine erfolgreiche Kooperationsanbahnung oder Umsetzung angeführt wurden:

- andere Schwerpunkte in der Arbeit (verbandliche Jugendarbeit),
- gewandelte Rahmenbedingungen (vgl. Prozessanalyse Partnersuche), die die Rolle des Sports im komplexen System von einer zentral steuernden hin zu einer Position als gleichberechtigter Partner neben – in der eigenen Wahrnehmung ‚unter‘ – anderen verlagert hätte,
- die Sorge des Verlusts der Selbststeuerungsfähigkeit und einer externen Kontrolle der Koordinationsabläufe sportlichen Handelns durch wirtschaftliche oder politische Akteure,
- die Sorge vor dem Verlust einer exklusiven Leistungsproduktion des sportlichen Handelns an andere Akteure aus der Jugendhilfe und Politik,
- strukturelle Differenzen zwischen Ehrenamt und Hauptamt, die eine politische Arbeit im Kommunalraum schwerlich möglich machen würden,
- fehlende Win-Effekte aus der Netzwerkarbeit oder eine fehlende Transparenz über mögliche Win-Effekte zum Verhandlungszeitpunkt,
- die Sorge vor der Instrumentalisierung des Sports über eine ‚Kooperation mit den Armen‘.

Diese Vorbehalte sind in hohem Maß durch Erfahrungen in der Vergangenheit geprägt, wie auch durch strukturbedingte Entwicklungspfade, die in der Strukturanalyse dezidiert aufbereitet und zusammengefasst wurden.

In Abgrenzung zur Sicht der verbandlichen Träger steht allerdings die **relative Offenheit des Großvereins**, in einem Konstrukt wie dem Körbe für Köln e.V. zu kooperieren und mitzuwirken. Hier wird das Potenzial gesehen, dass über gesellschaftspolitisches Engagement das Image des Vereins und auch sie sozialen Einflüsse und Politikfähigkeit vor Ort weiter erhöht und gestärkt werden können. Diesbezüglich wird u.a. kritisch-konstruktiv angemerkt, dass die Verbände ein Stück ihrer zentralen Steuerungstätigkeit – auch im Kontext der Programm- und Projektentwicklung – an die Großvereine, zumindest diejenigen, die auch professionelle Strukturen aufweisen, übertragen sollten. So wären die Akteure vor Ort in der Lage, entlang ihrer Strukturbesonderheiten zum aktiven Mitgestalter von Inklusionspolitiken zu werden und zudem ihren Status und ihre Position am Anbietermarkt als Freier Träger der Jugendhilfe zu stärken. Hier wird ein großer Entwicklungsbedarf gesehen. Die Potenziale und der Wille zur Kooperation sind aus dieser Perspektive in den Vereinsstrukturen von Großvereinen tendenziell gegeben und es muss am Einzelfall entschieden werden, ob eine Vernetzung sinnvoll erscheint; dies dürfe auf keinen Fall auf Kosten der Mitglieder geschehen.⁵³

Wir sehen uns da eher **als Dienstleister, Sport for all**, ohne dass man die Interessen der eigenen Mitglieder vernachlässigt. Es kann auch nicht sein, dass wir den Mitgliedern für das Beitragsgeld Angebote machen, die wir in anderen Zusammenhängen kostenlos anbieten. Da würden wir uns selber den Boden unter den Füßen wegziehen. (IP25, 45f)

Für den Kontext von Körbe für Köln e.V. wird diesbezüglich großes Interesse geäußert, z.B. als Pate oder Kooperationspartner in die Strukturen integriert zu werden.

Ich finde das Projekt interessant, ich habe gedacht, dass man da als Verein mit einsteigen könnte. [...] Ich finde das Konzept sehr stimmig. Der Sport wurde aufgenommen, gehört inzwischen zur Jugendkultur dazu. Andererseits finde ich es schade, dass wir noch keinen Zugang gefunden haben. Ich kann mir vorstellen, das der Verein Pate ist, o. ä. (IP25, 76)

Diese Sicht auf Konkurrenz und Ressortegoismen, die zwischen Jugendhilfe und Jugendsport existieren, teilen die Akteure des Jugendsports mit der Sicht der Jugendhilfe.

7.5.3 Synthese zu den Möglichkeiten und Grenzen einer kooperativen Leistungsproduktion an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe

Es ist deutlich geworden, dass die Akteure aus Sport und Jugendhilfe ähnliche Möglichkeiten und Grenzen benennen für eine plurale Wohlfahrtsproduktion an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe. Insgesamt werden große Potenziale des Sports benannt, um diesen für eine zeitgemäße Jugendsozialarbeit sinnvoll einzusetzen. Auf eine Wiederholung dieser Potenziale wird an dieser Stelle verzichtet (vgl. Kap. 7.5.1, auch Kap. 6.3).

Nachfolgend erfolgt eine abschließende Konzentration auf die Hemmschwellen, die einer möglichen Kooperation im fokalen Handlungsfeld im Wege stehen sowie auf grundsätzliche Voraussetzungen, die aus Sicht der Sportakteure erfüllt sein müssten, damit diese in einer organisierten Vernetzung partizipieren.

Die Stolpersteine für eine Vernetzung werden von beiden Akteurgruppen vor allem in strukturellen Divergenzen (Zeitproblemen, Ehrenamt/Hauptamt; Handlungslogiken), in Divergenzen mit Blick auf inhaltliche Konzepte, fachliche Standards und Erziehungsphi-

⁵³ Dies wird im Sportsystem auch darin reflektiert, dass sich im Freiburger Kreis, AG größerer Sportvereine e.V. eine verbandliche Parallelstruktur zum Spitzenverband DSB entwickelt hat (<http://www.reiburgerkreis.org> letzter Zugriff 15.11.2005), der sich beratend mit Themen und Lobbyarbeit auseinandersetzt, die vom DSB aus Sicht der Großvereine nicht angemessen bearbeitet werden.

losophien wie auch auf ein Konkurrenzverhalten, Ressortegoismen und Verteilungskämpfe zwischen den Akteuren zurückgeführt. In diesem Kontext werden – neben positiven Netzwerkerfahrungen – auch negative Erfahrungen einer Schnittstellenarbeit angeführt, die Spuren im Selbstverständnis der Akteure hinterlassen haben. Hierzu gehören u.a. (vgl. auch Kap. 6.3) die nicht gleichberechtigte Anerkennung der Sportakteure als Freier Träger der Jugendhilfe und die nicht hinreichend positive Bewertung ihrer (ehrenamtlichen) Leistungen. Weiterhin werden benannt, die Sorge der Sportakteure, dass der Sport in einer Kooperation nur instrumentalisiert werde, zugleich aber keine Win-Effekte für den Sportakteur aus der Zusammenarbeit erwachsen, die Sorge um den Verlust seiner Selbststeuerungskapazität im Rahmen einer Netzwerkssteuerung und des Verlustes seiner exklusiven Leistungsproduktion für ‚sportliches Handeln‘ an die Jugendhilfe. Hier spielen zwar – aus wissenschaftlicher Sicht gewertet – zum Teil auch ‚Fehlsichten‘ des Jugendsports auf die Binnenstrukturen des KfK eine Erklärungsrolle, aber insgesamt wird deutlich, dass all diese Dimensionen bereits in der Strukturanalyse als Idiosynkrasien systematisch hergeleitet werden konnten für das spezifische Verhältnis zwischen Jugendsport und Jugendhilfe. Gibt es dann überhaupt eine Chance auf Vernetzung, Netzwerkarbeit und eine plurale Wohlfahrtsproduktion? Die Empirie belegt zumindest, auch wenn es wohl noch Einzelfälle sind, dass der Sport in sehr vielen Kooperationsstrukturen an dieser Schnittstelle aktiv ist (vgl. Rittner & Breuer 2004; Breuer 2002).

Die Akteure aus dem Sportsystem äußern – ebenenübergreifend – folgende Aspekte, die erfüllt sein müssen als Voraussetzung für eine **erfolgversprechende Vernetzung** im organisierten Gemeinwesenansatz zwischen Sport, Jugendhilfe und Politik (IP19; IP25, 89; IP26; IP29, 39f.; 42):

- Beide oder alle Partner im Netzwerksystem müssen in der Lage sein, ihre Partikularinteressen in die Netzwerkrationalität einbringen zu können,
- die Vernetzung in einem gemeinwesenorientierten Ansatz bedarf einer geteilten Problemsicht und gemeinsamen Zielsetzung, die über integrierte Handlungskonzepte gesteuert werden kann,
- es müssen sich deutliche Win-Effekte für beide Partner aus der Kooperation ergeben,
- die strukturellen Divergenzen zwischen Ehrenamt und Hauptamt müssen angemessen berücksichtigt werden,
- die Autonomie der Partner darf nicht beschnitten werden und der Sportakteur muss auch zentraler Entscheider in Sachen ‚sportliches Handeln‘ bleiben,
- auf Seiten der Sportvereine, die als Kooperationspartner in Frage kommen, sollte Hauptamtlichkeit oder teil-professionalisierte Strukturen gegeben sein und
- die Strukturen der Vereine vor Ort müssen genutzt werden, statt neue Initiativen oder Maßnahmen zu generieren.

Allerdings muss berücksichtigt werden, dass es nicht ‚den Sportakteur‘ gibt, sondern Sportakteure je nach organisationalen Kontexten differenziert zu betrachten sind. An dieser Stelle greift das Ergebnis der strukturellen Kontextanalyse zum Sportsystem in Kap. 6.3.1.2.3: Im Sport existiert **keine einheitliche Handlungslogik**, so dass je nach Organisationstypus eine eher einflussorientierte Logik nach außen oder mitgliederorientierte Logik nach innen handlungsleitend werden kann. Dies ist eine entscheidende

Erkenntnis, die indiziert, dass die relative Offenheit oder Geschlossenheit von Sportakteuren gegenüber einer vernetzten Angebotsgestaltung **strukturell** entlang der institutionellen Kontexte variieren kann. Wir haben bereits gesehen, dass es kein Problem ist, die Kooperation mit der Sportpolitik und mit operativen Akteuren aus dem Jugendsportsystem, die in ihrer Rolle als Sportbetreuer/in aktiv werden, herzustellen. Beide Akteurguppen waren – gemeinsam mit der Sportwissenschaft als weiteren strukturell gekoppelten Akteur im und an den Grenzen des Sportsystems – von Anfang an offen für eine Kooperation. Die Zusammenarbeit ist auch reibungslos gelaufen. Damit konnte bislang nicht das Vernetzungsoptimum im Kölner Modell erreicht werden. Dies ist in der Vernetzung zu zentralen Akteuren und Schnittstellenmanagern im kommunal selbstverwalteten Jugendsport und im Jugendsport relevanten Sportvereinen anzuberaumen.

So sehen Sportverbände ihre genuine Aufgabe in der Koordination sportlichen Handelns und weisen prinzipiell das Primat der Einflusslogik auf, das über die Mitgliederlogik eingeschränkt wird. Im vorliegenden Fall wird diese kommunal verbandliche Einflusslogik aber vorwiegend über die Orientierung an der verbandlichen Jugendarbeit und der ‚Trägerschaft‘ (als Freier Träger der Jugendhilfe) bestimmt. Die Akteure sehen sich weniger der Aufgabe verpflichtet, eine *Policy* für eine **integrierte sportbezogene Jugendsozialarbeit im Kommunalraum** mitzugestalten. Darin sehen sie zugleich die Gefahr, ihrer exklusiven Funktionserstellung in Zukunft entmachteter zu werden, weil die Umsetzung einer solchen *Policy* auch durch die Konkurrenz in den Reihen der Jugendhilfe erfolgen könnte. Sie möchten hier ihre Einflusslogik nicht geltend machen.

Vereine, die sich als Solidargemeinschaft verstehen, orientieren ihr Handeln eher am Primat der Mitgliedschaftslogik und sind tendenziell durch einen sozialen Schließungsmechanismus, Traditionsorientierung und Strukturserhalt charakterisiert (vgl. Baur & Braun 2000b, 2001). Für diese Akteure kommt ein Kooperationsansatz tendenziell eher nicht in Frage. Dem gegenüber stehen eher dienstleistungsorientierte (meist größere) Vereine, die ihr Handeln an der Wachstumslogik ausrichten und deren Handeln auch entlang der Einflusslogik gestaltet wird. Sie sind tendenziell offen für Innovationen, neue Angebotsformen und die soziale Öffnung für neue Zielgruppen (vgl. ebd.). Diese kommen prinzipiell sehr wohl für eine mögliche Partnerschaft einer intersektoral vernetzten und systemübergreifenden sportbezogenen Jugendsozialarbeit in Frage. Sie bergen die notwendigen strukturellen Voraussetzungen (z.B. Ehrenamt und Hauptberuflichkeit), eine potenzielle Offenheit für Neues, für kooperative Arbeitsmodelle und zeichnen sich durch eine (soziale) Dienstleistungsorientierung aus:

Wir sehen uns da eher **als Dienstleister, *Sport for all***, ohne dass man die Interessen der eigenen Mitglieder vernachlässigt. Es kann auch nicht sein, dass wir den Mitgliedern für das Beitragsgeld Angebote machen, die wir in anderen Zusammenhängen kostenlos anbieten. Da würden wir uns selber den Boden unter den Füßen wegziehen. (IP25, 45f.)

Eng mit der sozialen Dienstleistungsorientierung ist zugleich die Notwendigkeit für das „Management von (gestiegener) Vielfalt“ (Streeck 1987, 477) verbunden, um die Binnendifferenzierung zu bewältigen, die durch Kursangebote, offene Angebotsstrukturen zur Inklusion benachteiligter Randgruppen, Kooperationen und Austauschbeziehungen zur Wirtschaft oder Akteuren der Jugendhilfe entstanden ist (vgl. Meier 2004, 84). Wachstumsorientierte Vereine müssen sich dem Mechanismus des Organisationalen Lernens öffnen, um den Konkurrenzkampf am Anbietermarkt als strategischer und effi-

zienter sozialer Dienstleister erfolgreich bestehen zu können. Sie sind aber darauf angewiesen, auch Ressourcenzuflüsse aus der Umwelt zu sichern und sich im Kampf um knappe Fördergelder und öffentliche Zuwendungen behaupten zu können. Die Nichtanpassung an diese gesteigerten Anforderungen und gewandelten Rahmenbedingungen kann die Existenz der Großvereine gefährden, allerdings darf eine Anpassung nicht ‚um jeden Preis‘ erfolgen. Im Zitat wurde dies bereits deutlich, denn sie müssen ihr Handeln zwischen einer höchst kontingenten Mitgliederlogik und der beschriebenen Einflusslogik ausbalancieren. Der Großverein muss daher immer wieder eine Balance zwischen dem ambivalenten Anspruch nach **Imagegewinn** und der Steigerung der **Politikfähigkeit** in der Außenorientierung und der **binnenorientierten Mitgliederorientierung** finden. Entsprechend sehen Großvereine in der Kooperations- und Netzwerkarbeit mit Umweltsystemen, insbesondere im Feld der Jugendhilfe, prinzipiell ein strategisches Potenzial und eine hohe Entwicklungskapazität für ihre Sportorganisationen (IP25, 16f; 44ff; 81f.; auch IP29; Blum 1997).

Voraussetzung, dass diese auch greifen kann, ist allerdings, dass alle Partner einen **gleichberechtigten Win-Win-Effekt** aus der Zusammenarbeit ziehen und keiner durch den anderen instrumentalisiert wird:

Sport ist eine attraktive Sache, [...] Sport ist da der Renner. Warum versucht man nicht das miteinander zu verknüpfen? Ich habe wenige Jugendeinrichtungen erlebt, die auf uns zugekommen sind. [...]. Wenn dann Mittel, die dem Sport zustehen, akquiriert werden, und Strukturen des organisierten Sports genutzt werden, um Mitarbeiter der sozialen Einrichtungen zu qualifizieren, hört der Spaß auf.“ (IP25, 89f.)

Der Akteur bestätigt weiterhin eine hohe Relevanz, als Akteur des Sportsystems eine soziale Einflussposition z.B. in lokalen politischen Entscheidungsgremien und *Policy*-Netzwerken von Umweltsystemen des Sports, wie der Jugendhilfe und Jugendpolitik, einzunehmen. Entsprechend partizipiert der Akteur auch aktiv in Stadtteilforen und der dezentralen AG§78 des KJHG/SGB VIII (vgl. Kap. 6.2):

Die freien Träger der Jugendhilfe sollen [über die AG78] integriert werden. Dazu gehören christliche, soziale Einrichtungen etc. Es war eine bunte Mischung an Leuten. Man hat dort eine ganze Menge mitbekommen. [...]. Der Ertrag waren Kontakte, man hat Leute kennen gelernt. (IP25, 65)

Die Arbeitskreisstrukturen werden allerdings kritisch im Hinblick auf einen konkreten kooperativen Output und intersystemische Verhandlungen beäugt, weil sie hierarchisch kontextgesteuert, ‚übergestülpt‘ sind. Die nur relative Funktionalität der Arbeitskreise als faktische Arbeits- und Kooperationsstrukturen wird auch aus Sicht der operativen Berater des Jugendsystems bestätigt, weil ‚zu viele‘ und ‚zu unterschiedliche‘ Akteure an einem Tisch sitzen (IP3; IP6; IP11; IP23). Zudem wird auch eine wechselseitige Konkurrenz wahrgenommen; nichtsdestotrotz haben die intersystemischen Arbeitsstrukturen vor Ort den positiven Effekt, dass diese als Kontaktforum genutzt werden können. Auf diesen informellen Kontakten aufbauend kann und hat sich in der Vergangenheit eine intersystemische Netzwerkarbeit entwickelt:

Die übergestülpten Strukturen sind leider einfach nicht dafür geeignet, um solche Angebote nachhaltig aufzubauen. Ein direkter, persönlicher Kontakt ist sinnvoller, man muss sich die Voraussetzungen vor Ort anschauen. Die Netzwerkstrukturen [in der AG78] scheitern daran, dass es zu viele unterschiedliche Interessen gibt, zu viele Eigeninteressen, die sich teilweise widersprechen. Ich habe den Eindruck, die Einrichtungen haben Angst davor, dass man ihnen durch die Sportvereine die Klientel wegnimmt. Umgekehrt haben die Sportvereine auch Bedenken Angebote in den Einrichtungen zu unterstützen, da manche Sportler dann lieber die kostenlose Variante wählen könnten. (IP25, 34f.)

Weiterhin wird einschränkend auf die **Notwendigkeit professioneller Strukturen** in den eigenen Reihen des Sportsystems verwiesen, um in Kooperationsprojekten mit ihren

7 Qualitative Netzwerkanalyse

komplexen Netzwerkstrukturen und dem hohen Koordinationsaufwand überhaupt mitwirken zu können. Wichtig wird hierbei eine dezentrale Netzwerksteuerung von ‚unten‘ erachtet:

Bezogen auf den Sport ist eine klare Entscheidung zur Professionalisierung der Sportverbände wichtig. Das muss keine Verberuflichung sein, es ist aber ein Umfeld, in dem viele Beteiligte mit Profis agieren. Der Sport tritt da oft etwas halbbacken auf. [...] Der Sport muss sich besser aufstellen. [...] Das ist auch eine Frage der Finanzierung. Vereine mit 1000 Mitgliedern sollten eine hauptamtliche Kraft beschäftigen. Die Sportvereine sind oft groß genug, haben die Kraft aber nicht (IP25, 36f.)

An diese Stelle wird auch mit selbstkritischem Blick auf die Strukturen der Verbände und deren z.T. sehr ‚zentralisierte‘ Koordinationspolitik von Projekt- und Netzwerkmaßnahmen geschaut und der Vorschlag zur Entwicklung auch dezentraler Steuerungsstrukturen in den Reihen des verbandsorganisierten Sports gemacht, über die der Einfluss vor Ort besser umgesetzt und eine direktere Einflussnahme des Sports auf umliegende Politikfelder möglich gemacht werden könnte.

Institutionen wie der SSB oder KSB brauchen Leute, die in den Bereichen [Netzwerkarbeit und Projektakquise] fit sind. Die müssen raus kommen. Es ist eine Fehlentwicklung, dass die Angebote vom LSB, SSB zu zentral sind. Das führt dazu, dass die Probleme aus dem Sozialraum nicht mehr [berücksichtigt werden]. (IP25, 36f.)

Eine Professionalisierung der ehrenamtlichen Strukturen – die nicht mit Verberuflichung gleichgesetzt werden sollte – würde das System mit den notwendigen sozialen, zeitlichen wie fachlichen Ressourcen versorgen, die für eine soziale Öffnung der Angebotsstruktur – z.B. für die Inklusion benachteiligter Bevölkerungsgruppen – und für koordinationsintensive Kooperations- und Netzwerkarbeit benötigt werden. Des Weiteren ist für diese Vereinstypen, neben einer sozialpolitischen Einflusslogik, auch die soziale Anerkennung des gesellschaftspolitischen Engagements relevant, weil darüber ein positives Image aufgebaut und der Eigenbestand (z.B. über Sponsorenakquise, Fundraising u.a.) eher autonom gesichert werden kann. Kleinere Vereine wären mit diesen Anforderungen strukturell überfordert (vgl. Baur & Braun 2001, 30; 2000b, 265; Emrich et al. 2001, 240ff; Heinemann & Schubert 1994, 196f.). Es fehlen allerdings nach wie vor gesicherte Erkenntnisse mit Blick auf die Frage, ob und unter welchen Bedingungen Vereine in der Lage sind, sich in einer kooperativ erstellten pluralen Wohlfahrtsproduktion zur Integration benachteiligter junger Menschen zu beteiligen. Auch die Strukturanalyse zu den Sozialen Initiativen im Jugendsport lässt keine Rückschlüsse auf diese Frage zu (vgl. Breuer 2002). Hier liegt Forschungsbedarf vor.

An dieser Stelle kann die **relative Indifferenz** des **verbandsorganisierten Jugendsports**, bewusst nicht an der Kooperation und Netzwerkarbeit im Körbe für Köln e.V. teilzunehmen, strukturell begründet werden. So hat die Analyse der Strukturen des Jugendsports in Kapitel 6.3 deutlich gemacht, was Hartmann-Tews im Zuge ihrer funktionalen Analyse für das deutsche Sportsystem bereits auf den Punkt gebracht hat: Das Ausmaß und die Form der Inklusionspolitiken im Sportsystem, daran rückgebundene Binnendifferenzierungen und damit auch die relative Offenheit oder Geschlossenheit von Sportakteuren, sich an einer kooperativen oder vernetzten Leistungsproduktion zu beteiligen, variiert in hohem Maße entlang der institutionellen Ordnungen der Sportorganisationen und der spezifischen Akteurkonstellationen (vgl. Hartmann-Tews 1996, 45). Jeder Konstellation liegen spezifische Interessen- und Einflusspotenziale zu Grunde, die als ‚reflexive Akteurinteressen‘ im Streben nach Macht, Dominanz und Kontrolle den Grad der jeweiligen sozialen Offenheit oder Geschlossenheit für eine vernetzte Wohl-

fahrtsproduktion bestimmen. Hierbei spezifizieren die substantiellen Interessen der Akteure, die in den teilsystemischen Handlungsorientierungen manifest werden, den Kontingenzzraum für offenstehende bzw. verschlossene Handlungsmöglichkeiten oder aber, wie im vorliegenden Fallbeispiel, für die Kooperationswillig- und Kooperationsfähigkeit (vgl. Kap. 2.3.1). So schafft die Varianz zwischen der Dienstleistungsorientierung und relativen Dependenz der Akteure im staatsnahen System der Jugendhilfe (vgl. Kap. 6.2) und die eher basisdemokratischen Strukturen, die relativ hohe Selbststeuerungsfähigkeit der Sportorganisationen und die historisch gewachsene relative Independenz von staatlichen und anderen Steuerungsakteuren im Jugendsport (vgl. Kap. 6.3) eine strukturelle Differenz zwischen den Akteuren aus Jugendhilfe und Jugendsport, die als Erklärungsgrund für die Nichtbeteiligung an einer Kooperation zwischen den Systemen herangezogen werden kann.

Diese gründet vor allem in der besonders prekären Autonomie-Interdependenz-Relation, die in Kapitel 6.3 systematische herausgearbeitet wurde: Der Jugendsport erfüllt im und über die Koordination und Förderung von sportlichem Handeln nicht nur einen Selbstzweck, sondern auch eine stellvertretende gesellschaftliche Funktion für die Jugendpolitik (z.B. soziale Integration, Demokratiefunktion). Hieraus schöpft das Sportsystem allgemein seine Legitimation als autonomes Teilsystem im Gesellschaftsverbund, und der Jugendsport im Besonderen seine soziale Anerkennung als ernst zu nehmender Leistungsträger der Jugendhilfe. Auf dieser Basis wird der fremdreferenzielle Ressourcenzufluss (öffentliche Subventionen) in den Jugendsport legitimiert, den die Akteure zur Absicherung des Bestandes ihrer Organisationen benötigen. Als Gegenkraft zu dieser hohen Dependenz wurde im historischen Verlauf eine relativ hohe Autonomie, Indifferenz und der Anspruch auf eine verstärkte Selbststeuerungsfähigkeit des Jugendsports entwickelt. Das System nimmt zwar aus benannten Gründen fremdreferenzielle Orientierungspunkte als Sekundärcores in sein Handeln auf, lässt sich deswegen aber nicht von den Umweltsystemen steuern oder bewusst beeinflussen. Die hohe Interdependenz hat als Gegenkraft zu einer verstärkten Entropie geführt, zu einer extremen Steigerung der Autonomie. So ist zwar im Subsystem der ‚Sozialen Arbeit im Jugendsport‘ (Breuer 2002) nicht nur der Primärcores sportlichem Handelns (körperlich leisten/nicht leisten), sondern auch die Ausrichtung am Negativcodewert der Jugendhilfe (Hilfebedürftig/Nicht Hilfebedürftig) relevant, d.h. die Inklusionspolitiken und Angebotsgestaltung wird an jugendlichen Minderheitengruppen i.S. einer Maximalinklusion eines ‚Sport für Alle‘ ausgerichtet und das sportliche Handeln wird entlang der jugendpolitischen Prämisse einer Gemeinwohlorientierung legitimiert. Dies erfolgt aber auf einer rein selbstreferenziellen Reproduktionsbasis: Das System steuert sich entlang der eigenen Relevanzen, der Selbsterhaltung. Im System wird entschieden, was es in diesem Kontext an Leistungen erstellen kann, soll und möchte und vor allem, wie diese plurale Leistungsproduktion im Hinblick auf das sportliche Handeln gestaltet wird.

So hat sich der Jugendsport sehr weit von den Akteuren der Politik emanzipiert und erarbeitet Inklusionspolitiken zum Jugendsport in hohem Maße eigenverantwortlich und relativ unabhängig von den öffentlichen Akteuren der Politik. Eine Netzwerksteuerung impliziert ein Stück Autonomie- und Selbststeuerungsverlust, weil das eigene Handeln im Netzwerkverbund über intersystemische Diskurse anschlussfähig an das der anderen Akteure gestaltet werden muss, Kompromisse gefunden und eine geteilte Problemsicht

erarbeitet wird. So lange es nicht zwingend notwendig ist, weil der Ressourcenzufluss und damit auch die Überlebensfähigkeit der Sportorganisationen gefährdet ist, werden die Akteure des Jugendsports – so die logische Konsequenz entlang der Prämisse der Autopoiesis – sich auf diesen relativen Machtverlust wohl kaum einlassen. Darüber hinaus wurde das Verhältnis Jugendsport und Jugendhilfe im historischen Verlauf geprägt durch Konkurrenzdenken und die durchgängige Wahrnehmung der Sportakteure, von den anderen Akteuren in der Jugendhilfe nicht als gleichberechtigter Partner und Träger der Jugendhilfe anerkannt zu werden (vgl. Kap. 6.3.2.2.2). In diesem Prozess hat sich der verbandliche Jugendsport auch politisch von den gängigen Entscheidungsstrukturen der Jugendhilfe emanzipiert und ist seinen eigenen Weg – außerhalb des DBJR – gegangen. Auch wenn in der vergangenen Dekade wieder erste Annäherungen und ein konstruktives Miteinander erkennbar ist, so kann und wird diese Autonomie und Selbststeuerungswilligkeit nicht von heute auf morgen *ad acta* gelegt. Dieser Schließungsmechanismus gegenüber Kooperationen und Netzwerkarbeit wird weiterhin durch die Strukturunterschiede (Ehrenamt/Hauptamt) gestärkt: so wird pfadabhängig gewachsene Sorge laut, dass in einer Netzwerkarbeit und strategischen Allianz in der fokalen Konstellation der Jugendsportakteur allein auf Grund struktureller Asymmetrien (weniger Zeit, weniger Professionalität auf Grund der Ehrenamtlichkeit) immer Gefahr laufe in politischen Entscheidungsprozessen ‚den Kürzeren‘ zu ziehen und den hauptamtlichen Akteuren der Jugendhilfe und ihren fachlichen Anforderungen nachgeben zu müssen. Diese Perspektive herrscht gleichermaßen bei den öffentlichen Akteuren der politischen Sportverwaltung wie der Selbstverwaltung der Sportjugenden vor.

Ein umfassendes Verständnis für die relativen Indifferenzen des Jugendsports gegenüber einer vernetzten pluralen Leistungsproduktion im Arbeitsfeld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit kann allerdings nicht allein aus einer ‚globalen‘ Sicht auf das Sportsystem auf Basis der Strukturunterschiede und historischen Entwicklungspfade der durch Wettbewerb geprägten Relation Jugendsport/ Jugendhilfe generiert werden. Vielmehr muss die Systemlogik des Sportsystems auch auf einzelne Organisationslogiken herunter gebrochen werden (vgl. Meier 2004; Kap. 6.3.1.2.3). Verlässt man nämlich die Ebene des verbandsorganisierten Jugendsports und begibt sich auf die Ebene anderer Organisationstypen, konkret von dienstleistungsorientierten Großvereinen, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die strukturelle Schließung auf Basis eines anderen organisationalen Handlungsprimats wieder geöffnet wird und Interesse an intersystemischer Kooperation und Vernetzung vorliegt. Kooperative und vernetzte Ansätze zwischen Jugendsport und Umweltsysteme im Feld der sportbezogenen Jugendsozialarbeit sind auch empirisch belegt (vgl. stellv. Fuhrmann 2005; Pilz et al. 2003; Rittner & Breuer 2004, 124-140; Breuer 2002; auch dsj 2005c; Praxisdatenbank Soziale Stadt 2005; bsj Marburg, VSJ Berlin; Golenia 2000). Allerdings ist eine Vernetzung in ressortübergreifenden Politiknetzwerken eher die Ausnahme. Hier besteht noch Entwicklungsbedarf, der aber von den Sportakteuren – sowohl vom Repräsentanten der politischen Verbandsarbeit auf Landesebene wie auch auf Ebene des Großvereins – selbst erkannt und benannt wurde. Der Jugendsport ist prinzipiell offen für Veränderung und seine Akteure sind auch bereit zum ‚Organisationslernen‘, wenn dies auch entlang der Strukturbedingungen gestaltet sein muss. Soziale Initiativen und Projekte würden auf Dauer den Untergang der Sportvereine – und damit der zentralen Leistungsträger im Jugend-

sport – bedeuten. Daher sollte auch Kooperations- und Netzwerkarbeit, sofern sie den Jugendsport als Partner mit integrieren möchte, diese Strukturbesonderheiten berücksichtigen. Nur dann besteht eine berechtigte Chance, die Akteure des Jugendsports zu ‚aktivieren‘ und als zentrale Netzwerkpartner für eine intersystemische Politikgestaltung und organisierte Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe zu gewinnen.

Hier unterscheidet sich der Jugendsport auch in keiner Weise von den Akteuren der Jugendhilfe: im Fallbeispiel ist deutlich geworden, dass auch diese nicht rein altruistisch als assoziierte Kooperationspartner in der organisierten Gemeinwesenarbeit agieren, sondern ebenfalls ihren Partikularinteressen folgen. Allerdings waren die strukturellen Voraussetzungen für eine Kooperation an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe mit Blick auf diese Akteurgruppe *a priori* gegeben, da eine Vernetzung mit bestehenden Einrichtungen und bezahltem Personal im Konzept vorgesehen ist. Die sozialräumliche Vernetzung wies in der frühen Akteurphase für diese Akteurgruppe somit eine strukturelle Kontinuität auf und die Vorteile der Vernetzung waren transparent und eindeutig: über die Kopplung mit dem Sport konnte ein niederschwelliger Zugang zur Zielgruppe geschaffen werden. Dies implizierte somit einen komplementären Vorteilseffekt für die eigene Hilfeleistung. Sobald aber die Grundvoraussetzungen in den eigenen Strukturen nicht mehr gesichert waren und z.B. veränderte Rahmenbedingungen im Muttersystem Zielgruppenverschiebungen zur Folge hatten, war eine kostenfreie Kooperation nicht mehr gewährleistet. Erst durch einen zusätzlichen Ressourcenzufluss, der wieder im Interesse der Jugendhilfeakteure und ihrer Einrichtungen lag, konnte auch hier die Vernetzung erneut gesichert werden.

Dies zeigt eindeutig, dass es nicht um ‚den egoistischen Sport‘ und die ‚kooperationswillige Jugendhilfe‘ geht. Egoisten sind beide, dies gründet in der Autopoiesis sozialer Systeme. Kooperationswillig sind auch beide, sobald die Strukturbesonderheiten und Zielorientierungen der Teilsysteme angemessen berücksichtigt werden. Dies lässt Hoffnung keimen, für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in zukünftigen Ansätzen einer vernetzten organisierten Gemeinwesenarbeit wie auch für eine strategische systemübergreifende politische Netzwerkarbeit. Zukünftige Konzeptionen und Programme, egal ob diese aus dem privaten oder öffentlichen Raum, aus der Sportpolitik oder Jugendpolitik angesteuert werden, sollten die strukturellen Differenzen, teilsystemischen Handlungslogiken und die Besonderheiten der historisch geprägten Akteurkonstellation Jugendhilfe, Jugendsport und Politik ernst nehmen. Auf diesen Prämissen können ganz sicher kollektiv sehr leistungsfähige Problemlösungs- und Integrationspolitiken entwickelt und in einer pluralen Wohlfahrtsproduktion implementiert werden.

Abschließend kann vor dem skizzierten Hintergrund herausgestellt werden, dass die Entwicklung im Kölner Modell, dass der verbandliche Jugendsport nicht als politischer Akteur in den intersystemischen politischen Trägerverein eingetreten ist, aus einer differenzierungs- und netzwerktheoretischen Perspektive eine sachlogische Entscheidung und Entwicklung war. So hätten die grundsätzlichen **Strukturdifferenzen**, die in der frühen Phase der Netzwerkbildung zwischen Akteuren aus Sport und Jugendhilfe deutlich wurden (vgl. Kap. 7.2) in und über die Netzwerkarbeit weder koordiniert, noch kompensiert werden können (vgl. van Santen und Seckinger 2003; Powell 1996; Loose & Sydow 1994). Es wäre ein strukturell bedingtes „Verhandlungsdilemma“ (Scharpf

1993a, 16) entstanden, das einer effektiven Zusammenarbeit im pluralen Wohlfahrtsverbund zuwider stand. Netzwerkarbeit setzt, dies wurde in anderen Netzwerkkontexten hinreichend belegt, eine relative Strukturhomogenität bzw. ‚Homophilie‘ der Strukturen Interessenausrichtung und ein Systemvertrauen zwischen den Akteuren voraus (vgl. u.a. Bachmann 2000; Loose & Sydow 1994; Sydow & Windeler 1994; Wurche 1994; Mayntz 1992; Sydow 1992a; Luhmann 1973a; vgl. Kap. 4). Nur auf einer guten intersystemischen Vertrauensbasis kann eine wissens- und kommunikationsgesteuerte intersystemische Netzwerkarbeit auch tatsächlich funktionieren. Misstrauen, Dissens oder Konflikte würde die Koordinationskosten derart in die Höhe treiben, dass der potenzielle Netzwerknutzen überstiegen würde (vgl. v.a. Loose & Sydow 1994, 160-193; Sydow 1992, 89-172). Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen sind aber geteilte positive Erfahrungen in der Netzwerkarbeit, eine gemeinsame Wertorientierungen sowie eine solidarische Handlungsausrichtungen (vgl. Loose & Sydow 1994, 180 in Anl. an Zucker 1986), da nur auf dieser Schnittmenge auch die Entwicklung einer gemeinsamen Problemdefinition und einer umfassenden Netzwerkrationalität möglich ist. Zu große Heterogenität mit Blick auf die Partikularinteressen, mögliche Win-Effekte, Zielsetzungen, Problemsichten und Steuerungsformen sollten daher, wie im vorliegenden Fallbeispiel geschehen, *a priori* identifiziert und als Hemmnisse für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit interpretiert werden. Eine **zu große Divergenz** sollte nicht in antagonistische Netzwerkarbeit hineingenommen werden. Geschieht dies doch so besteht die große Gefahr, dass die Auseinandersetzung darüber zum Gegenstand der Vernetzung wird (vgl. Raithelhuber 2005). **Konkurrenzdenken** und **zu heterogene Strukturen** sind keine guten Voraussetzungen für eine intersystemische Netzwerkarbeit im Kontext einer pluralen Wohlfahrtsproduktion, in der teilsystemische Interdependenzen ja gerade bewältigt werden sollen, um kollektiv und komplementär aufeinander bezogen geteilte und umfassenden Inklusionspolitiken zu entwickeln und umzusetzen. Eine Konkurrenzkonstellation, in der die Partner nicht gewillt sind ihre Partikularinteressen einer gemeinwohlorientierten kollektiven Zielsetzung nachzuordnen sollte daher im Kontext einer sozialen Dienstleistung und Integrationsarbeit vermieden werden. In diesem Handlungskontext können – anders als z.B. in der Wirtschaft oder intra-systemischen Politikgestaltung – keine Ausgleichszahlungen und andere kompensatorische Mechanismen als Koordinationsmechanismen eingesetzt werden, um das Netzwerkhandeln in Richtung einer geteilten Rationalität und gemeinwohlorientierter Lösungen auszurichten (vgl. Scharpf 1993b). Die Kosten-Nutzen-Bilanz für die Akteure und das emergente Ergebnis wären suboptimal.

Es besteht aber Hoffnung, dass in zukünftigen Konstellationen die Vorteile, die sich aus der Netzwerkarbeit ergeben, frühzeitig transparent gemacht und auf dieser Basis auch eine vernetzte Wohlfahrtsproduktion an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Jugendsport realistisch umgesetzt werden kann. Die vorliegende Arbeit erhebt den Anspruch hierfür relevantes Hintergrundwissen zu liefern (vgl. Kap. 9). So hebt ein zentraler Jugendhilfeakteur auch das besondere Potenziale der intersystemischen Vernetzung mit Blick auf den Körbe für Köln e.V. zusammen, namentlich die wechselseitige Entlastung, die als Win-Effekt aus der strategischen Allianz hervorgehen kann:

7 Qualitative Netzwerkanalyse

[Reibungspunkte zwischen den Zielsetzungen von Sport und Jugendhilfe] sind da, müssten aber nicht da sein. Da ist das Konkurrenzverhalten mit Blick auf die Mittel, Ressourcen, Marktbehauptung, was eher im Vordergrund steht als das reine Projekt. Der Sport soll nicht überfrachtet werden mit sozialarbeiterischer Leistung. Dafür sind ja die Sozialarbeiter da. (IP27, 90; Jugendhilfe/Träger)

Diese Aussage soll als Hoffnungsträger dafür stehen, dass über Umdenkprozesse und die Einleitung von Organisationsentwicklungen in Jugendsport und Jugendhilfe, zukünftig etwaige Vernetzungen in einer organisierten Gemeinwesenarbeit wahrscheinlicher werden. Vielleicht ergibt sich ja vor diesem Hintergrund auch eine neue Chance der interorganisationalen Zusammenarbeit im Kölner Modell. In der laufenden Phase der Verstärkung könnten die Sportakteure zu zentralen Trägern der Teilmaßnahmen im Körbe für Köln e.V. werden. Erste Schritte hierzu wurden bereits unternommen.

D Ergebnisse

8 Diskussion

Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse der Fallanalyse in Rückbindung an die Theorie diskutiert. Im Anschluss an die Ausführungen zu ersten theoretischen Ergebnissen in Kapitel 5, an die Synthesen der Kontextanalysen sowie zu intersektoralen Konstellationen in Kapitel 6 und an die zusammenfassenden Ergebnisse zu den empirisch ermittelten Möglichkeiten und Grenzen der Netzwerkbildung im Schnittstellenbereich einer Sport und Jugendhilfe in Kapitel 7, wird damit ein weiterer Baustein für eine differenzierungstheoretisch fundierte *Grounded Theory* zu intersystemischer Netzwerkarbeit geliefert. Die bisherigen Ergebnisse aus den o.g. Synthesen werden an dieser Stelle nicht erneut im Detail explizit aufgeführt; sie gelten als differenzierungstheoretische Grundprämissen und damit auch für die nachfolgenden Ausführungen.

8.1 Bausteine für eine Grounded Theory. Intersystemische Netzwerke als alternative Koordinationsform und Leistungsträger pluraler Wohlfahrt in der reflexiven Moderne

Es ist herausgearbeitet worden, dass der Möglichkeitsraum für eine vernetzte Wohlfahrtsproduktion in hohem Maße durch historische Pfadabhängigkeiten geprägt wird, die aus der Interdependenz von öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe (und hierzu zählt auch der Jugendsport) erwachsen sind. Weiterhin ist er beeinflusst durch die sozialstrukturelle Besonderheit, dass sowohl die Jugendhilfe wie der Jugendsport einer ‚substituierenden‘ Wohlfahrtsleistung für den Staat erbringen. Hieran sind je nach teilsystemischen Kontext je spezifische Steuerungs- und Einflussmodelle rückgebunden (vgl. Kap. 6.4): So ist die Jugendhilfe charakterisiert durch eine staatliche Kontextsteuerung und ein breites Erfahrungsspektrum mit Blick auf eine vernetzte Dienstleistungsproduktion. Der Jugendsport hingegen bewegt sich nach wie vor in einem eher neokorporatistischen Steuerungsmodell, mit hoher Verwaltungsautonomie und Kontrolle der Sport-selbstverwaltung sowie einem relativ geringen Erfahrungsschatz in der Netzwerkarbeit.

Der steuerungstheoretische Paradigmawechsel hin zu einer **prozedural vernetzten Governance** in Verhandlungssystemen ist als logische Konsequenz aus der polyzentralen Gesellschaftsordnung erwachsen. Netzwerke und vernetzte Arrangements prägen die zeitgenössische Moderne. In der polyzentrischen Gesellschaftsordnung sind sie ein höchst leistungsfähiger Koordinationsmechanismus, über den Interdependenzen zwischen den Teilsystemen bewältigt, die spezialisierten Teilleistungen der Partner sinnvoll und reflexiv aufeinander bezogen und hochkomplexe gesellschaftliche Problemlagen im kollektiven Leistungsverbund effektiv und effizient gelöst werden können. Im Kontext einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit findet dieser Selbststeuerungsprozess allerdings – eingebettet in intersystemische Netzwerke der Jugendhilfe – nach wie vor als dezentrale Selbstorganisation im „Schatten der Hierarchie“ (Mayntz & Scharpf 1995; Scharpf 1993b) statt. Das Fallbeispiel stellt hier auch keine Ausnahme dar. Allerdings wird im Kölner Modell die politische Macht und Hierarchie aus dem genuinen politischen System herausgehoben und in den gesellschaftlichen Raum hineinverlagert. Die Politik ist nicht mehr zentral kontextsteuernde hierarchische Instanz als *primus inter pares* im System, sondern ein gleichberechtigter Partner neben anderen gesellschaftlichen Ak-

teuren. Der Körbe für Köln e.V. wird somit zum Ausdruck einer ‚echten‘ sozietaalen Selbststeuerung der Integrationspolitik (vgl. Willke 1999; 1993).

Der Strukturwandel **in der Jugendhilfe** (und hier wird bewusst der Jugendsport als Freier Träger der Jugendhilfe subsummiert) findet Ausdruck in einer reflexiven Gesellschaftssteuerung und pluralen Wohlfahrtsproduktion. Diese wird über die institutionellen Ordnungen intersektoraler strategischer Policy-Netzwerke resp. ressortübergreifender Organisationsnetzwerke und **intersystemischer sozialer Dienstleistungsnetzwerken** reguliert. Auf der Interaktionsebene erfolgt die Netzwerksteuerung über institutionelle *Governance*-Prozesse, die in der für die Netzwerke typischen Verhandlungs- und Austauschlogik ihren Ausdruck findet. Im vorliegenden Modell wird die Gesamtstadtstrategie des Weiteren in einem ressort- und systemübergreifenden Trägerverein formal verstetigt, so dass die intersystemische kommunale Zusammenarbeit formalisiert und auf Dauer gestellt wird. Der Entwicklungstrend zu intersektoraler resp. intersystemischer Vernetzung wird als Antwort auf die gescheiterten Interventionspolitiken zur Wohlfahrtsproduktion der 70er und 80er Jahre interpretiert (vgl. Oppen et al. 2003; Rauschenbach et al. 1995; Naschold 1993; Kap. 6.1.3.3; Kap. 6.2). Im jeweils spezifischen *Governance*-Mix werden institutionelle Anteile einer politischen Kontextsteuerung, marktlicher Regulierung und einer gesellschaftlichen Selbststeuerung neu mit einander verbunden, aufeinander bezogen und gekoppelt (vgl. stellv. Evers 2005; Mayntz 2004; van Santen & Seckinger 2003; Mayntz & Nedelmann 1997; zusf. 6.4). Die Netzwerkarbeit ist weiterhin durch eine privat-öffentlich gemischte Finanzierungsstruktur bzw. gemischte „Wohlfahrtsökonomie“ (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2000) geprägt. Die plurale Wohlfahrtsökonomik kommt zudem in einer lokalen Orientierung sozialpolitischen Handelns (Sozialraumorientierung) und dezentralen Selbststeuerungsprozesse der gesellschaftlichen Akteure vor Ort zum Ausdruck (vgl. z.B. Vossler & Obermaier 2003a; 2003b; Wohlfahrt & Dahme 2002; ver.di 2004).

Ziel der *Governance* ist ein intersystemischer Interessenausgleich und die Annäherung der divergierenden Interessenlagen an eine kollektive Problemlösungsorientierung und Rationalität. Dieser Prozess der Integration von Heterogenität kann vor allem über die „lokale governance“ (Bogumil & Holtkamp 2004, 148f.) oder „urban governance“ (Heinelt 2003, 34-47) gesteuert werden: hier wird, im Anschluss an die Tradition der am Gemeinwohl orientierten Gemeinwesenarbeit, der lokale Raum als funktionales Verbindungselement zur Herstellung eines geteilten Bezugspunkt in der Akteurkonstellation genutzt. Der Sozialraum wird damit zum zentralen Bezugspunkt im komplexen Bedingungsgeflecht zur Bearbeitung der gesellschaftlichen Problemlagen ‚vor allem mit Blick auf die Integrationsprobleme von benachteiligten jungen Menschen aus ‚sozialen Brennpunkten‘. Über den neuen ‚**organisierten Gemeinwesenansatz**‘ können die je spezialisierten Teilleistungen der involvierten teilsystemischen Partner, unter Einbeziehung und Aktivierung der Betroffenen und weiterer Strukturen aus relevanten Umweltsystemen, gebündelt werden. Die Koordination und Integration der Potenziale und Ressourcen vor Ort erlaubt es, ganzheitliche Veränderungen der Lebensbedingungen in Angriff zu nehmen. Zudem setzt die Bearbeitung und Lösungsstrategie an der Problemursache an, an der sozial-räumlichen Ausgrenzung der Wohngebiete. Interventionsstrategien mittels intersystemischer Netzwerkarbeit setzen versuchen entsprechend positive Veränderung der benachteiligenden Lebensbedingungen unter Einbeziehung der Ressour-

cen und Stärken der Akteure vor Ort anzugehen. Damit können leistungsfähige und zugleich ressourcenschonende Problemlösungen generiert werden, über die zugleich die Chance der benachteiligten jungen Menschen auf eine gleichberechtigte und mündige Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, und damit auf ihre Integration nachhaltig erhöht werden kann. Diese aktivierende und umfassende Inklusionspolitik entspricht der zeitgenössischen Leitdimension im aktivierenden Staat.

Die theoretischen Ausführungen in der vorliegenden Arbeit haben deutlich gemacht, dass – wenn auch auf sehr abstrakter Ebene – im systemtheoretische Denkgebäude von Niklas Luhmann die wechselseitig abhängige Steigerung von Autonomie und Interdependenz zugleich den Begründungszusammenhang liefern und Antriebsmotor für die Entstehung von **institutionellen Netzwerken und intersystemischer Zusammenarbeit** ist. Die koordinierte Zusammenarbeit der Teilsysteme (über strukturelle Kopplungen) ist zugleich als Voraussetzung für den jeweiligen Bestandehalt der Teilsysteme und für eine integrierte Leistungsfähigkeit im gesellschaftlichen Verbundsystem konzipiert. Im Akteurzentrierten Institutionalismus werden diese systemtheoretischen Prämissen um steuerungstheoretische Elemente und die Dimensionen der Akteure und Institutionen erweitert. Auf dieser Grundlage kann folgerichtig die Koordination und Integration der intersystemischen Vernetzung als Resultat aus einem je spezifischen Mix aus Fremdsteuerung (Gestaltung) und Selbstorganisation, aus Strukturen und interaktiven Handlungszusammenhängen in Akteurkonstellationen rekonstruiert werden. Bereits auf der theoretischen Ebene wurde die Notwendigkeit einer intersystemischen Leistungsabstimmung über reflexive Netzwerkarbeit als differenzierungslogische Entwicklung und Notwendigkeit in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung verdeutlicht. Niklas Luhmann hat allerdings weder hybride Organisationen, noch institutionelle Netzwerke an keiner Stelle zum Ausgangspunkt der Betrachtung gemacht. In systemtheoretischer Manier hat er vielmehr eine rein ‚funktionale Perspektive‘ auf teilsystemische Relevanzen, Spezialisierungseffekte und Indifferenzen gelegt. Diese Perspektive greift aber zu kurz, um die Möglichkeiten und Grenzen einer intersektoral vernetzten sportbezogenen Jugendsozialarbeit angemessen zu rekonstruieren. Der Fokus in der vorliegenden Arbeit wurde daher von der funktionalen Differenzierung und Koordination einzelner Teilsysteme auf den Aspekt der Koordination intersystemischer Zusammenarbeit der Teilsysteme verlagert. Statt teilsystemischer Beobachtung, war die gesellschaftliche Systemintegration in den Fokus des Forschungsinteresses.

Vernetzung verläuft scheinbar – oberflächlich betrachtet – im Widerspruch zur Differenzierungslogik. Ein vertiefender Blick macht allerdings deutlich, dass dem gar nicht so ist. Der Integrationsaspekt einer ‚Einheit der Differenz‘ der Gesellschaft (vgl. Luhmann 1984) impliziert zwar bereits im systemtheoretischen Diskurs den Netzwerkblick auf Gesellschaft. Dieser wird aber im Werk von Niklas Luhmann in keiner Form spezifiziert. So hebt Luhmann in seinen jüngsten Veröffentlichungen hervor, dass der Einsatz der Koordinationsmechanismen Reflexion, Sachzwänge und der strukturellen Kopplungen notwendig ist, um über intersystemische Leistungsabstimmungen die Folgeproblem der Modernisierung angemessen bearbeiten zu können (vgl. auch Luhmann 2000a; 2000b). Wie dieser Prozess allerdings konkret gestaltet werden kann und soll, bleibt offen in seinem Werk. Hier bestand eine theoretische Entwicklungslücke und empirischer Forschungsbedarf (vgl. Schimank 1999, 56), der in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen

und bearbeitet wurde. In Anlehnung an die Forderungen von Beck(1996) und Willke (1999) wurde in der vorliegenden Forschungsarbeit das analytische Forschungsinteresse auf die **systemübergreifende funktionale Koordination** im Sinne von Vernetzung, Abstimmung und Synthese gelenkt. Damit wird das Kernthema der zeitgenössischen Moderne ernst genommen, die sich reflexiv im Verbundsystem mit den Folgeproblemen der Moderne (wie Ausgrenzungsproblemen, Desintegrationsprozessen) auseinandersetzen muss; **intersystemische Organisationen und Netzwerke** werden als zeitgemäße Koordinationsinstrumente zur Bewältigung komplexer gesellschaftlicher Kernprobleme konzipiert (vgl. Kap. 4; auch Beck 1993, 67-98, 174f.; 189ff). Der analytische Paradigmawechsel von der ‚organisierten Komplexität‘ zur ‚organisierten Vernetzung‘ erscheint gerade im Kontext einer pluralen Wohlfahrtsproduktion angemessen, weil die doppelt prekäre Ausgangsbasis, namentlich die mit Ressourcenverknappung und Verteilungskämpfen einhergehenden Strukturprobleme im Wohlfahrtsstaat wie auch hyperkomplexe Umweltanforderungen und Problemlagen (z.B. kumulierte Mehrfachbenachteiligungen, Ausgrenzungsprozesse) nur angemessen über eine strukturell gekoppelte, reflexive Problembearbeitungsstrategie angegangen und nachhaltig bearbeitet werden können. Intersystemische Netzwerke eröffnen – wie gezeigt – neue Möglichkeiten zur problembezogenen Bearbeitung der ‚Kompossibilitätskrise‘ (Fuchs 1992, 116) und des prinzipiellen ‚Orientierungsdissens‘ in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung. Zudem können über dieses institutionelle Arrangement Umweltirritationen auf mehr oder minder geordnete Art und Weise, konkret mittels ‚loser Kopplung‘ (Netzwerk) oder ‚fester Kopplung‘ (formale Organisation) in das komplexe Netzwerksystem inkorporiert werden (vgl. auch Luhmann 2003; Weick 2001; 1985; auch Kap. 4: Netzwerk).

Im vorliegenden Netzwerk wurde die **lokale Politik** als ‚Endpunkt‘ gesamtgesellschaftlicher Problemlagen und Steuerungsprobleme erkannt und zum **Konvergenzpunkt** für eine ressortübergreifende und intersektorale Verständigung zwischen Akteuren aus Politik und Gesellschaft erhoben. Der lokale Raum wird als ‚Integrationsschleuse‘ (Meyer 2003) der Gesellschaft genutzt, weil auf dieser Ebene über kooperativ-diskursive Aushandlungsprozesse kollektive raumbezogene Problemdefinitionen und Handlungsziele in Form von **integrierten Handlungskonzepten** und einer **gemeinwohlorientierten Präferenz- und Interessenintegration** von staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Partikularinteressen möglich wird (vgl. Burchard & Förster 2004; Heinelt 2003; Messner 1996a; Willke 1993, 58, 70). Auf dieser Ebene können intersystemische Diskurse problembezogen verhandelt und eine umfassende Lösungsstrategie für komplexe gesellschaftliche Problemlagen kollektiv erarbeitet und in einer geteilten Verantwortung vor Ort umgesetzt werden. Diese Form der *Governance* findet ihren Ausdruck in der kommunalen und sozialraumorientierten intersystemischen Netzwerkarbeit, für das das Mehrebenenmodell des Körbe für Köln e.V. Pate stand.

Das Kölner Mehrebenen-Netzwerkmodell integriert ein strategisches kommunales Organisationsnetzwerk mit sozialräumlich orientierten informellen Vernetzungen. Im Politiknetzwerk wurden gesellschaftspolitische Entscheidungsprogramme für die Kommune konzipiert, die auf Sozialraumbene im Netzwerkverbund spezifiziert und umgesetzt wurden. Entscheidungsprogramme haben das Handeln vor Ort selektiv eingegrenzt, zudem aber den Spielraum für informelle Vernetzung, teilsystemische Relevanzen und die Bearbeitung der je spezifischen Probleme offen gelassen. Dieser strukturelle Hand-

lungsspielraum wird von den Partnern im Netzwerk genutzt und mit den je spezialisierten Wissensbeständen und Kompetenzen gefüllt. So kann nicht nur eine ‚Vielfalt in der Einheit‘ hergestellt werden, sondern auch die Spezialisierungseffekte der Partner aus den verschiedenen Teilsystemen werden nutzbar gemacht, ohne dass diese ihre Handlungsautonomie verlieren. Zusammengehalten werden die Divergenzen durch eine Ausrichtung des strategischen kollektiven Handelns am Gemeinwohl der Zielgruppe und Adressaten, so dass die Partikularinteressen der Partner im komplexen Netzwerksystem auf diese umfassende Rationalität hin verdichtet und dieser globalen Zielrichtung nachgeordnet werden können (vgl. Luhmann 2000a, 256ff, 263ff; 268f.; Luhmann 1994h, 57f.; Ladeur 1994, Teubner 1991). Die umfassende Rationalität ist allerdings bereits das Ergebnis von Verhandlungsprozessen zwischen den Akteuren und somit durch ihre Präferenzen geprägt. Hieran wird für den Netzwerkkontext die Interaktion von Strukturen und Handlung deutlich.

Die allgemeinen **Entscheidungsprogramme** (Konditionalprogramme der Makroebene) werden im vorliegenden Mehrebenenmodell über **Zweckprogramme** auf Ebene der Dienstleistungsnetzwerke entlang der konkreten Problem- und Bedarfslagen vor Ort spezifiziert. Die **Grenzziehung** durch das politische Netzwerk, die den Handlungsrahmen auf eine sportbezogenen Jugendsozialarbeit hin eingrenzt, stärkt die komplexe Netzwerkarbeit vor Ort, weil darüber bereits Relevanzen für die lokale Arbeit vorsortiert werden. Der **gemeinwohlorientierte Entscheidungsablauf** dichtet die Netzwerkarbeit weiterhin auch gegen externe Interferenzen ab, so dass die Netzwerke nicht auf jeden Umwelteinfluss reagieren müssen und trotz turbulenter Umwelten handlungsfähig bleiben (vgl. Luhmann 2000a, 263ff; 268f.). So kann und wird über intersystemische Netzwerkarbeit eine ‚vergesellschaftete Politik‘ (Messner 1996b) konzipiert und implementiert. Mit der vorliegenden Untersuchung wurde ein vertiefender Einblick in den konkreten Fall einer intersystemischen Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sport, Politik und Jugendhilfe gewährt und Möglichkeiten und Grenzen für die erfolgreiche Koordination einer pluralen Wohlfahrtsproduktion erarbeitet (vgl. auch Kap. 9).

8.2 Netzwerke aus systemtheoretischer Sicht

Aus **systemtheoretischer Sicht** haben Netzwerke einen **emergenten Organisationsstatus**, d.h. sie bilden eine eigenständige soziale Einheit und agieren im selbstreferenziellen Bezug auf die eigenen Strukturen und Zwecksetzungen; zugleich sind die Akteure eingebettet in die Muttersysteme, geprägt durch teilsystemische Kontexte und selbstreferenzielles Verhalten. Das Kräftefeld aus Autonomie/ Interdependenz ist in der nachfolgenden Abbildung für den Forschungsgegenstand abgebildet.

Diese Doppelkonstitution macht es notwendig, eine übergeordnete Netzwerkrationalität als Orientierungspunkt für das Netzwerkhandeln zu generieren, damit die Mitglieder über die teilsystemische Orientierung hinaus einen eigenständigen Bezug zur Netzwerkidentität bilden können und kollektives strategisches Handeln möglich wird. Auf Basis der Netzwerkrationalität zieht das Netzwerk seine Grenzen. Informelle Netzwerke weisen keine Formalgrenze im engeren Sinne auf, sondern konstituieren sich aus potenziellen und aktualisierten Akteuren, so dass die geteilte Problemsicht, eine regionale Verbindung oder eine andere geteilte Rationalität als Grundvoraussetzung für die kollektive strategische Handlungsfähigkeit verstanden werden muss. Hier wird die Ambiva-

lenz der relativen Autonomie und Interdependenzen in der Netzwerkstruktur manifest, denn die inhaltliche Grenzziehung in Differenz zur Umwelt erfolgt als Vielfalt in der Einheit, ist höchst dynamisch gestaltet und nicht immer diskret bestimmbar. Die „Sinneinheit Netzwerk‘ [...ist ein] Gebilde ohne klaren Konturen, was Mitgliedschaft und Grenzziehung anbelangt“ (Aderhold et al. 2002, 7).

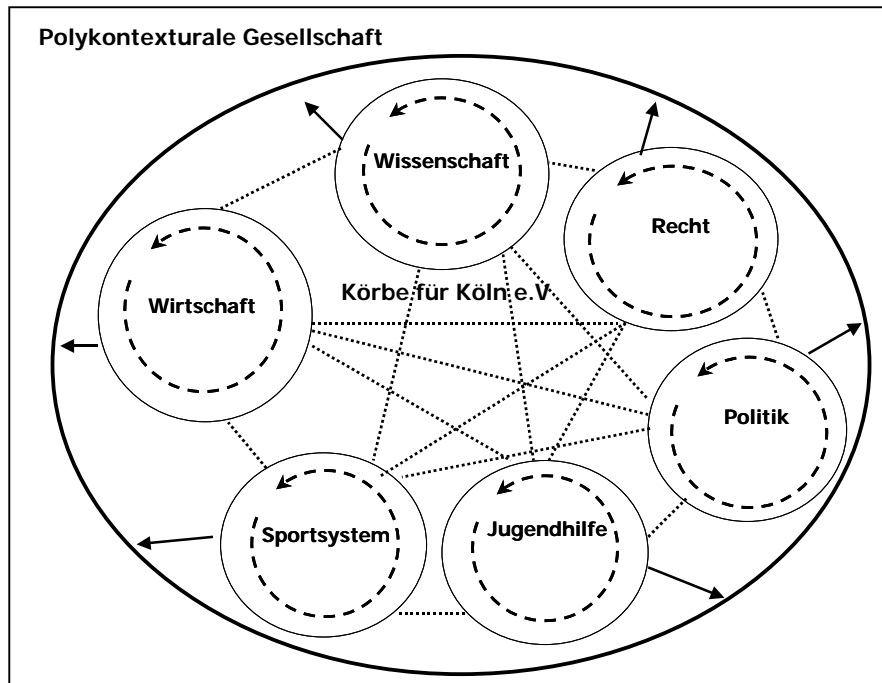


Abb. 8.1 Strukturelle Kopplung und Ko-Evolution im Körbe für Köln e.V.

Quelle: Darstellung in Anl. an Lange (2000, 169 bzgn. auf Luhmann 1983, 201)

Netzwerke verbinden in den eigenen Strukturen die Stärken aus den Koordinationsmechanismen Markt, Hierarchie und nutzen darüber hinaus noch weiche Steuerungs- und Bindungsformen wie z.B. Vertrauen, Wissen, Macht, Information. So wird die relative Autonomie der Partner beibehalten, so dass hoch spezialisiertes Handeln z.B. im Sport, in der Jugendhilfe, möglich bleibt. Über eine hierarchische Kontextsteuerung wird das Netzwerk auf eine strategische Zielrichtung ausgerichtet und über dezentrale Verhandlungen und Kommunikationen zwischen den Akteuren können die spezialisierten Teilleistungen aufeinander bezogen und anschlussfähig aneinander gestaltet werden. Die **Interaktionsebene** wird zur ‚tragenden Infrastruktur‘ der Netzwerkarbeit, die über Strukturen und Prozesse gestaltet wird. Durch die hohe Informalisierung, Potenzialität von Partnern erlangt das Netzwerk seine besondere Viabilität und ist in der Lage, zeitnah und flexibel auf Umweltveränderungen zu reagieren. Hierin liegt das besondere Potenzial von Netzwerken in Abgrenzung zu klassischen Organisationen. Aderhold beschreibt dies wie folgt: Netzwerke sind

Medium der Anpassungsfähigkeit von Organisation und organisationsübergreifender Kooperation. Netzwerke bilden die variablen Brücken über die (starren) organisationalen Grenzen. [...Es] sind latent gehaltene Strukturen, die je nach Kontext und Situation aktiviert und reproduziert werden können (2002, 12).

Hieraus ergibt sich das Kernproblem für die Koordination und Gestaltung der Netzwerkarbeit: In der Ambivalenz aus **Potenzialität und Aktualisierung** liegt das Kernproblem, weil zu klären ist, wie eine **dauerhafte Stabilisierung** der Zusammenarbeit und

eine **strategische kollektive Gestaltung** gewährleistet werden kann, wo doch die Qualität der Netzwerkarbeit aus der Informalität und dem spontanen Ordnungs- und Selbststeuerungscharakter der Netzwerkarbeit entsteht (vgl. Aderhold et al. 2002, Aderhold 2002, 13-24). Wie in der Analyse deutlich gemacht, kann dieser Problematik aus einer Struktur- und einer Prozesssicht begegnet werden. Die wesentlichen Elemente werden an dieser Stelle zusammenfassend dargestellt.

8.2.1 Netzwerke aus Struktursicht

Aus systemtheoretischer Perspektive schränken Strukturen einen Möglichkeitsraum von Netzwerkentscheidungen sinnhaft (zweckgebunden) und damit selektiv ein und schaffen so die Voraussetzung und Möglichkeit für **spezialisiertes Handeln** (vgl. Kap. 2.1 ; Kap. 3; Luhmann 2000a; Baecker 1999). Netzwerkstrukturen grenzen ihre überaus hohe Komplexität teilsystemischer Partikularsichten sinnhaft entlang z.T. divergierender, z.T. komplementärer Sinnaspekte (z.B. Sport und Jugendhilfe) auf eine **geteilte Netzwerk-rationalität** (Integration sozial benachteiligter junger Menschen im Kommunalraum) ein. Damit werden Grenzen gesteckt, die Relevanzen und Irrelevanzen für das System selektieren (vgl. Kap. 2.1). Durch die reflexive Hineinnahme relevanter Akteure, die für die Problembearbeitung benötigt werden, wird eine Binnenkomplexität aufgebaut, auf deren Grundlage die Umweltkomplexität angemessen bearbeitet werden kann. In diesem Kontext ist relevant, dass das Netzwerk – und seine Akteure – darüber entscheidet, wer inkludiert und exkludiert wird. Die Partnerstruktur definiert in diesem Zusammenhang über die Handlungs- und Leistungsfähigkeit wie auch Flexibilität der Netzwerkarbeit (vgl. Luhmann 1993a, 351). Auch die Komplexität der Netzwerkarbeit kann über Entscheidungsprämissen (z.B. Partnerstrukturen, Zwecksetzungen, Qualitätsstandards, Verfahrenswege) selektiv eingeschränkt werden (Luhmann 2000, 222ff): Unterschieden werden auch hier Konditional- und Zweckprogramme (vgl. Kap. 3; Kap. 6.1). Über diese Grundsatzentscheidungen kann trotz hoher Komplexität Routine im System hergestellt werden (vgl. Baecker 1999). So kann der ‚Normalfall‘ über Prämissen konzipiert und von den Akteuren akzeptiert werden, ohne dass damit aber die konkrete Einzelfallentscheidung vorweggenommen wird. Allerdings wird ein normativer Rahmen gesteckt, in dem sich die Einzelfallentscheidung bewegen muss; über dieses System kann Qualität und zielorientiertes Handeln trotz hoher Informalität im System möglich gemacht werden. Die Rahmenkonzeption schafft einen Orientierungsrahmen und damit eine selektive Einschränkung der Vielfalt kontingenter Möglichkeiten. Dadurch wird zugleich die Leistungsfähigkeit im System erhöht.

8.2.2 Der Lebenszyklus von Netzwerken: Strukturen und Prozesse

Ein **Lebenszyklus von Netzwerken** kann evolutionstheoretisch entlang der **Strukturprinzipien** Variation, Selektion, Re-Stabilisierung konzipiert werden (Weick 1995, 178ff.; Luhmann 1997, 425ff.; auch Aderhold 2002; Aderhold et al. 2002)

1. In der Phase der **Ideenfindung und potenziellen Netzwerkbildung** bzw. **Mobilisierung (Variation)** wird ein Problem definiert, potenzielle Partnern mit relevanten Ressourcenlagen gesucht, ausgewählt und angesprochen.

2. In der Phase der **Selektion** erfolgt die konkrete Auswahl und mit der Auswahl auch der erste Schritt zur Strukturbildung (**Netzwerkstrukturierung bzw. Formierung**). Mit der Auswahl der Kernakteure (Netzwerkmitglieder) werden die ersten Grenzen des Netzwerks zur Umwelt gezogen und damit eine strukturelle Abgrenzung nach Außen. In dieser Phase erfolgt auch die Formalisierung (Strukturierung) des Netzwerks, z.B. als ad-hoc Kooperationen, formal organisierte Vernetzung, strategisches Netzwerk mit fokalem Akteur, regionales Zwei-Ebenen Netzwerk u.a. (vgl. Aderhold 2002, 17; Aderhold et al. 2002, 19; Weyer 2000; Haritz 2000; Wohlgemut 1999). Mit der Institutionalisierung (Selektion und Stabilisierung) wird der Handlungsrahmen auf der Basis von festen und potenziellen Akteuren und Zwecksetzungen der Netzwerkarbeit ‚entschieden‘.
3. Die Entwicklungslinie der Vernetzung im Anschluss ist offen (**Evolution**): sie kann sich in Richtung Erhalt, Zerfall, Fluktuation, Zerschmelzung, fortgesetzte vernetzte Problembearbeitung, formale Verstetigung über Organisationsbildung weiter- oder rückentwickeln (vgl. Aderhold et al. 2002, 19).

An dieser Stelle wird auf eine ausführliche Darstellung verzichtet (vgl. ausf. Kap. 9.6.1). Wichtig ist, dass der Lebenszyklus nicht nur strukturell, sondern auch prozessual beleuchtet werden kann, denn in Netzwerken sind Strukturen veränderlich. Die Prozessperspektive bezieht die Koordinations- und Steuerungsprozesse, Zielfindungsprozesse, Prozesse der Ressourcenmobilisierung und -bündelung, aber auch Kommunikations-, Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse ein, aus denen Strukturen hervorgehen. Die Differenzierung von Strukturen und Prozesse ist im vorliegenden Forschungskontext entlang der Dimension der institutionellen Ordnung eingefangen worden. In dieser Dimension konvergieren *Governance*-Prozesse und die Strukturierung.

Strukturen prägen Prozesse und *vice versa*: so beeinflussen die **teilsystemischen Erwartungen** der Akteure in hohem **Maße Entscheidungs- und Interaktionsprozesse** des Netzwerkhandelns; umgekehrt wird strukturell im Netzwerk festgelegt, wer als Akteur inkludiert ist, wer als assoziierter (beratender) Partner beteiligt ist und wer gar nicht am Netzwerkhandeln partizipieren darf. In der Regel – so in Unternehmenskontexten – wird mit wachsender Netzwerkstruktur die Zugangsregelung rigider:

„Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Kontextsteuerung (framing), also z.B. der strategischen Auswahl von Austauschpartnern nach ihren Verhaltensspielräumen bzw. ihrer Beeinflussungsmöglichkeit dieser Spielräume“ (Aderhold et al. 2002, 19).

Die Interaktion und Kommunikation zwischen den Akteuren wird in hohem Maße **informell** und **ad hoc** geregelt (Selbstorganisation). Wertorientierte Regelungen über informelle Kontakte können durch wiederholte Interaktionen und Nutzung dieser Kommunikationswege in Muster überführt werden und bei Bedarf auch institutionalisiert. Die Steuerung des Netzwerkhandelns durch Institutionalisierung ist ein notwendiges strategisches Prinzip, über das die Balancierung von Struktur und Prozess erfolgen kann (Aderhold 2002, 22). Zugleich werden mit der Institutionalisierung auch andere Ambivalenzen (Fremdsteuerung/Selbststeuerung, Formalität/Informalität, Differenzierung/Integration, Autonomie/Interdependenz) erwartbarer und risikoärmer gestaltet.

8.3 Netzwerkarbeit im Kölner Modell

Am Fallbeispiel Körbe für Köln e.V. wurde ein umfassendes intersystemisches Netzwerk im Mehrebenenmodell rekonstruiert. Ziel der Netzwerkarbeit ist es, trotz hoher Komplexität und mangelnder Ressourcenlagen im freiwilligen Sektor gemeinsam im Verbundsystem gemeinwohlverträgliche Leistungen zur Lösung komplexer Probleme benachteiligter Jugendlicher zu generieren.

8.3.1 Akteurkonstellationen und Teilsystemische Handlungskontexte

Auf der **Ebene der Akteurkonstellationen** ist bedeutsam, dass die intersektorale Kooperation und Netzwerkarbeit von sektoralen wie systemischen Orientierungen beeinflusst und über der Partnerstrukturen Zielvorstellungen, Interessenlagen, Ressourcenlagen, Einflusslogiken und Entscheidungsstrukturen bzw. Interaktionsmuster aus der Organisations- und Kommunikationskultur der Muttersysteme relevant werden (vgl. auch aus intersektoraler Perspektive Pfeiffer 2004; Oppen et al. 2003; Evers 2002a, Evers et al. 2002; Brockhaus 1996).

Über die **Intersektoralität** im Konstrukt werden wichtige Ressourcen aus der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und der Politik gebündelt und eine hohe Leistungsfähigkeit im System entwickelt, die aus der **Bündelung der sektoralen Kräfte** und Stärken der Partner generiert wird (vgl. Kap. 6):

- 1) So nutzen die öffentlichen Akteure ihre Vernetzungskontakte und ihren sozialen Einfluss im Kommunalraum, agieren als Moderatoren und übernehmen eine aktivierende Rolle im politischen Gestaltungsraum, um die divergierenden Ressort- und Systemlogiken im System im Hinblick auf eine geteilte Zielorientierung und eine integrierte Gemeinwohlorientierung auszurichten. Intersektorale *Policy*-Netzwerke erhöhen zudem in der polyzentrischen Gesellschaftsordnung die soziale Akzeptanz der Politikgestaltung durch die Öffentlichkeit und erleichtern damit nicht nur die Umsetzung der *Policies*; vielmehr ist so auch die Qualitätsgestaltung besser kontrollierbar. Zudem legitimiert die Politik über die Steigerung der sozialen Akzeptanz indirekt auch den eigenen Machterhalt (vgl. Kap. 6.1). Als weiterer Win-Effekt erlaubt Netzwerkarbeit, dass der politische Akteur trotz knapper Kassen kostengünstig der Gewährleistungspflicht nachkommen kann und ein qualitativ hochwertiges, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes kommunales Integrationsmodell mitgestaltet und kontrolliert.
- 2) Dieser inhaltliche Kitt entlang einer geteilten Kognition wird ergänzt durch den Integrationsmechanismus der Schnittstellenarbeit von Seiten der Dritten Sektor Akteure (Stiftung, Projektleitung): Im Kernteam wird mittels möglichst lückenloser Informations- und Kommunikationspolitik nach oben und unten die Wahrscheinlichkeit auf und Akzeptanz gemeinsamer Ziele und Handlungsorientierungen erhöht. Die anderen Akteure aus dem Dritten Sektor nutzen ihre Wertorientierung, die Ressource des Ehrenamts und ihre je fachlichen Kompetenzen aus Sport und Jugendhilfe als spezifischen Leistungsbeitrag für die **plurale Wohlfahrtsproduktion** im Kommunalraum. Außerdem steigt im Sozialraum die Akzeptanz der Angebote auf Seiten der zivilgesellschaftlichen Partner, deren politische Mitgestaltung in der Bevölkerung und bei der Zielgruppe anerkannt ist und

die bei diesen Zielgruppen auch einen gewissen Vertrauensvorschuss mit Blick auf Gemeinwohlorientierung genießen (vgl. auch Oppen et al. 2003; Evers et al. 2002). Die Dritte Sektor Akteure können zudem über die Kontakte in Politik und Wirtschaft soziale Einflusspotenziale im lokalen Raum gewinnen, ihre Politikfähigkeit vor Ort erhöhen und durch die fachübergreifende Zusammenarbeit wichtige Kontakte knüpfen, die auch zukünftig reaktiviert werden können.

- 3) Last, but not least, agieren die Akteure aus der Wirtschaft und die Stiftung bürgerlichen Rechts (die zwischen Wirtschaft, Staat und Drittem Sektor angesiedelt ist) als private Finanziere der Gemeinwohlleistung und übernehmen damit eine *corporate social responsibility*: eine gesellschaftliche **Verantwortung** für die Gemeinwohlleistung in der **PPC**. Dies kann sich wiederum positiv auf die eigene Imagebildung und Kundenbindung auswirken. Der Output der Netzwerkarbeit wirkt nicht nur in die Wirtschaft, sondern auch in die Politik und den Dritten Sektor positiv zurück.

Auf die Bündelung der einzelnen Ressourcenlagen wird an dieser Stelle nicht mehr dezidiert eingegangen (vgl. Kap. 7.2.2; Tabelle zur Ressourcenanalyse mit innovativem Ressourcenmix in der **Anlage**). Auf das umfassende Potenzial, die Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht der Fachakteure der **Teilsysteme Jugendhilfe und Sport** wurde bereits in Kapitel 7.5 Bezug genommen; diese werden auch im Empfehlungskatalog umfassend berücksichtigt (vgl. Kap.9).

Mit Blick auf die divergierenden Einflusslogiken ist über die Kontextanalyse, Fallanalyse sowie in Rückkopplung mit einschlägigen Forschungsergebnissen aus der Wohlfahrtspluralismusforschung in Dritter Sektor Perspektive, PPP-Forschung und Netzwerkforschung folgendes Ergebnis relevant: Die **divergierenden Einflusslogiken bleiben auch im komplexen System relevant und handlungsleitend** für die Akteure. Unterschieden wurde zwischen der Sektor- und der Systemlogik unter der Annahme, dass die Sektorlogik der Systemlogik vorgeordnet (politisches Handeln vor jugendpolitischer oder sportpolitischer Ausrichtung) ist (vgl. Kap. 7). Hierbei gilt, dass nicht nur die Einflusslogiken, sondern auch die Entscheidungsstrukturen und Interaktionsmodi im komplexen Netzwerksystem an die Mutterkontexte rückgebunden bleiben (vgl. auch Evers 2002a, 21f.; Pfeiffer 2004; Brockhaus 1996). So können folgende typische Merkmale im Körbe für Köln identifiziert werden (vgl. Fallanalyse Kap. 7; auch Kap. 3.5; Kap. 4; Kontextanalyse Kap. 6):

1. eine hierarchische Steuerung und Einflussnahme des **öffentlichen Partners (Herrschaftslogik)**: Im vorliegenden Fall kam diese weniger über Geld, als vielmehr über rechtliche Regulierungen (orientiert am KJHG), sozialpolitische Programme und der Gemeinwohlorientierung des Handelns zum Ausdruck;
2. die **zivilgesellschaftliche** geprägte dezentrale **Assoziations- bzw. Verhandlungslogik** im Dritten Sektor, die vormals auf einer solidarisch-wertorientierten Handlungsprämisse fußt und das Handeln meist zielgruppenorientiert oder entlang der einzelnen Teilziele ausrichtet (z.B. Stiftungsakteure im Kernteam, Beirat);
3. die **marktliche Steuerung** derjenigen Stiftungsakteure, die in Personalunion auch Wirtschaftsakteure darstellen, sowie der GmbH, die zugleich die Geschäfte

reguliert; hier erfolgt die Steuerung vorwiegend über Geld und Kontrakte, diese wird meist hierarchisch koordiniert und ist an einer **Verwertungslogik** ausgerichtet (das Projekt lohnt nur bei ‚hohen‘ Kontaktzahlen); in der Zielorientierung scheint hier Quantität vor Qualität gesetzt zu werden (vgl. Kap. 3.5).

Die **Einfluss- und Entscheidungsstrukturen** sind – wie in der Analyse herausgearbeitet – eng mit der Organisationskultur (vgl. Evers 2002a, 21f.) und den Interaktionsstilen der Muttersysteme verbunden. Identifiziert werden können die klassischen Führungsstile 1) einer bürokratisch-hierarchischen Koordination bei den staatlich-kommunalen Akteuren und der Wirtschaft, 2) eine marktliche Regulierung und der Versuch einer eher standardisierten Leistungsorientierung bei der Wirtschaft und 3) Elemente der Solidarität und demokratisch verfasste Handlungsstile bei den zivilgesellschaftlichen Akteuren. Allerdings bringen alle Akteure – unabhängig von der sektoralen Herkunft – auch freiwilliges Engagement und soziales Kapital in das handelnde Zusammenwirken ein.

Auch im Hinblick auf die Divergenzen Sport/Jugendhilfe wird deutlich, dass die Forschungsfrage zum Erhalt des ‚**Orientierungsprimats**‘ (vgl. Kap. 5) eindeutig bestätigt werden kann: Teilsystemische und sektorale Akteure agieren auch in komplexen Konstellationen weiterhin selbstreferenziell am Primat des Muttersystems orientiert.

Hier eröffnet sich die Frage, wie das kollektive Handeln dann in eine gemeinwohlorientierte Richtung gesteuert werden kann. Aufschluss darüber findet sich in der Ziel- und Interessenanalyse. Mit **Blick auf die Zielsetzungen** lässt sich feststellen, dass die **übergeordnete Mission** eine **strategisch-sozialpolitisches Ziel** ist: die Erhöhung der Chancengleichheit sozial benachteiligter junger Menschen an der Teilhabe an den fokalen Handlungsfeldern, 1) einer sinnvollen, bewegungsreichen Freizeitbeschäftigung (Sport) und 2) der Heranführung an den Arbeitsmarkt über die Angebote zur beruflichen Orientierung. Im Vordergrund steht damit ein umfassender, **lebensweltorientierter und zielgruppenbezogener** Ansatz, über den ein Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen der jungen Menschen in sozialen Brennpunkten geleistet werden soll. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass innerhalb dieser Zielsetzung die teilsystemischen Primare weiterhin relevant und für die Akteure auch handlungsleitend sind. Die Wirtschaft engagiert sich aus Imagegründen, die Politik aus politischen Motiven, die Sportakteure um des sportlichen Handelns Willen und die Jugendhilfe zur Integration hilfebedürftiger Randgruppen. Die Mission ist bedeutsam, um die vorhandenen Divergenzen in eine einheitliche Handlungsrichtung – gemeinwohlorientierte Richtung – auszurichten. Am Ende gelingt es im Netzwerkverbund eine kognitive Konvergenz und Präferenzintegration der beteiligten Partner herzustellen.

Allerdings bedarf es hierfür sehr zeitaufwändiger Diskurse und Kommunikations- und Aushandlungsprozesse. Damit ist das Thema der Informalität angesprochen: Das Netzwerk lebt in hohem Maße auch von vielen informellen Absprachen und Regelungen, über die z.B. Konfliktpotenziale frühzeitig beseitigt werden können. Formalität und Informalität sind die zwei Seiten der gleichen Medaille: der institutionellen Ordnungen.

8.3.2 Institutionelle Ordnungen und Governance

Es ist aber nicht allein die Akteurkonstellation, die aus dem Konstrukt ein sehr spannendes, aber leistungsfähiges Problemlösungs- und Steuerungsmodell zur problembezogenen Sozial- und Systemintegration im Kommunalraum macht. So birgt das **institutionelle Design** des Netzwerks besondere Potenziale.

Im lokalen Mehrebenenmodell werden folgende Elemente integrativ verbunden:

- 1) eine **politische Strategie** (Politiknetzwerk) mit der vernetzten Gemeinwesenarbeit aus Sport und Jugendhilfe (regionales Dienstleistungsnetzwerk),
- 2) die Stärken einer **formalen Organisation** mit denen **informeller Netzwerke**,
- 3) eine **hierarchische Kontextsteuerung** mit **dezentraler Selbstorganisation und Netzwerksteuerung** und
- 4) eine **Gesamtstadtstrategie** mit **sozialräumlichen Entwicklungsmodellen**, die an den spezifischen Problemlagen der Zielgruppe und den besonderen Ressourcen im Sozialraum rückgebunden sind.

Aus dieser Strukturierung entsteht ein überaus komplexes, zugleich aber sehr leistungsfähiges Netzwerk. Die hohe Komplexität, Intersektoralität und intersystemische Struktur der Akteurkonstellation macht ein höchst **gefährdetes und riskiertes System** aus diesem Netzwerk.

Hier bedarf es verschiedener effektiver Koordinations- und Integrationsmechanismen. Nur unter deren Anwendung kann die hohe arbeitsteilige Differenzierung integriert, eine angemessene Balance aus Formalität und Informalität wie auch aus Fremd- und Selbststeuerung gefunden werden. Zudem müssen die divergierenden teilsystemischen Orientierungen, Interessenlagen und Präferenzen der Akteure in Konvergenz überführt werden. Als Bindungsmechanismen fungieren die Stärken der je eingesetzten institutionellen Arrangements: Auf der Ebene der ressortübergreifenden Ämter und Systemkooperation **im Trägerverein** regulieren Vertrauen, Mitgliedschaftslogiken und die Gremienarbeit diesen Prozess, der durch die Strukturen der formalen Freiwilligenorganisation formal vorgespurt wird. Basisdemokratische Entscheidungsstrukturen sind Grundlage für den Spielraum, der notwendig ist für Verhandlungen, problembezogene Diskurse und Zieltreffen; nur auf dieser Grundlage kann mittels intersystemischer Diskurse eine kognitive Konvergenz und Präferenzintegration im komplexen Netzwerk hergestellt werden.

Die Fallanalyse hat deutlich gemacht, dass die formale Verstetigung von Netzwerkarbeit in einer **intersystemischen Organisation** den Vorteil birgt, über ‚feste Kopplungen‘ und Formalisierungen, z.B. über Satzungen, Konzeptpapiere und Programmstrukturen, die prinzipiell unendliche Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten selektiv einzuschränken, zeitlich, sozial und sachlich zu generalisieren und formal auf Dauer zu stellen. Gesellschaftlichen Organisationen, die sich aus heterogenen Handlungsfeldern – wie z.B. Sport, Politik und Jugendhilfe – konstituieren, kann dies allerdings nur gelingen, wenn die Partner sich **freiwillig zur Mitgliedschaft** entschließen und damit zugleich eine institutionelle Kontextsteuerung über die an die Mitgliedschaftsrolle gebundenen Erwartungen anerkennen. Im vorliegenden Fall hat sich der Sportakteur dagegen entschieden. Das Steuerungsinstrument Mitgliedschaft funktioniert nur, wenn die Basisstrukturen der Organisation, wie z.B. die Partnerstruktur, die Zwecksetzung, die Gremienarbeit und Entscheidungswege zur Motivation und Zufriedenheit aller Kernakteure

festgelegt werden; dies kann nur über intersystemische Diskurse reguliert werden. Die Satzung ist das Ergebnis derartiger kollektiver intersystemischer Aushandlungsprozesse und kann einen Kompromiss darstellen. Über weitere Entscheidungsprämissen kann die Komplexität des kollektiven Handelns selektiv eingeschränkt, Handlungssicherheit auf Ebene der Akteure geschaffen und das Risiko für opportunistisches Verhalten wechselseitig eingeschränkt werden. Diese programmatischen Festlegungen und Strukturen werden zur Prämisse für effizientes und erfolgreiches Handeln im Verbundsystem (vgl. Luhmann 2002a; 1988a). Über eine angemessene Binnenstruktur kann in der ‚intersystemischen Organisation‘ gesellschaftliche Komplexität – z.B. die Bearbeitung hochkomplexer Problemlagen von benachteiligten jungen Menschen aus sozialen Brennpunkten – auf ein verarbeitbares Maß und in eine spezialisierte Bearbeitungsform überführt werden. Organisationsstrukturen sind formale Regelsysteme, die eine wechselseitige Erwartungssicherheit herstellen, die teilsystemisch geprägten Erwartungsstrukturen transparent machen und darüber eine wechselseitige Verhaltenssicherheit und Vertrauen als Basisressourcen für strategisches kollektives Handeln in intersystemischen Organisationen möglich machen (vgl. Schimank 1996, 169). Auf diese Weise können intersystemische Organisationen spezialisiertes Handeln gebündelt aufeinander beziehen und ganzheitlich umsetzen, ohne dass die Teillogiken der Partner im System diese Effektivität zerstören können. Akteure und Strukturen stehen sich hier – wie bereits im Modell der ASD dezidiert ausgeführt – als wechselseitiges Bedingungs- und Gestaltungsverhältnis gegenüber: die institutionelle Ordnung – Strukturen – prägen den Handlungsrahmen und Akteurshandeln wird damit trotz hoher Kontingenzen möglich. Dieser Strukturrahmen wird aber über die intersystemischen Diskurse und konformes oder nicht konformes Verhalten bei Bedarf durch die Akteure modifiziert, unterlaufen oder auch reproduziert (vgl. i.Ü. Schimank 1996, 139ff; 146; Luhmann 2000a; 1997, Bd. II, 829f.).

In Rückbindung an den Forschungsstand der Dritten Sektor Forschung zu **Vereinen als politische Akteure** im Kommunalraum kann an dieser Stelle festgehalten werden: Das institutionelle Arrangement im Fallbeispiel eignet sich hervorragend für die Koordination und Integration einer intersektoralen und ressortübergreifenden Politikgestaltung im Kommunalraum und deren lokale Umsetzung. Bisher ist das hohe Potenzial von Vereinen in dieser Rolle verkannt worden (vgl. Oppen et al. 2003). Dies erstaunt um so mehr vor dem Hintergrund, dass von staatlicher Seite im Leitbilde des aktivierenden Staats das Potential von zivilgesellschaftlichen Akteuren und die Nutzung von sozialem Kapital für lokalpolitische Planungs-, Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse entdeckt und in diversen sozialpolitischen Vernetzungsansätzen gefordert und gefördert wird (vgl. Evers 2005; 1990a; Evers & Olk 1996; Evers et al. 2002; Kap. 6.1). Es finden sich allerdings nach wie vor kaum formale Organisationen, die als korporativer lokalpolitischer Akteur im intersektoralen Verbund aus ressortübergreifenden politischen und systemübergreifenden zivilgesellschaftlichen Akteuren die Planung, Gestaltung und Umsetzung von nachhaltigen Querschnittpolitiken umsetzen. Für den Kontext einer integrierten sportbezogenen Jugendpolitik ist m.W. das Kölner Modell einzigartig.

Wo liegen die Potenziale?: Basisdemokratische Strukturen, sich wechselseitig kontrollierende Organe, ehrenamtliches Potenzial und die Rückbindung der Partikularinteressen an gemeinwohlorientierte Interessenlagen bilden die optimalen Voraussetzungen für eine intersektorale und ressortübergreifende Politikgestaltung. Darüber hinaus können

Vereine auf Basis einer heterogenen Mitgliederbesetzung im sozialpolitischen Kontext der Kommune, wie im Fallbeispiel ersichtlich, ein hohes Innovations- und Problemlösungspotenzial für die Wohlfahrt von Dritten entwickeln. Die strukturellen Voraussetzungen sind gut, um höchst divergierende Ressourcenlagen (inkl. Kompetenz, soziales Kapital, Wissen u.a.) der Einzelpartner zu bündeln und komplementär aufeinander bezogen integrativ nutzbar zu machen. Der ‚Körbe für Köln e.V.‘ steht Modell für eine derartige Konstruktion.

In den **dezentralen Netzwerken vor Ort** wird die Selbstbindung über Vertrauen, intensive Diskurse und eine problemorientierte Kommunikationskultur, eine raumbezogene Wert- und Problemorientierung hergestellt. Hier spielt weiterhin die partizipative Evaluation und die Einbindung der Akteure in Zielfindungs-, Qualitäts- und Controllingprozesse. Für die meisten operativen Akteure spielt eine räumliche Bindung und Identifikation mit dem Sozialraum eine wichtige Rolle, um sich im Netzwerk zu engagieren. Dennoch darf nicht unterschätzt werden, dass diese Bindung nur so lange gilt und hält, wie auch die Ziele der Mutterorganisation und die Zielausrichtung der Netzwerkarbeit konvergieren. Sobald Diskrepanzen vorliegen, genügen die o.g. Bindungselemente in den meisten Fällen nicht mehr aus. Auf dieser Basis kann begründet werden, warum die Vereine vor Ort sich nur schwer als Partner aktivieren lassen (Zielinkompatibilität oder zumindest fehlende Erkenntnis der Vorteile eines Engagements; Strukturdifferenzen zwischen Ehrenamt/Hauptamt) und warum die Berater/innen als kostenfreie Netzwerkpartner wegbrechen, sobald ihr Muttersystem (Arbeitsmarktpolitik/ Jugendpolitik) die Zielgruppe modifiziert oder Ziele derart umdefiniert, dass über eine Kooperation keine Synergien entstehen und die Kooperation letzten Endes nicht mehr mit den Ansprüchen der ‚zahlenden‘ Mutter konform gehen.

Umgekehrt wird deutlich, dass eine Kooperation dann wieder interessant wird, wenn die eigenen Ressourcen in der Mutterorganisation nicht gesichert sind, aber über die Vernetzung eine Akquise von Zusatzgeldern wahrscheinlich wird. Hier wird die Ressourcen-Dependenz auch für die selbstreferenziellen sozialen Systeme bestätigt (vgl. Kap. 3; 2.1). Zur Integration von Strategie und operativem Geschäft wie auch der teilsystemischen Logiken, Präferenzen und Handlungsprimaten sind Vermittlungsinstanzen notwendig, die die Vielfalt im Netzwerk in eine geschlossene Einheit, die Emergenz des Netzwerks, überführt. Zur Erklärung dieser Vermittlungsinstanzen wird nachfolgend zunächst auf Elemente und Ergebnisse aus der Netzwerkforschung und der Organisationstheorie zurückgegriffen, die interdisziplinär verwoben in zentrale Dimensionen der vermittelnden Koordination und Integration in der Netzwerkarbeit überführt werden (vgl. Kap. 8.4).

8.3.2.1 Differenzierung und Integration im Mehrebenenmodell

– die Netzwerkforschung

Im Fallbeispiel wird eine intersystemische Politikgestaltung und organisierte Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe, Politik über eine kombinierte Mehrebenen-*Governance* im Lokalraum reguliert (vgl. Kap. 7.4). Die wesentlichen Charakteristika dieser Konstruktion sind bereits an gegebener Stelle diskutiert worden und werden im nachfolgenden Gestaltungskatalog berücksichtigt (vgl. 9.6.2).

Aus diesem Grund wird hier nur ganz kurz auf die Netzwerkforschungsperspektive eingegangen: Verbunden wird ein formal verstetigtes Organisationsnetzwerk zur Entwicklung einer intersystemischen Gesamtstadtstrategie mit verschiedenen lose gekoppelten regionalen Netzwerken im Sozialraum. Die Verbindung wird über eine lückenlose Kommunikations- und Informationspolitik durch ein Schnittstellenmanagement aus Wissenschaft, operativer Projektleitung und einem Kernteam sichergestellt. Die Kopplung ist nachfolgend abgebildet.

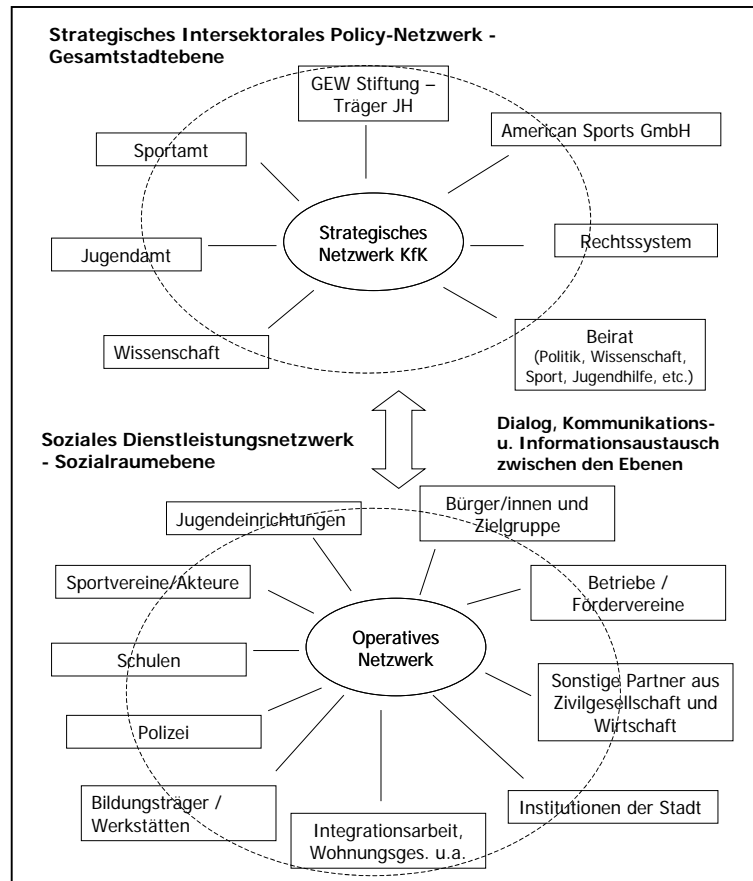


Abb. 8.2 Lokale Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell des Körbe für Köln e.V.

Quelle: Eigene Darstellung (in Anl. an AWO 2005, 29)

8.3.2.2 Erklärungsmodelle zur lateralen Integration vertikaler und horizontaler Differenzierung – die Organisationsforschung

Antagonistische Netzwerke sind u.a. charakterisiert durch die ambivalente Gleichzeitigkeit von Formalität und Informalität, Differenzierung und Integration wie auch Fremdsteuerung und Selbststeuerung (Vgl. Kap. 3). Wie beschrieben wird die Aufgabenteilung und differenzierte Leistungserstellung im System über ein Schnittstellenmanagement integriert, so dass trotz hoher Komplexität effizientes und effektives Handeln möglich bleibt. Die Integration der Teilleistungen wird in der Organisationstheorie als das Kernproblem der Koordination komplexer und intersystemischer Organisationen gesehen (vgl. Schreyögg 2003, 109-214). So ist im Kölner Modell deutlich geworden, dass eine vorstrukturierte formale Organisation (politische Rahmenkonzeption für die Kommune) über informelle und diskursive Kommunikation der Experten aus Sport, Politik und Jugendhilfe vor Ort fallweise entlang der Ressourcenlagen und Rahmenbedingungen in

den Sozialräumen spezifiziert werden. Über die Formalstruktur des Trägervereins und die Entwicklung von einem teilsystemübergreifenden Entscheidungsprogramm (Politische Strategie) wird die hohe Komplexität der zu bearbeitenden Probleme im Brennpunkt selektiv eingeschränkt und eine relative Entscheidungs- und Handlungssicherheit für die handelnden Akteure hergestellt (vgl. Luhmann 2000a). Die arbeitsteilige Binnendifferenzierung im Netzwerk, die über die Gremienarbeit und die Rollenverteilung im System vorstrukturiert wird, schränkt die multiplen Kontingenzen sachlich, zeitlich und sozial ein. Die klassische Managementaufgabe von Planung und Kontrolle wird nunmehr prozedural über Kommunikations- und Wissensaustauschprozesse reguliert. So entstehen Verfahrensregeln, Kompetenzabgrenzungen und Weisungsrechte erst im Zuge von diskursiven Aushandlungsprozessen zwischen den Akteuren. Planung, Konzeptentwicklung, Organisation, Implementation, Kontrolle/ Evaluation der Netzwerkarbeit sind in einem offenen, rekursiv-zyklischen Prozess angelegt (vgl. Probst & Gomez 1991). Die Prämisse ist, dass möglichst alle Akteure Mitgestaltungsmöglichkeiten haben. Die Netzwerkleistung wird in Folge in einem hoch differenzierten Arbeitsprozess unter der Entkopplung von Strategie und operativem Geschäft erbracht; die vertikale, horizontale und laterale Integration dieser Differenzierung wird über den Schnittstellentransfer über die Koordinationsmedien Projektleitung, Evaluation und Kernteam sichergestellt (vgl. auch Schreyögg 2003, 112; 130).

Die Netzwerkarbeit vor Ort ist charakterisiert durch kommunikationsintensive Arbeitsprozesse und eine Projektorganisation auf der Ebene der Sozialräume mit je eigenen dezentralen Steuerungsgremien vor Ort und kollektiven Entscheidungsprozessen. Die plurale Integrationsleistung wird vor Ort komplementär aufeinander bezogen und in einer geteilten Verantwortung umgesetzt. So kann trotz hoher Differenzierung gewährleistet werden, dass Abstimmungsproblemen auf Grund der vorhandenen Ressortegoismen zwischen Sport und Jugendhilfe, teilsystemischer Handlungslogiken und der Partikularinteressen der Akteure reflexiv aufeinander abgestimmt werden, der Leistungsfluss zwischen den Akteuren gewährleistet ist und – über das Kernteam – auch eine Kommunikationsbrücke zwischen operativer Umsetzung und politischer Strategie geschaffen wird. Das Kernteam übernimmt damit die voraussetzungsvolle Aufgabe der gezielten Koordination und Integration der Teilleistungen (vgl. auch Schreyögg 2003, 156). Divergierende Handlungslogiken und Teilziele werden in diesen dezentralen, moderierten Kommunikations- und Wissensaustauschprozessen sinnvoll aufeinander bezogen und anschlussfähig aneinander gestaltet. Segmentierte Spezialwelten, arbeitsteilige Erfahrungen, die den aufgaben- oder fachbezogene WahrnehmungsfILTER und die Denkweisen der Akteure prägen und in je eigenen *cognitive maps* zum Ausdruck kommen, können in diesen Prozessen in *collective cognitive maps* (Netzwerkkrationalitäten) überführt werden (vgl. Lehner 1996, 105f.; Prange 1996). Das Koordinationsproblem des Netzwerks, die Teillogiken und Teilorientierungen in eine **kognitive Konvergenz und Präferenzintegration** zu überführen (vgl. Kap. 2.3.2.3), wird entsprechend über zwei Kernmechanismen reguliert:

- 1) Über das institutionelle Design im Mehrebenenmodell werden die ‚Strategie‘ und ‚operative Umsetzung‘ entkoppelt – und damit leistungsfähig. Zugleich werden diese Elemente des Systems aber über eine strategische Rahmenkonzeption inhaltlich und über personelle Brückenelemente (Amtsleiter/in, Träger der Jugend-

8 Diskussion

berufshilfe, prinzipiell kommunaler Jugendsportverband) mit der Arbeit vor Ort vernetzt.¹

- 2) Der zweite Integrationsmechanismus wird zunächst auf den beiden Ebenen einzeln angewendet. Er wird über drei Teildimensionen der Integration reguliert:
 - a) die Regulierung über eine zielorientierte Handlungsausrichtung an geteilten Aktionsplänen und integrierten Handlungskonzepten (Regulierung durch Planung und Programme; Formalstruktur)
 - b) die Regulierung über fachübergreifende Kommunikationsprozesse und das Element der horizontalen Integration durch Selbstorganisation in der *Polyarchie* (Informalität) und
 - c) eine laterale Verknüpfung der Teilelemente in das Gesamtnetzwerks über das Schnittstellenmanagement mit seinen Brückenelemente Evaluation, Projektleitung und Kernteam (vgl. auch Schreyögg 2003, 158-206).

Damit wird einerseits die hohe Störanfälligkeit von Hierarchien über ergänzende Regulierungsmechanismen der strategischen Zielplanung über SMART-Verfahren (vgl. Kap. 9.6.2.2.6) und wechselseitige Abstimmungsprozesse in dezentralen Kommunikationssystemen kompensiert. Über erstgenannten Mechanismus können Abstimmungsprobleme antizipiert und mögliche Lösungs- und Entscheidungsstrukturen programmatisch vorgegeben werden. Diese selektive Einschränkung der Handlungsspielräume und Entscheidungsprozesse über Konditionalprogramme (strategische Rahmenkonzeption) und Zweckprogramme (sozialräumliche Zielkataloge und Aktionspläne) reduziert die unendliche Komplexität auf ein bearbeitbares Maß (vgl. Luhmann 2000, 256-278, 1994h, 1994j, 113ff.; 1976 [1964], 242; auch Schreyögg 2003, 168-173; March & Simon 1993, 159f.; March 1990). Über die (strategischen) **Konditionalprogramme** werden Routineentscheidungen in Form von Ursache-Wirkungs-Ketten festgelegt, die den komplexen Entscheidungsprozess im System organisatorisch entschlacken (Schreyögg 2003, 169, Luhmann 1994h, 54), über die Entwicklung integrierter Handlungskonzepte (**Zweckprogramme**) im operativen Bereich wird strategisches, zielgerichtetes Handeln i.S. eines *Management by Objectives* entlang eines Meilensteins ermöglicht; bei Nichteinhaltung der Meilensteine können zeitnah Umsteuerungsprozesse eingeleitet werden (vgl. ausf. Kap. 9.6.2.2.9; auch Luhmann 1994h, 54, 57f., Schreyögg 2003, 169ff; zum MbO auch Wohlgemut 2002, Becker, R. 2003). Damit die programmatische Vorstrukturierung nun aber die Flexibilität und Handlungsfähigkeit des Netzwerks nicht zu rigide einschränkt und damit die Viabilität und Responsivität des Systems gefährdet, wird die Rahmenkonzeption, aber auch die Zielvereinbarung offen genug gestaltet, so dass jeder Zeit Umsteuerungsprozesse möglich sind. Diese werden in und über die **organisatorischen Selbstabstimmungsverfahren** in dezentralen Kommunikationsprozessen reguliert (Netzwerkorganisation), so dass die Reibungsverluste zwischen den Akteuren möglichst gering bleiben (vgl. Schreyögg 2003, 173ff.). Konflikte können offen thematisiert werden, Absprachen auch kurzfristig und informell getroffen werden. Im Kölner Modell macht diese Form der informellen Selbstorganisation den Hauptteil der Koordinationsarbeit aus. Hier entsteht die Emergenz und Eigendynamik des Systems, die weder

¹ Im vorliegenden Fall konnte das Konzept für den Sport nur suboptimal umgesetzt werden, weil die Verbandsakteure sich nicht an der Netzwerkarbeit beteiligen wollten und stattdessen auf die ‚traditionelle‘ kooperative Zusammenarbeit mit spezialisierten Sportakteuren – statt mit Organisationen – zurückgegriffen werden musste.

von oben noch vom Schnittstellenteam gezielt gesteuert werden kann. Hierarchische Kontextsteuerung und Netzwerksteuerung können als funktionales Äquivalent zur formalen und informalen Organisation verstanden werden.

Informalität wird als funktionales Element der Netzwerkarbeit somit ‚kultiviert‘, so dass seine kompensatorische Funktion (Erhöhung der Flexibilität, Kreativitätspotenzial, Innovationsfähigkeit) für die Netzwerkarbeit auch zur vollen Entfaltung kommen kann (vgl. Schreyögg 2003, 14f.). Über kollegiale Vertrautheit und die Entwicklung einer **Corporate Netzwerkidentität** kann die Zusammenarbeit – trotz Divergenzen – stabilisiert und als Korrektiv zum Risiko einer zu starken Formalisierung eingesetzt werden (Schreyögg 2003, 13). So existiert ein *organizational slack* für kurzfristige Entscheidungen und zeitnahe Reaktionen auf Umweltveränderungen im System. Damit kann die notwendige Spielstruktur gegeben werden, dass das Netzwerk und seine Akteure sich als ‚lernendes System‘ begreifen, Umdenk- und Umlernprozesse angeregt werden, die auch über die Netzwerkarbeit hinaus wirken können.

Die Informalität und Selbstorganisation wird im Kölner Modell durch die Institutionalisierung eines Beirats, des Kernteams wie auch weiterer Ad Hoc-Arbeitskreise und der benannten Steuerungsgruppen koordinativ abgesichert (vgl. Schreyögg 174ff.). So wird gewährleistet, dass das Kernteam die notwendige konzeptionelle Verbindung zwischen Rahmenkonzeption und der sozialräumlichen Netzwerkarbeit herstellt und in vermittelnder Instanz zwischen teilsystemischen Handlungslogik integrativ aktiv wird. Dies wird u.a. gewährleistet über die Sammlung und Integration multisystemischer Wissenslagen, die Moderation intersystemischer Kommunikationsprozesse wie auch die Planung und Durchführung von intersystemisch strukturierten Steuerungs- und Qualitätsprozessen (z.B. Steuerungs- und Strategiesitzungen in den Sozialräumen). Über die Kernteamarbeit kann und wird zudem die strategische Spitze zeitlich und sachlich von langwierigen problemlösenden Entscheidungsprozessen in intersystemischen Diskursen entkoppelt, zugleich aber über deren Resultate in Kenntnis gesetzt.

In der Organisationstheorie findet diese Form der Institutionalisierung von spontaner Ordnung, mit dem Ziel diese von Seiten der Organisation strategisch kontrollierbarer zu machen, ihren Ausdruck in Projektorganisationen, komplexen Matrixorganisationen und im hoch komplexen Modell einer **Lateralen Integration** horizontal und vertikal differenzierter Netzwerkarbeit. Diese multiple Überlappungsstruktur wird in das Modell SYSTEM-4 von Likert (1961, 1967 zit. in Schreyögg 2003, 196-201; 255-265) überführt (Vgl. Abb. 8.3).

Das Netzwerkstrukturmodell SYSTEM-4 ist charakterisiert durch eine dreifach überlappende Organisationsstruktur aus vertikalen (Strategie/Operativ), horizontalen (Beirat: Sport, Jugendhilfe, Steuerungsgruppe Sozialraum) und lateral überlappenden Gruppen (Ad Hoc Gruppen, Kernteam; vgl. Likert 1961, 1967 zit. in Schreyögg 2003, 196-201). Als komplexes Konstrukt einer institutionalisierten Selbstorganisation ist es u.a. dadurch charakterisiert, dass Hierarchie grundsätzlich als Grundpfeiler nicht in Frage gestellt wird, die hierarchische Koordination aber in ein multiples überlappendes Teamsystem eingebettet wird. Damit sind die Charakteristiken des Kölner Mehrebenenmodells benannt: Eine hierarchische Kontextsteuerung, die horizontalen Entscheidungsstrukturen in intersektoral-intersystemischen Gremien (Beirat, Aks, Steuerungsgruppen) und die

8 Diskussion

laterale Integration des Verbundsystems durch die Vermittlungsarbeit über das Kernteam.

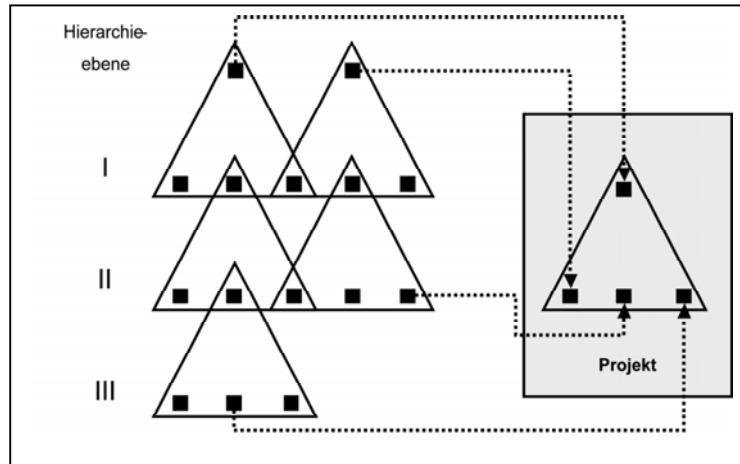


Abbildung 8.3 Laterale Vernetzung als multiple Überlappingsstruktur vertikaler, horizontaler und lateraler Elemente im koordinierten Verbund

Quelle: Likert 1967 zit. in Schreyögg 2003, 266

Nachfolgend ist die Integration der Steuerungsgruppen aus den Sozialräumen in den Beirat und die laterale Verbindung durch das Kernteam abgebildet (vgl. Abb. 8-4).

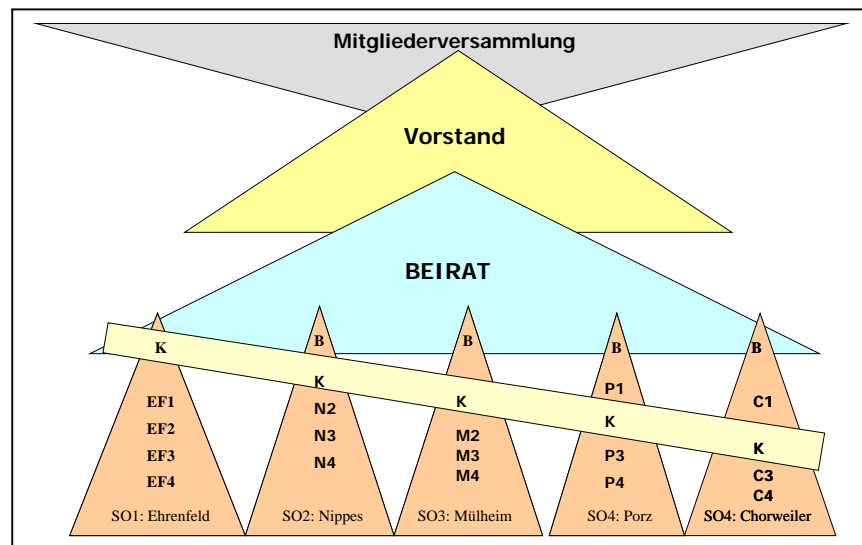


Abb. 8.4 SYSTEM-4 angewandt auf das Kölner Modell: Funktionsübergreifende Arbeitsgruppen – Steuerungsgruppen, Beirat, Kernteam

Quelle: Eigene Darstellung (in Anl. SYSTEM-4 Likert 1967 zit. in Schreyögg 2003, 263)

Des Weiteren finden sich im Kölner Modell Elemente des Netzwerk-Modells der „Adhocracie“ (Mintzberg 1979 zit. in Schreyögg 2003, 197) und mit der Projektleitung als Vermittler auch ein Baustein aus der „Spinnennetz-Organisation“ (Quinn 1992 zit. ebd.). Allerdings ist das Mehrebenenmodell im KfK komplexer als die beiden letztgenannten Ansätze und kann auch über das SYSTEM-4 nur organisationsstrukturell angemessen gefasst werden.

Die Besonderheit und Stärke im Kölner Modell gründet zudem aber gerade in der Koppelung der Stärken des **formalen Trägervereins** (Verstetigung der intersystemischen

8 Diskussion

Zusammenarbeit im Verein) und der **losen Vernetzung** in die Sozialräume. Auf Basis der ‚losen Kopplungen‘ (vgl. Weick 1985) können die informellen Kommunikations- und Beziehungsstrukturen der Kernakteure im System genutzt werden und über ‚*weak ties*‘ (Granovetter 1985) kostengünstige, aber höchst leistungsfähige Vernetzungen in die Sozialräume geschaffen werden.

Die institutionalisierten Arbeitsgruppen und Ad Hoc Gruppe in ihrer Verbindung und Integration zum Trägerverein sind nachfolgend dargestellt (vgl. Abb. 8.5).

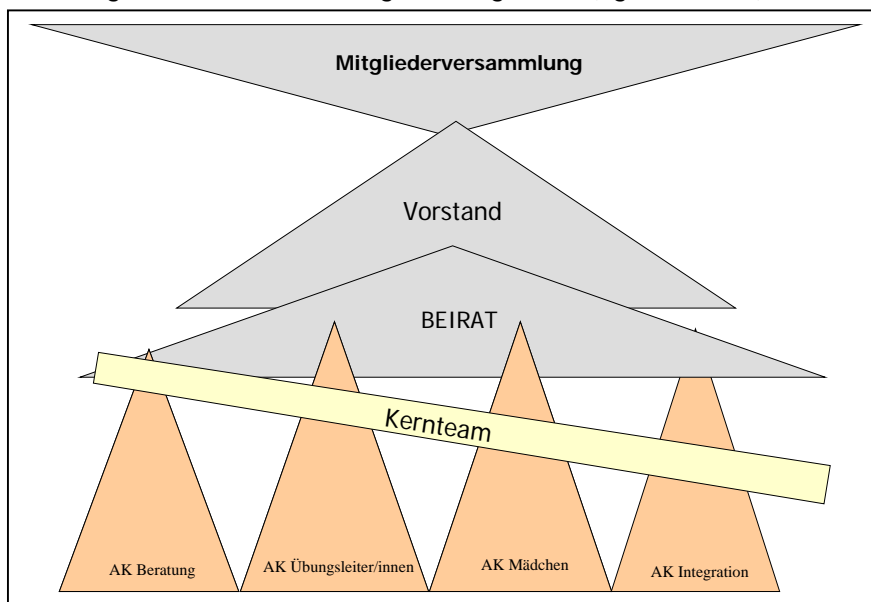


Abb. 8.5 SYSTEM-4 angewandt auf das Kölner Modell: Institutionalisierte Arbeitskreise und Ad Hoc-Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung (in Anl. an Likert 1967 zit. in Schreyögg 2003, 263)

Auf der Gesamtstadtebene wird das kollektive Handeln durch Mitgliedschaftsrollen im Verein reguliert (vgl. Kap. 3; 7.2), in den Sozialräumen wird die Selbstbindung durch die partizipative Evaluation, die eine kooperative Qualitätsentwicklung und das Qualitätscontrolling beinhalten, von unten reguliert (vgl. weitere Ausf. in Kap. 9; Kap. 7.4).

Aus der Theorie, den Sekundäranalysen und den eigenen Erkenntnissen der Netzwerkanalyse werden nachfolgend zentrale Anforderungen an die Koordination und Integration antagonistischer Netzwerke generiert.

8.4 Anforderungen an die Netzwerkkoordination

Über die Koordination werden Einzelaktivitäten des Netzwerks auf seine Zielsetzungen hin abgestimmt und ausgerichtet (vgl. Winkler 1999, 95). Die Analyse hat deutlich gemacht: Ein antagonistisches Netzwerk kann nicht über klassische Managementmethoden koordiniert und gesteuert werden. Die Netzwerksteuerung sollte vielmehr zugleich über verschiedene Mechanismen der Selektion, Koordination und Integration erfolgen (vgl. Freitag 2002). Empfohlen wird auf Basis der qualitativen Netzwerkanalyse und anderer Studien zur Netzwerkarbeit der Einsatz von einem/einer Netzwerkkoordinator/in (operative Projektleitung) oder einer Koordinationsgruppe (Kernteam; auch Deigendesch 2004; Aderhold 2002; Winkler 2002, 38f.).

Netzwerkarbeit ist primär ein Selbststeuerungsprozess, der unter förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen stattfinden kann. Diese auszuloten ist Aufgabe der Netzwerkkoordination. Die Koordination der Netzwerkarbeit muss gleichermaßen auf die **Struktur-** wie **Prozessdimension** ausgerichtet sein, weil Netzwerkentwicklung sowohl einen strukturbildenden Aspekt darstellt (selektiv wirkende Entscheidungen), der aber über Kommunikations- und Austauschprozesse zwischen den Partnern erst hergestellt und immer wieder neu gestaltet wird (vgl. Aderhold 2002, 27). Darüber hinaus muss die Koordination gleichermaßen auf die zwei Ebenen des Netzwerks, die Ebene der Partner und ihrer Mutterorganisationen wie auch die emergente Netzwerkebene, ausgerichtet sein (vgl. van Santen & Seckinger 2005a; 2003; Sydow & Windeler 2000a, 3; Kap. 5).

Teilaufgaben der Koordination als Versuch einer zielgerichteten Netzwerkensteuerung ist die Bearbeitung von Fragen zur Partnerselektion, zum Ressourcenmanagement, Struktur- und Prozessmanagement, Beziehungs- und Konfliktmanagement, Wissensmanagement und zur Evaluation und Weiterentwicklung des Netzwerks (vgl. Miller 2005, 110). Diese Aspekte müssen so reguliert werden, dass eine wechselseitige Abstimmung zwischen den Kooperationsakteuren ermöglicht wird (vgl. Sydow & Windeler 2000a, 2ff). Netzwerkkoordination ist somit eine eher moderierende, supervisierende Aufgabe, eine Art der ‚Hilfe zur Selbststeuerung‘. Diese kann – systemtheoretisch betrachtet – als modifizierte Beeinflussung (oder Irritation) der natürlichen Netzwerkdynamik umgesetzt werden und darf niemals als gezielter Steuerungsprozess verstanden werden; die Kausallogik traditioneller Steuerung im Sinne von Input-Output greift nicht mehr. Das Netzwerk agiert immer selbstreferenziell. Notwendig ist daher eine prozedurale Kontextsteuerung, die über einen kontinuierlichen Wissens- und Informationsaustausch und inter-systemische Diskurse zwischen den Akteuren reguliert wird (vgl. Willke 1995, 77; Baecker 1998). Koordination kann folgerichtig nicht als linearer Prozess – als Abfolge von Planung, Durchführung, Zielerreichung – gestaltet sein, sondern findet Ausdruck in einem eher zirkulären, selbstbezüglichen und iterativen Prozess (vgl. Kap. 2.1). Netzwerkentscheidungen und Netzwerkhandeln ist immer das Resultat höchst kontingenter und komplexer, multifaktoriell beeinflusster Prozesse, die von der Situation, den aktuellen Kontextbedingungen, den institutionellen Ordnungen und der spezifischen Akteurkonstellation und den Akteuren im Netz abhängig sind. Das Resultat entsteht aus dem Wechselspiel einer intendierten Regulierung und Koordination (über institutionelle Ordnungen) und unberechenbarer Selbstorganisation und eigendynamischer Entwicklungen. So bietet z.B. eine partizipative Evaluationsforschung eine optimale Voraussetzung für diese Art von Kontextsteuerung, weil über Befragungen, Zielfindungsprozesse und Qualitätszirkel Anregungen gegeben und sensibilisiert werden können, ohne dass Lösungen vorgegeben werden. Diese müssen von den Akteuren selbst erarbeitet werden.

8.4.1 Koordination von Netzwerken in Rückbindung an evolutionäre Managementansätze der Organisationstheorie

Für die angemessene Koordination von Selbstorganisationsprozessen in Netzwerken kann auf bereits erprobte evolutionäre Managementansätze der Organisationstheorie zurückgegriffen werden (vgl. Malik 2000; Probst 1985; Kap. 2.1.3.2; Kap. 3.3.3). Folgt man dem konstruktivistischen Verständnis von Selbstorganisation als „rekursive Interaktion“ (Martens 1997, 269; Jutzi & Aderhold 2003, 246; Mayntz & Nedelmann 1987) und

als selbstreferenzielle Form der Führung, Gestaltung, Planung und Steuerung von Organisationen, geht es primär darum in der Koordination die Selbstreferenzialität der Akteure im System angemessen zu berücksichtigen, zugleich aber aus den Partikularlogiken im diskursiven Prozess eine geteilte Rationalität zu erarbeiten. Dies kann nur in einem ganzheitlich-vernetzten Gestaltungsprozess entlang der internen Relevanzen der Partner umgesetzt werden (vgl. Probst 1993; 1987). In diesem Prozess sollte - im Anschluss an das normative Konzept der Selbstorganisation – Handlungs- und Entscheidungsraum für Dezentralisierung, eine gleichberechtigte Partizipation im Entscheidungsprozess und für die spontane Ordnungsbildung geschaffen werden. Koordination in antagonistischen Netzwerken kann folgerichtig nur im angemessenen Ausgleich zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation aus geplanter und spontaner Ordnung hergestellt werden (vgl. Probst 1985; zusf. Martens 1997, 268f.). Damit wird – in Anlehnung an Willke 1999³ [1994]; Martens 1997, 268; Mayntz & Scharpf 1995) nicht von einer radikalisierten Autopoiesis nach Niklas Luhmann, sondern von der Prämisse der relativen Steuerbarkeit auch von komplexen Netzwerken gestartet (vgl. auch organisationale Ansätze bei Bardmann 1994; Probst 1987; 1985; Malik 2000; Kap. 2.2.2; 3.3.2). Grundprämissen dieser Steuerungsform sind die prinzipielle Lernfähigkeit von Organisationen und von den korporativen Partnern im System. Diese Lernprozesse können allerdings nur über dezentrale Kontextsteuerung angestoßen, nicht aber als intendierter Steuerungsprozess im Sinne einer Input-Output-Steuerung umgesetzt werden (vgl. Schreyögg 2003, 109-206, v.a. 173ff; von Foerster 1984b, 8ff; Kap. 2.1.3).

Koordination bedeutet somit die angemessene Strukturierung von Rahmenbedingungen, die den Selbstorganisationsprozess kanalisieren und den Wissens- und Informationsaustauschprozess zwischen den Akteuren fördern. IN diesem Kontext kann auf weitere Befunde aus der Organisationsforschung zurückgegriffen werden, die z.B. für den Kontext der horizontalen Selbstabstimmung über Team- und Gruppenarbeit als Kompensationsmechanismen für Schwächen hierarchischer Koordination erstellt wurden (vgl. i.Ü. Allmedinger & Hinz 2002, 21ff; Hackman 2002, 245-259; Podsiadlowski 2002, 260-283). Auch auf die unter Kap. 3.3.3 beschriebenen Ansätze der angewandten Management- und Organisationslehre zum Management von Selbstorganisation als funktionale Ressource in komplexen Systemen ist befruchtend. Dies sind konkret Ansätze der Managementschule St. Gallen mit der Forschungsgruppe um Probst (1991; 1987; 1985; Probst & Gomez 1991), Ulrich (2001; Probst & Ulrich 1984) und Malik (2000; Malik & Probst 1982), der Münchner Managementschule (Forschungsgruppe um Kirsch 1997; 1992) und der Ansatz von Kieser (1994).

Grundlegend ist in allen Ansätzen einer **ganzheitlichen Konzeption** des komplexen Systems, die das Resultat von **vernetzten Prozessen aus der Selbst- und Fremdsteuerung** sind (vgl. Probst 1987; 1985; Probst & Gomez 1991a; i.Ü. Jutzi & Aderhold 2003, 265f.). Die institutionellen Ordnungen (Regelsysteme) strukturieren diese Prozesse vor und schaffen wichtige Halte- und Orientierungspunkte, werden aber zugleich durch die Interaktion der Netzwerkakteure kontinuierlich in eigendynamischen Prozessen verändert. Hierüber wird zugleich eine zeitnahe Anpassung an gewandelte Umweltbedingungen möglich gemacht. Dies konnte in der Fallanalyse entlang der Modellannahme der Akteur-Struktur-Dynamiken nachgezeichnet werden: Die strukturellen Grenzen der Netzwerkarbeit werden von den Akteuren nicht einmalig festgelegt, sondern

über Verhandlungsprozesse kontinuierlich neu ausgelotet und bei Bedarf – im Fall der Existenzgefährdung – auch an geänderte Umweltbedingungen (z.B. Veränderungen in der Jugendpolitik und Arbeitsmarktpolitik zur Jugendberufshilfe) angepasst. Die Netzwerkkoordination kann in diesem Prozess maximal die Rahmenbedingungen regulieren, die Wirkungen der Netzwerkverhandlungen aber nicht intendiert beeinflussen. So kann das Resultat *ex post* bewertet zwar gemäß der intendierten Koordinationsrichtung ausfallen, der Handlungsverlauf hätte aber auch anders verlaufen können. Koordinations- einflüsse sind folgerichtig immer kontingent mit Blick auf ihr Ergebnis. Es ist zudem deutlich geworden, dass die hohe Komplexität im System eine konkretes Wirkungsgefüge für das Zusammenspiel der Einzelemente zu erarbeiten. Durch die Nutzung des Analysemodells konnten allerdings wichtige Einflussfaktoren systematisch in diesem Prozess beleuchtet werden, wenn dies auch nur eine analytische Selektion der noch komplexeren Wirklichkeit war.

Die Annahmen der Managementgruppe St. Gallen kann um Elemente aus der **Münch- ner Managementschule** (Kirsch 1997; 1992) ergänzt werden, die die Notwendigkeit einer guten Moderation zur **diskursiven Komplexitätsbewältigung** betonen (vgl. auch Willke 1993). Teil dieser Koordinationsaufgabe ist die präventive Konfliktbearbeitung, wie auch intersystemische Verständigungsprozesse, Übersetzungsarbeit und die moderierte Herstellung von Konsens. Die Koordination wird in diesem Zusammenhang als vermittelndes Schnittstellenmanagement zwischen den partikularen Teilsichten tätig, wobei mit wachsender Binnenkomplexität auch der selbstorganisierte Entscheidungsprozess die hierfür notwendige Binnenkomplexität aufbauen muss. Auch dieser Ansatz geht von der nicht Planbarkeit der Entscheidungsrichtung aus und betont, dass für externe Beobachter/innen der Entscheidungsprozess einen chaotischen, unvorhersehbaren Verlauf einnimmt. Neben Kontextsteuerung (St. Gallener Denkschule) und intersystemische Diskurse (Münchener Denkschule) wird im Praxisansatz von Kieser (1994) der Prozess der Selbstorganisation und Selbstkoordination auf **planerische Vorgaben** reduziert, die den Beteiligten die notwendigen Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume belassen, um ihre teilautonomen Interessenlagen und dezentrale Gruppenstrukturen und Selbststeuerungsprozesse eröffnen, in denen Autonomie sich entfalten kann entlang einer Verantwortungsübernahme der Akteure im System. In diesem Prozess bestimmen die Akteure die Qualitätsmerkmale im *bottom up* Prozess und übernehmen eigenverantwortlich das Controlling. In Anlehnung an das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht von Barnard (1938 zit. in Schreyögg 2003) wird damit der selbstorganisierenden Gruppen im System die gebotene Flexibilität und Motivation zu Teil, so dass auch ihre Leistungsfähigkeit zur vollen Entfaltung kommen kann. Allein drei Ansätzen ist gemein, und damit schließt sich der Kreis zu den beiden anderen Denkschulen: Fremdorganisation wird als hierarchische Rahmenvorgabe von oben bzw. durch eine/n Koordinator/in oder Moderator/in reguliert und grenzt den prinzipiellen Handlungskontext für die Selbstkoordination selektiv vor; in diesem Rahmen spielt sich in Folge der Selbstorganisationsprozess ab (vgl. Kieser 1994, 219). Selbstorganisation wird im analysierten Netzwerkkontext – wie auch im Kontext der komplexen Organisationen – als ordnungsstiftende Systemfunktion und als ‚Eigenleistung des Systems‘ (Jutzi & Aderhold 2003, 272) verstanden (vgl. Malik 2000; Probst 1993).

Ein analytischer Blick in die ‚Black Box‘ erlaubt die Rekonstruktion der Netzwerkordnung – der institutionellen Ordnung allgemein – als **zirkuläre und nichtlinear angelegte**

emergente Prozesse und Strukturen. Zugleich ist aber auch deutlich geworden, dass die Autonomie des Netzwerks nicht mit Autarkie verwechselt werden darf, da Kontextveränderungen auf Grund der sozialen Einbettung des Systems, immer auch Rückwirkungen auf das Netzwerk haben können (vgl. Mayntz & Nedelmann 1987, 648-668; für den Organisationskontext auch Aderhold 2003, 153-188; Schreyögg 2003; Martens 1997; Kap. 2.2). Selbstorganisation als Netzwerkorganisation steckt somit die Grenzen des Systems, gleichermaßen nach innen wie nach außen. Der Koordination kann in diesem Prozess – wie in der Netzwerkanalyse herausgearbeitet – nur eine Kontextsteuernde, Rahmenbildende und diskursive Prozesse fördernde und moderierende Funktion zukommen. Die ‚Differenzstabilisierung‘ und Grenzziehung zur Umwelt erfolgt hingegen über selbstreferenzielle Entscheidungsprozesse.

8.4.2 Koordination von Netzwerken in Rückbindung an Erkenntnisse aus der Differenzierungstheorie und praktischen Netzwerkforschung

Die **Koordination der Netzwerkarbeit** muss im Spannungsbogen der prekären Doppelkonstitution von Netzwerken, d.h. dem doppelten Verhältnis der Partner zu ihren Muttersystemen und zum Netzwerksystem selbst, ansetzen und kontinuierlich zwischen den beiden Teillogiken ausbalancieren (vgl. ‚Doppelte Adhärenz‘ bei van Santen & Seckinger 2005a; 2005b; 2003; Aderhold 2002): Aus der **emergenten Netzwerkperspektive** muss die **System-Umwelt-Differenz** durch eine gemeinsame und geteilte Rationalität aufrechterhalten werden, die als handlungskoordinerender Mechanismus eingesetzt wird (vgl. Baecker 2005b). Zugleich müssen die **Teillogiken** der Partner – teilsystemische Handlungsorientierungen und Partikularinteressen, die aus der Logik ihrer Muttersysteme entstehen – anteilig in dieser Differenz enthalten sein. Der Spannungsbogen dieser Binnen- und Außenperspektive muss kontinuierlich ausgelotet werden:

- 1) Nach außen gerichtet darf die **Netzwerk rationalität nicht verloren** gehen (*corporate Network identity*).
- 2) Nach innen müssen die **Akteure motiviert** und ihr Interesse an der Zusammenarbeit aufrechterhalten werden, damit eine angemessene **Kosten-Nutzen-Balance** (strukturell) resp. **Anreiz-Beitrags-Balance** (Akteure) für die Beteiligten entsteht.

Prämisse ist, dass die Akteure sich nur engagieren, wenn sie einen Vorteil oder Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen. Dieser Win-Effekt ist Antriebsmotor für das Engagement im Netzwerk und legitimiert die sehr zeitaufwändige Einsatz im Netzwerk gegenüber der eigenen Mutterorganisation. Das Partikularinteresse der Partner darf nicht das Netzwerkinteresse überlagern, da andernfalls **Asymmetrien und Einflussdominanz** entstehen können, die häufig auf Kosten Dritter (und ihrer Interessen) ausgetragen werden.² Aus diesem Grund muss die Rekonstruktion der Netzwerkarbeit – wie im Organisationskontext bereits angedeutet – immer unter der Berücksichtigung der sozialen Einbettung in die Mutterkontexte und andere Kontextbedingungen (z.B. potenzielle Sponsoren, Zielgruppe etc.) erfolgen.

² Ein Beispiel: Wenn die Gewinnorientierung des privaten Partners handlungsleitend wird, kann die Zielgruppenorientierung der Dritten Sektor-Organisation oder die Gemeinwohlorientierung des öffentlichen Partners nur noch sekundäre Bedeutung haben. Diese Zielverschiebung können die Partner aber nicht vor dem Muttersystem oder der Öffentlichkeit legitimieren (vgl. auch Oppen et al. 2003; Evers et al. 2002).

8 Diskussion

Das Netzwerkkoordinationssystem (ein/e Koordinator/in oder Koordinatorenteam) sollte möglichst früh in der Phase der Netzwerk mobilisierung eingesetzt werden und eine vertrauensvolle und kommunikationsfreudige Grundatmosphäre für die Netzwerkarbeit schaffen (vgl. Bachmann 2000; Aderhold et al. 2002). Die Netzwerkkoordination muss in der Lage sein, die in Kap. 9.4 beschriebenen Risiken und Dilemmata, die Kernambivalenzen der Netzwerkarbeit, in ein ausgeglichenes Verhältnis zu bringen (vgl. Miller 2005, 114): Hierzu gehört eine angemessene Balance zwischen Differenzierung /Integration, Partikularinteressen/Netzwerk rationalität, Fremdsteuerung/Selbststeuerung, Strukturierung/ Informalität, Zielorientierung/Zieloffenheit, Autonomieerhalt der Partner/Interdependenz etc. Prozedurale Verfahren, kommunikationsintensive Aushandlungsprozesse und moderierte kooperative Planungsverfahren sind funktionale Kernprinzipien einer Netzwerkkoordination.

Kernaufgabe der Netzwerkkoordination ist auch aus Sicht der Netzwerkforschung die Förderung einer ‚ganzheitlichen‘ evolutionären Netzwerkentwicklung und die Herstellung eines Klimas für die ‚lernenden Organisation Netzwerk‘. Diese Aufgabe wird über Teilaufgaben bewältigt. Aufgabenfelder der Koordinatoren der Netzwerkarbeit liegen lt. Forschungsstand (vgl. Fallanalyse; Miller 2005, 119; 2002; Deigendesch 2004; Schein 2004; Aderhold 2002, 25ff; Freitag 2002, 62-82; Winkler 2002; Aderhold 2002; Wetzler et al. 2001a, 104ff; 2001b, 98ff; Sydow 1999, 296; Loose & Sydow 1994, 177) in

- der Anregung und Begleitung von Qualitätsprozessen, der Erstellung von Aktionsplänen und integrierten Handlungskonzepte und der Moderation von Rückkopplungsprozessen im System
- der Moderation von Aushandlungsprozessen, über die Divergenzen, Interdependenzen, Machtasymmetrien durch Einflussdominanzen oder Kompetenzverteilungen zwischen den Akteuren im System diskursiv überwunden werden sollen,
- der Herstellung eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten, Macht und anderen strukturellen Ungleichgewichten (z.B. Ehrenamt/Hauptamt)
- der Herstellung einer angemessenen Balance aus Zuständigkeit und Verantwortung, aus Autonomieerhalt der Partner und der Schaffung einer Netzwerkidentität, aus Mitgestaltung und Controlling,
- der Vermittlung zwischen Fachsichten, Strategie und operativem Geschäft, in der Übersetzungsarbeit zwischen den Teilsemantiken und im Aufdecken von teilsystemischen ‚blinden‘ Flecken, die aus den partikularen Sichtweisen der Akteure hervorgehen,
- der Vermittlung zwischen verschiedenen Organisationskulturen der Partner und der Erarbeitung einer Netzwerkkultur. Diese sollte als Kultur der ‚Vielfalt im Netzwerk‘, z.B. auch im Hinblick auf das funktionale Nebeneinander von Hierarchie, Heterarchie und Polyarchie gestaltet sein, und findet u.a. Ausdruck in der Entwicklung von netzwerkeigenen kulturellen Mustern, z.B. von Routinen im Entscheidungsprozess und Mustern einer gleichberechtigten Partizipation
- der Herstellung einer lückenlosen Informations- und Kommunikationspolitik nach innen zu den Netzwerkakteuren und nach außen zu relevanten Umweltsystemen.

Netzwerkkoordinator/innen sind **Schnittstellenmanager** der Netzwerkarbeit, die für die Herstellung der ‚inneren Kohärenz‘ der Netzwerkarbeit zuständig sind und die Netz-

werkentwicklung vorantreiben sollten. Sie sind der soziale Kitt der antagonistischen Kooperation. Hergestellt werden soll die Befähigung der Partner im System zur informellen Selbstorganisation der Netzwerkarbeit unter den Voraussetzungen einer hohen Selbstbindung und gewisser Verbindlichkeiten (vgl. Scharpf 2000).

Im Zuge der qualitativen Netzwerkanalyse konnten die Koordinationsmechanismen der antagonistischen Netzwerkarbeit im Kölner Modell systematisch erarbeitet werden. Nachfolgend werden sie – in Rückkopplung mit Forschungsergebnissen aus der Theorie und anderen Netzwerkkontexten – zusammenfassend dargestellt. Grundlegend für eine erfolgreiche antagonistische Netzwerkarbeit ist es, die Vielfalt der teilsystemischen Perspektiven und Interessenlagen der Akteure über eine universelle Koordination auf eine gemeinsame Mission und umfassende Rationalität hin auszurichten (vgl. auch Winkler 1999, 168f.; 193; Kap. 4.3; Kap. 9.3). Dies wird über das institutionelle Design der Netzwerkarbeit gewährleistet, das verschiedene institutionelle Ordnungen in sich vereinen kann. Hierbei spielen strukturelle wie informelle Anteile eine gleichermaßen wichtige Rolle. Die Koordinations- und Integrationsmechanismen, die im Kölner Modell angewendet wurden, sind:

- die Koordination über wechselseitiges (System)**Vertrauen** als Basis für ‚Fair Play‘ und zur Minimierung der Risiken von *Free Riders* und Opportunismen; über Vertrauen kann die Selbstbindung im Netzwerk hergestellt werden, die in Organisationen über die Mitgliedschaftsrolle reguliert wird.
- Die **Partnerstruktur** und der **Ressourceninput**: Über die strategische Selektion der Partner und ihrer Ressourcenlagen wird das relevante Reflexionswissen zur umfassenden Problembearbeitung und Zielerreichung gezielt in das Netzwerk hineingeholt. Weitere Ressourcen wie Vernetzungswissen der Partner, Humankapital (Kernkompetenzen), soziales Kapital, Finanzen etc. werden als Kernressource in das System geholt. Die Partnervielfalt kann allerdings nur auf der Basis einer relativen Strukturhomogenität, die auch mehr oder minder geteilte Deutungsmuster, Wertorientierungen, Problemsichten und Interessenlagen zulässt, in integrative Handlungskonzepte und erfolgreiche Netzwerkarbeit überführt werden (vgl. Sydow 1995, Sp. 1624).
- **Die Koordination reibungsloser Kommunikations- und Entscheidungsprozesse**: Dieser erfolgt auf dem Prinzip des sozialen Austauschs und wird über weiche Steuerungsmedien koordiniert (z.B. Macht, Vertrauen, Information/ Wissen). Die Prozesse können aber auch über ein Informations- und Kommunikationssystem strukturell gesteuert werden (z.B. Newsletter, Intranet, e-mail-Groups). Hierüber wird eine lückenlose, zeitnahe und effektive Kommunikations- und Informationspolitik in vertikaler, horizontaler und lateraler Richtung gewährleistet (vgl. Sydow 1995, 624; 1992a, 31f.; Sydow et al. 1995, 385f; Aldrich & Whetten 1981, 390; Winkler 2002, 33ff). Über Internetpräsentationen und eine gute PR- und Öffentlichkeitsarbeit kann darüber hinaus auch das Netzwerkumfeld – Öffentlichkeit, Politik und Stakeholder – über die Arbeit und Erfolge der Netzwerkarbeit informiert werden und neue potenzielle Ressourcengeber aktiviert werden. Weiterhin sind z.B. Informationsveranstaltungen und Auftritte in lokalen Gremien relevant, um die soziale Akzeptanz der Netzwerkarbeit und seine Politikfähigkeit zu erhöhen.
- Eine **hierarchische Kontexteinbettung** der **dezentralen Selbststeuerung**: Mehrebenenmodell, das in interorganisationaler Netzwerkarbeit sehr funktional sein

kann (vgl. Förster 2005; Burchardt & Förster 2004; Freitag 2002; Winkler 2002, 41; Messner 1996a; Scharpf 1993b). So kann die Effektivität der Netzwerkarbeit durch eine Vor- und Rahmenstrukturierung, verkürzte Entscheidungswege und eine formale Ordnung erhöht werden, weil multiple Kontingenzen selektiv eingeschränkt und Unsicherheit durch die Strukturierung absorbiert werden. Multiple Kontingenzen können so selektiv eingeschränkt werden.

- Eine **kompetenzbasierte Koordination**, die genügend Raum für dezentrale Abstimmungen über intersystemische Diskurse lässt und alle Kernakteure entlang ihrer Kernkompetenzen zu entscheidungstragenden Elementen im System macht. Über ein derartiges *Management by Delegation*³ und *Management by Exception*⁴ (vgl. Winkler 1999, 193) kann die Autonomie der Partner erhalten und eine gleichberechtigte Partizipation gefördert werden.
- **Partizipatorische Planungs-, Kontroll- und Anreizsysteme:** eine zielorientierte Planung und partizipatorische Gestaltung der Netzwerkarbeit kann die Unsicherheiten der Netzwerksteuerung und -kontrolle minimieren und auf die gemeinwohlorientierte Zielerreichung ausrichten. Als **Anreizsystem** sollte eine paritätische Ressourcenallokation, d.h. gleichberechtigte Verteilung gemeinsamen Netzwerkgewinne auf die Akteure hergestellt werden (Sydow & Windeler 1994, 5f.). Anders als im ökonomischen oder intrasystemischen politischen Netzwerkcontext (vgl. stellv. Scharpf 1993b) kann dies für den sozialen Dienstleistungskontext an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe nicht über Ausgleichszahlungen oder negative Koordination, sondern über eine kooperative Zielplanung unter Berücksichtigung der reflexiven Interessen und essentieller Teilziele der Akteure erreicht werden (z.B. Wachstumslogik, Steigerung der Einflusslagen/Politikfähigkeit für Sportakteure resp. niederschwelliger Zugang zur Zielgruppe in der Jugendhilfe). Sinnvoll erscheint daher die Koordination von partizipatorischen Qualitätsentwicklungs- und Zielfindungsprozesse und die Installation eines bottom-up Controlling-Systems. Darüber kann zugleich die Selbstbindung und Motivation der operativen Akteure erhöht werden
- **Formale Organisation/Bindung über Mitgliederrollen:** Strategische intersystemische Kooperationen können sehr gut über die Gründung einer Drittorganisation reguliert werden. Zur Ausrichtung einer antagonistischen Kooperation auf ein gemeinwohlorientiertes teilsystemübergreifendes (politisches) Ziel eignen sich insbesondere Freiwilligenorganisationen des Dritten Sektors mit ihren Rahmenbedingungen der Intermediarität, Möglichkeiten zur Polyvalenz und ihren strukturellen Charakteristika der freiwilligen Mitgliedschaft, Wertorientierung, basisdemokratischen und ehrenamtlich geführten Entscheidungsstrukturen. Hier können divergierende Interessen über die Rückbindung an die Mitgliedschaftsrolle einer geteilten Zielorientierung nachgeordnet werden. Die Basisdemokratie und Gremienarbeit schafft die notwendige Rahmenstruktur für intersystemische Diskurse und den Interessenausgleich. Vereine als ressortübergreifende politische Akteure im Kommunalraum werden nach wie vor nicht angemessen genutzt trotz ihres hohen Leistungspotenzials zur intersystemischen Ressourcenbündelung und Interdependenzbewältigung im Zuge einer pluralen Wohlfahrtsgestaltung (vgl. auch Kap. 3.5). Mitgliederinteressen und Organisationsinteressen können über die Formalstruktur strategisch entkoppelt werden.

³ Hier werden die Entscheidungskompetenzen entlang der Fachkompetenz im System verteilt.

⁴ Hier entscheiden die übergeordneten Instanzen nur in Ausnahmefällen; durch Routine und Entscheidungsprämissen können nachgeordnete Entscheidungsinstanzen Teilentscheidungen eigenständig treffen.

- Was die Mitgliedschaft im formalisierten Arrangement reguliert, wird in Netzwerken über **Selbstbindung und Kontrakte** in lose gekoppelten oder semi-formellen Netzwerken koordiniert. Die Wertbindung im System wird an einer kollektive Zweck- und Zielsetzungen ausgerichtet. **Integrierte Handlungskonzepte** können diese Koordinationsfunktion übernehmen (vgl. Becker et al. 2003).
- **Kontraktmanagement vertragliche Vereinbarungen:** Soziale Erwartungen, die in formalen Organisationen über Mitgliedschaftsrollen kontrolliert und reguliert werden, können in lose gekoppelten Netzwerken vertraglich geregelt werden. Kontrakte erhöhen nicht nur prinzipiell das Bindungsverhalten an die geteilte Netzwerkrationa- lität, sondern schaffen zudem eine Sicherheit für die mittel- bis längerfristige Zu- sammenarbeit und die geteilte Ressourcennutzung.
- Die Koordination über **Einflussbeziehungen** (vgl. auch Hanft 1996; Wilkesmann 1995; March 1990b; Küpper & Ortmann 1988; Pappi & Melbeck 1984) kann über verschiedene Mittel und Wege gestaltet sein: Z.B. über den Einsatz eines **Schnitt- stellenmanagements** und „*boundary spanning roles*“ (Sydow 1995, Sp. 1628; 1992, 309 auch „linking pin-Rollen“ bei Likert & Likert 1976, 183, 134 zit. in Winkler 2002, 39): Grenzübergreifende Rollen sind **personelle strukturelle Kopplungen**, über die der heterogene mesopolitische Entscheidungsprozess im System koordiniert und integriert werden kann. Diese Akteure agieren als Mittler, Moderator und Über- setzer zwischen den teilsystemischen Logiken und Semantiken. Diese Brückenele- mente können helfen, strukturelle Löcher im System (zw. Strategie und operativem Geschäft, zw. fachlichen Sichtweisen) zu überwinden und vertikale, horizontale und laterale Differenzierungen umfassend zu integrieren.

Das Schnittstellenmanagement ist – zusammen mit der Basisressource Vertrauen – das zentrale Element der Netzwerkkoordination. Die Vernetzung der Arbeitsstrukturen und Kommunikationsprozesse über das Schnittstellenmanagement wurde im Fallbeispiel durch verschiedene Teilinstrumente hergestellt: die wissenschaftliche Begleitung (parti- zipative Evaluation), die operative Projektleitung und das Kernteam. Über letzteres kann zugleich eine Strukturverbindung zwischen dem Netzwerk und den Muttersystemen der zentralen Netzwerkakteure hergestellt werden. Die **Boundary Spanners** gewährleisten den lückenlosen Informationsfluss zwischen den Teilgruppen im System und sichern die Zusammenarbeit ab, moderieren Abstimmungsprozesse und leisten die notwendige in- tersystemische Übersetzungsarbeit zwischen den verschiedenen Beobachtungsweisen, Interpretations- und Deutungsangeboten der Akteure. Auf dieser Basis wird anschluss- fähig-integriertes Handeln auch in einer antagonistischen Zusammenarbeit möglich ge- macht (vgl. Freitag 2002, 61; Winkler 2002, 35ff).

Vorteile des Schnittstellenmanagements sind, wie im Fallbeispiel herausgearbeitet:

- **Entlastungs- und Informationsfunktion**, weil so nicht immer alle Akteure am Entscheidungs- und Kommunikationsprozess beteiligt werden müssen,
- **Einflussfunktion** auf die anderen Netzwerkakteure, weil Schnittstellenmanager als Teil des Netzwerks das Vertrauen der anderen Akteure genießen,
- **Kommunikationsfunktion, Übersetzungs- bzw. Vermittlungsfunktion**, weil sie die Sprache, kognitiven Präferenzen, Interesselagen und Zielorientierungen der Partner im Netz kennen und auf dieser Basis zwischen den verschiedenen Teilgrup- pen vermitteln können (vgl. i.Ü. auch Likert & Likert 1981 zit. in Winkler 2002, 39).

8 Diskussion

Was im Fallbeispiel als Koordinationsmechanismus nicht angemessen berücksichtigt wurde, aber für weitere Netzwerkkontexte relevant ist, sind personalpolitische Maßnahmen. Auf dieser Basis können die Kernakteure angemessen für ambivalenten Anforderungen an die Netzwerkarbeit qualifiziert werden (vgl. Winkler 1999, 199). Die Kernkompetenzen, die ein Koordinator aufweisen sollte, sind bei Böhm et al. (1999, 60f.; auch AWO 2005, 30) zusammenfassend dargestellt.

Diese Koordinationsaspekte werden im nachfolgenden Gestaltungskatalog im Hinblick auf eine erfolversprechende antagonistische Netzwerkarbeit hin spezifiziert. Einschränkend muss allerdings vorangestellt werden, dass der nachfolgende Empfehlungskatalog **kein Patentrezept** für eine erfolgreiche Gestaltung von intersystemischer Vernetzung *per se* sein kann. Netzwerkarbeit steht unter dem Einfluss unterschiedlichster Faktoren: So ist der Erfolg in hohem Maße abhängig von der spezifischen Akteurkonstellation, Ressourcenlagen, Kontextbedingungen, Förderbedingungen, Entwicklungspfaden der Akteure mit Blick auf gemeinsame Netzwerkerfahrungen wie auch von anderen externen Einflussfaktoren. Der jeweilige ‚Erfolgsmix‘ kann immer nur am und für den Einzelfall erarbeitet werden. Nichts desto trotz lassen die differenzierungstheoretischen Ausführungen, die Struktur- und Fallanalyse der vorliegenden Arbeit wie auch die sekundäranalytischen Betrachtungen aus anderen Evaluationen und Netzwerkanalysen **Muster** erkennen, die kontextübergreifend Gültigkeit haben. Hieraus können entsprechend auch generelle Erfolgsfaktoren für eine gelingende Netzwerkarbeit abgeleitet werden. Netzwerkarbeit ist in erster Linie Beziehungs- und Interaktionsarbeit, die in einem eher informellen Rahmen, vor allem über diskursive Prozesse, Wissensaustausch und Kommunikationsprozesse reguliert wird (Verhandlungslogik): Ohne das freiwillige Engagement der individuellen Akteure zur Kooperation kann Netzwerkarbeit nicht funktionieren. Auch wenn die vorliegende Arbeit aus wissenschaftsethischen und selektiven Gründen die Kooperationsbeziehungen (v.a. mit Blick auf Konfliktlagen) vorwiegend aus einer abstrahierten Strukturperspektive rekonstruiert hat, bleibt als Basisprämisse festzuhalten: jede Netzwerkarbeit setzt an der personalen Ebene an. Netzwerkarbeit gründet auf der Basisressource von Vertrauen und kann nur unter strukturellen Rahmenbedingungen funktionieren, die den handelnden Akteuren genug Spielraum und Entscheidungsraum belassen, so dass sie ihre Kreativität entfalten, ihre Autonomie wahren und die eigenen Potenziale und Kräfte zur vollen Entfaltung bringen können. Dies ist ein voraussetzungs-voller Auftrag, den die Netzwerkkoordination zu erfüllen hat.

Relevante Kerndimensionen und Ergebnisse zum Koordinationsprozess aus der empirischen Fallanalyse, Kontextanalyse und den theoretischen Prämissen werden nachfolgend in einen praxisrelevanten Gestaltungskatalog für die erfolgreiche Koordination intersystemischer Netzwerkarbeit übertragen.

9 Gestaltungskatalog für eine erfolgversprechende Netzwerkarbeit

Nachfolgend werden die Ergebnis praxisrelevant zusammengefasst und Erfolgsfaktoren für eine intersektorale oder intersystemische Netzwerkarbeit generiert.

Organisierte Vernetzung kann als alternatives institutionelles Arrangement und Koordinationsverfahren eingesetzt werden, um in der zeitgenössischen Moderne trotz polyzentrischer Ordnungsstruktur, öffentlicher Ressourcenknappheiten und Strukturproblemen im Wohlfahrtsstaat reflexiv, effektiv und effizient auf hoch komplexe gesellschaftliche Problemlagen zu reagieren. Im system- und politikfeldübergreifenden Verbundsystem mit leistungsstarken Einzelakteuren können kollektiv zukunftsfähige Lösungsstrategien entwickelt und umgesetzt werden. Dies gilt gleichermaßen für strategische und operative Netzwerke. So können intersektorale **Policy-Netzwerke** als strategisches Steuerungsinstrument zur Planung und Ausgestaltung von integrierten Querschnittspolitiken für den Kommunalraum genutzt werden, die in einer ‚organisierten Gemeinwesenarbeit‘ über **soziale Dienstleistungsnetzwerke in den Sozialräumen** mit Akteuren aus Sport, Jugendhilfe und Politik dezentral umgesetzt werden (vgl. Kölner Modell). Im Mehrebenenmodell werden eine gesellschaftspolitische strategische Planung und Gestaltung von integrierten (sektor- wie ressortübergreifenden) Handlungskonzepten strukturell mit einer sozialraumorientierten Ausgestaltung und deren praktischen Umsetzung in lokalen Netzwerken gekoppelt. So werden, ganz im Sinne eines ‚aktivierenden Staats‘ und einer ‚aktiven‘ und verantwortungsbewussten Gesellschaft Elemente einer politischen Kontextsteuerung und gesellschaftlichen Selbststeuerung, und damit Gesamtstadtkonzepte mit sozialräumlichen Ressourcen, Potenzialen und einer lokalen Selbstorganisation kombiniert. Beide Netzwerktypen funktionieren auf der Grundlage von kooperativen und diskursiven Aushandlungs- und *Governance*-Prozessen: Diese basieren auf Wissens- und Erfahrungsaustausch, wechselseitigen Lernprozessen und einem hohen Maß an zivilgesellschaftlicher Partizipation und ‚gesellschaftlicher‘ Selbststeuerung. Über die prozessorientierte institutionelle Steuerung durch intersektorale resp. Intersystemische Netzwerke – *Governance* – können die Kräfte der Partner gebündelt und in eine plurale Wohlfahrtsproduktion überführt werden; diese zielt auf die Aufwertung des sozialen Lebensraumes und Integration benachteiligter junger Menschen aus sozialen Brennpunkten ab. So soll mit vereinten Kräften den komplexen Problemlagen dieser Zielgruppe begegnet und ihnen vor Ort durch vernetzte Angebote aus Sport und Jugendberufshilfe eine attraktive und sinnvolle Freizeitgestaltung wie auch neue Wege und Perspektiven für ihren beruflichen Werdegang eröffnet werden. Die Netzwerkarbeit im Kölner Modell zeigt, dass Aspekte einer kommunalen Sozialintegration (i.S.v. Sport und Beratung für Alle) über die Systemintegration von spezialisierten Teilleistungen aus Sport, Politik und Jugendhilfe erreicht werden kann. So ist mit dem Kölner Modell ein überaus leistungsfähiges, wenn auch hochkomplexes soziales Konstrukt entstanden. Eine effektive intersektorale und intersystemische Netzwerkarbeit ist allerdings höchst voraussetzungsvoll. Relevante Rahmenbedingungen, Qualitätsmerkmale und Erfolgsfaktoren für eine institutionelle lokale Netzwerkarbeit werden daher nachfolgend dargestellt.

Die **Gestaltungsempfehlungen** für eine interinstitutionelle Zusammenarbeit an der Schnittstelle Politik, Sport und Jugendhilfe werden aus der Fallanalyse (Kontextanalyse, qualitative Netzwerkanalyse) sowie aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen vergleichbarer Konstellationen und Kontexten generiert. Die Rückkopplung mit anderen Netzwerkkontexten und der Transfer von Fremddaten erscheint immer dann legitim, wenn es um verallgemeinerbare Kerndimensionen und Erfolgsfaktoren zur institutionellen Netzwerkarbeit geht, die auch kontextübergreifend Gültigkeit haben. Hierzu gehören z.B. allgemeine Voraussetzungen für die Phase der Partnersuche und Netzwerkbildung, Koordinations- und Integrationsinstrumente zur erfolgreichen Bewältigung von Interdependenz und Divergenzen zwischen den Akteuren und struktureller intersystemischer Ambivalenzen. Als dies sind Voraussetzungen, um eine erfolgreiche intersystemische Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Sport, Jugendhilfe und Politik zu gewährleisten.

Relevante **Erfolgsfaktoren** für eine lokale intersystemische Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell werden nachfolgend synthetisiert. Der Katalog soll als Transfer der Analyseergebnisse aus der Praxis in die Praxis dienen, damit zukünftige intersystemische Netzwerkarbeit möglichst reibungslos und zielorientiert gestartet und umgesetzt, eine angemessene Kosten-Nutzen-Abwägung durchgeführt und etwaige Stolpersteine frühzeitig erkannt und vermieden werden können. Neben den eigenen Ergebnissen fließen Erkenntnisse aus folgende Quellen mit ein (Hurrel et al. 2006; CPI 2005; 2004; Bauer & Otto 2005; Groß et al. 2005, 76-89; Innenministerium NRW 2005; Miller 2005; 2002; 2001b; Spieckermann 2005; van Santen & Seckinger 2005; 2003; AWO 2005; Bertelsmann Stiftung 2003, 88; Deigendesch 2004; Elsholz et al. 2004; Kazcmarek et al. 2004; Pfeiffer 2004; Tennyson 2004; Becker 2003; Hofmann & Strohm 2003; Bertelsmann 2003; Aderhold 2002; Evers et al. 2002; Freitag & Winkler 2002; Howaldt 2002; Enquete-Kommission ‚Bürgerschaftliches Engagement‘ 2002; Vogel 2002, 3ff; Endres 2001; Howaldt et al. 2001; Scharpf 2000; Sydow & Windeler 2000, 11ff.; 1998; 1994; Roggencamp 1999; Ortmann et al. 1997; Scharpf 1994; 1993a, 6-23).

Die wesentlichen Meilensteine, Phasen und Dimensionen für die Planung und Umsetzung von antagonistischen Netzwerken sind berücksichtigt:

- 9.1 Rahmenbedingungen der organisierten Vernetzung
- 9.2 Synergieeffekte und Vorteile der Netzwerkarbeit
- 9.3 Zu erfüllende Voraussetzungen an Netzwerkarbeit - Erfolgsfaktoren
- 9.4 Kernprobleme antagonistischer Netzwerkarbeit – Dilemmata und Hemmnisse
- 9.5 Anforderungen an die Netzwerkkoordination
- 9.6 Qualitätsmerkmale der Netzwerkarbeit im Lebenszyklusmodell.

9.1 Rahmenbedingungen der organisierten Vernetzung

Der gesellschaftstheoretische Hintergrund zur Notwendigkeit und differenzierungstheoretischen Begründung von intersystemischen Netzwerken wurde bereits in der vorangegangenen Diskussion hinreichend beleuchtet. Für den vorliegenden Kontext ist relevant, dass die Akteure aus Sport, Jugendhilfe und Politik eine je exklusive (z.T. substituierende) Funktion zur Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen und zur Integration

benachteiligter junger Menschen übernehmen. In der reflexiven Moderne erscheint es notwendig diese Teilleistungen zu verbinden, um trotz leerer öffentlicher Haushalte und Sicherungssysteme komplexe gesellschaftliche Problemlagen insbesondere mit Blick auf soziale Brennpunkte bearbeiten und kollektiv lösen zu können. So kann ‚sportliches Handeln‘, ‚helfendes Handeln‘ und ‚politisches Handeln‘ sinnvoll in einer organisierten Gemeinwesenarbeit vernetzt werden. Die Akteurgruppen können sich auf ihre spezifischen Stärken und Potenziale konzentrieren, entlasten sich in ihren Aufgaben wechselseitig und der Zielgruppe können umfassende Problemlösungs- und Integrationsstrategien angeboten werden. So können effektive und effiziente Lösungsstrategien im intersystemischen Verbundsystem ‚politische‘ verhandelt und ‚operativ‘ umgesetzt werden, um konstruktiv gegen Mehrfachausgrenzungen benachteiligter junger Menschen in sozialen Brennpunkten anzugehen. Institutionelle Netzwerke sind prinzipiell ein besonders leistungsfähiges plurales Wohlfahrtsarrangement, weil anders als in ko-optierten Konzeptionen, ein Möglichkeits- und Gestaltungsraum geschaffen wird, in dem über intersystemische Diskurse und Aushandlungen zwischen Akteuren aus Politik, Jugendhilfe und Jugendsport die Probleme vor Ort aus den verschiedenen Fachsichten beleuchtet und kollektive Lösungsstrategien entwickelt werden können. In der Vereinigung der Kräfte und dem Ziehen an einem gemeinsamen Strang (Lösungsstrategie) gründet das besondere Potenzial für eine ‚gesellschaftliche‘ Integrationspolitik und für die Überführung dieser Strategien in integrierte Aktionspläne und Handlungskonzepte. Die politische Kontextsteuerung durch Programmsetzung und finanzielle Anreize wird hier ersetzt durch eine prozedurale Netzwerksteuerung, als eine Form der gesellschaftlichen Selbstorganisation, die über Verhandlung, Wissensaustausch und Kommunikationsprozesse zwischen den Fachleuten aus Sport, Jugendhilfe und Politik funktioniert. Aus dieser Zusammenarbeit können Wohlfahrts- und Integrationsleistungen entstehen, die mehr sind als nur die Summe der Einzelleistung, weil

- 1) Kräfte, Kompetenzen und andere Ressourcen gebündelt und praktisches wie theoretisches Spezialwissen der Partner nutzbar gemacht ,
- 2) neue Problemsichten, Arbeitsformen und –methoden im wechselseitigen Lernprozesse vermittelt und
- 3) organisationsübergreifende Ziele entwickelt werden, die für alle Beteiligten von Nutzen sind und eine umfassende Integrationspolitik und Problembearbeitung vor Ort möglich machen (vgl. Hofmann & Strohm 2003, 7; Howaldt 2002; 2001, 17)

Eine integrierte intersektorale und intersystemische *Policy Vernetzung* und Bündelung der Ressourcen ist weder einfach, noch per se effektiv. Erfolgreiche interinstitutionelle Netzwerkarbeit ist vielmehr ein höchst voraussetzungsvoller Prozess, da kontinuierlich Ambivalenzen ausgelotet und Spannungen zwischen den Akteuren ausgehalten werden müssen. So z.B. im Spannungsbogen zwischen (vgl. stellv. Mayntz & Scharpf 1995; Sydow & Windeler 2000, Weyer 2000; Baitsch & Müller)

1. der relativen Autonomie der Partner im Netz und ihrer wechselseitigen Interdependenz,
2. dem Risiko von Opportunismen und dem Aufbau und Erhalt einer wechselseitigen Vertrauensbasis, über die Risiken (z.B. Free-Rider, Übervorteilungen auf dem Rücken dritter) minimiert werden können,

3. dem Ressourceninput und einer angemessenen Ressourcenallokation der Erträge auf die involvierten Akteure
4. einer mittel- bis langfristiger Zielorientierung und nachhaltigen Ausrichtung der Zusammenarbeit statt der Orientierung an kurzfristigen Lösungen und Erfolgserlebnissen,
5. dem Erzielen einer gemeinwohlorientierten Lösung und Rationalität trotz divergierender Partikularinteressen, Handlungslogiken und Ressortegoismen,
6. der Ambivalenz aus einer eindimensionalen Erfolgsorientierung und der Akzeptanz von Fehlschlägen, Fehlern und Misserfolgen als Basis für wechselseitige Lernprozesse (Prozessorientierung).

Nur wenn diese Ambivalenzen im Sinne aller Beteiligten ausbalanciert werden, kann es gelingen auch in Zeiten der Haushaltskonsolidierungen und Verteilungskämpfen zwischen den Akteuren aus Sport und Jugendhilfe die Partikularinteressen und Ressortegoismen zu überwinden und Spezialleistungen der Teilsysteme in Synergien, und damit in eine gemeinwohlorientierte integrierte sportbezogenen Jugendsozialarbeit und ‚Jugendpolitik‘ zu überführen.

Eine erfolgversprechende Ressourcenbündelung und integrierte Netzwerkarbeit mit Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die zudem intersystemisch an der Schnittstelle Sport und Jugendhilfe verortet ist, ist höchst **voraussetzungsvoll** und benötigt vor allem geeignete Koordinationsmechanismen. Neben Vorteilen und Chancen, liegen ihr auch viele Stolpersteine, Hemmnisse und hohe Koordinationskosten zu Grunde, die frühzeitig identifiziert und beseitigt werden sollten, um eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz für alle beteiligten Akteure und den optimalen Wohlfahrtseffekt generieren zu können. So können strukturelle Systemdifferenzen zwischen Sport, Jugendhilfe und Politik, z.B. mit Blick auf die Zielausrichtung, divergierenden Problemsichten, Handlungslogiken und Arbeits- und Entscheidungsstrukturen (Ehrenamt/Hauptamt, hierarchisch/ basisdemokratisch) vorliegen und das historisch gewachsene Verhältnis der Akteuren zueinander, ihre wechselseitig kritische Wahrnehmung über die jeweilige Leistungsfähigkeit der anderen und blinde Flecken in der teilsystemischen Beobachtungsperspektive als Hemmschwellen bei der Mobilisierung und Formierung von Netzwerkarbeit wirksam werden (vgl. Kap. 6). Sie können aber auch, wie die Empirie belegt, in Einzelfällen überwunden werden und über gelungene Zusammenarbeit auch die Chance auf zukünftige Vernetzungen erhöhen.

Die Möglichkeiten und Chancen wie auch die Hemmnisse und Grenzen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sollten und die spezifische Win-Win-Strategie der Vernetzung sollte daher im Einzelfall bereits in der Planungsphase analysiert und herausgearbeitet werden. Der nachfolgende Empfehlungskatalog soll hierfür eine Hilfestellung leisten.

9.2 Synergieeffekte nutzen: Vorteile der organisierten Vernetzung für Sport, Politik, Jugendhilfe

Der erwartete Nutzen ist die Basis für die **Win-Win-Strategie** der Netzwerkarbeit und damit ein Motivationsfaktor für intersystemische Netzwerkarbeit. In einem intersektoral-intersystemischen Konstrukt bringt jedes System und jeder Sektor unterschiedliche Kompetenzen, Ambitionen, Ressourcen und Arbeitsweisen in die Zusammenarbeit ein,

die in einer erfolgreichen Netzwerkarbeit in Synergien integriert werden können. Die Bündelung und Integration der Teilleistungen, Ressourcen und Potenziale der Partner erfolgt unter der Zielsetzung einer geteilten Rationalität (Netzwerkrationaltät), einer gemeinsamen Vision. Mit Blick auf den **Input/Income** werden Ressourcen gebündelt und neu mobilisiert, weil der Zugang zu verschiedenen sektoralen und teilsystemischen Ressourcenlagen wie Finanzmitteln, spezifisches Wissen, Humankapital, soziales Kapital, materielle und infrastrukturelle Ressourcen möglich gemacht werden kann. Der **Output** kann als innovativer Mix aus Methoden, Steuerungsmechanismen und Formen der Problembearbeitung gewertet werden, weil jeder Sektor spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten einbringt, die komplementär gekoppelt sich positiv auswirken können auf die Effizienz (kostengünstig), Wirksamkeit (Output, Outcome), den Zeitfaktor (schnellere Problembearbeitung) wie auch Legitimation und Nachhaltigkeit der Leistung (=> verbesserte Problemlösungsfähigkeit).

Über die organisierte Vernetzung können z.B. folgende **Synergien** generiert werden (vgl. Fallanalyse; ergänzend auch stellv. Pilz et al. 2003; MSWKS NRW 2001; Blum 1997,7f.; Hafemann 1995):

- eine zielgruppengerechte Angebotsgestaltung durch die Kopplung der Potenziale aus Sport und sozialer Arbeit und die Schaffung von Nischenangeboten vor Ort (=> umfassende Zielgruppenorientierung),
- eine strukturelle Kopplung der pädagogischen Fachlichkeit der Sportakteure und der hauptamtlichen Sozialarbeiter/innen (=> Kompetenzbündelung),
- die Bündelung der Kompetenzen kann die Qualität der Integrationsprozesse und einer pluralen Wohlfahrtsproduktion insgesamt erhöhen (=> hohe Qualität),
- eine wechselseitige Entlastung der Akteur und die Chance der Akteure ihr Handeln auf die spezifischen Stärken zu konzentrieren (sportliches Handeln, beratendes oder helfendes Handeln; => Spezialisierungseffekte),
- die Kosten für die Angebotsgestaltung können geteilt werden (=> Ressourcenbündelung),
- neue Sport- und Bewegungsräume können erschlossen und der Zugang zu vorhanden Sportstätten und öffentlichen Bewegungsräumen kann erleichtert werden (=> infrastrukturelle Ressourcenmobilisierung),
- die intersektorale Netzwerkstruktur kann den Zugang zu privaten Mitteln aus der Wirtschaft und zahlungskräftigen Zivilgesellschaft fördern (*weak ties* der metropolitans; vgl. Diskussion; => Einflusslogik; Ressourcenmobilisierung),
- Verwaltungsakteure können als ‚gate-keeper‘ den Zugang zu relevanten Wissens- und Datenlagen ermöglichen (=> Wissenssteuerung; Ressourcenmobilisierung),
- Die Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Partner kann den aktuellen Zugang zu relevanten lokalpolitischen Netzwerken und anderen Netzwerkkontakten vor Ort erleichtern (=> Einflusslogik; Akzeptanzsteigerung; Ressourcenmobilisierung),
- die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung kann die heterogene Basisstruktur (intersektoral öffentlich, wirtschaftlich, zivilgesellschaftlich plus intersystemisch Sport und Soziale Arbeit) in eine geteilte gemeinwohlorientierte Richtung lenken (=> umfassende Problembearbeitung, plurale Wohlfahrtsproduktion),

- die Zusammenarbeit mit einem Akteur aus dem Rechtssystem kann die advokatorischen und rechtlichen Kompetenzen für die Netzwerkarbeit nutzbar machen (= > Kostenersparnis; Ressourcenmobilisierung)
- die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft kann die Rahmenbedingungen für moderierte und kooperative Prozesse einer wissensgesteuerten Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schaffen. So kann die Chance auf ein zielorientiertes integratives Handeln und einen effektive und effizienten gemeinwohlorientierten Output erhöht werden (= > Wissenssteuerung; Qualitätsmanagement; Ressourcenmobilisierung).

Positive Effekte, die über die Netzwerkarbeit hinausgehen und als **Output auf Ebene Partner und ihrer Mutterorganisation** zu werten sind, sind nachfolgend aufgeführt:

- ⇒ Durch die Zusammenarbeit können neue Mitglieder gewonnen bzw. Adressaten erreicht werden, zu denen die Partner im Alleingang keinen Zugang gefunden hätten (= > Wachstumslogik; Maximalinklusion - Sport und Beratung für Alle)
- ⇒ Durch die Zusammenarbeit kann eine positive Erfahrung und gute Vertrauensbasis zwischen Partnern geschaffen werden, die auch die Chance auf weitere Kooperationen und Netzwerkarbeit erhöht (= > Systemvertrauen; positive Erfahrungen),
- ⇒ Durch die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt wie auch durch die fachübergreifende Zusammenarbeit können wechselseitige Lern- und Qualifikationsprozesse in Gang gesetzt werden und Lerneffekte bei den Akteuren generiert werden (= > gesellschaftliche Lerneffekte),
- ⇒ die hohe Qualität der Netzwerkarbeit (durch Ressourcen- und Kompetenzbündelung) kann die Chancen der Partner auf soziale Anerkennung ihrer Leistung und die Legitimation ihrer Arbeit im Kommunalraum erhöhen (= > Einflusslogik),
- ⇒ eine Anerkennung der Leistung kann die Chancen auf die zukünftige Mobilisierung öffentlicher Ressourcen und Subventionen auch in Fremdsystemen erhöhen (z.B. Jugendhilfegelder im Sportsystem, Sportfördergelder für die Akteure der Jugendhilfe; => Ressourcenmobilisierung),
- ⇒ eine Mitarbeit in intersektoralen *Policy*-Netzwerken eröffnet die Möglichkeit die politische Agenda zu beeinflussen und über die Vernetzung zu relevanten lokalen Akteuren die eigene Politikfähigkeit in angrenzenden Politikfeldern zu erhöhen (z.B. Sport in der Jugendhilfepolitik im Kommunalraum; => erhöhte Politikfähigkeit in Fremdsystemen; Einflusslogik)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine erfolgreiche organisierte Gemeinwesenarbeit sich auch nachhaltig positiv auf die Muttersysteme, die Kommune und die Gesellschaft insgesamt auswirken kann. So kann nicht allein eine zielgruppengerechte **Sozialintegration** marginalisierter Bevölkerungsgruppen in den Brennpunkten erreicht werden, sondern auch wechselseitiges Systemvertrauen und soziale Anerkennung der Partner und damit das Einflusspotenzial in Umweltsystemen und die Politikfähigkeit erhöht werden. Zudem können aus der Zusammenarbeit gesellschaftliche Lernprozesse hervorgehen, die auch eine zukünftige reflexive Problembearbeitung komplexer Problemlagen im Verbundsystem wahrscheinlicher werden lässt. Die Akteure lernen

wechselseitig den Wert, die Arbeitsweise und Kernkompetenzen der Partner im schätzen und können dieses Wissen auch für eine zukünftige integrierte Zusammenarbeit nutzbar machen (= > **Systemintegration**).

So kann der **Sport** sich explizit auf ‚sportliches Handeln‘ konzentrieren und hierbei die Vermittlung von Spaß und Freude über Spiel, Sport und Bewegung, eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung für benachteiligte junge Menschen schaffen und das Medium Sport und Bewegung im Sinne einer Erziehung durch Sport einsetzen als ressourcenstärkende Elemente, die die Persönlichkeitsentwicklung und soziale Kompetenzen bei jungen Menschen fördern und stärken. Zugleich kann durch die offenen Netzwerkangebote eine soziale Öffnung des Vereinsangebots erfolgen und mit Erreichen der Zielgruppe ev. neue Mitglieder gewonnen werden (Blum 1997, 7). Es können neue, trendige Sporträume erschlossen werden und der soziale Einfluss und die Politikfähigkeit des Sports auf die Jugendpolitik und Jugendhilfe im Kommunalraum und in lokalpolitischen Gremien kann erhöht werden (ebd., 8ff). Damit kann auch für die Zukunft die Chance erhöht werden, bei zukünftigen Kooperationsmodellen berücksichtigt zu werden, als gleichberechtigter Partner in der Jugendhilfe soziale Anerkennung zu erhalten und sich zu legitimieren. Darüber können in einem weiteren Schritt indirekt die Position am Anbietermarkt verbessert und Ressourcen aus diesen Umweltsystemen mobilisiert werden.

Über Sport kann ein niederschwelliger Zugang zur Zielgruppe erreicht werden. Hier gründet bereits das erste große Vernetzungspotenzial für die **Jugendhilfe**, an dem die Akteure mit ihren spezialisierten Beratungs- und sozialarbeiterischen Leistungen ansetzen können. Insgesamt wird die strukturelle Kopplung von Sport und Jugendhilfe aus Sicht der Jugendhilfe als sinnvoll und fruchtbar erachtet und mit folgenden Vorteilen assoziiert (vgl. Kap. 7.5):

- Sport und Bewegung eignen sich als Medium für eine niederschwellige Jugendsozialarbeit, weil 1) sie als attraktives Element genutzt werden können, um eine unmittelbare Nähe zur Alltagswelt und Jugendkultur der Zielgruppe herzustellen und 2) sie einen sehr hohen Stellenwert bei den Freizeitaktivitäten junger Menschen haben. Sport und Bewegung wird als wichtiges Brückenelement zur Sozialen Arbeit in der Jugendberufshilfe und zu anderen Angeboten der allgemeinen Jugend(sozialar)beit gesehen.
- Sport/Teamsport fördert die ‚geistige‘ Beweglichkeit, Aspekt der Geselligkeit und das soziale Lernen bei der Zielgruppe. So können bereits über die Sportarbeit i.S. einer ‚Erziehung durch Sport‘ Ziele der allgemeinen Jugendarbeit erreicht werden (soziale Integration, Förderung der sozialen Kompetenzen etc.).
- Der vereins- und verbandsorganisierte Jugendsport hat aus Sicht der Jugendhilfe prinzipiell eine große Multiplikatorwirkung bei den Jugendlichen.
- Die Akteure des verbandsorganisierten Jugendsports haben ein hohes Einfluss- und Vernetzungspotenzial, um die Vereine für die regionalen Netzwerkarbeit zu aktivieren.
- Über die Zusammenarbeit Jugendhilfe und Sport kann der Zugang zu Sportstätten und Hallen erleichtert werden.

Kontextübergreifend können auf einer abstrahierten Ebene folgende **Vorteile und Potenziale** aus einer antagonistischen regionalen Netzwerkarbeit, die in den Dienst der

pluralen Wohlfahrtsproduktion gestellt wird, generiert werden (vgl. Fallanalyse, auch Groß et al. 2005; van Santen & Seckinger 2003; Hofmann & Strohm 2003; Blum 1997):

- Erhöhte Innovations-, Problemlösungs- und Integrationsfähigkeit
- Verbesserte Effektivität der Produkte und Leistungen durch eine zielgruppengerechte Bedarfsermittlung und Angebotsgestaltung, abgestimmte, integrierte Ansätze z.B. in einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit
- Verbesserte operative Effizienz (mit wenig Geld viel erreichen)
- Verbesserter Ressourcenzugang: Kostengünstige Bündelung von Angebotsstrukturen und anderen Ressourcen vor Ort, besserer Zugang zu Informationen und anderen Netzwerken
- Vermeidung von Doppelstrukturen und Konkurrenz vor Ort und Verbesserung der sozialen Infra- und Angebotsstruktur für die Zielgruppe durch kooperative Nischenangebote
- Größere Handlungs- und Entscheidungsreichweite
- Entwicklung von kollektiven Leitbildern in kooperativen Zielfindungsprozessen vor Ort und von mittel- bis langfristigen Zielplanungen, die gesamtstädtische Planungs- und Entwicklungskonzepte eingebunden sind (=> Nachhaltigkeit i.S. Agenda 21; Aktionspläne)
- Berufliche Entwicklung und Zuwachs an Fachkompetenz der Partner
- Förderung von neuen Projekten und Ideen durch schnellere Realisierbarkeit
- Wechselseitige Lerneffekte durch den systemübergreifender Informations-, Erfahrungs- und Wissensaustausch der Partner (=> gesellschaftliches Lernen)
- Vergrößerte Glaubwürdigkeit, Einflussnahme und Politikfähigkeit der Partner im lokalen Raum.

Diese Potenziale können aber nur zur Entfaltung gebracht werden, wenn kooperationsförderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die von allen Akteuren im Netzwerksystem auch eingehalten werden müssen. Damit wird auf Voraussetzungen für antagonistische Netzwerkarbeit verwiesen, auf deren Grundlage Erfolgsfaktoren für die Entstehung und Umsetzung einer Kooperation und Vernetzung generiert werden.

9.3 Zu erfüllende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit - Erfolgsfaktoren

Netzwerkarbeit ist nicht nur anspruchsvoll und voraussetzungsvoll, sondern auch mit einem hohen Zeit- und Koordinationsaufwand und vielen Unsicherheiten und Risiken (z.B. Free-Ridertum, Opportunismen) verbunden. Diese Unsicherheiten entstehen u.a. vor der Prämisse, dass Netzwerkarbeit häufig an der Schnittstelle zwischen Kooperation und Konkurrenz verortet ist. Im Netzwerkverlauf kann, je nach Ressourcenlagen, z.B. eine Dynamik von Kooperation zur Konkurrenz erwachsen, und umgekehrt. Kleine Veränderungen im Muttersystem der Akteure können sich auf die Netzwerkarbeit auswirken. Darüber hinaus sind Netzwerkakteure – anders als Mitglieder in Organisationen – nur durch Selbstbindung an das System gebunden und somit nicht unbedingt dauerhafte und verlässliche Partner. Grundlegend ist es daher Netzwerkarbeit in eine feste Rahmenstruktur einzubetten, um Unsicherheiten zu minimieren. Zugleich liegt aber ge-

rade in der Informalität von Netzwerken das besondere Potenzial für ihre Leistungsfähigkeit, Kreativität und besondere Problemlösungsfähigkeit. Um das Leistungspotenzial der Netzwerkarbeit als ‚bessere‘ Alternative zur eher zentral und hierarchisch gesteuerten Organisation zur vollen Entfaltung kommen zu lassen, ist es daher notwendig, die Autonomie der Partner zu wahren, ihnen Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu belassen. Zwischen diesen Ambivalenzen aus notwendiger Vorstrukturierung und Raum für Informalität und Mitentscheidung der Partner muss immer wieder aufs Neue abgewogen werden.

Entscheidende Erfolgsdimensionen, die **die Entwicklung** von antagonistischen Netzwerken (Netzwerkmobilisierung) positiv (oder negativ) beeinflussen können, sind nach dem derzeitigen Forschungsstand (Becker 2003, 3; Budäus 1998a, 61f; van Santen & Seckinger 2003; Vogel 2002, 48; Bachmann 2000, 109ff.; Loose & Sydow 1994; Sydow & Windeler 1994; Wurche 1994; Mayntz 1992; Franz 1987, 330f.) die folgenden:

- wechselseitiges **Vertrauen** in die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Partner, das in informellen Netzwerken als Basisressource und Bindungselement (als Ersatz z.B. der Bindung über die Mitgliedschaftsrolle) fungiert, das ex ante vorhanden und im Verlauf der Netzwerkarbeit bestätigt werden muss,
- eine begrenzte **Anzahl der Beteiligten** zwischen ca. 8 und 12 Kernakteuren,
- eine relative **Homophilie bzw. homogene Basisstruktur** zwischen den Strukturen und Interessenlagen der Kernakteure,
- eine **kooperationsfördernde und –stabilisierende** Organisationsstruktur, die Raum für intersystemische Kommunikations- und Wissensaustauschprozesse zulässt,
- eine **geteilte Problemdeutung** und generelle Übereinstimmung der Wertesysteme der Kooperationspartner,
- **gemeinsame Ziele** der Zusammenarbeit (Mission; umfassende Rationalität) und
- die Erarbeitung einer **Win-Win-Strategie**.

Vertrauen als Basisressource der Zusammenarbeit ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für erfolgreiches Netzwerkhandeln, die zwar durch bestimmte Faktoren begünstigt werden kann (Kommunikation, Schnittstellenmanagement und positive Vorerfahrungen in der Netzwerkarbeit, vgl. Freitag 2002, 61), aber niemals gezielt auf den Erfolg hin ausgerichtet werden kann. Weiterhin wurden in der theoretischen und empirischen Netzwerkforschung Erfolgsfaktoren dafür identifiziert, dass Netzwerkarbeit trotz divergierender Strukturvoraussetzungen funktionieren kann und die ‚Vielfalt in der Einheit‘ des Netzwerks innerlich zusammengehalten wird. Erfolgsfaktoren für eine **gelingende antagonistische Kooperation und Netzwerkarbeit** sind (vgl. stellv. Pfeiffer 2004; van Santen & Seckinger 2003; Evers et al. 2002; Vogel 2002, 48; Weyer 2000; Zimmer 1997; Brockhaus 1996; Messner 1996a; Schreyögg & Conrad 1996; Mayntz & Scharpf 1995; Kruzewicz 1993; Mayntz 1992; Benz 1991):

- die freiwillige Beteiligung der Akteure an Interaktionen und Verhandlungsprozessen und damit eine relative Kooperationswilligkeit;
- Ein von allen Akteuren empfundener Problemdruck, der als Anreiz der Netzwerkbildung in einer antagonistischen Konstellation zu Grunde liegt (vgl. Pfeiffer 2004; Vogel 2002; Brockhaus 1996);

9 Gestaltungskatalog: Erfolgsfaktoren für intersystemische Netzwerkarbeit

- eine realistische Einschätzung des Ressourcenbedarfs und eine angemessene Ressourcenpoolung, inklusive entscheidungskritischem Wissen, Kompetenzen, ökonomischem, sozialem und Humankapital der Partner;
- der Erhalt der relativen Autonomie (nicht Autarkie!) und der Entscheidungsspielräume für die Partner;
- heterarchische Entscheidungsstrukturen (Verhandlungslogik) und damit der Aufbau einer ‚Vielfalt in der Einheit‘ des Netzwerksystems. Diese kann entweder als *bottom-up* Strategie (horizontale Entscheidungsprozesse) oder als *down-up*-Strategie (vgl. Pfeiffer 2004) gestaltet sein, in der eine hierarchische Kontextsteuerung mit einer heterarchen Netzwerksteuerung und Selbstorganisation sinnvoll verbunden wird (vgl. Scharpf 1997; Mayntz & Scharpf 1995);
- die Herausbildung einer gemeinsamen Problemlösungsorientierung durch Interessenausgleich;
- geteilte Werte- und Rationalitätsorientierung der Partner (Netzwerkkultur und *corporate identity*);
- eine hohe Transparenz über Netzwerkentscheidungen und -entwicklungen durch eine lückenlose Informations- und Kommunikationspolitik;
- ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch zur gezielten Korrektur, Komplementierung und Erweiterung von Wissensbeständen und zur Initialisierung und Erleichterung von raschen Lernprozessen bei den beteiligten Akteuren;
- die Herausbildung von Konsens- und Kompromissstrukturen zum einen durch die Herstellung von Transparenz über gemeinsame und divergierende Interessen, zum anderen über eine Win-Win-Strategie sowie über die Hineinnahme von Drittparteien, die als Schnittstellenmanager und Übersetzer zwischen den Parteien vermitteln können.

In der Zusammenschau werden nachfolgend die relevanten **Erfolgsfaktoren** für Netzwerkarbeit im Kontext **einer pluralen Wohlfahrtsproduktion** stichwortartig dargestellt (stellv. Fallanalyse; Groß et al. 2005; van Santen & Seckinger 2005a; 2005b; AWO 2005; Deigendesch 2004; Bertelsmann Stiftung 2003, 88):

- Vertrauen zwischen den Partnern
- Freiwilligkeit der Teilnahme der Partner
- wechselseitiges Engagement und Bereitschaft sich auf Neues / andere Perspektiven einzulassen
- Empfundener Problemdruck zur Netzwerkbildung
- Homogene Strukturen und Zielorientierungen
- Kollektive Definition des zu bearbeitenden Problems (geteilte Problemsicht)
- Umfassende Netzwerkrationalität (Netzwerkidentität als Vielfalt in der Einheit)
- Wechselseitiger Nutzen (Win-Win-Effekt) der Netzwerkarbeit
- Entwicklung einer Netzwerkkultur und Netzwerkrationalität
- Selbstbindung der Partner an die Netzwerkrationalität
- Strukturelle Rahmung der Kooperation und Netzwerkarbeit (Institutionelle Ordnung: z.B. vertragliche Regelung, satzungsgeregelte Zusammenarbeit inkl. Spezifizierung der Partnerstruktur, Kommunikationsgremien, Zielkataloge, integrierte Handlungskonzepte)

9 Gestaltungskatalog: Erfolgsfaktoren für intersystemische Netzwerkarbeit

- Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Partner (Informalisierung)
- Gleichberechtigung der Partner und relativer Autonomieerhalt
- kommunikationsintensive Planungs- und Gestaltungsprozesse (Intersystemische Diskurse), inkl. Konfliktmanagement
- Partizipation: Kollektive Planungs- und Zielfindungsprozesse
- Partizipation: Kollektive Evaluations- und Umsteuerungsprozesse
- Internes kollektives Controllingssystem und systematische Zielkontrolle
- Transparenz und eine lückenlose Kommunikations- und Informationspolitik
- Einsatz von Zeit und Mühe zum Aufbau/zur Umsetzung einer qualitativ hochwertigen Arbeitsbeziehung
- Netzwerk als ‚Lernendes System‘ (Raum für Fehler; Erfahrungsaustausch für Lerneffekte)
- Koordination der Netzwerkprozesse und Integration der differenzierten Teilelemente

Eine Übersicht über positive Effekte und mögliche Chancen, die sich auf der Grundlage der je spezifischen Akteurkonstellation ergeben können, werden mit Blick auf die Basis-konstellationen ‚Kooperation‘/‚Konkurrenz‘ ist nachfolgend abgebildet.

Tab. 9-3.1 Positive Effekte von konkurrierendem und kooperativem Verhalten

Positive Effekte – konkurrierendes Verhalten	Positive Effekte – kooperatives Verhalten
➤ Machtverhältnisse werden geklärt und Voraussetzungen für „echte“ Kooperation geschaffen	➤ Synergieeffekte: Gemeinsam können Aufgaben gelöst werden, an denen einzelne Akteure scheitern
➤ Interessen, Positionen und Ziele können schneller geklärt und ggf. gezielter verhandelt und durchgesetzt werden	➤ Kooperation fördert dauerhafte, stabile Arbeitsbeziehungen und eine emotional gute Arbeitsatmosphäre. Persönliche Kontakte nehmen zu
➤ Eigenständigkeit und Leistungsbereitschaft werden gefordert	➤ Kooperative Projektarbeit fordert (und fördert) die Autonomie der einzelnen KooperandInnen innerhalb der Gruppe
➤ Konkurrenz gegenüber externen Akteuren fördert inneren Zusammenhalt	➤

Quelle: Böhm et al. 1999, 100.

Eine erfolgversprechende Koordination und Gestaltung von Netzwerkprozessen in antagonistischen Konstellationen kann allerdings nicht allein auf der Identifikation von den Voraussetzungen, besonderen Vorteilen und Chancen der Netzwerkarbeit gründen. Ein Erfolgskatalog sollte zudem in kritischer Auseinandersetzung mit Problemen und Hemmnisse erarbeitet werden, weil aus „Fehlern“ und „Fallstricken“ (van Santen & Seckinger 2005; 2003) vorangegangener Kooperationen gelernt werden kann. Auf dieser Basis können effektive Verbesserungsvorschläge für zukünftige Netzwerkarbeit erarbeitet werden, weil Risiken, Dissens und Probleme der Netzwerkarbeit frühzeitig identifizierbar sind. Nimmt man sie ernst, so kann die Riskiertheit der Netzwerkarbeit über **positive oder negativer Koordinationsmechanismen** eingedämmt werden (vgl. Scharpf 1993d, 7-23). Nachfolgend werden die Schlüsselprobleme antagonistischer Vernetzung aus der Empirie und Fachliteratur zusammengetragen.

9.4 Divergenzen identifizieren und hemmend Wirkungen meiden – Dilemmata antagonistischer Netzwerkarbeit

Im Fallbeispiel ist u.a. deutlich geworden, dass strukturelle Divergenzen sowohl mit Blick auf die Muttersysteme der potenziellen Akteure wie auch auf das Netzwerksystem selbst, vorliegen können und die erfolgreiche Zusammenarbeit prinzipiell stören können. Auf Basis der empirischen Netzwerkforschung (eigene Analyse und Sekundäranalysen) werden verschiedene Schlüsselprobleme, Kernrisiken und Konfliktpotenziale institutioneller Netzwerkarbeit erarbeitet, die je nach Typ (strategisches Netzwerk, regionales Netzwerk, Organisationsnetzwerk, informelles Netzwerk etc.) in Ausmaß und Riskanz variieren. Zentrale **Schlüsselprobleme, Risiken und Probleme** antagonistischer Kooperationen in intersektoralen Netzwerkkontexten gründen sich i.d.R. auf **fünf Kerndivergenzen** (vgl. Fallanalyse; auch Forschungsergebnisse zu PPP, *Policy*-Netzwerken, hybriden Dritte Sektor Organisationen Pfeifer 2004; Oppen et al. 2003; Evers et al. 2002; Vogel 2002, 3ff; Scharpf 2000; Roggencamp 1999; Zimmer 1997; Budäus & Eichhorn 1997; Naschold 1997; Brockhaus 1996; Scharpf 1994; 1993a, 6-23; Kruzewicz 1993):

1. **Divergenzen in den Zielsetzungen** und der globalen Handlungsorientierung, z.B. Gemeinwohlorientierung vs. Gewinnorientierung, können zum Verhandlungsdilemma werden (vgl. Scharpf 1993a, 16);
2. das **Problem der großen Zahl**: multilaterale Verhandlungen zwischen interdependenten Partnern scheitern eher, wenn ein gewisses Maß an Informationsverarbeitungs- und Konfliktregelungskapazität überschritten ist (ebd., 17);
3. **Strukturelle Ungleichheiten**: ungleiche Beteiligungschancen der Partner (durch Ressourceninput, Zentralität und Rollen im System beeinflusst), Divergenzen mit Blick auf Ehrenamt/Hauptamt und eine ungerechte Verteilung des Netzwerkertrages kann die Zusammenarbeit hemmen;
4. **divergierende Organisationskulturen, Erfahrungshorizonte und Entscheidungsstrukturen** der Partner (z.B. bzgl. der Entscheidungswege, Kommunikationskultur, Verantwortlichkeiten, Ehrenamt/ Hauptamt) können zu essentiellen Missverständnissen, unnötigen Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit und Umsetzungsproblemen führen;
5. Ambivalenzen im Hinblick auf eine Mischfinanzierung aus öffentlichen und privaten Mitteln, die an je unterschiedliche Handlungsorientierungen rückgebunden werden, können sich negativ auf das Image der Muttersysteme der Partner mit Blick auf die öffentliche Meinung auswirken.¹ Hieran ist die Sorge vor Reputationsverlust rückgebunden.

Unter Betrachtung der Analyseergebnisse und im Anschluss an die benannten Voraussetzungen und Hemmnisse können für den Kontext einer organisierten Gemeinwesenarbeit (regionale Netzwerke) **sieben klassische Dilemmata** erstellt werden, die Stolpersteine für eine **erfolgreiche antagonistische Netzwerkarbeit** sein können (vgl. Wiechmann 2002; Vogel 2002; Baitsch & Müller 2001; Heidenreich 2000; Scharpf 2000;

¹ So kann mit der Nutzung öffentlicher Gelder im Netzwerkverbund oder PPP das Risiko verbunden sein, dass a) die Ko-Finanzierung in den Verruf einer „versteckten Subventionierung“ oder „Auftragsforschung“ gerät oder b) in einen Allokationsmechanismus mangelhafter demokratischer Kontrolle gerät und damit nicht mehr öffentlich legitimiert ist (Vogel 2002, 4).

1994; 1993a; 1993b; Sydow & Windeler 2000; Weyer 2000; Mayntz 1992; i.Ü. auch Breuer 2005a, der die Dilemmata in Logiken übersetzt):

- 1) **Vertrauensdilemma:** die Herstellung und der Erhalt von wechselseitigem Vertrauen zwischen den Akteuren, die Allokation von Ressourcen, Minimierung von Vertrauensmissbrauch;
- 2) **Umverteilungs- und Besitzdilemma:** der Balanceakt zwischen Initiative und Durchführung der Netzwerkarbeit durch fokale Akteure (z.B. kommunale Elite, fokales Unternehmen) und der relativen Offenheit für und Verantwortungsverteilung auf weitere und neue Akteure (Ambivalenz zwischen Fremdsteuerung und Selbstorganisation);
- 3) **Kommunikationsdilemma:** die Entwicklung und Umsetzung einer angemessenen Informations-, Kommunikations- und damit auch Wissenspolitik im Netzwerk. Diese muss als integrierter Interaktions- und diskursiver Austauschprozess, über den auch divergierende Interessenlagen koordiniert werden, die relative Autonomie der Partner erhalten und zugleich eine gemeinsame Netzwerkidentität schaffen;
- 4) **Legitimationsdilemma:** die Einbeziehung zentraler Schlüsselakteure aus unterschiedlichen Systemkontexten, die ihr Handeln zugleich an Orientierungen und Logik der Mutterorganisation wie auch an der Netzwerkrationalität ausrichten, kann auf Ebene der Akteure in ein Zuordnungs- und Legitimationsproblem münden und in Folge auch die Legitimation des Netzwerkhandelns gefährden;
- 5) **Selbstorganisationsdilemma:** ausgedrückt ist damit die Suche nach und die Institutionalisierung von einer zentralen Organisations- und Repräsentationsform der Netzwerkarbeit, über die eine effiziente Netzwerkzusammenarbeit strukturell ermöglicht wird, zugleich aber Flexibilität und eine schnelle Reaktionsfähigkeit erhalten bleiben soll;
- 6) **Dilemma der Anschlussfähigkeit:** die Selbstorganisation eines Netzwerks geht Hand in Hand mit der Entstehung eigener (emergenter) Normen, Verfahrenswege, Umgangs- und Kommunikationsformen. Diese Netzwerkstruktur muss die Partikularinteressen und Logiken der Akteure im Netz wie auch das spezifische Bearbeitungsproblem berücksichtigen und in der Lage sein, eine anschlussfähige intersystemische Koordination und Integration der Teilleistungen über die Netzwerkarbeit zu gewährleisten. Die Eigendynamik von Netzwerken und die Entstehung einer emergenten Handlungsroutine kann weiterhin die Anschlussfähigkeit der Netzwerkleistung an seine Umwelt (z.B. Zielgruppe, Sponsoren oder *Fundraiser* als externe Stakeholder) gefährden;
- 7) **Dilemma regionalen Lernens:** speziell regionale Netzwerke sind ‚lernende Systeme‘, die einem zutiefst ambivalenten und spannungsreichen Prozess zwischen Ordnung und Unordnung, Bürokratie und *Ad-hocratie* ausgesetzt sind. Sie integrieren *Exploration* (als Erkundung neuer Wege) mit *Exploitation* (als Ausnutzung von Routinen und Ordnungsgewinnen zur Ergebnisverwertung) und verbinden Strukturinnovation und Strukturkonservatismus, organische wie mechanische Managementkonzepte, Stabilität und Flexibilität. Erfolgreich können diese Netzwerktypen nur sein, wenn sie bereits vorhandene Stärken und Potenziale nutzen, erhalten und weiterentwickeln, zugleich aber offen sind für Innovationen und neue Wege der Handlungskoordination.

Zusammenfassend konnten aus der Analyse weiterhin **folgende Hemmnisse** für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit im fokalen Schnittstellebereich identifiziert werden:

- **Fehlende Win-Win-Situation:** nicht immer ist für alle Akteure der Win-Effekt sichtbar und offensichtlich;
- **Fehlende geteilte Problemsicht;**
- **Skepsis** gegenüber der Netzwerkarbeit auf Grund mangelnder Transparenz über die Win-Effekte, mangelndem Glauben an den Erfolg der Netzwerkarbeit und Sorge vor Instrumentalisierung;
- **Vorurteile** und starre Meinungen über die Leistungsfähigkeit der Partner, ihre Sektoren oder Muttersysteme;
- **Relative Indifferenz** gegenüber der Netzwerkidee: Fehlende Bereitschaft zur Kooperation und zur relativen Aufgabe der Selbststeuerungsautonomie für den Netzwerkkontext;
- **Hochdynamische und instabile Umwelten:** Eine sozio-kulturell, politische oder ökonomisch instabile Umwelt kann sich hinderlich auf die Netzwerkarbeit auswirken. Insbesondere nicht gesicherte Ressourcenlagen gefährden die Netzwerkarbeit;
- **Das politische, ökonomische oder soziale Klima vor Ort** kann sich hemmend auf die Netzmobilisierung und Netzwerkarbeit auswirken (Konkurrenzdenken, Konsolidierungszwänge, Netzwerkkonkurrenz).

Dieses Spektrum wird über Evaluationsstudien in anderen Kontexten ergänzt mit folgenden Beobachtungen (vgl. stellv. van Santen & Seckinger 2005; 2003; Oppen et al. 2003; Evers et al. 2002):

- **Übersteigerte Erwartungen** und Zielüberfrachtungen in der Netzwerkarbeit;
- **Sektorbezogene Hemmnisse:** Bürokratie- und Machthandeln öffentlicher Akteure, Konkurrenzdenken und Profitorientierung der ökonomischen Akteure, regionale Begrenzung der zivilgesellschaftlichen Akteure.

Die Initiatoren und Koordinatoren der Netzwerkarbeit müssen einschätzen und frühzeitig erkennen, ob es sinnvoll ist, sich auf eine intersektorale und systemübergreifende Netzwerkarbeit trotz Skepsis und anderer Hemmschwellen einzulassen oder nicht. Ein Teil der Hemmschwellen und Hindernisse kann über ein gutes Schnittstellenmanagement und Übersetzungsarbeit überwunden und über intersystemische Diskurse in eine konstruktive Netzwerkarbeit überführt werden. Grundsätzlich gilt allerdings, dass intersektorale Netzwerkarbeit nur funktionieren kann, wenn die Akteure sich **freiwillig** an das Netzwerk binden und bereit sind, ihre Partikularinteressen auch den Netzwerkzielen nachzuordnen. Netzwerkarbeit darf folgerichtig nicht als „Wunderwaffe zur Lösung sozialer Probleme“ (AWO 2005, 34) eingesetzt werden. Strukturelle Ambivalenzen, variierende Einflussdominanzen und Machtungleichheiten im System müssen über angemessene Organisationsstrukturen relativiert werden, um der Prämisse der Gleichberechtigung der Partner gerecht zu werden. Es gibt daher immer Grenzen der Netzwerkarbeit, die z.T. *a priori*, zum Teil erst im Verlauf der Netzwerkarbeit deutlich werden.

Als **Faustregel** kann gelten: Sind z.B. die teilsystemischen Annahmen, Problemsichten und Interessenlagen in der frühen Phase der Netzwerkbildung zu heterogen, so dass

9 Gestaltungskatalog: Erfolgsfaktoren für intersystemische Netzwerkarbeit

keine geteilte Problemsicht erarbeitet werden kann, sollte lieber auf eine Partnerschaft verzichtet werden, um unnötige Koordinationskosten zu vermeiden (= > **Homogene Strukturen**).

Eine Übersicht über negative Effekte und mögliche Hemmnisse, die sich auf der Grundlage der je spezifischen Akteurkonstellation entlang der Idealtypen ‚Kooperation‘/ ‚Konkurrenz‘ ergeben können, ist nachfolgend abgebildet.

Tab. 9-4.1 Negative Aspekte von konkurrierendem und kooperativem Verhalten

Negative Aspekte konkurrierenden Verhaltens	Negative Aspekte kooperierenden Verhaltens
➤ Andere zum eigenen Vorteil abwerten	➤ Bei allzu hoch bewerteter Kooperation können Konflikte verdeckt werden
➤ Sich überordnen wollen	➤ Projektintern ungelöste Probleme können auf externe Akteure projiziert werden
➤ Mehr Macht als andere haben wollen	➤ Idealisierende Überbewertung kooperativen Arbeitens fördert interne Konformität und verhindert Meinungsvielfalt
➤ Eigene Ziele auch auf Kosten anderer erreichen wollen	➤ Kann zur Stabilisierung ungleicher Machtverhältnisse instrumentalisiert werden
➤ Bereit sein, andere auszubeuteln	➤ Spitzenleistungen werden im Namen der Gleichheit nicht zugelassen
➤ Sich emotional distanziert verhalten	
➤ Konkurrierendes Verhalten provozieren	
➤ Sich – zum Schaden anderer – mit hierarchisch Höherstehenden verbünden	

Quelle: Böhm et al. 1999, 100.

Konflikte in Netzwerkarbeit sind keine Ausnahme, sondern die Regel. Sie können, wie auch Konkurrenz im System, die Netzwerkarbeit auch konstruktiv vorantreiben. Notwendig ist allerdings, dass der notwendige Verhandlungsraum gewährt wird, um Konflikte auszutragen oder präventiv zu bearbeiten. Optimal kann diese in moderierten Kommunikationsprozessen mit neutralen Dritten gestaltet werden.

Der Grundstein für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit in antagonistischen Konstellationen wird in der Vorbereitung und Planungsphase gelegt, die bereits präventiv auf diese potenziellen Problemlagen ausgerichtet sein sollte. Vertrauensbildende Maßnahmen und die Schaffung einer angemessenen Kommunikationskultur sollten als wesentliche Basisressource zur Netzwerkentstehung und potenziellen Krisenbewältigung eingerichtet werden und Konkurrenz wie auch Krisenpotenziale sollten expliziert thematisiert werden.

9.5 Anforderungen an die Netzwerkkoordination

Dieser Aspekt wurde bereits ausführlich in der Diskussion behandelt und soll an dieser Stelle nur zusammenfassend dargestellt werden. Die Koordination ist das Herzstück der Netzwerkarbeit und alle im vorliegenden Katalog aufgeführten Aspekte, die Voraussetzungen, Vorteile, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse wie auch der Lebenszyklus von Netzwerken müssen im Koordinationsprozess berücksichtigt werden. Über die Koordination werden Einzelaktivitäten des Netzwerks auf seine Zielsetzungen hin abgestimmt und ausgerichtet (vgl. Winkler 1999, 95). In einem antagonistischen Netzwerk kann dieser Prozess

nicht mehr über klassische Managementmethoden im hierarchischen Verfahren *top-down* koordiniert werden, weil die Netzwerkarbeit in hohem Maße durch Informalität und Eigendynamiken ‚sich selbst steuert‘. Allerdings kann diese Netzwerksteuerung als Form der Selbstorganisation in Richtung selektive Eingrenzung, Koordination und Integration unterstützt werden. Hierzu erscheint es sinnvoll, möglichst frühzeitig eine/n Koordinator/in (z.B. Projektleitung) oder Koordinatorengruppen einzuarbeiten, die explizit mit der Herstellung förderlicher und der Vermeidung hinderlicher Rahmenbedingungen beauftragt werden (vgl. stellv. Freitag 2002; Deigendesch 2004; Winkler 2002, 38f.). Optimal ist die Einrichtung einer hauptberuflichen Stelle für die Netzwerkkoordination, weil dies ein höchst anspruchsvoller, komplexer und zeitaufwändiger Arbeitsbereich ist.

Die Koordination muss gleichermaßen auf die Erarbeitung von erfolgversprechenden **Strukturen** (z.B. Gremien, Zielfindungstreffen und Weisungsbefugnisse), auf kooperative **Arbeits- und Verhandlungsprozesse** für die Entwicklung weiterer Arbeitsstrukturen wie auch auf die **Doppelkonstitution der Netzwerkarbeit** ausgerichtet sein. Mit anderen Worten nicht nur die Partner im Netz, sondern auch die Mutterorganisationen und Muttersysteme beeinflussen indirekt die Aufgabenfelder der Koordination. So können z.B. Strukturveränderungen im kommunalen Sport- oder Jugendhilfesystem auch die Notwendigkeit nach sich ziehen, neue oder andere Kooperationsansätze zu entwickeln, neue Partner ins Boot zu holen, die Ziele bzw. die Zielgruppe zu modifizieren oder innovative Finanzierungsstrategien zu entwickeln (vgl. Aderhold 2002; van Santen & Seckinger 2005a; 2003; Sydow & Windeler 2000a, 3; Kap. 5). Die Teilaufgaben der Netzwerkarbeit sind in Kapitel 8.4 ausführlich beschrieben und werden an dieser Stelle nicht wiederholt (vgl. auch Miller 2005, 110; Sydow & Windeler 2000a, 2ff).

Kernziel der Koordination von intersystemischen Netzwerkprozessen ist es, Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse der Partner möglich zu machen, den Entscheidungs- und Verhandlungsraum für die Partner zu schaffen und erhalten, auf deren Basis ihre Autonomie gewahrt und eine geteilte Netzwerkzwecksetzung entwickelt und verfolgt werden kann. Diese Prozesse müssen auch moderiert und über strukturelle Rahmenbedingungen gestärkt und gestützt werden. Netzwerkkoordination kann im weitesten Sinne des Begriffs als Supervision und ‚Hilfe zur Selbststeuerung‘ verstanden werden. Diese kann niemals als gezielte Planung und Steuerung umgesetzt werden, sondern maximal als Sensibilisierungsprozess und prozessbezogene Kontextsteuerung.

Netzwerkarbeit kann optimal über **intersystemische Diskurse** und einen **systematischen Wissens- und Informationsaustausch** koordiniert werden (vgl. Willke 1995, 77; auch 1999; 1998a; 1998b; 1996a; 1996b). Vor dem Hintergrund der Selbststeuerungskapazität des Netzwerks findet der Koordinationsprozess oft Ausdruck in einem **zirkulären, selbstbezüglichen und iterativen Planungsprozess**. Netzwerkkoordination muss in der Lage sein, die beschriebenen Risiken und Dilemmata und damit die Kernambivalenzen der Netzwerkarbeit, in ein ausgeglichenes Verhältnis zu bringen. Hierzu gehört eine angemessene Balance zwischen der differenzierten und kompetenzgebundenen Arbeitsteilung und Integration, zwischen Partikularinteressen und der Netzwerkzielsetzung, zwischen Fremdsteuerungs- und Selbststeuerungsprozessen und damit auch zwischen Strukturierung und Informalität, Zielorientierung und Zieloffenheit, Autonomieerhalt der Partner und Interdependenzen etc. (vgl. Miller 2005, 114). Allein

vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass prozedurale Verfahren, kommunikationsintensive Aushandlungsprozesse und die Moderation von kooperativen Planungsverfahren die Kernprinzipien einer Netzwerkkoordination sind. Die Kernaufgabe der Netzwerkkoordination ist die Förderung einer ‚ganzheitlichen‘ evolutionären Netzwerkentwicklung und die Herstellung eines Klimas für die ‚lernenden Organisation Netzwerk‘. Die Aufgabenfelder finden sich dezidiert in Kap. 8.4 aufgeschlüsselt und werden an dieser Stelle nicht wiederholt. Netzwerkkoordination ist ein Schnittstellenmanagement im komplexen System und verantwortlich für den inneren Zusammenhalt der Netzwerkarbeit. Diese Vermittler/innen sollen das System entlasten, den Informationsfluss gewährleisten, Einfluss auf andere Netzwerke und relevante Umfeldsysteme nehmen und die Übersetzungsarbeit zwischen unterschiedlichen Sichtweisen von Akteuren übernehmen. Als Förderer der Informalität und der Selbststeuerungskräfte im System muss die Koordination vor allem auf der Basis von Vertrauen funktionieren und auf kollektive Ziele und die Entwicklung einer gemeinsamen Mission ausgerichtet werden. Nur so können divergierende Teillogiken und Interessenlagen zusammengebracht werden. Weitere relevante Koordinations- und Integrationsmechanismen finden sich in der Diskussion (Kap. 8.4).

So kann die Netzwerkarbeit z.B. über Qualitätsprozesse, eine partizipative Evaluation und kollektive Zielfindungsprozesse in strategisches kollektives Handeln überführt werden (vgl. 9.6.2.2.9). Die Anforderungen, die sich aus den bisherigen Ausführungen für die Koordination einer antagonistischen Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell ergeben sind in der nachfolgenden Abbildung graphisch umgesetzt (vgl. Abb. 9-5.1; nächste Seite).

Abgebildet sind gleichermaßen die Strukturen organisierter Vernetzung, wie auch der Prozess der Netzwerkarbeit: von der Netzwerkvorbereitung über die Netzwerkbildung und Maßnahmenvorbereitung bis hin zur Netzwerksteuerung und Umsteuerungsprozessen. Diese Phasen werden nachfolgend in einem Lebenszyklusmodell verortet und im Anschluss werden die relevanten Kernaufgaben, die in jeder Phase für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit zu berücksichtigen sind, identifiziert und herausgearbeitet.

9.6 Qualitätsmerkmale im Lebenszyklusmodell von Netzwerken

Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit variieren entlang verschiedener Netzwerkphasen. Aus differenzierungstheoretischer Sicht kann ein Lebenszyklus von Netzwerken entlang der evolutionstheoretischen Strukturprinzipien

- 1) Variation,
- 2) Selektion und Stabilisierung und
- 3) Evolution und Re-Stabilisierung

konzipiert werden (vgl. Aderhold 2002; Luhmann 1997, Bd.1; 425ff; Weick 1985).

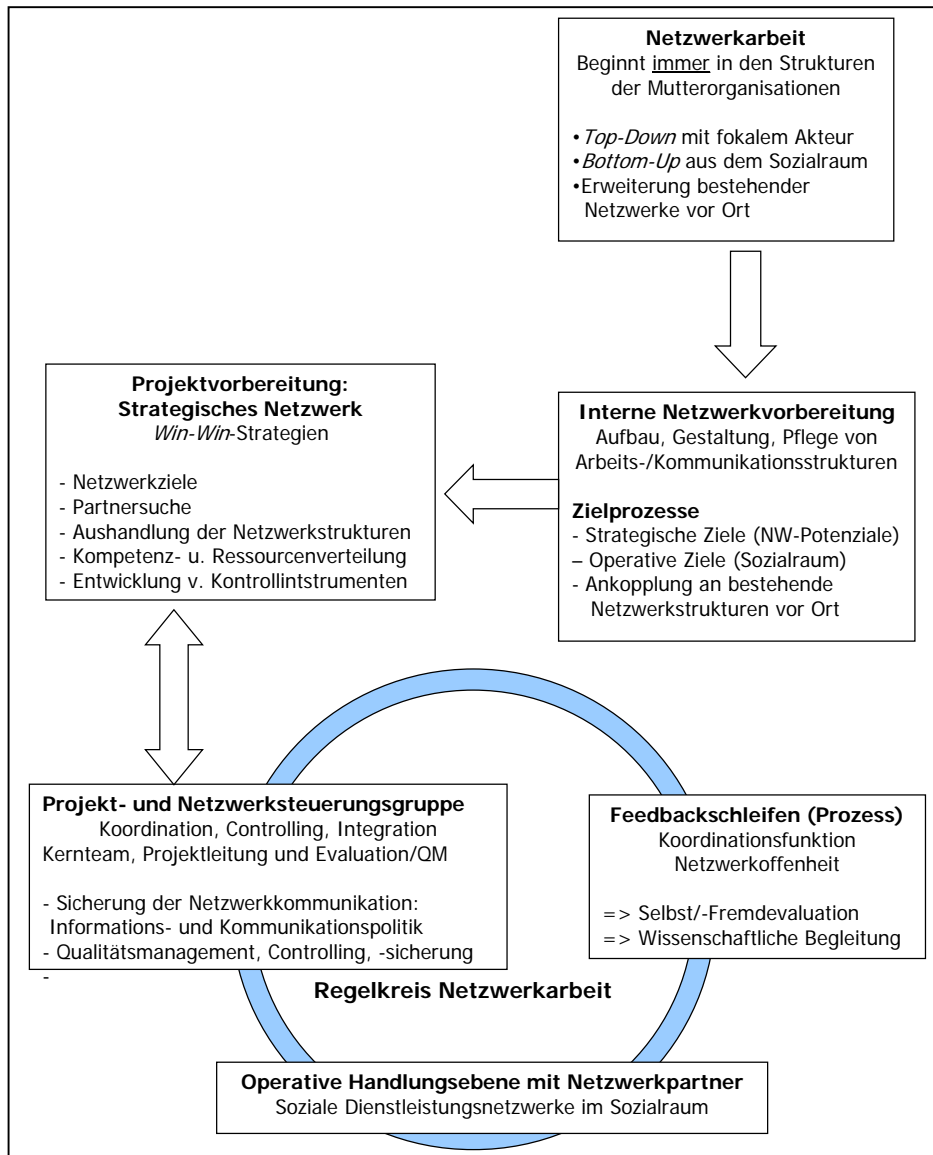


Abb. 9-5.1 Erfolgsfaktoren zur Koordination sozialer Dienstleistungsnetzwerke im Sozialraum

Quelle: Angepasste Darstellung (in Anl. an Groß et al. 2005, 82)

Übersetzt auf den Netzwerkkontext sind dies folgende Entwicklungsphasen (vgl. Groß et al. 2005, 13; AWO 2005, 29; Pfeiffer 2004; Tennyson 2004; Aderhold et al. 2002).²

1. Ideenfindung, Netzwerkmobilisierung bzw. potenzielle Netzwerkbildung (Mobilisierung)
2. Institutionalisierung und Gestaltung (Formierung von Strukturen und Prozessen)
3. Weiterentwicklung bzw. Evolution.

Jeder Entwicklungsphase werden **eigene Aufgabenstellungen, qualitative Dimensionen und Entscheidungsprozesse** zugeordnet (vgl. Aderhold 2002, 19-22; Groß et al. 2005). Diese werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt, bevor in Kap. 9.6.2 ein abschließender Empfehlungskatalog mit Leitlinien zur erfolgreichen Netzwerkarbeit erstellt wird.

² Die Fachliteratur unterscheidet 3-5 Phase. Die vorliegende Arbeit folgt den evolutionstheoretischen Strukturprinzipien der Drei-Phasen-Logik. Die Hauptphasen können in weitere Subphasen unterteilt werden.

9.6.1 Phasenbezogene Qualitätsmerkmale im Lebenszyklusmodell

Nachfolgend werden die Inhalte und Aufgaben der Netzwerkphasen 1) Mobilisierung (Selektion), 2) Formierung (Variation) und 3) Weiterentwicklung (Evolution) erörtert.

Ad 1) In der Phase der **Variation resp. Mobilisierung** (potenziellen Netzworbildung) wird ein Problem identifiziert, potenzielle Partner mit relevanten Ressourcenlagen gesucht und angesprochen und das zu bearbeitende Kernproblem in intersystemischen Aushandlungsprozesse in eine gemeinsame Problemsicht überführt. In dieser Phase der **Netzwerkgenese** vollzieht sich die **Vorbereitung der organisierten Vernetzung**. Aus einem unendlichen Spektrum an Möglichkeiten, wer als Partner beteiligt, welche Ressourcen benötigt und welche Organisationsstruktur gewählt wird, werden erste Elemente gewählt, um ein leistungsfähiges Konstrukt für die Bearbeitung des identifizierten Problems zu generieren. Kernfragen der Mobilisierungsphase sind: welche Vorbereitungen müssen getroffen werden und erfüllt sein, um mit der Netzwerkarbeit beginnen zu können?

Dimensionen der Mobilisierung

Ideenfindung, Problemdefinition, Partnersuche, Ressourcenmobilisierung und Ressourcenpooling, Aushandlung einer Win-Win-Strategie, erste Schritte zur Konzeptentwicklung

Qualitätsdimension:

In dieser Phase entsteht aus einer evaluationstheoretischen Sicht die Rahmenkonzeption und somit der Grundbaustein für die => **Konzeptqualität** (AWO 2005, 29).

Ad 2) In der Phase der **Selektion und Stabilisierung** erfolgt die konkrete selektive Auswahl der Netzwerkpartner und ihrer Ressourcen, der Strukturen für die Netzwerkarbeit, aber auch der diesen zu Grunde liegenden Prozesse. Die **Formierung** kann daher in eine Struktur- und eine Prozessdimension unterteilt werden. Mit der Auswahl der Kernakteure (Netzwerkmitglieder) erfolgt der erste Schritt zur Strukturbildung. Auf Basis der **Netzwerkstrukturierung** erfolgt die Grenzziehung zur Umwelt und über diese strukturelle Abgrenzung nach Außen wird die Identität des Netzwerks gebildet. Teil der Grenzziehung der Netzwerkarbeit ist auch die Festlegung von potenziellen Partnern in den Sozialräumen, ohne dass diese allerdings bereits spezifiziert werden müssen. In dieser Phase erfolgt auch die **Institutionalisierung** der Netzwerkarbeit über die Formalisierung (Strukturierung) z.B. von Entscheidungsstrukturen, Entscheidungswegen, Weisungsbefugnisse. Hier kann z.B. ein Mehrebenenmodell konzipiert werden, das eine strategische Netzwerkarbeit in den Strukturen einer formalen, fest gekoppelten intersystemischen Organisation mit informellen operativen Netzwerken im Sozialraum vernetzt als regionales oder kommunales Zwei-Ebenen Netzwerk entstehen lässt. Neben der Institutionalisierung der Netzwerkarbeit über die Strukturierung von institutionellen Ordnungen (=> Strukturualität) wird der Mitgestaltungsraum für die Interaktion und Kommunikationsprozesse der Partner im System geschaffen, über den erfolgreiches Netzwerkhandeln in einer antagonistischen, intersystemischen Zusammenarbeit überhaupt erst möglich wird. Relevant in diesem Zusammenhang sind nicht allein die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Partner (Informalität), sondern vor allem auch inhaltliche und konzeptionelle Elemente der Evaluation, Qualitätsentwicklung, Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung (=> Prozessqualität; vgl. Groß et al. 2005; Aderhold 2002, 17; Aderhold et al. 2002, 19; Wohlgemut 2002; Weyer 2000; Haritz 2000). Kernfragen

der Formierungsphase sind: Welche strukturellen, personellen und materiellen Voraussetzungen müssen erfüllt sein für eine konstruktive Planung, Gestaltung und Umsetzung der Netzwerkarbeit? Welche Prozesse sind notwendig, um trotz divergierender Voraussetzungen der Akteure kollektives Handeln und integrierte Netzwerkarbeit möglich zu machen?

Dimensionen der Formierung – Struktur

Selektion der Partner, Institutionalisierung der Netzwerkarbeit (z.B. Vereinsgründung, Netzwerkverfassung), Festlegung des institutionellen Designs (z.B. Kommunales Mehrebenenmodell), Festlegung der Netzwerkstrategie (z.B. Querschnittspolitik zur kommunalen integrierten Jugendsozialarbeit), Formalisierung der Netzwerkarbeit, Spezifizierung der Konzeptentwicklung, Festlegung von globalen Leitzielen (Zielstruktur), Planung und Koordination der Umsetzung über Entscheidungsprogramme, Festlegung von Entscheidungswegen, Kommunikationsstrukturen, Weisungsbefugnissen, Implementierung der Netzwerkstrategie in weiteren Maßnahmen, Projekten, Netzwerken, Festlegung von Zielkatalogen

Qualitätsdimension der Strukturformierung => **Strukturqualität** (AWO 2005, 29).

Dimensionen der Formierung – Prozess

Partizipative Evaluation, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement, kooperative Planungen, diskursive und moderierte Arbeitsprozesse zur Erarbeitung einer geteilten Problemsicht und Mission (=> Netzwerkrationalität als Einheit der Vielfalt), Entwicklung einer Netzwerkkultur (als Einheit in der Vielfalt), Institutionalisierung von informellen Entscheidungsprozessen (z.B. Kernteam), Einrichtung eines Schnittstellenmanagements (*boundary spanners*), Implementierung der Netzwerkstrategie in dezentralen Maßnahmen, Projekten, Netzwerken (=> Wiederholung der Netzwerkphasen auf operativer Ebene!); lückenlose Informations- und Kommunikationspolitik in horizontaler, vertikaler und lateraler Richtung (Differenzierung/Integration), Sozialräumliche Spezifizierung der Leit-Zielkataloge in dezentralen, moderierten Zielentwicklungsprozessen, Operationalisierung der Ziele, partizipatives Monitoring der Umsetzungsprozesse und Qualitätsentwicklung von unten, Wirksamkeitsdialoge, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Umsteuerungsprozesse im *bottom-up* Verfahren.

Qualitätsdimension der Formierung - Prozesse => **Prozessqualität** (AWO 2005, 29).

Ad. 3) Die Entwicklungslinie der Netzwerkarbeit im Anschluss an die Formierung, Institutionalisierung und Implementierung ist prinzipiell offen. Dies ist die **Phase der Weiterentwicklung und Evolution**: In dieser Phase (z.B. nach Ablauf der Anschubfinanzierung) kann sich das Netzwerk in Richtung Erhalt, Zerfall, Fluktuation, Verschmelzung, Fortsetzung und Verstetigung der kollektiven Problembearbeitung, z.B. über formale Organisationsbildung weiter- oder rückentwickeln (vgl. Aderhold et al. 2002, 19).

Dimensionen der Evolution/Weiterentwicklung

Hier kann kein geschlossener Dimensionskatalog angeboten werden, da Evolution ein ergebnisoffenes Phänomene ist, das in hohem Maße von Kontext, Zielsetzungen, Akteurkonstellationen und dem jeweiligen Möglichkeitsraum zur Finanzierung und Schaffung von Nachhaltigkeit der Netzwerkarbeit abhängig ist. Zudem liegen zu diesem Bereich auch keine empirischen Untersuchungen vor. Teil davon ist ganz sicher eine abschließende Ergebnissicherung der zeitlich begrenzten Netzwerkarbeit (Summative Evaluation) und Berichterstattung bzw. Veröffentlichung zur Netzwerkarbeit. Mögliche Szenarien sind die Organisation und Durchführung einer Abschlussveranstaltung mit den Kooperationspartnern und die Beendigung der Netzwerkarbeit, die Entwicklung eines Modellprojekts, die Umsteuerung und Neuausrichtung entlang der Maßgaben von relevanten Ressourcenträgern in der Umwelt oder die Verselbständigung und Verstärkung der Netzwerkarbeit im dezentralen Raum.

Qualitätsdimension der Evolution => **Ergebnisqualität** (vgl. AWO 2005, 29).

In der Zusammenschau des dargestellten Lebenszyklusmodells zur intersystemischen Netzwerkarbeit ist wichtig hervorzuheben, dass die dargestellten Phasen und ihnen zu Grunde liegende Qualitätskriterien nur analytisch getrennt werden können, in der empirischen Realität aber rekursiv aufeinander bezogen sind, zeitgleich und parallel ablaufen können. So entsteht eine eher **spiralenförmig Struktur** der Netzwerkarbeit, die als **dynamisches Lebenszyklusmodell** verstanden werden muss (vgl. Aderhold et al. 2002, 22ff). Teil dieser Dynamik sind z.B. Umsteuerungsprozesse, Zielmodifikationen, der Austritt alter und Zugang neuer Partner. Wandelnde Kontextbedingungen können eine Wiederholung von Netzwerkphasen notwendig machen, weil z.B. die Grenzen neu definiert, die Ressourcenallokation neu ausgerichtet werden muss. Dem **zyklischen Prozessmodell** liegt ein iterativer Verlauf zu Grunde liegt.

In jeder Phase sind prinzipiell Änderungen hinsichtlich Konzept, Struktur, Prozess und Ergebnis möglich. Die Prozesse werden hierbei nicht hierarchisch reguliert, sondern unter Partizipation der beteiligten Akteure gestaltet, so dass Netzwerkarbeit immer als Resultat von Strukturierung und Informalität, von Strategie und Selbstorganisation verstanden werden muss.

Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass in **Mehrebenenmodellen** die gleichen Phasen der Strategieebene auch auf der operative noch einmal umgesetzt werden. Aus der Formierung der strategischen Arbeit startet die jeweilige Mobilisierung der dezentralen Netzwerke vor Ort. Auf diese Einzeldarstellungen wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet.

Netzwerke sind ‚lernende Institutionen‘. So geben die Strukturen zwar den Handlungsrahmen der Netzwerkarbeit vor und ermöglichen spezialisiertes Handeln trotz hoher Binnenkomplexität. Die Akteure im System sind aber in der Lage, gestaltend in diese Rahmenstruktur einzugreifen, konzeptionelle Schwächen entlang der empirischen Wirklichkeit zu modifizieren, Ziele entlang gewandelter Anspruchslagen der Zielgruppe oder finanzieller Rahmenbedingungen zu spezifizieren und damit insgesamt verändernd in die Strukturen und Prozesse einzugreifen. Das Lebenszyklusmodell, das hier skizziert wurde, versucht diese komplexe Netzwerkstruktur und Netzwerkdynamik wiederzuspiegeln.

Die Phasen und typische Qualitätsdimensionen der Netzwerkarbeit werden nachfolgend im Lebenszyklusmodell zusammengefasst und visualisiert (vgl. Abb. 9-6.1):

1 Mobilisierung => Konzeptqualität

2.1 Formierung der Struktur => Strukturqualität

2.2 Formierung der Qualitätsprozesse => Prozessqualität

3. Ergebnissicherung und Evolution => Ergebnisqualität

Nachfolgend findet sich ein Katalog mit Empfehlungen zur Gestaltung dieser Phasen. Die analytischen und theoretischen Prämissen und vertiefende Ausführungen zu den zentralen Strukturprobleme und Ambivalenzen der Netzwerkarbeit finden sich bereits in der vorangegangenen Diskussion (vgl. Kap. 8). Der Gestaltungskatalog ist bewusst praxisorientiert ausgerichtet und soll als Transfer der theoretischen und empirischen Ergebnisse der vorangegangenen Arbeit für die Praxis verstanden werden.

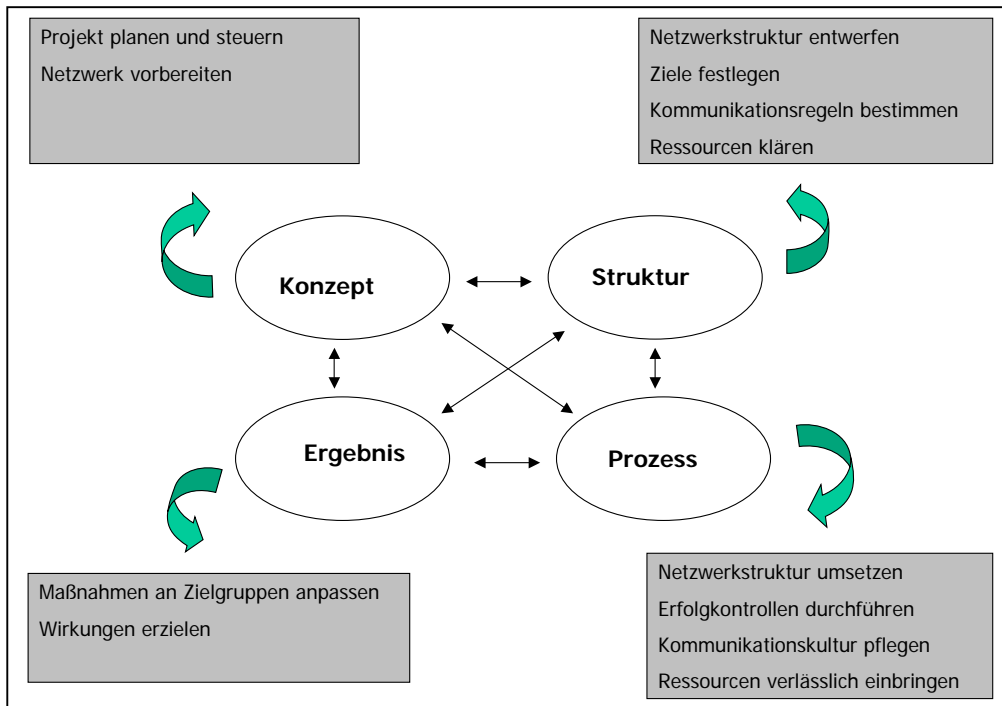


Abb. 9-6.1 Phasen der Netzwerkarbeit und Qualitätsdimensionen im Lebenszyklusmodell

Quelle: Darstellung nach AWO 2005, 29

9.6.2 Leitlinien zur erfolgreichen Koordination einer strategischen und operativen Netzwerkarbeit im lokalen Mehrebenenmodell an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik

9.6.2.1 Mobilisierung: Von der Idee zur organisierten Vernetzung

9.6.2.1.1 Ideenfindung

In der ersten – sehr zeitintensiven – Sondierungsphase (**Ideenfindung**) müssen Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit ausgelotet werden.

9.6.2.1.2 Partnersuche und Partnerwahl

Es werden potenzielle Partner gesucht (Potenzialanalyse) und ausgewählt (**Partnerwahl**). Die Identifikation und Auswahl der ‚richtigen Partner‘ kann unter folgenden Kernfrage erfolgen:

- ⇒ Welche Partnerorganisationen kontrollieren relevante Ressourcen und bringen einen Mehrwert für zur Zielerreichung der Netzwerkarbeit?
- ⇒ Welche informellen Kontakte existieren bereits zu vertrauensvollen Partnerorganisationen, die für die Kooperation genutzt werden können?

9.6.2.1.3 Ressourcenmobilisierung

In intersystemischen diskursiven Verhandlungsprozessen werden erste Netzwerkk Ideen und die notwendigen Ressourcenlagen kollektiv ausgehandelt (**Ressourcenmobilisierung**). Die mögliche Ressourcenmobilisierung für eine soziale Dienstleistung im intersektoralen Verbundsystem (‚Plurale Wohlfahrtsökonomik‘ vgl. Evers et al. 2002; Weber 2001a; Evers & Olk 1996; Laville 1996; Pinker 1996).

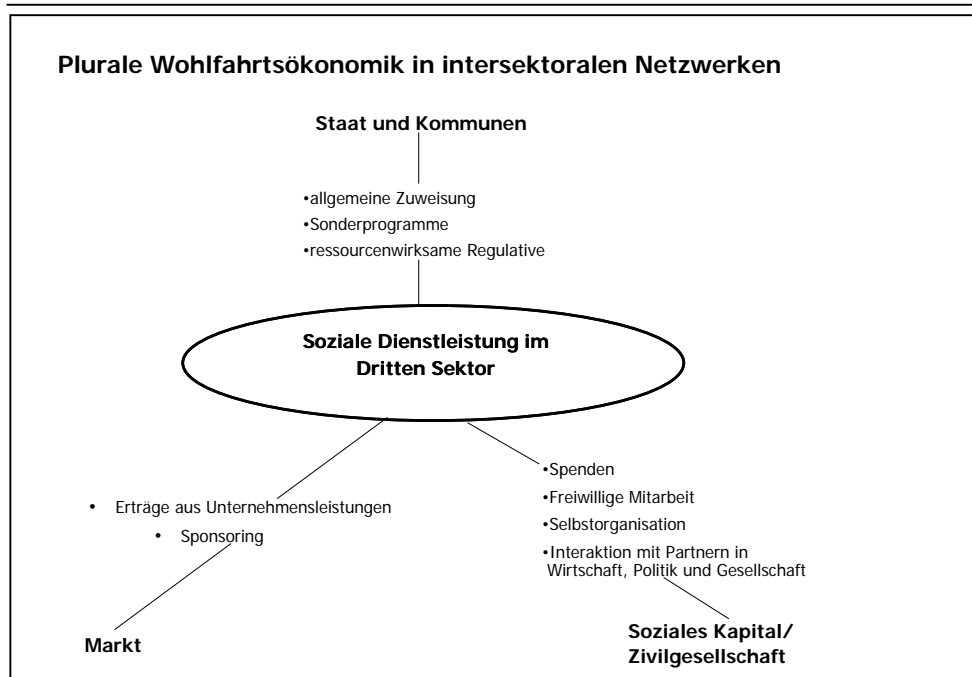


Abb. 9-6.2 Mögliche intersektorale Ressourcenmobilisierung für soziale Dienstleistungen im Dritten Sektor.

Quelle: Modifizierte Darstellung (in Anl. an Evers 2002a, 28).

9.6.2.1.4 Konzeptentwicklung

In dieser Phase wird die erste Idee kollektiv in ein intersystemisches Konzept überführt und festgeschrieben (**Konzeptentwicklung**).

9.6.2.2 Formierung und Institutionalisierung

9.6.2.2.1 Selektion der Partner

In dieser Phase werden geeignete Strukturen und Mechanismen für die Netzwerkarbeit aufgebaut, um auf dieser strukturellen Basis längerfristiges Engagement und Kontinuität zu gewährleisten. Zunächst erfolgt die konkrete Partnerauswahl (Partnerselektion). Die aktive Beteiligung der Partner muss über ausführliche Vorgespräche sichergestellt werden. Dies erfordert einen hohen Koordinations- und Zeitaufwand, weil die Erfolgsbilanz in hohem Maße von der nachfolgenden konsistenten und möglichst konfliktfreien Zusammenarbeit basiert. Optimaler Weise sollten Befürchtungen, potenzielle Interessenkonflikte, aber auch die Win-Effekte in dieser frühen Phase geklärt werden. Hierzu sollte ein angemessener Struktur- und Organisationsrahmen gewählt und eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden (Besuche vor Ort, bilaterale Gespräche, Offenheit der Diskurse). Es sollte realistische eingeschätzt werden, was über die Netzwerkarbeit erreicht werden kann, die Risiken und Nutzen, die aus der sektor- und systemübergreifenden Zusammenarbeit erwachsen könn(t)en, sollten abgewogen und ein wechselseitiger Nutzen (Win-Win-Strategie) erarbeitet werden.

9.6.2.2.2 Institutionalisierung: Vereinsgründung /Netzwerkgründung

Die Akteure bauen im Anschluss ihre Arbeitsbeziehung auf. Wichtige Elemente in diesem Prozess sind die Festlegung einer globalen Problemdefinition und Zielrichtung und die Einigung auf die wichtigsten Prinzipien für die Zusammenarbeit. Dies erfolgt in **intersystemischen diskursiven Abstimmungsverfahren**. Mit der Festschreibung der

Konzeption und Einigung über die wesentlichen Ressourcen und Zielorientierungen wird das Netzwerk institutionalisiert (**Institutionalisierung**).

9.6.2.2.3 Netzwerkverfassung

Das Konzept wird in einer **Netzwerkverfassung** mit Strukturen, Partnerkonstellationen und Kooperationsmechanismen festgeschrieben. Diese kann in zwei Kernbereiche unterteilt werden:

1. Einer festen strukturellen Kopplung wird eine **Organverfassung** (Satzung, Kontrakt) zu Grunde gelegt. Diese enthält Programmierungen zur Struktur des Leitungssystems und der Festschreibung der strategischen Ziele. Ebenfalls Teil der Organverfassung sind die Darstellung der Partnerstruktur, der zeitliche Horizont der Zusammenarbeit und, sofern vorhanden, die Mission der Zusammenarbeit (Netzwerkmission).
2. Alternativ kann für eine lose Kopplung eine mündliche oder schriftlich fixierte **Kooperationsverfassung** festgelegt werden. Hier werden allgemeine Verhaltensregelungen der Zusammenarbeit und Regelungen zur den Arbeitsbeziehungen festgehalten oder zumindest mündlich vereinbart.

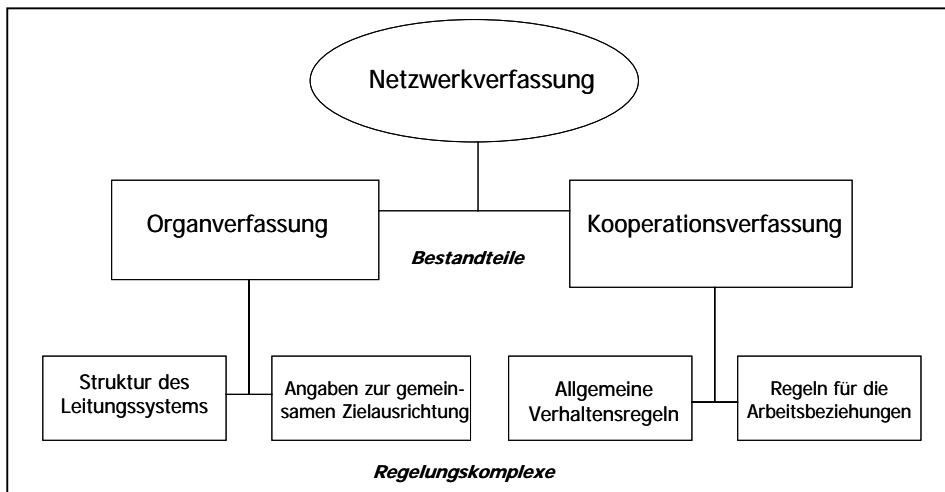


Abb. 9-6.3 Netzwerkverfassung

Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Wohlgemut (2002, 135)

9.6.2.2.4 Institutionelles Design: Mehrebenenmodell im Kommunalraum

Teil der Institutionalisierung ist z.B. die Festlegung des institutionellen Designs der Netzwerkarbeit. Im vorliegenden Beispiel handelte es sich um ein Mehrebenenmodell, über das eine strategische politische Netzwerkarbeit mit einer operativen Netzwerkarbeit verknüpft wird. Dieses Modell ist nicht untypisch und findet sich häufig in sozialpolitischen Arbeitskontexten, die aus dem politischen Raum Kontext gesteuert werden (z.B. Jugendhilfe, Stadtentwicklungspolitik in den Konzepten der Sozialen Stadt; E&C). Im Unterschied zum Kölner Modell wird dort allerdings im ‚rein politischen‘ Raum – meist auch aus einer Ressortperspektive – ein Rahmenkonzept festgeschrieben, das unter Nutzung der Ressourcen und Strukturen vor Ort in der operativen Arbeit spezifiziert wird. Im vorliegenden Kölner Modell ist auch die Rahmenkonzeption bereits das Ergebnis von intersektoralen, ressort- und systemübergreifenden Aushandlungsprozessen. Als integrierte Querschnittspolitik wird die Netzwerkstrategie aber im Verlauf der Netzwerkarbeit unter dem Einfluss der strategischen und operativen Akteure kontinuierlich entlang der empirischen Wirklichkeit modifiziert. Die Netzwerkarbeit kann somit als rein

politische Strategie gestaltet und als politische Kontextsteuerung (im Schatten der Hierarchie) umgesetzt werden. Alternativ kann sie – wie im Kölner Modell – das Resultat von intersektoralen und intersystemischen *Governance*- und Aushandlungsprozesse sein und damit Ausdruck einer ‚gesellschaftspolitischen Strategie‘ und ‚sozialen Selbststeuerung‘, die mit ‚Rückenwind der staatlichen Hierarchie‘ gestaltet ist. So unterscheiden sich nur die *Governance*-Prozesse. Das Strukturdesign ist allerdings das gleiche und kann der folgenden Abbildung entnommen werden.

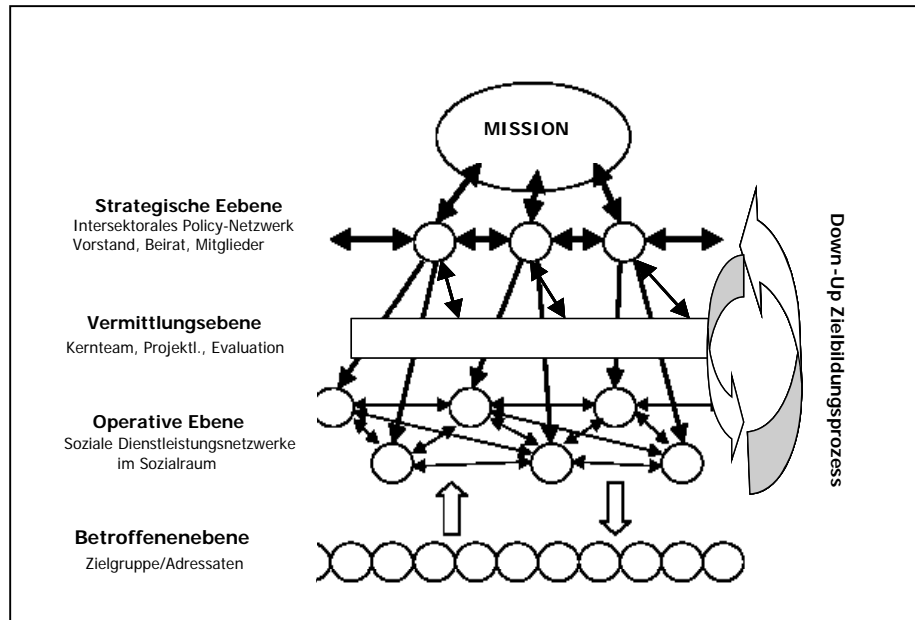


Abb. 9-6.4 Netzwerkregulierung im kommunalen Mehrebenenmodell

Quelle: Modifizierte Darstellung (in Anl. an Groß et al. 2005, 81; Kombrink 2005)

9.6.2.2.5 Planung, Aufgabenorganisation und Strukturbildung

Die Akteure planen einen gemeinsamen Maßnahmenkatalog bzw. ein sozialpolitisches Aktionsprogramm und beginnen daraus ein schlüssiges Konzept, Projekt oder Programm mit einem integrierten Handlungskonzept zu entwickeln, das die Interessenlagen der Einzelakteure im System, ihre Teilziele und Handlungsorientierungen berücksichtigt. Im System werden Entscheidungsstrukturen, Weisungsbefugnisse und eine kollektive Netzwerkstrategie festgelegt. Auf Basis dieser Vorentscheidungen (Entscheidungsprämissen) kann das nachfolgende Handeln vereinfacht werden, da auch standardisierte Entscheidungen möglich werden, Routinen entstehen und eine Delegation der Entscheidungsbefugnis in das mittlere Management oder den operativen Bereich möglich wird. Langfristige gemeinsame Planungen sollten festgeschrieben werden, zentrale Personen für die Netzwerkkoordination auf allen Ebenen festgelegt und ein Schnittstellenmanagement zur horizontalen, vertikalen und lateralen Integration der Teilsichten aus der intersystemischen strategischen Planung und operativen Arbeit installiert werden. Insbesondere die Regelung und Vermittlung zwischen den Ebenen und Fachsichten sollten thematisiert und bewusst gestaltet werden, z.B. über neutrale Schnittstellenmanager (z.B. aus der Wissenschaft, professionelle Berater/innen) oder über ein Kernteam, das sich aus den Repräsentant/innen der Konstellation zusammensetzt. Hierüber kann ein lückenloses Informations- und Kommunikationssystem aufgebaut werden (vgl. 9.6.2.2.8). Die Netzwerkstruktur sollte nach den Prinzipien der Gleichberechtigung, dezentralen Planung (Heterarchie) und regelmäßiger Treffen gestaltet werden. Es sollte eine Netzwerkkultur des ‚Miteinanders‘ mit eindeutigen, legitimierten Entscheidungszuständigkeiten,

einer klaren paritätischen Aufgabenverteilung und einer professionellen Netzwerkkoordination entwickelt werden. Die Entscheidungen und Planungen sollten in einem kooperativ erarbeiteten, kollektiven Aktionsplan bzw. Netzwerkstrukturplan schriftlich fixiert werden. Darüber hinaus sollten die Erwartungshaltungen über Kontrakte/ Verträge, Netzwerkvereinbarungen, Geschäftsordnungen und in einem formalisierten Kontext über die Vereinssatzung festgehalten werden, der eine Meilensteinentwicklung und eine Qualitätsentwicklung in kleinen, überprüfbaren Schritten möglich macht.

9.6.2.2.6 Strategische Zielfestlegung und integrierte Handlungskonzepte

Grundlegend für eine erfolgreiche intersektorale und intersystemische Netzwerkarbeit ist eine **strategische Zielfestlegung** und die Entwicklung von **integrierten Handlungskonzepten**, die unter aktiver Beteiligung aller zentralen Akteure (strategische, operative, vermittelnd-koordinierende Akteure) und unter Berücksichtigung der Partikularinteressen und Teilziele der Partner umgesetzt werden. Das Ergebnis ist die Netzwerkmission, eine geteilte Rationalität und ein spezifisches integriertes Handlungskonzept, das Sport-, Jugendhilfe- und politische Zielsetzungen impliziert (vgl. auch ILS 2004). Das Einverständnis aller Beteiligten mit den Zielen ist eine notwendige Voraussetzung für gelingende Netzwerkarbeit. Grundlegend ist der Gestaltungsraum für zeitintensive und gut moderierte intersystemische Diskurse und kooperative Planungs- und Zielfindungsprozesse, die von einer neutralen Instanz – z.B. aus der Wissenschaft – moderiert und überfachlich begleitet werden (vgl. 9.6.2.2.9). In Anlehnung an das strategische Management für komplexe Systeme im New Public Management sollte auch die komplexe Netzwerkarbeit entlang der Zielfelder und Leitfragen im Neuen Steuerungsmodell i.S. eines *Leading by Objectives* gestaltet sein (vgl. zur zielgeführten Evaluation in der Jugendarbeit BMFSFJ 2000b - QS 29). Kernfragen in diesem Prozess sind (vgl. KGSt 1993; Krems 2004 bzgn. auf Heinz 2001; vgl. Abb. 9-6.5):

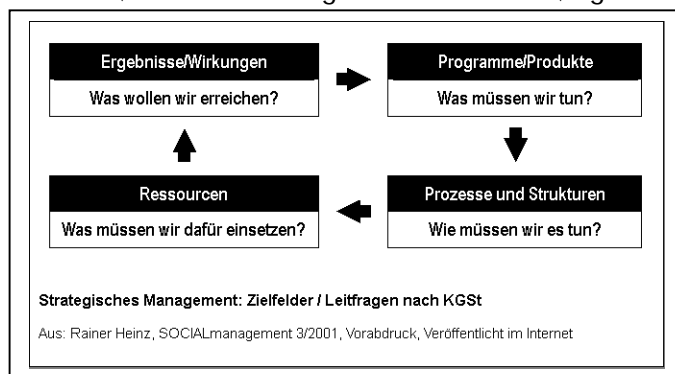


Abb. 9-6.5 Strategisches Management – Zielfelder und Leitfragen nach der KGSt

Quelle: Heinz 2001 zit. in Krems 2004 (online, o.S.)

- Was wollen wir erreichen (Wirkungen)?
- Was müssen wir dafür tun? (Programme und Maßnahmen oder Produkte)?
- Wie müssen wir das tun? (Prozesse und Strukturen)?
- Was müssen wir dafür einsetzen (Ressourcen)?

Bei der Zielfestlegung müssen strategische Rahmenziele (Intersektorale Integrationspolitik) und operative Handlungszielen (Integrierte Handlungsziele) unterschieden werden. Ausgangspunkt ist eine gemeinsame Problemanalyse im intersystemischen Verbundsystem (z.B. Beirat) und die Entwicklung von Leitorientierungen und globalen Leitzielen. Im Leitziel sollte die grobe Grundausrichtung der Zusammenarbeit formuliert werden (=> Mission, Netzwerkrationalität), die auf der operativen Ebene in Mittler- und

Handlungsziele spezifiziert und operationalisiert werden. Auf dieser Ebene sollen zielgruppen- und sozialraumorientierte Maßgaben (Problemlagen vor Ort, Ressourcen) berücksichtigt und ‚integrierte Handlungskonzepte‘ (IHK) zwischen Sport, Politik und Jugendhilfe überführt werden. Diese fungieren als handlungsleitende Prämisse der Arbeit vor Ort und sind zugleich ein sozialräumliches Steuerungs- und Koordinationsinstrument für die Netzwerkarbeit (vgl. ILS 2004; Becker et al. 2001, 2-6).³ Über das IHK kann die Integration der Teilziele der Partner und die Überführung der Partikularsichten in ein umfassendes Konzept der organisierten Gemeinwesenarbeit koordiniert werden. Ziel ist die Erarbeitung einer möglichst umfassenden Handlungsstrategie zur Integration sozial benachteiligter junger Menschen im spezifischen sozialen Brennpunkt, die neben den Elementen aus Sport und Jugendhilfe (Berufsberatung) z.B. auch die Ressourcen der Institutionen Schule, Kirche, Polizei, Soziale Dienste und weiterer Akteure vor Ort berücksichtigen sollte. Die Qualitätsentwicklung im Zwischenschritt (Rahmenkonzeption – Integriertes Sozialraumkonzept) erhöht die Chance, dass trotz hochkomplexer Problemlage das Netzwerk in der Lage ist, effektiv und zielgerichtet zu handeln. Dies sollte auf der Grundlage eines dreigliedrigen hierarchischen Zielsystems gewährleistet werden, in dem strategische Mittler- und operative Handlungsziele im SMART-Verfahren⁴ verabschiedet und in einem Zielkatalog festgeschrieben werden (vgl. BMFSFJ 1999c – QS 21, 42; auch dies. 2000b – QS28; dies. 1997 – QS 17). So kann die globale Zielausrichtung (Sozial- und Systemintegration über die Kooperation von Sport und Jugendhilfe; Nachhaltige Angebotsstrukturen schaffen) in eine konkrete Handlungsausrichtung spezifiziert werden. Dieser doppelte Zielprozess schafft die notwendige Voraussetzung dafür, dass trotz divergierender Teilziele der Partner im System Klarheit über die **selektive Wertorientierung** und **Grenzziehung der Netzwerkarbeit** hergestellt wird, zugleich aber problem- und zielgruppenorientiert und unter Nutzung der gegebenen Ressourcen (Partnerkompetenzen, soziales Kapital etc.) eine umfassende Problembearbeitung und Integrationspolitik vor Ort umgesetzt werden kann. Wichtige Elemente der Zielbildungsprozesse im kommunalen Mehrebenenmodell finden sich in der folgenden Abbildung visualisiert (vgl. Abb. 9-6.6).

In intersektoralen Kontexten erscheint es sinnvoll, die Zielfindungsprozesse auf der **strategischen Ebene** (*Policy*-Netzwerke) von einem Verwaltungsakteur moderieren zu lassen, weil dieser in der Lage ist, die Zielplanung gemeinwohlorientiert auszurichten und das Risiko einer Ökonomisierung der Handlungsausrichtung zu minimieren. Der Akteur sollte allerdings möglichst aus einem ‚neutralen‘ politischen Ressort kommen, damit über die Moderation keine strukturelle Asymmetrie der Zielsteuerung zu Gunsten des Sport oder der Jugendhilfe erfolgt. Die Vergabe der Moderatorenrolle an einen Verwaltungsakteur kann sich funktional auf die Netzwerkarbeit auswirken, weil darüber die Anschlussfähigkeit an kommunale oder regionale politische Entwicklungskonzepte erhöht wird. Als Vermittlungsinstanz zur Politik hat die Verwaltung eine ‚gate-keeper‘ Position zum Rat und zu relevanten Ausschüssen der Kommunalpolitik und kann eine Netzwerkentwicklung mit öffentlichen „Rückenwind“ und einen tendenziell niedrigere Zugangsschwelle zu öffentlichen Subventionen gewährleisten.

³ Das IHK hat sich nicht nur im Kölner Modell als Planungs- und Steuerungsinstrument bewährt, sondern z.B. auch in den komplexen Netzwerkkontexten der sozialen Stadtentwicklungspolitik (Bund-Länder-Programm ‚Soziale Stadt‘) und der integrierten Jugendpolitik im E&C-Programm. Auf dieser Basis konnten die komplexen Problemlagen vor Ort (in den Wohnbereichen mit erhöhten Jugendhilfe und Entwicklungsbedarf) in integrierte Lösungsstrategien überführt werden können.

⁴ SMART Kriterien der Zielfindung finden auf der Ebene von Mittler- und Handlungszielen Anwendung. Ziele müssen SPEZIFISCH – MESSBAR – AZEPTABEL – REALISTISCH – TERMINIERT sein, um einen klare gemeinsame Marschroute der Netzwerkarbeit vorzugeben (vgl. BMFSFJ 1999c, QS21, 42ff).



Abb. 9-6.6 Ablaufschema kooperativer Zielbildungsprozesse im lokalen Mehrebenenmodell

Quelle: Modifizierte Darstellung (in Anl. An Wohlgemut 2002, 141).

9.6.2.2.7 Intersystemisches Wissensmanagement über ein Informations- und Kommunikationssystem

Relevante kommunalen Wissenslagen aus den einzelnen Handlungsfeldern (z.B. zur Jugendhilfeplanung, Sportentwicklung, Sportstätten-situation, Bevölkerungsentwicklung, Arbeitsmarktentwicklung etc.) sollten als Leitorientierung in die Problemdefinition und Zielgestaltung einfließen. Ergänzt werden können diese Strukturdaten z.B. durch empirische Erhebungen (Zielgruppenbefragung, Kosten-Nutzen-Analyse, qualitative Beobachtungen zur Problemsituation vor Ort). Notwendige Voraussetzung ist die Implementation eines Informations- und Kommunikationssystems, über das die Datenbereitstellung, -aufbereitung und daten- und wissensbasierte Planungsprozesse gesteuert werden kann. Wichtig ist es, eine Kommunikations- und Informationsstruktur herzustellen, die einen lückenlosen Informationsfluss nach innen und nach außen gewährleistet. Transparenz über die Vorgehensweisen und ein intersystemisches Wissensmanagement über diskursive (kommunikationsintensive) Verfahren ist Grundvoraussetzung für die Erarbeitung einer geteilten Problemsicht und kollektiven Problembearbeitung unter Nutzung der im Netzwerk vorliegenden Kernkompetenzen aus Sport, Jugendhilfe, Politik, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft u.a. Insbesondere die Regelung und Vermittlung zwischen den verschiedenen Ebenen (Strategie, Operatives Geschäft) und Fachsichten (Sport, Jugendhilfe, Politik) sollte bewusst gestaltet werden, z.B. über regelmäßige Planungs- und Arbeitstreffen (z.B. Beirat, Kernteam, Qualitätszirkel Sportarbeit, AK Beratung) und ein neutrales Schnittstellenmanagement (z.B. aus der Wissenschaft, professionelle Berater/innen) oder intersystemisches Kernteam, das sich aus den Repräsentant/innen der Konstellation zusammensetzt und die relevante Schnittstellenarbeit übernimmt. Dies ist das Herzstück des Informations- und Kommunikationssystems.

9.6.2.2.8 Transparenz – lückenlose Informations- und Kommunikationspolitik

Über das Schnittstellenmanagement, die sog. ‚*boundary spanners*‘ oder ‚Knoten‘ im System, kann eine lückenlose und transparente Informations- und Kommunikationspolitik **nach innen** und außen gewährleistet werden. Dies ist grundlegend mit Blick auf die Partner im System, um diese über den Verlauf der Netzwerkarbeit zu informieren, für ihr weiteres Engagement zu motivieren und Einzelaktivitäten der strategischen oder operativen Ebene wie auch aus den fachlichen Teilbereichen Sport und Jugendhilfe zu verbinden und in eine integrierte Gesamtsicht zu überführen. Über einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen den Akteuren können die Aktivitäten anschlussfähig gestaltet, Rückkopplungsprozesse gewährleistet und Lernprozesse zwischen den verschiedenen Teilprojekten in den Sozialräumen eingeleitet werden. Diese Aufgabe wird über den/die Koordinator/in oder die Koordinatorengruppe im Schnittstellenmanagement gesteuert. Die Kommunikationsprozesse sollten überfachlich moderiert und begleitet werden (z.B. durch operative Projektleitung, Wissenschaft; vgl. Böhm et al. 1999). Teil dieser Prozesse sollte auch ein „situationsangemessenes Konfliktmanagement“ (AWO 2005, 52) sein, z.B. über die Einbeziehung externer Moderatoren oder Supervisoren.

Darüber hinaus erscheint eine lückenlose Informations- und Kommunikationspolitik **nach außen** unabdingbar, um neue Interessenten und Multiplikator/innen für die Netzwerkarbeit zu gewinnen, die das System mit relevanten Ressourcen bereichern könnten, oder um die soziale Akzeptanz und Legitimität der Netzwerkarbeit im Kommunalraum zu erhöhen. Hierzu ist wichtig, dass z.B. externes Wissen aus Politik, Verwaltung und relevanten Umweltorganisationen über Beiräte, Informationsveranstaltungen oder externe Auftritte eines Netzwerkakteurs in lokalen politischen Gremien reflexiv in die Planungsarbeit des Netzwerks hineingeholt wird. Darüber hinaus kann durch die Vorstellung der Netzwerkarbeit in anderen lokalen Netzwerken zur örtlichen sozialen Dienstleistungsproduktion die Chance auf eine verstärkte Ressourcen- und Kompetenzbündelung noch erhöht werden (vgl. AWO 2005, 52). Weiterhin ist eine systematische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit notwendiger Bestandteil der Informations- und Kommunikationspolitik nach außen, weil darüber die Multiplikatorwirkung bei der Zielgruppe und zudem – bei positiver Berichterstattung – die soziale Akzeptanz und Legitimität der Netzwerkarbeit im Kommunalraum erhöht werden kann. Dies kann sich auch positiv in zukünftigen Ressourcenzuflüssen auswirken (vgl. Säger & Bennewitz 2001, 88)

9.6.2.2.9 Prozessqualität: Partizipative Evaluation und kooperatives Qualitätsmanagement in einer *up-down-Governance*

Die Umsetzung und der Grad der Zielerreichung sollte im Verlauf der Netzwerkarbeit kontinuierlich über Meilensteine überprüft und dokumentiert werden, um die Erfolgs- und Entwicklungsqualität der Zusammenarbeit beurteilen zu können. Mit Blick auf die komplexen Netzwerkstrukturen und vielfältigen Divergenzen zwischen den Partnern aus Politik, Jugendhilfe und Sport sollte Abstand genommen werden von einer klassischen Input oder Output-Evaluation und diese ersetzt werden durch eine **partizipative Prozessevaluation**. Eine hohe Wirksamkeit im intersystemischen Verbundsystem kann nur auf der Grundlage einer notwendig offenen und prozessorientierten Netzwerkorganisation erreicht werden und benötigt folgerichtig eine angemessenen *Throughput*-Steuerung (vgl. Krems 2004; Kap. 2.1; vgl. Abb. 9-6.7).

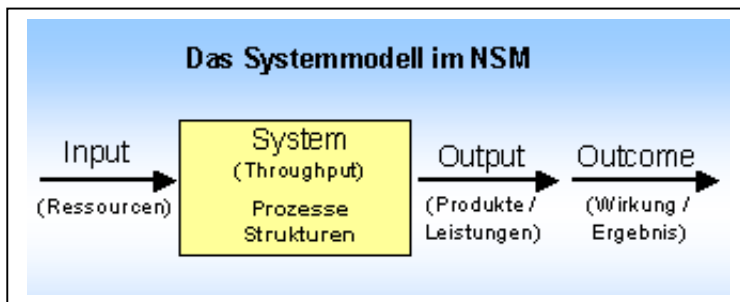


Abb. 9-6.7 Das Systemmodell im Neuen Steuerungsmodell des New Public Management

Quelle: Krems 2004-online (letzter Zugriff 9.11.2005)

Voraussetzung für einen effektiven und im Sinne aller Akteure gestalteten Evaluationsprozess in Netzwerkkontexten ist daher eine **partizipative** Qualitätsentwicklung, Qualitätskontrolle und Selbstevaluation **von unten** (vgl. QQS; von Spiegel 2000; auch 2002; ILS 2004; Becker, Ralph 2003; BMFSFJ 2000a; 2000b; 1999c), die optimaler Weise – sofern dies finanzpolitisch realisiert werden kann – mit einer Fremdevaluation (externes Evaluationsteam) kombiniert wird. Insbesondere in der frühen Phase der partizipativen Evaluation erscheint ein kombiniertes Vorgehen unter Kosten-Nutzen-Aspekten sinnvoll. Dies sollte vom Evaluationsteam als ‚Hilfe zur Selbstevaluation‘ und als Lernprozess gestaltet sein. So sollten über partizipative Verfahren ein kooperatives Evaluationskonzept, Qualitätskriterien und Instrumente zur Qualitätsbemessung entwickelt werden, die von den operativen Akteuren verbindlich und eigenverantwortlich angewendet werden (Selbstevaluation). Das **Monitoring** und die Messung von Zwischenzielen sollte im *bottom-up* Verfahren, z.B. auf der Grundlage von teilstandardisierten Leitfäden für die Dokumentation der Angebote (Kontaktzahlen), umgesetzt werden, auf deren Basis Kontaktzahlen und erste qualitative Elemente der Sport- und Beratungsarbeit kontinuierlich dokumentiert werden können. Dieses **interne Controlling** sollte ergänzt werden durch Einschätzungen der Zielgruppe (Jugendbefragungen) und durch eine externe Sicht (Evaluationsteam, teilnehmende Beobachtung). Voraussetzung für eine partizipativ-kooperative Evaluationsarbeit im operativen Bereich zwischen „kritischen Freunden“ (AWO 2005, 48) sind regelmäßige Wirksamkeitsdialoge und Qualitätszirkel, ein vertrauensvoll-partnerschaftliches Verhältnis zwischen den Akteuren und ein internes Feedback- und Rückmeldesystem. Dies kann zugleich zur Motivation der operativen Akteure und zur Steigerung des wechselseitigen Wissenstransfers eingesetzt werden. Damit kann eine heterogene Netzwerkarbeit über eine strategische Zielkoordination auf die Mission und integrierten Handlungsziele der Netzwerkarbeit ausgerichtet werden (vgl. Abb. 9-6.8).

Netzwerke sind ‚lernende Systeme‘ mit einer dynamischen Struktur, die zu jedem Zeitpunkt offen gestaltet sein muss für flexibel Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen aus der Umwelt und intern für kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP; vgl. Abb. 9-6.1). Nicht erreichte Teilziele sollten auf ihre Ursachen hin überprüft werden (z.B. unrealistische Zielsetzung, veränderte Kontextbedingungen, Konflikte im System, Informationslöcher in der Netzwerkkommunikation etc). In diesem Kontext sollte eine Stärken-Schwächen-Analyse der Zusammenarbeit und des Möglichkeitsraums der Netzwerkarbeit durchgeführt werden (Selbstevaluation), auf deren Basis Verbesserungspotenziale im Abgleich mit den vorhandenen Mitteln erarbeitet werden können. Im Anschluss sollten die notwendigen Umsteuerungsmaßnahmen – von unten – eingeläutet werden. Diese werden über die Koordinatoren an die Strategieebene kommuniziert und

dort verabschiedet. Umsteuerungsprozesse können z.B. in Zielmodifikationen und in der Mobilisierung neuer Partner oder neuer Ressourcen für die Netzwerkarbeit manifest werden.

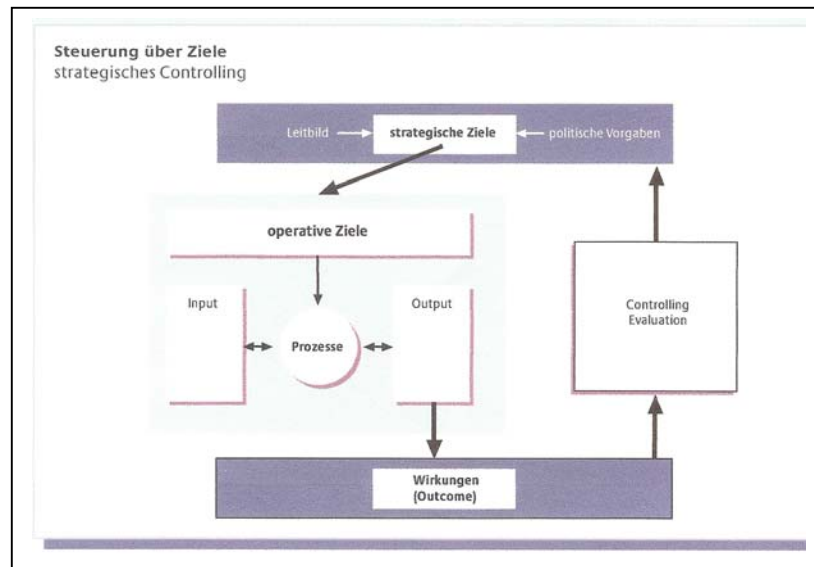


Abb. 9-6.8 Geschäftsoptimierung über Evaluation

Quelle BMI 2004 (New Public Management)

Auf Basis der zielbezogenen Datenlagen können die Wirkungen der Maßnahmen kontinuierlich überprüft und bei Bedarf **Umsteuerungsprozesse** eingeleitet werden (vgl. Abb. 9-6.9).

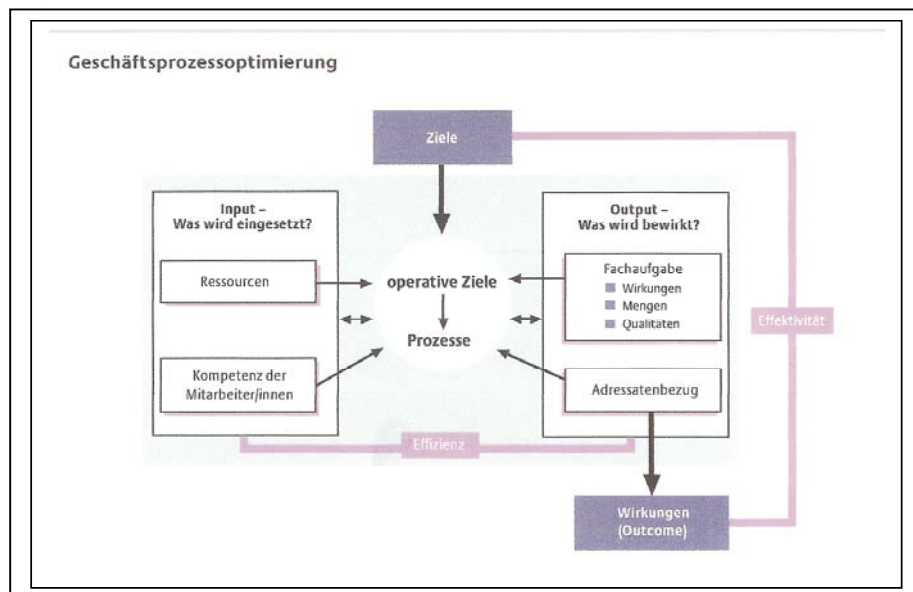


Abb. 9-6.9 Geschäftsoptimierung über Evaluation (Quelle BMI 2004).

Zwischenziele sollten über das Informations- und Kommunikationssystem für alle zu jeder Zeit transparent sein und an die operativen und strategischen Akteure im Netzwerk rückgekoppelt werden (z.B. über Newsletter, e-mail Verteiler, in persönlichen Qualitätszirkeln und Wirksamkeitsdialogen; vgl. 9.6.2.2.8; vgl. Abb. 9-6.10).

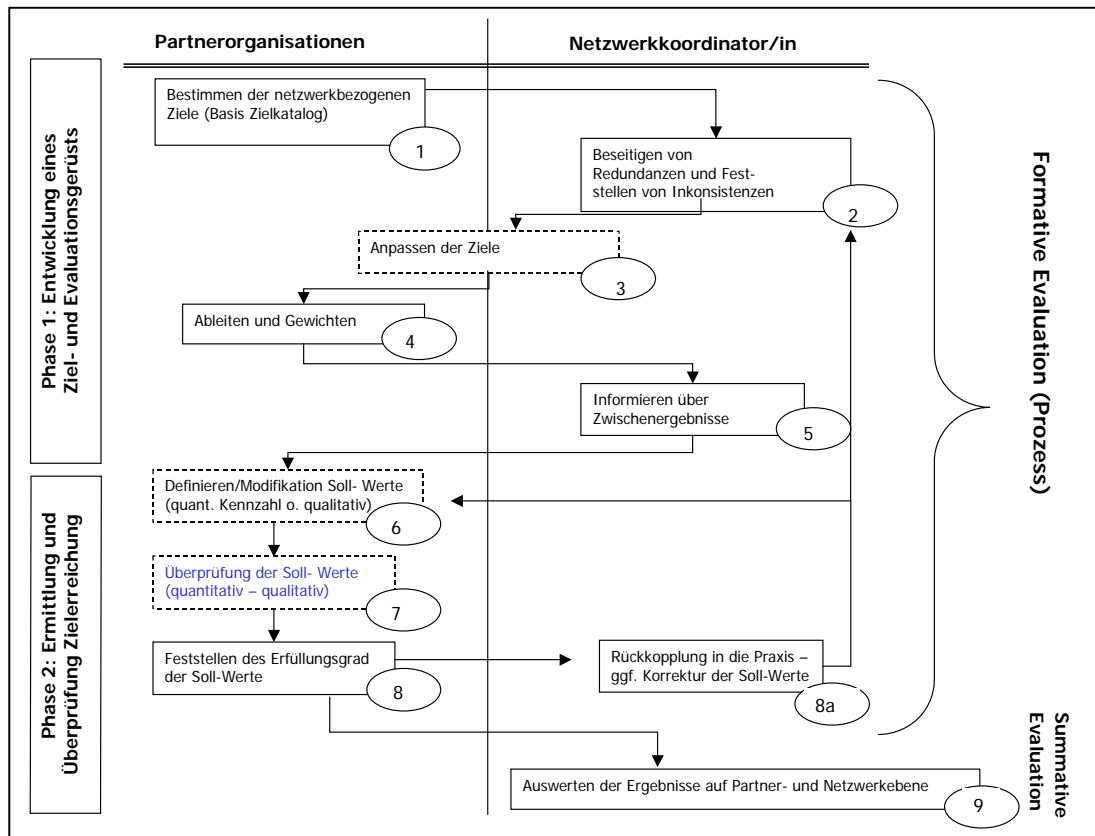


Abb. 9-6.10 Netzwerkevaluation als iterativer Prozess von formativer und summativer Evaluation

Quelle: Eigene Darstellung (in Anl. an das KONEKT-Verfahren bei Wohlgemut 2002, 194) **9.6.2. 3 Evolution und Weiterentwicklung**

Dieser Bereich kann nur im Hinblick auf den Abschluss einer anspruchsbasierten Maßnahme betrachtet werden. Der weitere Netzwerkverlauf ist abhängig von den Vereinbarungen und Rahmenbedingungen im spezifischen Einzelfall.

9.6.2.3.1 Qualitätssicherung über Summative Evaluation (Ergebnisqualität)

Im Zuge der formativen Evaluation wird wie beschrieben der Grad der Ziel- und Meilensteinerreichung im Verlauf der Netzwerkarbeit kontinuierlich überprüft und für prozessverbessernde Umsteuerungen eingesetzt (vgl. 9.6.2.2.9). Abschließend sollte unter dem Fokus der Ergebnisqualität und Qualitätssicherung eine summative Bemessung und Bewertung der Netzwerkarbeit entlang der zuvor vereinbarten Zielsetzungen durchgeführt werden. Diese kann – je nach Vereinbarung – am Output, Outcome oder Impact orientiert sein (vgl. Widmer & Frey 2006; Shinkfield 1985, 151-208). Im Rahmen der abschließenden summativen Evaluation kann die Effektivität (Maß der erbrachten Leistung) als Grad der Zielerreichung am Leistungsprodukt (Output: Netzworkebildung, Systemintegration), an den Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe (Outcome: Maß der Sozialintegration) oder auch an den Rückwirkungen der Netzwerkarbeit auf den Sozialraum, die Lebensbedingungen oder die Muttersysteme der beteiligten Akteure (Impact: z.B. gesellschaftliche Lernprozesse) bemessen werden.⁵ Welche Ergebnisse zu bemessen sind,

⁵ Effektivität i.S.d. Wirksamkeitsgrades impliziert in dieser Differenzierung zwei Kernfragen: 1) „Tun wir die richtigen Dinge“ und 2) „Nutzen diese Maßnahmen auch unserem ‚Kunden‘ / ‚Adressaten‘, der ‚Zielgruppe‘. Der Output ist Ergebnis von Input und Throughput – und im vorliegenden Fall von Interesse. Der **Outcome**

sollte im Vorfeld zwischen den Netzwerkakteuren und der Evaluation geklärt werden. Eine Zielerreichung kann durch die Festlegung von Indikatoren – z.B. im SMART-Verfahren (vgl. 9.6.2.2.6; BMFSFJ 1999c, QS21, 42ff) – messbar gemacht werden, die qualitativ oder quantitativ ausgelegt sein können. Der Erfolg des Leitziels, der Mission, kann nur schwer bemessen werden. Der direkte Erfolg der Netzwerkarbeit im Hinblick auf diese Mission ergibt sich vielmehr aus neuen Nischenangeboten, neuen Netzwerkbildungen oder der Erreichung neuer Zielgruppen über diese Angebote (vgl. AWO 2005, 53). Neben der generellen Zielerreichung kann die Überprüfung der Wirkung auf die Zielgruppe (Outcome) entlang der Zielsetzungen (z.B. Mobilität der Jugendlichen erhöhen) im Hinblick auf die Sozialintegration sowie die Wirkung der Netzwerkarbeit auf die korporativen Akteure und die Qualität ihrer Arbeit vorgenommen werden (z.B. bessere Ressourcennutzung, kollektive Angebotsgestaltung, Lobbyarbeit, Nutzung neuer Finanzquellen, Zugang zu neuen Sport- und Bewegungsräumen etc.). Auch Querschnittsaufgaben wie die Anwendung und Umsetzung von *Gender Mainstreaming*, Strategien zum *Managing Diversity* oder die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen kann als Indikator für die Wirkungsbemessung herangezogen werden. Unabhängig von der einzelnen Schwerpunktsetzung sollte *last, but not least* die Zufriedenheit der Zielgruppe/Kunden bei der Qualitätssicherung als eine Aspekt der ‚Wirkung auf die Zielgruppe‘ mit berücksichtigt werden: „Dieses Feedback ist unabdingbar für lebensweltlich und sozialraumorientierte Arbeit“ (ebd., 54).

9.6.2.3.2 Abschluss oder Konzeptfortschreibung

Ausgewählte Ergebnisse der abschließenden **Qualitäts- und Ergebnissicherung** (Summative Evaluation) können in die Öffentlichkeit kommuniziert werden, z.B. über eine zeitnahe Erstellung eines Abschlussberichts, der auch den Share- und Stakeholdern und der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden kann. So kann die Leistungsfähigkeit der Netzwerkarbeit dokumentiert und die Chance auf zukünftige Ressourcen aus dem öffentlichen Raum erhöht werden. Des Weiteren kann aus Stolpersteinen, nicht erreichten Zielen und Wirkungen, nach einer kollektiven Reflexionsrunden (z.B. Wirksamkeitsdialoge) ein Verbesserungskatalog erarbeitet werden, um zukünftigen Maßnahmen im gleichen Schnittstellenkontext Anregungen i.S. eines *model of good practice* an die Hand zu geben.

In welche Richtung das Netzwerk sich weiterentwickeln kann, soll und wird, kann nunmehr nur im Einzelfall entschieden werden. Für diese ergebnisoffene Evolution kann und soll an dieser Stelle keine weitere Empfehlung ausgesprochen werden.

9.6.3 Analyseraster und Aktionsplan für eine erfolgreiche lokale Netzwerkarbeit im Mehrebenenmodell (kontextübergreifend)

Abschließend soll ein Kriterienleitfaden dargestellt werden, der als Handlungsorientierung für den erfolgversprechenden Aufbau von intersystemischer Netzwerkarbeit, zugleich aber auch als Analyseraster für die Selbstevaluation von Netzwerkentwicklungen i.S. einer formativen Evaluation nutzbar gemacht werden kann (9.6.4; vgl. Groß et al. 2005). In der Anlage findet sich darüber hinaus ein Fragenkatalog zur Selbstevaluation von Netzwerkarbeit entlang der benannten Qualitätskriterien ‚Konzeptqualität‘, ‚Strukturqualität‘, ‚Prozessqualität‘, ‚Ergebnisqualität‘ von Netzwerkarbeit, der von der

ist das Ergebnis/Wirkung des Outputs und kann nur mittel- bis langfristig und über Langzeitstudien erfasst werden (vgl. Kreml 2004)

Forschergruppe des ISS im AWO-Projekt zur Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit systematisch entwickelt und angewendet wurde (ebd.; AWO 2005, 64-67).

Der Gestaltungskatalog schließt mit dem Herzstück für eine erfolgreiche Koordination antagonistischer Netzwerkarbeit: einem Kriterienkatalog zur Aktionsplanung (9.6.5; vgl. Tennyson 2004, 27), in dem die Rahmenbedingungen und Basisprämissen zur Herstellung einer umfassenden Rationalität und integrierter Handlungskonzepte im Überblick dargestellt werden.

9.6.3.1 Analyseraster für erfolgreiche lokale Netzwerkarbeit (in Anl. an eigene Erkenntnisse und AWO 2005, 59ff; Groß et al. 2005)

I Konzeptqualität

Vorbereitung der Vernetzung (Strategische Initiatoren)

- Bilanzierung des eigenen Kenntnisstandes zu den Schwerpunkten/Zielsetzungen der Netzwerkkonzeption bzw. des sozialpolitischen Programms –(*Policy*-Ziele): z.B. Körbe für Köln e.V.; Soziale Stadt; E&C, Integration durch Sport.
- Festlegung der internen Vernetzungsbereiche zum Netzwerkthema (intersystemische Arbeitsgruppe – strategische und operative Ebene)
- Partnersuche für die strategische Netzwerkarbeit (*Policy*-Netzwerk): Welche Ressourcen werden benötigt? Wer ist Ressourcenträger?
- Planung eines Beirats: welche weiteren Ressourcen und Wissenslagen sollten reflexiv in das System aufgenommen werden: Wer ist Ressourcenträger?
- Abwägung der Notwendigkeit zur Vernetzung und gezielte Partnersuche
- Klärung von Motiven und Festlegung erster Ziele
- Systematische Sammlung und Dokumentation der Informations- und Wissensressourcen in den vorliegenden Handlungsfeldern (Bestandsaufnahme Sportangebote, Jugendhilfedaten, Arbeitsmarktdaten, Bevölkerungsdaten etc.)
- Klare Zuständigkeits- und Entscheidungsregelung zwischen strategischer und operativer operativer Ebene definieren
- Abklärung interner Voraussetzungen sowie Akzeptanz und Unterstützung der Strategieebene
- Profilentwicklung der Netzwerkangebote über eine Stärken-Schwächen-Analyse (Was und wo sind unsere Stärken/Kompetenzen? Was sollen wir einbringen?)
- Festlegung einer zentralen Person oder Personengruppe für die Netzwerkkoordination (Netzwerktaetigkeit, Aufgaben, Kompetenzen in Arbeitsplatzbeschreibung festlegen)
- Netzwerkorganisation festlegen und über einen Aktionsplan inklusive Organigramm und Prozesse (Netzwerkentwicklungsplan) festschreiben
- Langfristige gemeinsame Planung der Netzwerkarbeit klären
- Fortbildungsbedarfe der Mitarbeiter/innen definieren und berücksichtigen

Vorbereitung eines lokalen Netzwerkes

- Bilanzierung des eigenen Kenntnisstandes zu den Schwerpunkten/n Zielsetzungen der Netzwerkkonzeption bzw. des sozialpolitischen Programms (*Policy*-Ziele) (z.B. Soziale Stadt; E&C, Integration durch Sport).
- Systematisch die Bedarfslage der Zielgruppen ermitteln: Sozialatlas (Groß et al. 2005)

- Definieren: Geteiltes Verständnis zur organisierten Vernetzung entwickeln
- Festlegung einer gemeinsamen Problemsicht: Was soll mit Vernetzung erreicht werden?
- Bilanzierung des eigenen Kenntnisstandes zum Vernetzungsthema
- Kollektive Formulierung gemeinsamer Ziele auf strategischer Ebene – Kommune/Region (Mission, Netzwerkrationalität)
- Interessen- und Erwartungsabgleich zwischen den Akteuren herstellen und divergierende Partikularinteressen und Motive abklären
- Entwicklung eines inhaltlichen Rahmenkonzepts (Gesamtstadtentwicklung)
- Klare Definition und Identifikation der Zielgruppe(n)
- Maßnahmenplanung zur Bürger/innen- und Zielgruppenbeteiligung (Partizipation, Empowerment, Ko-Produktion der sozialen Dienstleistungsarbeit)
- Planung der PR- und Öffentlichkeitsarbeit

II Strukturqualität

Netzwerkstruktur

- Beteiligung aller relevanten Akteure, Gruppen und Institutionen
- Überschaubarer Aufbau der Netzwerkstruktur (gleichberechtigt, nicht hierarchisch, regelmäßige Treffen; Entkopplung Strategie und operative Arbeit)
- Effektive Steuerungsgremien auf strategischer und operativer Ebene einrichten
- Klar legitimierte Entscheidungszuständigkeiten und Rollenverteilung im Netzwerk
- Schriftliche Fixierung von Aufgaben und Zuständigkeiten
- Festlegung eines (zentralen) Akteurs oder Akteurgruppe für die professionelle Netzwerkkoordination
- Abschluss von schriftlichen Netzwerkvereinbarungen (Kontrakte, Satzungen, Geschäftsordnungen)
- Systematische Einführung neuer Partner/innen

Zielsystem

- Problemanalyse und Problemdefinition kollektiv erarbeiten
- Entwicklung angemessener Beteiligungsformen der Zielgruppe
- Gemeinsame Entwicklung eines hierarchischen SMART-Zielsystems mit Leit-, Mittler- und Handlungsziel
- Entwicklung von ‚Integrierten Handlungskonzepten‘ (ILS 2004; Becker et al. 2003) mit Zielen aus Sport, Jugendhilfe und Politik
- Festschreibung von sozialräumlichen Zielkatalogen (dynamisches Verständnis)
- Kollektive Erarbeitung eines Konzepts für Qualitätsentwicklung, Qualitätssteuerung und Selbstevaluation (z.B. QQS, von Spiegel 2000)
- Kollektive Erarbeitung von Instrumenten für die formative Evaluation (Teilstandardisierte Dokumentation, Beobachtungsleitfäden, Leitfaden für partizipative Aktionsforschung)
- Kollektive Erarbeitung eines Berichtswesens (bottom-up)

Informations- und Kommunikationssystem

- Hierarchische Kontextsteuerung durch Rahmenkonzeption der Steuerungsebene
- Gemeinsame Informationssysteme für alle Partner/innen entwickeln
- Kommunikationsstrukturen festlegen und Kommunikationsregeln aufstellen

- Kernteam für das Schnittstellenmanagement im Kommunikationsprozess zwischen Strategie und operativer Ebene institutionalisieren
- Operative Projektleitung / Wissenschaftliche Begleitforschung als Schnittstellenmanager für inhaltliche und qualitative Bereiche einsetzen
- Strukturen für Krisenmanagement vorsehen, z.B. externe Supervision, interner Krisenstab;
Klärung: Wie soll mit Konflikten umgegangen werden?
- Öffentlichkeitsarbeit einplanen

Ressourcen

- Ausreichende personelle finanzielle, zeitliche und technische Ausstattung / Ressourcen mobilisieren; bei Bedarf Fundraising, Sozialsponsoring, Spendenaufrufe, Sammelaktionen
- Komplementäre Bündelung der Ressourcen der Akteure, wechselseitige Ergänzung anstreben
- Qualifikation der Vertreter/innen der einzelnen operativen Maßnahmen im Hinblick auf Fachkompetenz, Kooperations- und Teamfähigkeit prüfen
- Fortbildungen einplanen, z.B. Kommunikations- und Moderationstechniken, Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, *Gender Mainstreaming* in Sport und Sozialer Arbeit; Sponsoring

III Prozessqualität

Umsetzung der Netzwerkstruktur

- Netzwerkorganisation (Organigramm erstellen, Netzwerkplan aufstellen, inkl. Prozesse)
- Effektive Aufgaben- und Rollenverteilung innerhalb des Netzwerkes
- Zuverlässige Erfüllung der Aufgaben und Rollen durch jede/n einzelne/n Partner/in
- Verbindlichkeiten herstellen/ Selbstbindung zur Einhaltung von Vereinbarung durch Akteure
- Maßnahmen zur Aktivierung der Selbsthilfepotenziale durchführen
- Maßnahmen zur Zielgruppen- und Bürgerbeteiligung durchführen
- Bedarf an neuen Partner/innen ständig analysieren

Qualitätsentwicklung und Erfolgskontrolle

- Partizipative Zielfindungsprozesse und SMART-Ziele festlegen: Hierarchisierung der Zielprioritäten
- Anleitung zur Selbstevaluation
- Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation von unten (QOS, von Spiegel 2000)
- Ergänzungsperspektive: Fremdevaluation (Teilnehmende Beobachtung, Befragungen)
- Zielgruppenbedarfe direkt oder indirekt berücksichtigen
- Partizipatorische Prozessevaluation: regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung durch operative Akteure aus Sport und Jugendhilfe; Umsteuerungsprozesse von unten
- Kontinuierliche Stärken-Schwächen-Analyse: Flexible Anpassung der Ziele und der Projektleistung (ggf. Modifikation)

Informations- und Kommunikationskultur

- Ausreichender regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren – intersystemisch und ebenenübergreifend in diskursiven Verfahren
- Regelmäßige Bilanzierung der Entscheidungsprozesse
- Situationsangemessene Analyse und Klärung von Krisen und Konflikten

- Dialog mit der Öffentlichkeit, *Social-Sponsors*, *Fundraiser* und weiteren Mittelgebern pflegen
- Informationsveranstaltungen und Auftritte in lokalpolitischen Umweltsystemen

Ressourceneinsatz

- Zusammenarbeit braucht Zugpferde
- Know-how-Transfer unter den Akteuren
- Fortbildungen im Rahmen der Netzwerkarbeit
- Adäquate Methoden einsetzen (z. B. Moderierte Sitzungen)
- Verlässlicher Ressourceninput durch alle Partner/innen
- Gleichberechtigte Verteilung der Ressourcenoutputs auf alle Akteure

IV Ergebnisqualität

- Überprüfung der Zielerreichung (Netzwerkbildung/Vernetzung, Ressourcenbündelung)
- Überprüfung der Wirkung auf die Zielgruppe
- Überprüfung der Wirkung der Qualität der Arbeit und Maßnahmen allgemein (Imagegewinn, neue Ideen oder Projekte)
- Kundenbefragung (z. B. Zufriedenheit)

9.6.3.2 Aktionsplanung für erfolgreiche lokale Netzwerkarbeit

Voraussetzung für eine erfolgversprechende Aktionsplanung ist der Aufbau und die Etablierung einer guten partnerschaftlich konstituierten Akteurkonstellation. Nur auf dieser Grundlagen kann nachfolgend eine kollektive Erarbeitung und Umsetzung von gemeinsamen Arbeits- und Entscheidungsprogrammen überhaupt erfolgreich umgesetzt werden (vgl. Tenyson 2004, 27). **Aktionsplanung bzw. Entwicklungsplanung** ist der Kernprozess der Netzwerkentwicklung. Folgende Aspekte müssen berücksichtigt werden und Chancen können aus diesem kollektiven Entscheidungsprozessen erwachsen berücksichtigt werden

- Alle beteiligten Netzwerkakteure müssen am Aktionsplanungsprozess beteiligt werden (Partizipatorische Entwicklungsplanung)
- Jede/r Einzelne bringt eigene und spezifische Fähigkeiten und Erwartungen in die Entwicklungsplanung ein und diese Vielfalt sollte in diskursiven Prozessen auch angemessen berücksichtigt werden, weil darin die Bindung der Akteure an die Netzwerkarbeit und die Leistungskapazität der Netzwerkarbeit als Ganzes (= > EMERGENZ / SYNERGIEN) gründet
- Alle Beteiligten müssen in diesem Prozess die Auswirkungen bzw. Rückwirkungen des Aktionsplans auf ihre eigene Organisation sowie den Planungsprozess, die Prioritätensetzung und Präferenzen der eigenen Organisation berücksichtigen.
- Die kollektive Aktionsplanung und Entwicklung von Entscheidungsprogrammen erlaubt, den Blick über den teilsystemischen Tellerrand zu erweitern, sollte optimaler Weise in einer Kultur des Netzwerks als „lernendes System“ anberaumt werden und zeigt auch Akteuren aus eher hierarchischen Kontexten, dass partizipative Aktionsplanung effektiv funktionieren kann
- Über die intersektorale partizipative Aktionsplanung und Entscheidungsprozesse können die Leistungen im System erhöht, die praktische Partizipation der Kernak-

teure an der Gestaltung der Netzwerkarbeit erhöht und wechselseitige Voreingenommenheiten bzw. Vorurteile – unter der Prämisse wechselseitiger Beobachtung und Verhandlung – abgebaut und revidiert werden.

AKTIONSPLANUNG – UMFASSENDE RATIONLITÄT & INTEGRIERTE HANDLUNGSKONZEPTE

WICHTIGE AKTEURE

- PARTNER – aktuelle und zukünftige
- ANDERE INTERESSENGRUPPEN – aktuelle und zukünftige
- BEGÜNSTIGTE (falls andere als oben genannte Gruppen)

ZIELE DER NETZWERKARBEIT (DES PROJEKTS / PROGRAMMS)

- BEDARFS- / PROBLEMANALYSE – gemeinsames Verständnis der zugrunde liegenden Ursachen
- GEMEINSAME VISION – das Oberziel, dem alle Kernakteure zustimmen
- ZIELE – des Netzwerks / der einzelnen Partnerorganisationen

ÜBERSICHT DER NETZWERKARBEIT (DES PROJEKTS /PROGRAMMS)

- ÜBERSICHT ÜBER DEN VORSCHLAG
- ROLLEN, VERANTWORTLICHKEITEN & PERSONALBEDARF
- HAUPTAKTIVITÄTEN
- ZEITPLAN – für verschiedene Umsetzungsphasen
- RESSOURCENBEDARF
- STRATEGIE ZUR MOBILISIERUNG VON RESSOURCEN
- VERFAHREN ZUR RECHENSCHAFTSLEGUNG - gegenüber dem Netzwerk und den Partnerorganisationen

CONTROLLING / ÜBERPRÜFUNG DER ABMACHUNGEN

- ÜBERPRÜFUNGSFortschritt
- PRÜFUNG DER ERGEBNISSE / DER WIRKUNG – der Netzwerkarbeit (des Projekts/ Programms)
- ÜBERPRÜFUNG – der Partnerschaft
- ÜBERARBEITUNGSMETHODEN
- STRATEGIEN ZUR EVOLUTION / EXIT-STRATEGIE

ENDE Gestaltungskatalog

10 Ausblick

Auf Basis der Triangulation von Theorie, disziplinären Perspektiven und Methoden (Literaturstudie, Dokumentenanalyse, Policy-Analysen, Sekundär- und Primäranalysen empirischer Datenlagen) ist mit der vorliegenden Arbeit nicht nur eine erste differenzierungstheoretische Grundlage für eine *Grounded Theory* zu intersystemischer Netzwerkarbeit, sondern darüber hinaus auch ein brauchbares Analyseinstrument für komplexes gesellschaftliches (Netzwerk-)Handeln im Mehrebenenmodell erarbeitet worden. Auf dieser Basis kann die Entstehung und Entwicklung intersystemischer Netzwerke in der reflexiven Moderne sowohl makro- wie meso-soziologisch analytisch greifbar gemacht werden. Zudem wurden die Möglichkeiten und Grenzen einer vernetzten Form der Handlungskoordination für den vorliegenden Handlungskontext (kommunale Schnittstellenarbeit Sport, Jugendhilfe und Politik) systematisch rekonstruiert. Die neu zusammengefügte Theoriebausteine wie auch das analytische Mehrebenenmodell können in Folgearbeiten genutzt werden: so kann der hier erarbeitete differenzierungstheoretische Gesellschaftsrahmen für eine zeitgemäße Netzwerktheorie wie auch die spezifische Doppelkonstitution von institutionellen Netzwerken als emergente Systeme, die zugleich intermediär in die Muttersysteme der Akteure zu verorten sind, in weiteren Forschungsarbeiten nutzbar gemacht werden. Die gesellschaftliche Interdependenzbewältigung in Netzwerken wurde in der vorliegenden Forschungsarbeit in den Dienst einer pluralen Wohlfahrtsproduktion gestellt. Mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit konnte allerdings – auf der vorwiegend qualitativ-explorativen Datenbasis einer Fallanalyse – keine geschlossene und umfassende *Grounded Theory* i.S. einer ‚differenzierungstheoretischen Netzwerktheorie‘ erarbeitet werden. Hierfür bedarf es weiterer Forschungsprojekte.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sollten daher in Folgestudien, u.a. auf **quantitativer Erhebungsbasis** und über **fallvergleichende Studien** im kombinierten Design mit quantitativen und qualitativen Methoden empirisch validiert werden. Auch können weitere Einzelfallanalysen eine zusätzliche Datenbasis dafür liefern, die generellen Prämissen auf die jeweiligen Netzwerkkontexte hin zu verdichten und zu spezifizieren. Angemessen wäre für **weitere Einzelfallstudien** die Vorauswahl von Themenfeldern, wie z.B. Konflikte und Dissens in intersystemischer Netzwerkarbeit und deren Bewältigung oder die Untersuchung intersystemischer Netzwerk als ‚lernende Systeme‘. Damit ist Forschungsbedarf aufgeworfen, der in höchstem Maße anschlussfähig an die vorliegende Arbeit gestaltet werden kann: so kann in Folgeuntersuchungen selektiv auf die hier erarbeiteten differenzierungstheoretischen Prämissen und Erfolgsfaktoren aufgebaut und das Modell der Akteur-Struktur-Dynamiken für gesellschaftliche Handlungsprozesse für die Analyse genutzt werden.

Offen geblieben ist weiterhin der vertiefende Blick auf den Output der vorliegenden Netzwerkarbeit ganz im Sinne einer Wirkungsforschung. Der Aspekt der Qualitätssicherung ist bewusst selektiv aus der vorliegenden Arbeit ausgeklammert worden, weil er im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung erarbeitet wird, deren Ergebnisse über eine weitere Veröffentlichung der interessierten Öffentlichkeit in Wissenschaft und Praxis zugänglich gemacht werden.

Am Fallbeispiel Körbe für Köln e.V. konnte auf qualitativer Datenbasis der Koordinationsmechanismus einer wechselnden Macht- und Einflusslage als Erfolgsfaktor für die Entscheidungsprozesse und Netzwerkarbeit im **strategischen Policy-Netzwerk** belegt werden. Eine entsprechend umfassende Tiefenanalyse von regionalen Dienstleistungsnetzwerken im operativen Bereich, und damit der überfachlich strukturierten Gemeinwesenarbeit an der Schnittstelle Jugendsport, Jugendhilfe und einer integrierten Sport-, Stadtentwicklungs- und Jugendpolitik steht noch aus. In der vorliegenden Arbeit konnte nur synoptisch darauf Bezug genommen werden. Folgestudien, die ihre Analyse an diesem Netzwerktypus ansetzen, sollten ebenfalls die eingeschränkte Sicht einer rein formalen Strukturanalyse um qualitative Elemente einer Tiefenstrukturanalyse erweitern (vgl. Kap. 5).

Im abschließenden Rückblick auf die intersystemische Schnittstellenarbeit zwischen Sport, Jugendhilfe und Politik ist weiterhin deutlich geworden, dass der Einsatz von externen bzw. neutralen Dritten, z.B. aus der Wissenschaft, die als Moderatoren und Qualitätsmanager die Netzwerkarbeit koordinieren und sachbezogen (Kontext)steuern, als ergänzendes Koordinationsinstrument nicht nur mehr als sinnvoll erscheint, sondern zudem bereits in einer frühen Phase der Netzwerkbildung eingesetzt werden sollten. Über eine partizipative Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement und Evaluation kann das komplexe Handeln der Akteure im System gemeinwohlorientiert und auf einen qualitativ hochwertigen Output hin koordiniert werden. Hierfür gilt es allerdings im Forschungsraum angemessene **Modelle der Netzwerkevaluation** zu entwickeln, die 1) ihren Schwerpunkt auf die **Prozessevaluation** der intersystemischen Netzwerkarbeit legen. Auf dieser Basis kann die Koordination der Netzwerkarbeit als Hilfe zur Selbststeuerung der Netzwerkarbeit konzipiert werden und die Entwicklungen im Netzwerk sind Ausdruck der Ko-Evolution diverser teilsystemischer Entwicklungspotenziale (vgl. Kap. 9.6.2.2.9; Kap. 2). Des Weiteren kann auf Basis einer partizipativen Evaluationsforschung 2) das **Netzwerk ‚als lernendes System‘** zu einer Qualitätsentwicklung und einem kompetenten Qualitätsmanagement von unten aktiviert und fachlich begleitet werden. Eine systematische Rekonstruktion derartiger wechselseitiger Lernprozesse, z.B. auf der Basis der Koordination einer systemübergreifenden Daten- und Informationsbasis zur intersystemischen Verständigung im System steht noch aus.

Die Fokussierung auf die Wissenschaft als zentraler Akteur der Netzwerkarbeit sollte über weitere Arbeiten vertiefend betrachtet und beforscht werden. In der vorliegenden Arbeit musste dieser Aspekt aus Gründen der Selektivität wie auch der Forschungsmethodik (Wissenschaft als externer Beobachter und Reflexionsinstanz) vernachlässigt werden. Für den Körbe für Köln e.V. ist diese Wissenslücke bereits über die Begleitforschung abgedeckt worden. Weitere Forschungsarbeiten sollten sich hingegen fallübergreifend explizit mit generellen Rahmenbedingungen für eine ‚partizipative Evaluationsforschung‘ in der Netzwerkarbeit befassen. So kann die 3. Beobachtungsinstanz auf die komplexe Wirklichkeit reflexiv in den Blick genommen werden (vgl. Luhmann 2003). Dies ist zwar ein sehr voraussetzungsvoller, zugleich aber ein höchst spannender Forschungsauftrag.

Über das partizipative Evaluationsdesign kann mittels moderierter Feedbackschleifen und Wirksamkeitsdialoge ein intersystemischer Lernprozesse zwischen den Partnern angeregt werden. Zudem können netzwerkübergreifende Lernprozesse dahingehend

aktiviert werden, dass Netzwerke voneinander lernen. Ein derartiger Erfahrungsaustausch zwischen Netzwerkakteuren, der in den Dienst gesellschaftlicher Lernprozesse gestellt werden kann, wird in Netzwerkprogrammen aus dem politischen Raum gefordert (vgl. stellv. Integration durch Sport, DSB 2001, 8; Soziale Stadt bei ILS 2004; E&C bei Groß et al. 2005; Berlin-Prozess 2006). Die Daten- und Wissenslagen aus der **formativen Mehrebenen-Evaluation lokaler Netzwerkarbeit**, die aus einer evaluationsethischen Sicht problemlos an die interessierte Öffentlichkeit weitergegeben werden können (vgl. Widmer & Frey 2006; DeGeVal 2006; 2004), sind zugleich eine relevante Planungsgrundlage für zukünftige Sozialpolitiken für eine organisierte Gemeinwesenarbeit im je fokalen Kontext. Der Wissenschaft kommt hierbei eine sensibilisierende, wissenssteuernde und moderierende Rolle zu. Sie kann mittelfristig einen wichtigen Beitrag zu gesellschaftlichen Lernprozessen in und über institutionelle Netzwerkarbeit leisten. Im Forschungsfeld ‚gesellschaftliches Lernen über Netzwerke‘ gilt es weiterhin die teilsystemischen Lern- und Wissensprozesse von Netzwerkarbeit in Rückwirkung auf Strukturveränderungen in den Muttersystemen der Akteure (z.B. Sport, Jugendhilfe, Politik) zu untersuchen (vgl. Hanft 1996; Prange 1996; Schreyögg & Conrad 1996). Die benannten ‚blinde Flecken‘ können und sollten in zukünftigen Forschungsarbeiten systematisch erhellt und sichtbar gemacht werden.

Grundlage für gesellschaftliche Lern- und Wissensaustauschprozesse in Netzwerkarbeit ist allerdings die koordinierte Integration der multiplen Potenziale, Fähigkeiten, Wahrnehmungen und Präferenzen der jeweils involvierten korporativen Akteure sowie die Erkenntnis darüber wie eine derartige Vielfalt ganz im Sinne der ‚Einheit der Differenz‘ in eine kollektive Zielsetzung überführt und gemeinwohlorientiert koordiniert werden kann. Diese besondere Form eines strategischen *Managing Diversity* wurde am Fallbeispiel in der vorliegenden Forschungsarbeit systematisch untersucht. Es erschien für das vorgelegte Forschungsprojekt nur sachlogisch zunächst diese Voraussetzung kontextbezogen zu klären, bevor – in zukünftigen Arbeiten – der Output und die Wirkungen der Netzwerkarbeit im gesellschaftlichen Raum überprüft werden.

Netzwerkarbeit ist komplex. Entsprechend ist auch die Tiefenanalyse der Prozesse und Strukturen, die einer Netzwerkkoordination zu Grunde liegen, ein komplexes und alles andere als eindimensionales Unterfangen. Die Ergebnisse der komplexen Netzwerkarbeit im vorliegenden Fallbeispiel zeigen aber: der Einsatz, Aufwand und die Arbeit lohnt.

11 Literaturverzeichnis¹

- AbenteuerHalleKalk (2005). Die AbenteuerHalleKalk in der sozialen Stadt- Praxisdatenbank. (online unter <http://www.soziale-stadt.nrw.de/praxis/p22.html> Letzter Zugriff 15.02.05).
- Aderhold, Jens (2002). Zur Genese von Netzwerkunternehmen – Bildungsmodalitäten, Strukturierungsweisen und Prozessdynamiken. In Matthias Freitag & Ingo Winkler (Hrsg.), *Kooperationsentwicklung zwischenbetrieblicher Netzwerke* (S. 5-29). Würzburg: DWV.
- Aderhold, Jens (2003). Organisation als soziales System. In Reinhard Lang & Elke Weik (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien: Strukturorientierte Ansätze* (Bd. 2, S. 153-188). Wiesbaden: Gabler Vlg.
- Aderhold, Jens & Jutzi, Katrin (2003). Theorie sozialer Systeme. In Reinhard Lang & Elke Weik (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien: Strukturorientierte Ansätze* (Bd. 2, S. 121-150). Wiesbaden: Gabler Vlg.
- Aderhold, Jens, Meyer, Matthias & Ziegenhorn, Frank (2002). Wie funktionieren Netzwerke. Zur Architektur und Genese von Netzwerkorganisationen. Online unter http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/team/aderhold/download/Wie_funktionieren_Netzwerke_veroeffentlicht.pdf (letzter Zugriff 10.08.2005). Chemnitz: online published.
- Aldrich, Howard & Herker, Diane (1977). Bondary Spanning Roles and Organization Structure. In *Academy of Management Journal* 2, 217-230.
- Aldrich, Howard & Whetten, David (1981). Organization Sets, Action Sets and Networks: Making the most of Simplicity. In Paul C. Nystrom & William Haynes Starbuck (Hrsg.), *Handbook of organizational design* (pp. 385-408). New York: Oxford University Press.
- Allmendinger, Jutta & Hinz, Thomas (Hrsg.) (2002). Organisationssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42*. Wiesbaden: Wdt. Verlag.
- Allmendinger, Jutta & Hinz, Thomas (2002a). Einleitung: Perspektiven der Organisationssoziologie. In dies. (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42* (S. 9-28). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Altena, Heinz (1997). Formen und Funktionen sozialräumlicher Vernetzung. In BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), *Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe* (Heft 10, S. 36-42). Bonn: BMFSFJ.
- Anheier, Helmut K. (1990). The Third Sector in West Germany. In Helmut K. Anheier & Wolfgang Seibel (Hrsg.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations* (pp 313-333). Berlin /New York: De Gruyter.
- Anheier, Helmut K. (1992). Modelle strukturellen Scheiterns in Policy Netzwerken. In *Journal für Sozialforschung* 32 (1), 33-60.
- Anheier, Helmut K. (1997). Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Porträt. In Helmut K. Anheier, Eckhard Priller, Wolfgang Seibel & Annette Zimmer (Hrsg.), *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel* (S. 29-74). Berlin: Edition Sigma.
- Anheier, Helmut & Salamon, Lister M. (1993). Die Internationale Systematik der Nonprofit-Organisationen: Zur Definition und Klassifikation des „Dritten Sektors“ intermediärer Organisationen. In Rudolph Bauer (Hrsg.), *Intermediäre Nonprofit-Organisationen in einem Neuen Europa* (S. 1-16). Rheinfelden/Berlin: Schäuble Vlg.
- Anheier, Helmut K., Priller, Eckhard, Seibel, Wolfgang & Zimmer, Annette (Hrsg.) (1997). *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisation zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin: Ed. Sigma.
- AO – Abgabenordnung (1977). Abgabenordnung beim BMI. http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/ao_1977/ (letzter Zugriff 8.11.2005).

¹ Im vorliegenden Verzeichnis wurden Sammelbände (z.B. Allmendinger 2002; Luhmann 1991) bewusst ohne Buchstabendifferenzierung aufgeführt, auch wenn im gleichen Jahr unter dem gleichen Namen weitere Veröffentlichungen von der gleichen Autorin/dem gleichen Autor erstellt wurden. Die Einzelbeiträge aus den Sammelbänden und weitere Veröffentlichungen werden mit a,b,c-Angaben differenziert.

- ARGEBAU - Ausschuss für Bauwesen und Städtebau und Ausschuss für Wohnungswesen (2000). Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative »Soziale Stadt«. In DIfU (Hrsg.), *Programmgrundlagen* (Arbeitspapier Soziale Stadt, 3; <http://www.Soziale.stadt.de/veroeffentlichungen/>.. [Arbeitspapiere Bd. 3] letzter Zugriff 10.11.2005).
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Reading/Mass. et al.: Addison-Wesley.
- Ashby, W. Ross (1974). *Einführung in die Kybernetik*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Axelrod, Robert (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Axelrod, Robert & Keohane, Robert Ammet (1985). Achieving Cooperation Under Anarchy: Strategies and Institutions. In *World Politics*, 38 (1), 226-254.
- AWO – Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2005). *Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit. Eine Arbeitshilfe für die Praxis*. Frankfurt: ISS.
- BA – Bundesagentur für Arbeit (2004). *Gesetz zu Reformen am Arbeitsmarkt [Gesetzliche Änderungen im SGB III und angrenzenden Gesetzen]*. Berlin: Hauptstadtvertretung BA.
- Bachmann, Reinhard (2000). Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In Jörg Sydow & Arnold Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken* (S. 107-126). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Backhaus-Maul, Holger (1998). Kommunale Sozialpolitik. Sozialstaatliche Garantien und die Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft. In Roland Roth & Hellmut Wollmann (Hrsg.) *Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden* (Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 356, S. 676-688). Bonn: BpB.
- Backhaus-Maul, Holger & Olk, Thomas (1994). Von Subsidiarität zu "outcontracting". Zum Wandel der Beziehungen von Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik. In Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Staat und Verbände* (Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 25, S. 100-135). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Backhaus-Maul, Holger & Olk, Thomas. (Hrsg.) (1997). Vom Korporatismus zum Pluralismus? Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden. In *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 4, 25-32.
- Badelt, Christoph (Hrsg.) (1997). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badelt, Christoph (1997a). Zielsetzungen und Inhalte des ‚Handbuches der Nonprofit Organisation‘. In ders. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 3-18). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badelt, Christoph (1997b). Zwischen Staats- und Marktversagen? Nonprofit Organisationen aus sozio-ökonomischer Sicht. In ders. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 83-102). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badelt, Christoph (1997c). Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In ders. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 413-442). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badische Sportjugend Kreis Karlsruhe (Hrsg.) (1998). *Sport in der Jugendarbeit als Antwort auf soziale Herausforderungen*. Karlsruhe: Eigenverlag Badische Sportjugend.
- Badura, Bernhard, Knesebeck, Olaf v.d., Schnabel, Meik, Wliking, Peter & Zamora, Pablo (2000). Kooperation und Netzwerksteuerung in kommunalen Gesundheitskonferenzen. In Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor* (S. 187-200). Berlin: edition sigma.
- Baecker, Dirk (1992). Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewusstsein. In Wolfgang Krohn & Günther Küppers (Hrsg.), *Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung* (S. 217-268). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (1994). Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft. In *Zeitschrift für Soziologie*, 23 (2), 93-110.
- Baecker, Dirk (1998). Zum Problem des Wissens in Organisationen. *Organisationsentwicklung*, 17 (3), 4-21.
- Baecker, Dirk (1999). *Organisation als System*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

11 Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk (2000). „Stellvertretende“ Inklusion durch ein „sekundäres“ Funktionssystem: Wie „sozial“ ist die soziale Hilfe? In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven* (S. 39-46). Opladen: Leske + Budrich.
- Baecker, Dirk (Hrsg.) (2003). Niklas Luhmann: Einführung in die Systemtheorie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Baecker, Dirk (Hrsg.) (2005): Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baecker, Dirk (2005a): Einleitung. In ders. (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (S. 9-21). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baecker, Dirk (2005b): Die Umwelt als Element des Systems. Dirk Baecker über W. Ross Ashby "Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behavior" (1952). In ders. (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (S. 119-128). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baecker, Dirk (2005c): Kommunikation als Selektion. Dirk Baecker über Donald M. MacKays "Information, Mechanism and Meaning" (1969). In ders. (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (S. 119-128). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bänisch, Dieter (2002). Inwieweit kann der Sport Hilfestellung nach dem KJHG leisten? Was bringt Sportarbeit in der Jugendhilfe – und was nicht? (Vortrag Konferenz 4.09.2002 Dortmund, Möglichkeiten und Grenzen einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit mit gewaltbereiten Jugendlichen). Berlin: CAMINO.
- BAG JAW (2005a). Die Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit. Online unter <http://www.bagjaw.de/> (letzter Zugriff 29.05.2005).
- BAG JAW (2005b). Arbeitsfelder der Jugendsozialarbeit. Online unter <http://www.bagjaw.de/arbeitsfelder.html> (Zugriff 29.08.2005).
- Baitsch, Christoph & Müller, Bernhard (Hrsg.) (2001). Moderation in regionalen Netzwerken. (Institut für ökologische Raumentwicklung). Mering: Hampp.
- Balling, Richard (1998). Kooperation, strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis (Europäische Hochschulschriften 5). Frankfurt a.M.: Lang.
- Bardmann, Theodor M. (1994). Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bardmann, Theodor M. & Hermsen, Thomas (2000). Luhmanns Systemtheorie in der Reflexion Sozialer Arbeit. In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven* (S. 87-113). Opladen: Leske + Budrich.
- Bauer, Petra (2005). Institutionelle Netzwerke steuern und managen. Einführende Überlegungen. In Petra Bauer & Ulrich Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. (Bd. II, S. 11- 54). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Bauer, Petra & Otto, Ulrich (Hrsg.) (2005). Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Institutionelle Netzwerke in Sozialraum- und Kooperationsperspektive (Bd. II). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Bauer, Rudolph (Hrsg.) (1993). Intermediäre Nonprofit-Organisationen in einem neuen Europa. (Studien zur Vergleichenden Sozialpädagogik und Internationalen Sozialarbeit, Bd. 7/34: *Gesellschaft, Erziehung und Bildung*). Rheinfelden/Berlin: Schäuble.
- Baur, Jürgen (Hrsg.) (1997). Jugendsport. Sportengagements und Sportkarrieren. Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen (2003a). Vereine als Aktivitätskerne gemeindlichen Lebens? Über lokale Integrationsleistungen von Sportvereinen. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 489-516). (Sportentwicklungen in Deutschland Bd. 17). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen (2003b). Zur Aktualität der Sportvereinsforschung. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 647-666). (Sportentwicklungen in Deutschland Bd. 17). Aachen: Meyer & Meyer.

11 Literaturverzeichnis

- Baur, Jürgen & Braun, Sebastian (1999). Zweiter Arbeitsmarkt im Sport. Zur Förderung der Jugendarbeit in Sportorganisationen (Sportentwicklung in Deutschland, 9). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen & Braun, Sebastian (2000a): Über das Pädagogische einer Jugendarbeit im Sport. In *deutsche jugend. Zeitschrift für die Jugendarbeit* 48, 378-386.
- Baur, Jürgen & Braun, Sebastian (2000b). Freiwilliges Engagement und Partizipation in ostdeutschen Sportvereinen. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Baur, Jürgen & Braun, Sebastian (2001). Der vereinsorganisierte Sport in Ostdeutschland. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Baur, Jürgen & Braun, Sebastian (Hrsg.) (2003). Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen. Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen & Braun, Sebastian (2003a). Freiwillige Vereinigungen und das Problem des gesellschaftlichen Zusammenhalts. In dies. (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 11-33). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen & Brettschneider, Wolf-Dietrich (1994). Schule und Verein als Partner im Sport. Koalition der Verlierer? In Deutsche Sportjugend (Hrsg.), *Kooperation Schule/Verein in den Neuen Bundesländern. 3. Fachseminar der DSJ am 28.04.1994, Berlin*, S. 24-31) Frankfurt a.M.: DSB.
- Baur, Jürgen & Burrmann, Ulrike [unter Mitarb. von Jochen Beck & Detlef Krüger] (2000). Unerforschtes Land: Jugendsport in ländlichen Regionen (Sportentwicklungen in Deutschland, 14). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen & Burrmann, Ulrike (2003a). Konflikte in Sportvereinen. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. (S. 409-448). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen & Burrmann, Ulrike (2003b). Aufwachsen mit Sport in Ostdeutschland. In Werner Schmidt, Ilse Hartmann-Tews & Wolf-Dietrich Brettschneider (Hrsg.), *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht*. (S.167-188). Schorndorf: Hofmann-Verlag.
- Baur, Jürgen & Burrmann, Ulrike (2003c). Engagierte oder desengagierte Sportvereinsjugend? In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. (S. 584-633). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen & Burrmann, Ulrike (2003d). Der jugendliche Sporthopper als „moderne“ Sozialfigur?. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. (S. 549-583). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen, Burrmann, Ulrike & Krysmanski, Katharina (2002). Sportpartizipation von Mädchen und jungen Frauen in ländlichen Regionen. Köln: Buch und Strauß.
- Beck, Ulrich (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich (1993). Die Erfindung des Politischen. Zur Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich (1996). Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash (Hrsg.), *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse* (S. 19-112). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich & Bonß, Wolfgang (2001). Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich & Bonß, Wolfgang (2001a). Theorie reflexiver Modernisierung – Fragestellungen, Hypothesen, Forschungsprogramme. In Ulrich Beck & Wolfgang Bonß (Hrsg.), *Die Modernisierung der Moderne*. (S. 11-61). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich, Giddens, Anthony & Lash Scott (Hrsg.) (1996). Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Becker, Frank & Reinhardt-Becker, Elke (2001). Systemtheorie. Eine Einführung für die Geschichts- und Kulturwissenschaften. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

11 Literaturverzeichnis

- Becker, Heidede (2003). „Besondere Entwicklungsbedarfe“ – die Programmgebiete der Sozialen Stadt. In DifU (Hrsg.), *Soziale Stadt - Strategien für die Soziale Stadt, Erfahrungen und Perspektiven* (Kapitel 3; online ohne Seitenangabe). Berlin: DifU.
- Becker, Heidede & Löhr, Rolf-Peter (2000). Soziale Stadt" Ein Programm gegen die sozialräumliche Spaltung in den Städten. In *Das Parlament. Aus Politik und Zeitgeschichte* B 10-11 [Online unter http://www.bpb.de/publikationen/OV6VHA,0,0,Soziale_Stadt.html letzter Zugriff 10.07.2005; o.S.]
- Becker, Heidede, Böhme, Christa & Meyer, Ulrike (2001). Integriertes Handlungskonzept: Steuerungs- und Koordinierungsinstrument für die soziale Stadtteilentwicklung. In *Soziale Stadt Info* 6, 2-6.
- Becker, Heidede, Franke, Thomas, Löhr, Rolf-Peter, Sander, Robert & Strauss, Wolf-Christian (1998). Städtebauförderung und Ressourcenbündelung. (*DifU Mat.* 3). Berlin: DifU.
- Becker, Heidede, Franke, Thomas, Löhr, Rolf-Peter & Rösner, Verena (2002). Bundesweite Erfahrungen mit dem Programm (Modul 1). In DifU (Hrsg.), *Drei Jahre Programm Soziale Stadt – eine ermutigende Zwischenbilanz Quelle: Die Soziale Stadt - Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt* (Onlineversion o.S.). Berlin: DifU.
- Becker, Heidede; Franke, Thomas Löhr, Rolf-Peter & Schuleri-Hartje, Ulla-Kristina (2003). Das Programm Soziale Stadt: von der traditionellen Stadterneuerung zur integrativen Stadtteilentwicklung. In DifU (Hrsg.), *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven* (Kapitel 1, Online ohne Seitenangaben). Berlin: DifU.
- Becker, Peter & Schirp, Jochen (1986). Bewegungs- und sportorientierte Sozialarbeit mit Jugendlichen. Marburg: bsj.
- Becker, Peter & Schirp, Jochen (Hrsg.) (2001). Jugendhilfe und Schule. Zwei Handlungsrationalitäten auf dem Weg zu einer?. Marburg: Votum.
- Becker, Ralph (2003). Zielplanung und –Kontrolle von Public Private Partnership in der Forschung. Konzeption und praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen für Forschungsk Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. (Dissertation, Universität Stuttgart). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Becker, Thomas, Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Killich, Stephan & Loose, Achim (2005). Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Hamburg: Springer.
- Bendel, Klaus (1993). Funktionale Differenzierung und gesellschaftliche Rationalität. Zu Niklas Luhmanns Konzeption des Verhältnisses von Selbstreferenz und Koordination in modernen Gesellschaften. In *Zeitschrift für Soziologie* 22 (4), 261-278.
- Benz, Arthur (1991). Mehrebenenverflechtung: Verhandlungsprozesse in verbundenen Entscheidungsgremien. *MPIFG discussion paper* 91 (1). Köln: MPI f. Ges.forschung.
- Benz, Arthur (1992a). Zusammenarbeit zwischen den norddeutschen Bundesländern: Probleme, Lösungsversuche und Lösungsvorschläge. In Arthur Benz, Fritz W. Scharpf & Reinhard Zintl (Hrsg.), *Horizontale Politikverflechtung: Zur Theorie von Verhandlungssystemen* (S. 29-50). Frankfurt a.M.: Campus.
- Benz, Arthur (1992b). Mehrebenenverflechtung: Verhandlungsprozesse in verbundenen Entscheidungsgremien. In Arthur Benz, Fritz W. Scharpf & Reinhard Zintl (Hrsg.), *Horizontale Politikverflechtung: Zur Theorie von Verhandlungssystemen* (S. 147-205). Frankfurt a.M.: Campus.
- Benz, Arthur (1995). Politiknetzwerke in der horizontalen Politikverflechtung. In Dorothea Jansen & Klaus Schubert (Hrsg.), *Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte, Methoden, Perspektiven*. (S. 185-204). Marburg: Schüren.
- Benz, Arthur (Hrsg.) (2003). Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit. (POLIS Politikwissenschaft). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Benz, Arthur (2003a). Einleitung: Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In ders. (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit*. (S. 13-32). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Benz, Arthur (2003b) Multilevel Governance – Governance in Mehrebenensystemen. In ders. (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit*. (POLIS Politikwissenschaft, S. 135-158). Hagen: Fernuniversität Hagen.

11 Literaturverzeichnis

- Benz, Arthur (Hrsg.) (2004). Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung. (Governance; 1). Wiesbaden: VS - Verlag für Sozialwissenschaft.
- Benz, Arthur, Scharpf, Fritz W. & Zintl, Reinhard (Hrsg.) (1992). Horizontale Politikverflechtung: Zur Theorie von Verhandlungssystemen (S. 51-96). Frankfurt a.M.: Campus.
- Berger, Ulrike & Bernhard-Mehlich, Isolde (1999). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 133-168). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bergmann, Christine (2001). Vorwort der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ. In Paul Fülbiel & Richard Münchmeier (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit: Geschichte, Grundlagen, Konzepte, Handlungsfelder, Organisation*. (Band 1; S. 13-15,). Münster: Votum.
- Bergmann, Ulrich (2006). Das Soziale Köln der Zukunft. Projekt der Arbeitsgemeinschaft der Kölner Wohlfahrtsverbände zur Sicherung der Weiterentwicklung bedarfsorientierter Dienste. (unveröff. Input-Vortrag, Informationsveranstaltung am 8.12.2006, Köln) Köln.
- Berkemeier, Karl-Heinz (1998). Kommunalpolitisches Engagement: Zwischen Ehrenamt und Profession. In Hellmut Wollmann & Roland Roth (Hrsg.), *Kommunalpolitik: Politisches Handeln in den Gemeinden* (S. 67-75). Bonn: BPB.
- Berlin-Prozess (2006). Berlin-Prozess. Disadvantaged neighbourhoods: what opportunities for childhood and youth? Online unter <http://www.eundc.de/seiten/global/home.html> (letzter Zugriff 15.03.2006).
- Berndt, Inge & Menze, Andrea (1996). Distanz und Nähe – Mädchen treiben ihren eigenen Sport. In Dietrich Kurz, Hans-Gerd Sack & Klaus-Peter Brinkhoff (Hrsg.), *Kindheit, Jugend und Sport in Nordrhein-Westfalen* (S. 361-430). Düsseldorf: Moll.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003). Prozessleitfaden Public Private Partnership (Initiative D21). Online http://www.initiatives21.de/themen/egovernment_pppleitfaden/doc/16_1057764682.pdf (letzter Zugriff 01.05.2005).
- Bertelsmann Stiftung (2006). Corporate Social Responsibility. Politische Rahmenbedingungen motivieren statt regulieren. Online unter <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-76D388F3/bst/hs.xsl/11328.htm> (letzter Zugriff 13.02.2006).
- Bette, Karl-Heinz (1989). Körperspuren. Zur Semantik und Paradoxie moderner Körperlichkeit. Berlin: Transcript.
- Bette, Karl-Heinz (1992a). Beobachtung der Beobachter. Auf dem Weg zu einer neuen Epistemologie der Sportwissenschaft. In Roland Bässler (Hrsg.), *Gesellschaftliche Veränderungen und ihre Auswirkungen auf den Sport* (S. 43-67). Wien: WUV Universitäts-Verlag.
- Bette, Karl-Heinz (1992b). Theorie als Herausforderung. Beiträge zu einer systemtheoretischen Reflexion der Sportwissenschaft (Edition Sport und Wissenschaft, 10). Aachen: Meyer & Meyer.
- Bette, Karl-Heinz (1992c). Wissenschaftliche Sportberatung. Probleme der Anwendung. In ders. (Hrsg.) *Theorie als Herausforderung. Beiträge zu einer systemtheoretischen Reflexion der Sportwissenschaft* (Edition Sport und Wissenschaft, 10, S. 147-175) Aachen: Meyer & Meyer.
- Bette, Karl-Heinz (1992d). Reflexive Sportwissenschaft. Beobachtung der Beobachter im beobachteten System. In ders. (Hrsg.), *Theorie als Herausforderung. Beiträge zu einer systemtheoretischen Reflexion der Sportwissenschaft* (Edition Sport und Wissenschaft, 10, S. 176-211). Aachen: Meyer & Meyer.
- Bette, Karl-Heinz (1993). Neuere Systemtheorie. In Karl-Heinz Bette, Gerd Hoffmann, Carsten Kruse, Eckhard Meinberg & Jörg Thiele (Hrsg.), *Zwischen Verstehen und Beschreiben Forschungsmethodologische Ansätze in der Sportwissenschaft* (S. 215-258). Köln: Sport & Buch Strauß.
- Bette, Karl-Heinz (1995). Beobachtungs- und Reflexionsdefizite im Sportsystem. In Joachim Winkler & Kurt Weis (Hrsg.), *Soziologie des Sports. Theorieansätze, Forschungsergebnisse und Forschungsperspektiven* (S. 75-89). Opladen: Westdt. Verlag.
- Bette, Karl-Heinz (1996). Wissenschaftliche Beratung des Sports: Möglichkeiten, Grenzen, Voraussetzungen. *Sportwissenschaft*, 26 (1), 9-28.

11 Literaturverzeichnis

- Bette, Karl-Heinz (1999). Theorie als Herausforderung. Beiträge zur systemtheoretischen Reflexion der Sportwissenschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beywl, Wolfgang (Hrsg.)(1988). Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Grundlegung, Konzeption und Anwendung eines Modells der responsiven Evaluation. (zug. Diss., Univ. zu Köln; Erz.wissenschaften). Frankfurt a.M. [et.al]: Peter Lang Verlag.
- Beywl, Wolfgang, Mecklenburg, Roland, Richard, Jörg, Schneid, Theo & Wonik, Martin (Hrsg.) (2001). Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen. Münster: Votum.
- BGB (2002) Vereinsgesetz, BGB I, Nr 66/2002. Online unter <http://www.bmi.gv.at/vereinswesen/gesetzvereinsgesetz.asp> (letzter Zugriff 8.11.2005).
- BGB (1980). Bundesgesetzbuch (Stand 1.1.1980; Service der JURIS gmbH) Online unter <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/bgb/> (letzter Zugriff 8.11.2005).
- Bildungsportal NRW (2005). Der Landesjugendplan NRW. Online unter <http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Jugend/KuJPolitik/Jugendplan/> (8.09.05). Düsseldorf: MSW NRW.
- Bildungswerk des LSB Hessen e.V. (Hrsg.) (1992). Soziale Offensive im Sport. 12. Sportdialog des Bildungswerk des LSB Hessen e.V. (Dokumentation vom 03.12.1991, Wetzlar). Frankfurt/M: Eigenverlag.
- Blanke, Bernhard (2000a). Sozialstaat im Wandel: Vom Sozialversicherungsstaat zum sozialen Dienstleistungsstaat. In Bernhard Blanke et al. (Hrsg.), *Sozialstaat im Wandel. Herausforderungen Risiken Chancen neue Verantwortung*. (S. 5-21). Düsseldorf: MFJFG NRW.
- Blanke, Bernhard (2000b). Aktivierung als „Change Management“. In Erika Mezger & Klaus-W. West (Hrsg.), *Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln* (Hans Böckler Stiftung, S. 99-104). Marburg: Schüren.
- Blanke, Bernhard & Schridde, Henning (1999). Bürgerengagement und aktivierender Staat. Expertise im Rahmen des sozialpolitischen Qualitätsmanagements. In *Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament)*, 46 (B 24/25), 3-12.
- Blanke, Bernhard, Brandel, Rolf, Hartmann, Anja, Heinze, Rolf G., Hilbert, Josef, Lamping, Wolfram, Naegele, Gerhard, Schridde, Henning, Stöbe-Blossey, Sybille, von Bandemer, Stephan (2000). Sozialstaat im Wandel. Herausforderungen Risiken Chancen neue Verantwortung. Wissenschaftliche Eingangsuntersuchung für das MFJFG NRW (Koordination Bernhard Blanke). Düsseldorf: MFJFG NRW.
- Blum, Sigggi (1997). Projekt ‚Sport in der Lebenswelt sozial benachteiligter junger Menschen‘ (1993-1995)‘. Duisburg: SJ NRW (Unveröffentlichtes Manuskript.)
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2004). Konzeptionelle Grundlagen für einen nationalen Bildungsbericht – Non-formale und informelle Bildung im Kindes- und Jugendalter (AG um T.Rauschenbach; Bildungsreform, 6). Berlin: BMBF.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1990). Achter Jugendbericht. [Drucksache 11/6567 des Deutschen Bundestags 1990]. Bonn: BMFSFJ.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1997). QS 17: Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (Heft 10). Bonn: BMFSFJ.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999a). Interkulturelle Netzwerke der Jugendsozialarbeit im Sozialraum. Integration als gesellschaftliche Aufgabe. Konzeptpapier. Berlin: BMFSFJ Abt. Kinder und Jugend. Online unter http://cgi.dji.de/1_netzwerk/pdf/rahmenkonzept.pdf (letzter Zugriff 19.06.2005).
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999b). Entwicklungen und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten (E&C). Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Abt. Kinder und Jugend.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999c). QS 21: Zielfindung und Zielklärung – Ein Leitfaden (Dr. Wolfgang Beywl & Ellen Schlepp-Winter Koord. (Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe). Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten.

11 Literaturverzeichnis

- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000a). QS 28: Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. (Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe). Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000b). QS 29: Zielgeführte Evaluation – Ein Leitfaden (Dr. Wolfgang Beywl & Ellen Schlepp-Winter). Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000c). Freiwilligen survey 1999: Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement (Schriftenreihe des BMFSFJ, 194). Stuttgart: Kohlhammer.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001). 10. Kinder- und Jugendbericht – Handbuch: Bericht über die Lebenssituation von Kindern und die Leistungen der Kinderhilfen in Deutschland. Online unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-16045-Broschure-10.-Kinder--und-Juge,property=pdf.pdf> (letzter Zugriff 2.09.2005). Berlin: BMFSFJ.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002). Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin: BMFSFJ.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003a). Politikbereich Kinder und Jugendliche: Integration. Online unter <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Kinder-und-Jugend/integration.html> (letzter Zugriff 28.02.2005).
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003b). Politikbereich Kinder und Jugendliche: Soziale Integration. Online unter <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/kinder-und-jugend,did=13606.html> (letzter Zugr. 28.02.2005).
- BMFSFJ (2003c). Die Programmplattform "Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten" (E & C). Politikbereich Kinder und Jugendliche: Soziale Integration. Online unter <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/kinder-und-jugend,did=3102.html> (letzter Zugriff 28.02.2005).
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003d). Ziele, Inhalte und Strukturen der Wohlfahrtspflege in Deutschland. Online unter <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/wohlfahrtspflege.html> (letzter Zugriff 28.02.2005).
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004). Eröffnungsrede der Parlamentarischen Staatssekretärin Marieluise Beck anlässlich der EU Fachkonferenz "Integrierte Strategien für Kinder und Jugendliche in benachteiligten Stadtteilen" (24. November 2004 im Auswärtigen Amt in Berlin). Berlin: BMFSFJ.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a). Kinder- und Jugendhilfegesetz – KJHG/SGB VIII. Sozialgesetzbuch – Achtes Buch VIII / Kinder- und Jugendhilfe (Art. 1 v. 26. Juni 1990, BGBl. IS. 1163). Online unter <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/kinder-und-jugend,did=3278.html> (letzter Zugr. 28.02.2005).
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005b). Zwölfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Bildung, Betreuung und Erziehung vor und neben der Schule. Online unter <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/kinder-und-jugend,did=44470.html> (letzter Zugriff 5.09.2005). Berlin: BMFSFJ.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005c). Programmplattform ‚Entwicklungen und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten‘. Online unter <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/kinder-und-jugend,did=3102.html> (letzter Zugriff 8.09.2005). Berlin: BMFSFJ.
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005d). Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum. Online unter [http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/\[projekt 58\]](http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/[projekt%2058]) (letzter Zugriff 20.12.2005).
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005e). Kinder- und Jugendarbeit im Sport. Online unter <http://www.kinder-jugendhilfe.info/wai1/showcontent.asp?ThemaID=4608> (letzter Zugriff 15.11.2005).

11 Literaturverzeichnis

- BMFSFJ (2005f). Die politischen Schwerpunkte in Bundesmodellprogrammen der Jugendsozialarbeit. Online unter <http://www.kinder-jugendhilfe.info/wai1/showcontent.asp?ThemaID=4609> (letzter Zugriff 15.11.2005).
- BMFSFJ (2005g). Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004 – Kurzfassung. München: BMFSFJ (Eigenverlag).
- BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005h). Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe. Online unter <http://www.kinder-jugendhilfe.info/wai1/showcontent.asp?ThemaID=4542> (letzter Zugriff 15.2.2005).
- BMI Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (1999). Moderner Staat – Moderne Verwaltung: - Leitbild und Programm der Bundesregierung -I. Leitbild aktivierender Staat (Kabinettsbeschluss vom 1.12.1999). http://www.staat-modern.de/Anlage/original_550397/Moderner-Staat-Moderne-Verwaltung-Das-Programm...pdf (11.10.05). Berlin: BMI.
- BMI – Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2004). Strategie zur Modernisierung der Bundesverwaltung. 2. Phase „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“. http://www.staat-modern.de/Anlage/original_687500/Strategie-zur-Modernisierung-der-Bundesverwaltung-Phase-2.. (letzter Zugriff 10.11.2005). Berlin: BMI.
- BMI – Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2005a). Das Regierungsprogramm ‚Moderner Staat – Moderne Verwaltung‘ im Bereich Modernes Verwaltungsmanagement. Fortschrittsbericht 2005. http://www.staat-modern.de/Anlage/original_845317/Fortschrittsbericht-2005... (Zugriff 10.11.05). Berlin: BMI.
- BMI – Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2005b). Modernes Verwaltungsmanagement. <http://www.staat-modern.de/-,10009/Modernes-Verwaltungsmanagement.htm> (letzter Zugriff 11.10.2005). Berlin: BMI.
- BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (1992). Agenda 21. Umweltpolitik. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro.
- BMVBS - Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2006). Expertenworkshop Soziale Stadt. Mittel- und Ressourcenbündelung auf der kommunalen Handlungsebene. (Dokumentation v. 24.11.2005, Berlin; S. 61-93). Berlin: BMVBS.
- Bode, Ingo & Brose, Hanns-Georg (2001). Zwischen den Grenzen. Intersystemische Organisationen im Spannungsfeld funktionaler Differenzierung. In Veronika Tacke (Hrsg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. (S. 112-140). Wiesbaden: Westdt Vlg.
- Boeckh, Jürgen (2004). Professionalisierung lokaler Netzwerkarbeit. In *Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik - ISS informiert* 4 (ohne Angabe von Seiten).
- Böhm, Birgit, Janßen Michael & Legewie Heiner (1999). Zusammenarbeit professionell gestalten: Projektleitfaden für Gesundheitsförderung, Sozialarbeit und Umweltschutz. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Bogumil, Jörg & Holtkamp, Lars (2004). Lokale Governance und gesellschaftliche Integration. In Stefan Lange & Uwe Schimank (Hrsg.), *Governance und gesellschaftliche Integration* (S. 147-166). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bommes, Michael (2001). Organisation, Inklusion und Verteilung. Soziale Ungleichheiten in der funktional differenzierten Gesellschaft. In Veronika Tacke (Hrsg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. (S. 236-258). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bommes, Michael & Scherr, Albert (1996a). Soziale Arbeit als Exklusionsvermeidung, Inklusionsvermittlung und/oder Exklusionsverwaltung. In *Neue Praxis*, 26 (2), 107-122.
- Bommes, Michael & Scherr, Albert (1996b). Soziale Arbeit, sekundäre Ordnungsbildung und die Kommunikation unspezifischer Hilfsbedürftigkeit. In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie sozialer Arbeit: neue Ansätze und veränderte Perspektiven* (S. 67-86). Opladen: Leske + Budrich.
- Bommes, Michael & Scherr, Albert (2000a). Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe. (Grundlagentexte Soziologie). Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Bommes, Michael & Scherr, Albert (2000b). Soziale Arbeit, sekundäre Ordnungsbildung und die Kommunikation unspezifischer Hilfsbedürftigkeit. In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie*

- sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven* (S. 67-86). Opladen: Leske + Budrich.
- Boos-Nünning, Ursula & Karakaşoğlu, Yasemin (2003). Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund und Sport. In Werner Schmidt, Ilse Hartmann-Tews & Wolf-Dietrich Brettschneider (Hrsg.), *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht* (S. 319-338), Schorndorf: Hofmann-Verlag.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin et al.: Springer.
- Borsche, Sven (2001). Jugendsozialarbeit im Kinder- und Jugendplan des Bundes. In Paul Fülbiel & Richard Münchmeier (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit: Geschichte, Grundlagen, Konzepte, Handlungsfelder, Organisation*. (S. 239-252, 1). Münster: Votum.
- Brandenburgische Sportjugend und Sportjugend Berlin (Hrsg.) (2000). Wir holen die Kinder von der Straße – und tun was?! Perspektiven der Zusammenarbeit von Sport und Jugendhilfe. (Tagungsdokumentation 11. Mai 1999 in Berlin). Potsdam: Eigenverlag.
- Brandi, Heiner (1998). Der Verein für Sport und Jugendsozialarbeit (VSJ) - Konzeptionelle Ansätze, Praxisbeispiele und Handlungsfelder einer sportorientierten Sozialen Arbeit in Berlin. In Norbert Fessler, Bernd Seibel & Klaus Strittmatter (Hrsg.), *Sport und Soziale Arbeit* (S. 99-108). Schorndorf: Hofmann.
- Braun, Sebastian (2001). Dritter Sektor, Bürgerschaftliches Engagement, Zivilgesellschaft. Theoretische und empirische Forschungsperspektiven für die Sportsoziologie. In Michael Klein (Hrsg.), *Sportsoziologie. Funktionen und Leistungen* (S. 80-108). Erfurt: Uni Erfurt.
- Braun, Sebastian (2002). Das soziale Kapital in Deutschland und die Jugendarbeit in Sportvereinen. Anmerkungen zu einem endlosen Legitimationsdiskurs über die „Sozialstation“ Sportverein. In *deutsche jugend*. 50, 170-176.
- Braun, Sebastian (2003a). Freiwillige Vereinigungen zwischen Staat, Markt und Privatsphäre. Konzepte Kontroversen und Perspektiven. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 43-87). (Sportentwicklungen in Deutschland, Bd. 17). Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, Sebastian (2003b). Sozialintegration, Systemintegration und Integration über sozialstrukturelle Bindungen. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 88-108). Aachen: M & M.
- Braun, Sebastian (2003c). Leistungserstellung in freiwilligen Vereinigungen. Über „Gemeinschaftsarbeit“ und „Krise des Ehrenamts“. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 192-241). Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, Sebastian (2003d). Zwischen universeller Sozialstation und autonomer Selbstorganisation. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 634-646). Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, Sebastian (2003e). Sportvereine als freiwillige Vereinigungen des Dritten Sektors. Forschungsperspektiven. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 667-694). Aachen: M&M.
- Braun, Sebastian & Baur, Jürgen (2000). Zwischen Legitimität und Illegitimität – Zur Jugendarbeit in Sportorganisationen. In *Spectrum der Sportwissenschaft* 12, 53-69.
- Braun, Sebastian & Nagel, Michael (2005). Zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation – Mitgliedschaft, Engagement und Partizipation im Sportverein. In Thomas Alkemeyer, Bero Rigauer & Gabriele Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De- Institutionalierungsprozesse im Sport* (S. 123-150). Schorndorf: Hofmann.
- Brettschneider, Wolf-Dietrich (1993). Schule und Sportverein. Kooperationsmodelle in Deutschland – Ein Überblick. In Helmut Digel (Hrsg.), *Schule und Sportverein. Wege der Zusammenarbeit* (S. 29-46). Darmstadt: Eigenverlag.
- Brettschneider, Wolf-Dietrich (1994). Schule und Sportverein. Nebeneinander, gegeneinander, miteinander. In Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der BRD (Hrsg.), *Sport in Schule, Verein und Verband. Möglichkeiten der Zusammenarbeit (Dokumentation Fachtagung, 10.1992; Berlin; S. 24-36)*. Berlin: Eigenverlag.

11 Literaturverzeichnis

- Brettschneider, Wolf-Dietrich (2003a). Jugend, Jugendliche und ihre Lebenssituation. In Wolf-Dietrich Brettschneider, Ilse Hartmann-Tews & Werner Schmidt (Hrsg.), *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht* (S. 43-61). Schorndorf: Hofmann.
- Brettschneider, Wolf-Dietrich (2003b). Zukunftsfähige Jugendarbeit im Sportverein – Chancen und Grenzen. In Nils Neuber (Red.), *Jugendarbeit im Sportverein. Ein Handbuch für die Vereinspraxis* (S. 27-40). Bocholt: Enk Druck.
- Brettschneider, Wolf-Dietrich (2003c). Sportliche Aktivität und jugendliche Selbstkonzeptentwicklung. In Wolf-Dietrich Brettschneider, Ilse Hartmann-Tews & Werner Schmidt (Hrsg.), *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht* (S. 211-234). Schorndorf: Hofmann.
- Brettschneider, Wolf-Dietrich & Kleine, Thorsten (2001). Jugendarbeit in Sportvereinen: Anspruch und Wirklichkeit (Evaluationsstudie). Düsseldorf: MSWKS NRW (Eigenverlag).
- Brettschneider, Wolf-Dietrich & Kleine, Thorsten (unter Mitarb. von Hans Peter Brandl-Bredenbeck, Andrea Bünemann, Christoph Duntz, Bianca von Einem, Guido Klimek, Reinhard Thierer) (2002). Jugendarbeit in Sportvereinen: Anspruch und Wirklichkeit (Evaluationsstudie). Schorndorf: Hofmann.
- Brettschneider, Wolf-Dietrich & Schierz, Matthias (1993). Einleitung. In Wolf-Dietrich Brettschneider & Matthias Schierz (Hrsg.), *Kindheit und Jugend im Wandel. Konsequenzen für die Sportpädagogik?* (S. 5-8) St. Augustin: Academia.
- Breuer, Christoph (1999). Perspektiven des Präventivsports im Gesundheitssystem. Möglichkeiten der Steuerung durch den organisierten Sport. (Dissertation, DSHS Köln). Berlin: Mensch & Buch Verlag.
- Breuer, Christoph (2000a). „Die Muskeln spielen lassen...“ – Sport als Chance zur Brückenbildung. In Volker Rittner & Christoph Breuer unter Mitarb. von Marion Golenia & Olaf Peim (Hrsg.), *Soziale Offensive im Jugendsport* (Bd. 1, S. 88-95). Frankfurt am Main: Deutsche Sportjugend.
- Breuer, Christoph (2000b). Konzeptanalyse. In Volker Rittner & Christoph Breuer unter Mitarb. von Marion Golenia & Olaf Peim (Hrsg.), *Soziale Offensive im Jugendsport* (Bd. 1, S. 96-99). Frankfurt am Main: Deutsche Sportjugend.
- Breuer, Christoph (2000c). Herausforderungen für das Sportmanagement im beginnenden 21. Jahrhundert. In Michael Klein (Hrsg.) *Guter Sport in schlechter Gesellschaft? Heilsversprechen, Legitimationskrisen und strukturelle Probleme des Sports nach dem Ende des 20. Jahrhunderts* (Erfurter Beiträge zur Soziologie, 8, S. 142-145). Erfurt: PH.
- Breuer, Christoph (2002²). Das System der Sozialen Arbeit im organisierten Sport. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Breuer, Christoph (2003a). Trendsport und Sportverein – organisationstheoretische Anmerkungen. In Christoph Breuer & Harald Michels (Hrsg.), *Trendsport. Modelle, Orientierungen und Konsequenzen* (Edition Sport und Freizeit, 14, S. 56-85). Aachen: Meyer & Meyer.
- Breuer, Christoph (2003b): Soziale Initiativen im Jugendsport des organisierten Sports. Online unter <http://www.dsj.de/downloads/ErgebnispapierEC.doc> (Zugriff 29.01.2004).
- Breuer, Christoph (2004a). Soziale Arbeit und organisierter Sport. In Bernd Seibel (Hrsg.), *Sport und Soziale Arbeit*. (Hrsg. Petra Gieß-Stüber, Wilhelm Schendemann & Bernd Seibel, Sport und Soziale Arbeit, Bd. 1, S. 41-49). Münster: Lit.
- Breuer, Christoph (2004b). Vernetzung der (Jugend-) Arbeit des Sports in das Gemeinwesen. In DSB – Deutscher Sportbund (Hrsg.), *Sport gestaltet Zukunft mit den Menschen vor Ort*. (2. Zukunftskongress DSB; 2./3.12.2004; Bremen; S. 60-64.). Frankfurt a.M.: DSB.
- Breuer, Christoph (2005a). Steuerbarkeit von Sportregionen. (Reihe Sportsoziologie; Habil. DSHS Köln). Schorndorf: Karl Hofmann Verlag.
- Breuer, Christoph (2005b). Warum Sportvereine überleben. Ein managementtheoretisches Gegenmodell zu populären Annahmen. *FIT 1*, S. 20-25.
- Breuer, Christoph (2005c). Strategisches Sportmanagement. In Breuer, Christoph & Thiel, Ansgar (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement*. (S. 148-163). Schorndorf: Karl Hofmann.

11 Literaturverzeichnis

- Breuer, Christoph & Rittner, Volker unter Mitarb. von Fridtjof Herb & Alexandra Luetkens (2002). Berichterstattung und Wissensmanagement im Sportsystem. Konzeption einer Sportverhaltensberichterstattung für Nordrhein-Westfalen. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Breuer, Christoph & Thiel, Ansgar (Hrsg.) (2005). Handbuch Sportmanagement. (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport; 149). Schorndorf: Karl Hofmann
- Breuer, Christoph & Thiel, Ansgar (2005a). Sportmanagement – eine Einführung. In dies. (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement*. (S. 8-13). Schorndorf: Karl Hofmann.
- Breuer, Christoph, Herb, Fridtjof & Luetkens, Alexandra (2001). Sportentwicklung, quo vadis? *F.I.T. - Wissenschaftsmagazin der Deutschen Sporthochschule Köln* 2 (6), 11-16.
- Breuer, Christoph, Luetkens, Alexandra & Rittner, Volker (2002). Die Verantwortung des Staates für den Sport. Kommunalpolitik als Schlüsselproblem der Sportentwicklung. In Club of Cologne (Hrsg.), *2. Konferenzband des Club of Cologne 25. September 2001 Köln (Sonderausgabe „JugendSport“, S. 55-74)*. Bielefeld/Hamm: Achenbach Druck.
- Brinkhoff, Klaus-Peter (1998). Sport und Sozialisation im Jugendalter. Entwicklung, soziale Unterstützung und Gesundheit. Weinheim: Juventa.
- Brocke, Hartmut (1999). Für ein jugendpolitisches Leitprogramm des Bundes. Online unter http://www.stiftung-spi.de/index_1.html (letzter Zugriff 18.06.2005). Berlin: Stiftung SPI.
- Brocke, Hartmut (2002a). Soziale Arbeit als Koproduktion. Online unter http://www.stiftung-spi.de/index_1.html (letzter Zugriff 18.06.2005). Berlin: Stiftung SPI.
- Brocke, Hartmut (2002b). Soziale Arbeit als Koproduktion: 10 Empfehlungen zur Nachhaltigkeit kommunaler Strategien sozial(räumlich)er Integration. In *JOURNAL der Regiestelle E&C*, 7. http://www.stiftung-spi.de/index_1.html (18.06.2005). Berlin: SPI.
- Brocke, Hartmut (2005a). Programmplattform des Bundesmodellprogramms „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten “ (E&C). Grundlagen und Programmgebiete. In Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hrsg.), *E&C-Workshop - Ohne Partizipation keine Integration – Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten* (Workshop 13.-14. Januar 2004, Berlin, S. 5-7; <http://www.eundc.de/download/partizipation.pdf> (10.10.2005). Berlin: SPI.
- Brocke, Hartmut (2005b). Strategien für Bildung in benachteiligenden Quartieren – Soziale Bildungsforen im Stadtteil. In DifU (Hrsg.), *Fachtagung Bildung im Stadtteil*. (Dokumentation der Veranstaltung vom 30.05.2005 in Berlin; Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt, Bd. 5; S. 97-100). Berlin: DifU.
- Brockhaus, Michael (1996). Gesellschaftsorientierte Kooperationen. Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit von Unternehmungen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen im ökologischen Kontext. (zugel. Diss., Wirtsch.wiss., Universität St. Gallen). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Brodocz, André (1996). Strukturelle Kopplung durch Verbände. In *Soziale Systeme* 2 (2), 361-388.
- Bruckner, Elke & Meinhold-Henschel, Sigrid (2002). Sozialen Problemlagen von Kindern und Jugendlichen begegnen. <http://www.kompassmodellkommunen.de/download/> .. [Trendbericht] (Zugriff 10.05.06).
- Burchardt, Susann (2005). Governancestrategien im Spannungsfeld Jugendhilfe Schule. In DJI – Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.), *Governance Strategien auf kommunaler Ebene. Lokale Netzwerke und kommunalpolitische Steuerung* (Dokumentation Projektgruppe E&C und LOS; S. 100-106). München: DJI.
- Buchholtz, Dieter (2000). Die Stellung der Deutschen Sportjugend innerhalb des Deutschen Sportbundes. In dsj (Hrsg.), *50 Jahre Deutsche Sportjugend. In einem Jugendberghaus fing es an*. (S. 9-10). Schorndorf: Hofmann.
- Budäus, Dietrich & Eichhorn, Peter (Hrsg.) (1997). Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung (Symposiumsband Gesellschaft für Öffentliche Wirtschaft und Public Management an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg, 21./22. März 1996). Baden-Baden: Nomos.
- Budäus, Dietrich et al. (Hrsg.) (1998). Theorie der Public Private Partnership. (3 Bände; Diskussionsbeiträge des Arbeitsbereichs Public Management, Universität Hamburg 34). Baden-Baden: Nomos.

11 Literaturverzeichnis

- Bündnis 90/Die Grünen NRW (2005). Aktuelle Stunde: „Landesregierung spart auf Kosten von Familien, Kindern und Jugendlichen“ (Rede im Landtag NRW am 15.12.2005). http://www.gruene.landtag.nrw.de/aktuell/reden/051215-Rede_.. (20.12.05).
- Büscher, Wolfgang (2006). Sozialraumorientierte Hilfsangebote in Köln – Stand der Umsetzung des Konzeptes (Amtsleiter für Jugend, Kinder und Familie in Köln; unveröff. Input-Vortrag, Informationsveranstaltung am 8.12.2006, Köln). Köln.
- Bukó, Constantin (2004). Wissensnetzwerke aus Sicht von Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen: eine empirische Analyse. In Rolf Caspers, Nils Bickhoff & Thomas Bieger (Hrsg.), *Interorganisatorische Wissensnetzwerke. Mit Kooperation zum Erfolg*. (S. 251-314). Berlin: Springer.
- Bundeskongress Soziale Arbeit - Organisationsbüro (Hrsg.) (2005). Zur Produktivität des Sozialen – Den sozialen Staat aktivieren. (Kongressband 6. Bundeskongress Sozialer Arbeit, 22.-24.09.2005 in Münster). Online http://www.bundeskongress-soziale-arbeit.de/programm_bundeskongress.pdf (11.11.2005). Münster: Eigenverlag.
- Bundesregierung - BR (Hrsg.) (1999). Moderner Staat – Moderne Verwaltung: - Leitbild und Programm der Bundesregierung - I. Leitbild aktivierender Staat (Kabinettsbeschluss vom 1.12.1999). Online als pdf unter http://www.staat-modern.de/Anlage/original_550397/Moderner-Staat-Moderne-Verwaltung-Das-Programm-der-Bundesregierung.pdf (letzter Zugriff 11.10.2005). Berlin: BMI.
- Bundesregierung - BR (Hrsg.) (2001). Lebenslagen in Deutschland. Erster Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Berlin: BMAS.
- Bundesregierung – BR (2002). 10. Sportbericht der Bundesregierung. (Deutscher Bundestag Drucksache 14/9517, 14. Wahlperiode, 20. Juni 2002). Berlin: BR.
- Bundesregierung - BR (Hrsg.) (2005). Lebenslagen in Deutschland. Der 2. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. <http://www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/Soziale-Sicherung/berichte,did=89972.html> (2.12.2005). Berlin: BMAS.
- Burchardt, Susann & Förster, Heike (2004). Nachhaltigkeit lokaler Netzwerke und Modi kommunalpolitischer Steuerung - Das Bundesprogramm "Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten" im Kontext neuer kommunal politischer Strategien. (unveröff. Manuskript Tagungsbeitrag: "Institutionen und Strukturen lokaler Politik in der Bundesrepublik Deutschland."). Darmstadt: TU Darmstadt.
- Burns, Tom R. & Dietz, Thomas (1992). Institutionelle Dynamik: Ein evolutionärer Ansatz In *Journal für Sozialforschung* 32 (3/4), 285-306.
- Burns, Tom R., Baumgartner, Thomas & Deville, Philippe (1985). *Man, Decisions, Society: The Theory of Actor-System Dynamics for Social Scientists*. New York: Gordon & Breach.
- Cachay, Klaus (1988a). Sport und Gesellschaft. Zur Ausdifferenzierung einer Funktion und ihrer Folgen. Schorndorf: Hofmann.
- Cachay, Klaus (1988b). Perspektiven zur zukünftigen Entwicklung von Sportvereinen und Sportverbänden. In Digel, Helmut (Hrsg.), *Sport im Verein und Verband* (S. 219-233). Schorndorf: Hofmann.
- Cachay, Klaus (1990). Versportlichung der Gesellschaft und Entsportlichung des Sports – Systemtheoretische Anmerkungen zu einem gesellschaftlichen Phänomen. In Hartmut Gabler & Ulrich Gähner (Hrsg.), *Für einen besseren Sport ... Themen, Entwicklungen und Perspektiven aus Sport und Sportwissenschaft* (S. 97-113). Schorndorf: Hofmann.
- Cachay, Klaus & Hartmann-Tews, Ilse (Hrsg.) (1998). Sport und soziale Ungleichheit. Stuttgart: Nagelschmid
- Cachay, Klaus & Thiel, Ansgar (2000). Soziologie des Sports. Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports in der modernen Gesellschaft. (Grundlagentexte Soziologie). Weinheim/München: Juventa.
- Cachay, Klaus & Thiel, Ansgar (2003). Soziale Ungleichheit im Sport. In Werner Schmidt, Ilse Hartmann-Tews & Wolf-Dietrich Brettschneider (Hrsg.), *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht* (S.275- 295), Schorndorf: Hofmann-Verlag.
- Caplan, Ken (2003). The Purists' Partnership: Debunking the Terminology of Partnerships. In CSPI - Cross Sector Partnership Initiative (Hrsg.), *Partnership Matters. Current Issues in*

- Cross-Sector Collaboration*, 1, page 31-35. <http://www.thepartneringinitiative.org/mainpages/rp/pubs/docs/PM-vol1.pdf> (10.10.2004). Cambridge: Copenhagen Centre.
- Caspers, Rolf; Bickhoff, Nils & Bieger Thomas (Hrsg.) (2004). Interorganisatorische Wissensnetzwerke. Mit Kooperation zum Erfolg. Berlin: Springer.
- Castells Manuel (2001). Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1 der Triologie: Das Informationszeitalter. Opladen: Leske + Budrich.
- CDU Stadt Köln (2004). Hallennutzungsgebühren. CDU der Stadt Köln – Rat. Online unter <http://www.cdu-koeln.de/ratsfraktion/ratsarbeit/rats-report/2004/2004-08-hallennutzungsgebuehren.pdf> (letzter Zugriff 20.03.2005).
- Child, John (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In *Sociology* 6, 1-22.
- Cohen, Michael D., March, James G. & Olsen, Johan P. (1990). Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahlverhalten. In James G. March (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation*. (S. 373-398). Wiesbaden: Gambler.
- Coleman, James Samuel (1979). Macht und Gesellschaftsstruktur. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Colomy, Paul (1990). Strategic Groups and Political Differentiation in the Antebellum United States. In Jeffrey C. Alexander & Paul Colomy (Eds.), *Differentiation Theory and Social Change. Comparative and Historical Perspectives* (pp. 222-264). New York: Columbia.
- Cornelißen, Waltraud, Martina Gille, Holger Knothe, Petra Meier, Hannelore Queisser & Monika Stürzer (Hrsg.) (2002). Junge Frauen – junge Männer. Opladen: Leske + Budrich.
- Cornelißen, Waltraud (2002a). Freizeit – freie Zeit für junge Frauen und Männer? In Waltraud Cornelißen, Martina Gille, Holger Knothe, Petra Meier, Hannelore Queisser & Monika Stürzer (Hrsg.), *Junge Frauen – junge Männer* (S. 135-204). Opladen: Leske+Budrich
- CoE - Council of Europe (1976). European Sport for All Charter. On the Principles for a Policy for Sport for All. (Resolution (76) 41 of the Community of Ministers). Strasbourg: Sports Council Information Center.
- CoE - Council of Europe (2001). Sport for All: Recommendation no. R (92) 13 REV of the Committee of ministers to member states on the revised European Sports Charter (adopted by the Committee of Ministers on 24 September 1992, 480th meeting of the Ministers' Deputies; revised at 752nd meeting on 16 May 2001). Online unter <http://cm.coe.int/ta/rec/1992/92r13rev.htm> (letzter Zugriff 10.10.2005).
- CoE - Council of Europe (2005). Sport for All. Online unter http://www.coe.int/T/E/cultural_cooperation/Sport/Sport_for_all/Democracy_and_sport/ (Zugriff 12.12.2005). Strasbourg: COE.
- CPI - The University of Cambridge Programme for Industry (Hrsg.) (2004). Partnership Matters 2: Current Issues in Cross-Sector Collaboration. (Issue 2/2004; CPI, <http://thepartneringinitiative.org/mainpages/rp/pubs/docs/PM-vol3.pdf>(10.10.2005). Cambridge: The Partner Initiative.
- CPI - The University of Cambridge Programme for Industry (Hrsg.) (2005). Partnership Matters 3: Current Issues in Cross-Sector Collaboration. (Issue 3/2005; CPI, <http://thepartneringinitiative.org/mainpages/rp/pubs/docs/PM-vol3.pdf>(10.11.2005). Cambridge: The Partner Initiative.
- Crozier, Mechel & Friedberg, Erhard (1979). Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns (Sozialwissenschaft und Praxis, Bd. 3). Königstein/Ts.: Athenäum.
- Crozier, Mechel & Friedberg, Erhard (1993 [1979]). Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt a.M: Anton Hain.
- CSPI - Cross Sector Partnership Initiative (Hrsg.) (2003). Partnership Matters 1: Current Issues in Cross-Sector Collaboration, 1. <http://www.thepartneringinitiative.org/mainpages/rp/pubs/docs/PM-vol1.pdf> (10.10.2004). Cambridge: Copenhagen Centre.
- Cyert, Richard M., Feigenbaum Edward A. & March, James G. (1990). Verhaltenstheoretische Modelle der Unternehmung. In James G. March (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation* (S. 43-70). Wiesbaden: Gambler.

11 Literaturverzeichnis

- Czada, Roland (1994). Konjunkturen des Korporatismus: Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung. In Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Staat und Verbände*. (S. 37-64). Opladen: Westdt. Verlag.
- Czada, Roland (1995). Kooperation und institutionelles Lernen in Netzwerken der Vereinigungspolitik. In Renate Mayntz & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung* (S. 299-327). Frankfurt a.M. u.a.: Campus.
- Daft, Richard L. (1998⁹). *Organization theory and design*: Cincinnati/Ohio: South-Western College Publication.
- Dahme, Heinz-Jürgen (1999). Kooperative Steuerung sozialer Versorgungssysteme – Neue Vernetzungsstrategien. In *Theorie und Praxis sozialer Arbeit*, 50 (3), 89 – 94.
- Dahme, Heinz-Jürgen (2000). Kooperation und Vernetzung im sozialen Dienstleistungssektor. Soziale Dienste im Spannungsfeld ‚diskursiver Koordination‘ und ‚systemischer Rationalisierung‘. In Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor* (S. 47-68). Berlin: edition sigma.
- Dahme, Heinz-Jürgen & Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.) (2000). *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor*. Berlin: edition sigma.
- Dahme, Heinz-Jürgen & Wohlfahrt, Norbert (2000a). Einleitung: Zur politischen Inszenierung von Wettbewerb und Vernetzung im Sozial- und Gesundheitssektor – auf dem Weg zu einem neuen Ordnungsmix? In dies. (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor* (S. 9-30). Berlin: edition sigma.
- Dammann, Klaus, Grunow, Dieter & Japp, Klaus P. (Hrsg.) (1994). Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema. (Niklas Luhmann zum 65. Geburtstag). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- DBJR - Deutscher Bundesjugendring (Hrsg.) (1999): *Jugendverbände. Werkstätten der Demokratie zwischen Lagerfeuer, World Wide Web und Agenda 21*. Bonn: DBJ.
- DBJR – Deutscher Bundesjugendring (2005). Föderalismuskommission - Gesetzliche Grundlagen verändern Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG): Verbessern ja, Abschaffen nein! Online unter <http://www.dbjr.de/index.php?m=1&id=216> (15.12.2005).
- Degele, Nina (1997). Zur Steuerung komplexer Systeme – eine soziokybernetische Reflexion. In *Soziale Systeme* 3, 81-99.
- Deigendesch, Thomas E. (2004). *Management in strategischen Netzwerken – Eine empirische Untersuchung*. Bern: Haupt.
- Deinet, Ulrich (2000). Wirksamkeitsdialog. Offene Kinder- und Jugendarbeit aus Sicht der Moderation. In *Jugendhilfereport. Landesjugendamt Rheinland* 13 (3), 9-10.
- Derlien, Hans-Ulrich, Gerhardt, Uta & Scharpf, Fritz W. (Hrsg.) (1994). *Systemrationalität und Partialinteresse* (Festschrift für Renate Mayntz). Baden-Baden: Nomos.
- Deutscher Bundestag (2005). Antrag der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN: das Programm „Soziale Stadt“ weiterentwickeln und ausweiten (Wortprotokoll Nr. 15/71]. http://www.bundestag.de/parlament/gremien15/a14/_ffentlich/71__Sitzung.pdf (letzter Zugriff 6.11.2005). Berlin: Deutscher Bundestag (BT-Drucksache 15/4660).
- Deutscher Sportstudio-Verband (DSSV). Allgemeine Eckdaten. Online unter www.dssv.de. (letzter Zugriff 29.9.2001).
- Deutscher Städtetag (1995). Chancen und Grenzen der Privatisierung. In *ZKF* 10, 224-228.
- Deutscher Städtetag (Hrsg.) (2003). Sport vor Ort – Kommunale Sportpolitik im Wandel. Sonderheft in der Reihe *Der Städtetag* 7/8.
- Deutscher Städtetag (2003a). Positionspapier des Deutschen Städtetages zur Bedeutung des Sports in der Stadt. In Deutscher Städtetag (Hrsg.), *Sport vor Ort – Kommunale Sportpolitik im Wandel*. Sonderheft in der Reihe *Der Städtetag* 7/8, 50-51.
- DeGeVal – Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2004). *Standards für Evaluation*. Alfter: DeGeVal (Eigenverlag).

11 Literaturverzeichnis

- DeGeVal – Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.) (2006). Themenschwerpunkt: Netzwerkevaluation. In *DeGeVal ... Info. Zeitschrift für Evaluation* 2/2006, 249-332.
- Dewe, Bernd & Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.) (1991). *Netzwerkförderung und soziale Arbeit in ausgewählten Handlungs- und Politikfeldern*. Bielefeld Kleine Verlag.
- Dithmar, Ute & Rose, Lotte (2001). Organisationsautistisches als Klippe beim Kooperationsaufbau zwischen Schule und Jugendarbeit. In Peter Becker & Jochen Schirp (Hrsg.), *Jugendhilfe und Schule. Zwei Handlungsrationaltäten auf dem Weg zu einer?* (S. 150- 171). Marburg: Votum.
- Die Grünen im Landtag NRW (2005): Programmwurf zum Hearing im Landtag: Sportgesetz für NRW? (Landtag NRW, 24. November 2005). Online unter <http://www.gruene.landtag.nrw.de/aktuell/veranstaltungen/pdf/051124-Sportgesetz.pdf> (letzter Zugriff 15.12.2005).
- Dierkes, Ekkehard (1985). *Jugendverbandsarbeit im Sport. Bestandsaufnahme und Analyse der konzeptionellen Grundlagen* (zug.Diss., Uni Tübingen, 1984). Schorndorf: Hofmann.
- DifU - Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2002). *Drei Jahre Programm Soziale Stadt – eine ermutigende Zwischenbilanz* Quelle: Die Soziale Stadt - Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt (im Auftrag vom Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) Online unter <http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/zwischenbilanz/> (letzter Zugriff 10.11.2005). Berlin: DifU.
- DifU - Deutsches Institut für Urbanistik (2003). *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“*. Online unter <http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/endbericht> (letzter Zugriff 15.10.2005) Berlin: DifU.
- Digel, Helmut (1989a). Sport in der Risikogesellschaft. In Michael Klein (Hrsg.), *Sport und soziale Probleme* (S. 71-120). Reinbek: Rowohlt.
- Digel, Helmut (1989b). Über den Wandel der Werte in Gesellschaft, Freizeit und Sport. In Deutscher Sportbund (Hrsg.), *Die Zukunft des Sports. Materialien zum Kongress Menschen im Sport 2000* (S. 14-43). Schorndorf: Hofmann.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In *American Sociological Review*, vol. 2, 147-160.
- DJI - Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) (1999). *Interkulturelles Netzwerk in der Jugendsozialarbeit im Sozialraum*. (Konzept der Wissenschaftlichen Begleitung). <http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=58> (28.02.2005). München: DJI.
- DJI - Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) (2001a). Karin Haubrich & Andreas Vossler: *Das Modellprogramm "Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum" - Erste Ergebnisse und Erfahrungen*. In BAG JAW (Hrsg.), *Jugend-Beruf-Gesellschaft Arbeitsdruck 39. Sozialanalyse* (S. 22-33). http://cgi.dji.de/bibs/58_1017_soziata.pdf (19.06.2005). München: DJI.
- DJI - Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) (2001b). Karin Haubrich: *Vom Jugendgemeinschaftswerk zur Fachstelle für Integration. Erste Ergebnisse aus dem Modellprogramm „Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum“* (Vortrag Arbeitstagung" 26. bis 28. November 2001, Bad Münster am Stein). http://cgi.dji.de/bibs/58_1271_OeffnungJGW.pdf (19.06.2005). München: DJI.
- DJI – Deutsches Jugendinstitut (2002a). *Netzwerkstrukturen in sozialen Brennpunkten. Ergebnisse der Interviews mit Schlüsselpersonen in den Modellgebieten von E&C. Erster Teilbericht* (Projektgruppe "Netzwerke im Stadtteil ") http://www.dji.de/1_e+_c/netzwerkbericht_neu.pdf (15.05.2005). München/Leipzig: DJI.
- DJI – Deutsches Jugendinstitut (2002b). *Netzwerkstrukturen in sozialen Brennpunkten. Ergebnisse der Interviews mit Schlüsselpersonen in den Modellgebieten von E&C. Zweiter Teilbericht* (Projektgruppe "Netzwerke im Stadtteil") http://www.dji.de/1_e+_c/netzwerkbericht2.pdf (15.05.2005). München/Leipzig: DJI.
- DJI – Deutsches Jugendinstitut (2003). *Kinder- und Jugendhilfe in sozialen Brennpunkten. Ergebnisse einer Befragung von Leiterinnen und Leitern von Einrichtungen der Kinder- und*

11 Literaturverzeichnis

- Jugendhilfe in 12 Modellgebieten. (Projektgruppe Netzwerke im Stadtteil; Endbericht). http://www.dji.de/1_e+_c/gesamtbericht.pdf (15.05.05). München: DJI.
- DJI – Deutsches Jugendinstitut (2005a). Wissenschaftliche Begleitung des Programms E&C: Netzwerke im Stadtteil (Teil I, 01.09.2000 - 30.09.2003). <http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=117> (19.06.2005). München: DJI.
- DJI – Deutsches Jugendinstitut (2005b). Wissenschaftliche Begleitung des Programms ‚Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten - E&C‘: E&C im Kontext neuer kommunalpolitischer Strategien (Teil II, 01.01.2004 - 31.12.2006). <http://cgi.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=330> (19.06.2005). München: DJI.
- DJI – Deutsches Jugendinstitut (2005c). Bundesjugendkuratorium. Online unter <http://www.bundesjugendkuratorium.de/> (letzter Zugriff 5.09.2005). München: DJI.
- DJI – Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) (2005d). Governance Strategien auf kommunaler Ebene. Lokale Netzwerke und kommunalpolitische Steuerung (Dokum. 8./9. 12.04 in Halle). http://www.dji.de/bibs/330_Governance.pdf (1.06.2006). München: DJI.
- DJI – Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.) (2005e). Fachtagung: Wirkungsorientierte Evaluation – ein neues Wundermittel? (Dokumentation Fachtagung des DJI und ISS, 14./15. November 2005, Göttingen). <http://www.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=333&Jump1=RECHTS&Jump2=3>; 15.02.2006). München: DJI.
- Döhler, Marian (1991). Policy Networks, Opportunity Structures and Neo-Conservative Reform Strategies in Health Policy. In Bernd Marin & Renate Mayntz (Hrsg.), *Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations* (pp. 235-296). Frankfurt a.M./Boulder, Col.: Campus/ Westview Press.
- Donati, Pierpaolo (1996). Konzepte und Strategien einer integrierten und synergetischen Sozialpolitik. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft* (S. 126-141). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Doron Kies, Albert Scherr & Werner Thole (Hrsg.) (1998). Standortbestimmung der Jugendarbeit. Schwalbach: Wochenschau.
- DOSB - Deutscher Olympischer Sportbund (2006). Der Deutsche Olympische Sportbund. Online unter <http://www.dsb.de/index.php?id=351> (letzter Zugriff am 25.05.2006).
- DSB - Deutscher Sportbund (1966). Charta des Deutschen Sports. Frankfurt a.M.: DSB.
- DSB - Deutscher Sportbund (Hrsg.) (1972). Sport für Alle. Herausforderungen an den Sport. Frankfurt a.M.: DSB.
- DSB - Deutscher Sportbund (Hrsg.) (1976). Konzeption Breitensport. Frankfurt a.M.: DSB.
- DSB - Deutscher Sportbund (Hrsg.) (1994). Satzung. Frankfurt a.M.: DSB.
- DSB - Deutscher Sportbund (Hrsg.) (1995). Gesundheitspolitische Konzeption des Deutschen Sportbundes. Frankfurt a.M.: DSB.
- DSB - Deutscher Sportbund (Hrsg.) (1996). Qualitätskriterien zur Durchführung gesundheitsorientierter Angebote im Sportverein. Frankfurt a.M.: DSB.
- DSB – Deutscher Sportbund (Hrsg.) (2001). „Integration durch Sport“. Frankfurt a.M.: DSB.
- DSB – Deutscher Sportbund (Hrsg.) (2004). Sport gestaltet Zukunft mit den Menschen vor Ort. (Dokumentation Zweiter Zukunftskongress des Deutschen Sportbundes; 2./3.12.2004; Bremen). Frankfurt a.M.: Eigendruck.
- DSB – Deutscher Sportbund (Hrsg.) (2005). Bestandserhebung. Online unter <http://www.dsb.de/index.php?id=348> (letzter Zugriff 15.12.2005).
- DSB – Deutscher Sportbund (2006). Satzung des DSOB. Online unter <http://www.dsb.de/index.php?id=348> (letzter Zugriff 25.05.2006).
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (1996). Zukunftswerkstatt Jugendsport (Fachveranstaltung vom 02.07. bis 03.07.1996, Berlin; Red.: Peter Lautenbach). Frankfurt a. M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (1999a). Kommunale Jugendpläne. Die Bedeutung kommunaler Jugendpläne für die Förderung des Sports auf den unteren Ebenen. (Barbara Lutz & Rudolf Schmidt (Red.), Arbeitshilfen und Anleitungen zur Theorie und Praxis, Jugendarbeit, 17; gef. durch das BMFSFJ aus Mitteln des Kinder- und Jugendplanes – KJP). Frankfurt a. M.: Eigenverlag.

11 Literaturverzeichnis

- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (1999b). Soziale Offensive im Kinder- und Jugendsport: Entwicklung und Chancen junger Menschen. Ein Begründungs- und Orientierungskonzept. (Gef. BMFSFJ). Frankfurt a.M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2000a). Neue Partizipationsformen für Mädchen und junge Frauen im Sport (Empfehlungen der Deutschen Sportjugend; Britt Dahmen et al. (Red.)), gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus den Mitteln des Kinder- und Jugendplanes – KJP). Frankfurt a. M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2000b). Geschlechtsbewusste Jugendarbeit im Sport (Empfehlungen der Deutschen Sportjugend; Britt Dahmen et al. (Red.)), gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus den Mitteln des Kinder- und Jugendplanes – KJP). Frankfurt a.M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2000c). 50 Jahre Deutsche Sportjugend. In einem Jugendberghaus fing es an.. Schorndorf: Hofmann.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2001a). Sport und Gewalt. (Materialien, Positionen, Handlungen, Strategien. Ein Kompendium zu einem brisanten Jugend-, Sozial-Gesellschafts- und sportpolitischen Themenfeld; gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus den Mitteln des Kinder- und Jugendplanes – KJP). Frankfurt a.M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2001b). Soziale Talente im Sport. Frankfurt a.M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2001c). Jugendarbeit im Sportverein. Frankfurt a.M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2002a). Die Jugendordnung. Grundlagen der Mitbestimmung im Jugendsport (Eine Arbeitshilfe). Frankfurt a.M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2002b). Eine Frage der Qualität "Jugendarbeit im Sport". (Autoren: Marc-Peter Buddensieg, Falk Freyberg). Frankfurt a.M.: dsj.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2003a). Eine Frage der Qualität "Sportliche Jugendarbeit". (Autor: Dr. Ralf Sygusch). Frankfurt a.M.: Eigenverlag.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2003b). Soziales Talent tut Deutschland gut. (Tagungsdokumentation 5.-7. Dezember 2003, Hamburg). Frankfurt/M.: dsj.
- dsj – Deutsche Sportjugend (2004a). Der Vorstand. <http://www.dsj.de/>; (20.11.05).
- dsj – Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2004b). Europäisches Jahr der Erziehung durch Sport. (Dokumentation Nationalen Auftaktveranstaltung am 19. Januar 2004, Leipzig). Frankfurt/M.: Eigenverlag.
- dsj – Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (2005a). Soziale Offensive im Jugendsport. Online unter <http://www.dsj.de/> [soziale Offensive] letzter Zugriff 20.12.2005).
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2005b). Eine Frage der Qualität "Gender Mainstreaming" in den Jugendorganisationen des Sports - Eine Arbeitshilfe (gef. durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus den Mitteln des Kinder- und Jugendplanes – KJP). Frankfurt/M.: Eigenverlag dsj.
- dsj – Deutsche Sportjugend (2005c). Soziale Offensive im Jugendsport. Online unter <http://www.dsj.de/> [soziale Offensive] letzter Zugriff 20.12.2005).
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (Hrsg.) (2005d). Zivildienst im Sport in besonderen sozialen Bereichen. Frankfurt/M.: Eigenverlag dsj.
- dsj - Deutsche Sportjugend im DSB e.V. (2006). Selbstdarstellung. Online unter <http://www.dsj.de/>; (letzter Zugriff 15.01.2006).
- dsj Newsletter (2005a). Die Deutsche Sportjugend freut sich auf die neue Dachorganisation des Deutschen Sports. Newsletter vom 24.10.2005 (online).
- dsj Newsletter (2005b). Föderalismus Kommission gescheitert – KJHG vorerst unangetastet. Newsletter vom 20.12.2004 (online).
- Duden (1990⁵). Fremdwörterbuch. Duden Band 5. Mannheim et al.: Duden Vgl.
- Ebers, Mark & Gotsch, Wilfried (1999). Institutionenökonomische Thorien der Organisation. In Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 199-252). Stuttgart: Kohlhammer.

11 Literaturverzeichnis

- Eichler, Andreas (2000). Strategische Allianzen im Non-profit-Bereich: Gefahr oder Chance? Ein Bericht aus der Praxis. In Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor* (S. 89- 299). Berlin: edition sigma.
- Eichmann, Rainer (1989a). Systemische Diskurse – Zur produktiven Nutzung von Dissens. In Manfred Glagow, Helmut Wiesenthal & Helmut Willke (Hrsg.), *Gesellschaftliche Steuerungsrationalität und partikulare Handlungsstrategien* (S. 55-80). Pfaffenweiler: Centaurus.
- Eichmann, Rainer (1989b). Diskurs gesellschaftlicher Teilsysteme. Wiesbaden.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. In *Academy of Management Review*, vol. 4, 532-550.
- Eisenstadt, Samuel N. (1964). Social Change, Differentiation, and Evolution. In *American Sociological Review* 29, 375-386.
- Elias, Norbert (1997 [1939]). Über den Prozess der Zivilisation. Zwei Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Elsholz, Uwe, Habenicht, Thomas, Proß, Gerald & Skroblin, Jörg-Peter (2004). Anleitung zum Knüpfen gewerkschaftlicher Netzwerke. Hamburg: Ver.di Eigenverlag.
- Emrich, Eicke, Papathanassiou, Vassilo & Pitsch, Werner (1998). Sportvereine im Sportbund Pfalz. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Niedernhausen: Schors.
- Emrich, Eicke (2005). Organisationstheoretische Besonderheiten des Sports. In Breuer, Christoph & Thiel, Ansgar (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement*. (S. 95-113). Schorndorf: Karl Hofmann.
- Emrich, Eicke, Papathanassiou, Vassilios & Pitsch, Werner (2001). Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 106) Schorndorf: Hofmann.
- Endres, Egon (2001). Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken. In Jürgen Howaldt, Ralf Kopp & Peter Flocken (Hrsg.), *Kooperationsverbünde und regionale Modernisierungs* (S. 103-120) Wiesbaden: Gabler.
- Endres, Egon & Wehner, Theo (1995). Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. In Georg Schreyögg & Jörg Sydow (Hrsg.), *Managementforschung* (Bd. 6; S. 1-45). Berlin/New York: de Gruyter.
- Enggruber, Ruth (2001). Gender Mainstreaming und Jugendsozialarbeit. Münster: Votum Vlg.
- Enquete-Kommission ‚Bürgerschaftliches Engagement‘ (2002). Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. (Dt. Bundestag: 14/8900, <http://dip.bundestag.de/btd/14/089/1408900.pdf> 18.06.2005). Berlin: Deutscher Bundestag.
- Eposito, Elena (2005): Die Beobachtung der Kybernetik. Elena Eposito über Heinz von Foerster "Observing Systems" (1981). In Dirk Baecker (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (S. 291-302). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Esser, Hartmut (1993). Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Frankfurt a.M. / New York: Campus.
- Esser, Hartmut (2000a [1993]). Soziologie. Spezielle Grundlagen, Bd. 2. Die Konstruktion der Gesellschaft. Frankfurt a.M./ New York: Campus.
- Esser, Hartmut (2000b [1993]). Soziologie. Spezielle Grundlagen, Bd. 3. Soziales Handeln. Frankfurt a.M./ New York: Campus.
- Esser, Hartmut (2000c [1993]). Soziologie. Spezielle Grundlagen, Bd. 4. Opportunitäten und Restriktionen. Frankfurt a.M./ New York: Campus.
- Esser, Hartmut (2000d [1993]). Soziologie. Spezielle Grundlagen, Bd. 5. Institutionen. Frankfurt a.M./ New York: Campus.
- Etzioni, Amitai (1969). Elemente einer Makrosoziologie. In Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Theorien des sozialen Wandels* (S. 147-176). Köln/Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Etzioni, Amitai (1973), The Third Sector and Domestic Missions. In *Public Administration Review* 33 (4), 314-333.
- Etzioni, Amitai (1975). Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Etzioni, Amitai (2001). Der dritte Weg zur guten Gesellschaft. Auf der Suche nach der neuen Mitte (hrsg. von Hans U. Nübel & Jürgen Hunke). Hamburg: MIKO edition Verlag.
- EU - Europäische Union (2000). Studie zum Thema Sport als Mittel zur sozialen Integration von jungen Menschen (Study on Sports as a Tool for the Social Integration of Young (GOPA-Consultants Gesamtkoordination). Online unter http://europa.eu.int/comm/sport/sport-and/youth/docs/jeunesse-sport-etude_de.pdf (letzter Zugriff 10.12.2005). Brüssel: EU (online published).
- EU – Europäische Union (2005). Ein neuer Rahmen für die offene Koordinierung der Sozialschutzpolitik und der Eingliederungspolitik. (<http://europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c10140.htm>; 1 20.12.2005). Brüssel: Europäische Union.
- Europarat (2004). Charta Sport für Alle. Online unter http://www.coe.int/T/D/Com/Europarat_kurz/Broschueren/800Einlei.asp#P2008_168383 (10.10. 2005).
- Evanschitzky, Heiner (2003). Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken. Ein Netzwerkmarketingansatz. (zugel. Diss., Westfalen Universität, Münster). Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl.
- Evers, Adalbert (1990a). Im intermediären Bereich – Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt. *Journal für Sozialforschung* 30 (2), 189-210.
- Evers, Adalbert (1990b). Introduction: Shifts in the Welfare Mix – Introducing a New Approach for the Study of Transformations in Welfare and Social Policy. In Adalbert Evers & Helmut Wintersberger (Eds.), *Shifts in the Welfare Mix. Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*. (S.7-30). Frankfurt/M. et al: Campus/ Westview.
- Evers, Adalbert (1991). Sektor oder Spannungsfeld? Zur Konzeption des intermediären Bereichs und seiner Organisationsdynamik. In Wolfgang Glatzer (Hrsg.), *Die Modernisierung moderner Gesellschaften. 25. Deutscher Soziologentag* (S. 729-732). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Evers, Adalbert (2000). Aktivierender Staat – eine Agenda und ihre möglichen Bedeutungen. In Erika Mezger & Klaus-W. West (Hrsg.), *Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln* (Hans Böckler Stiftung, S. 13-30). Marburg: Schüren Verlag.
- Evers, Adalbert (2002a). Gegenstand, analytisches Konzept und Methodik der Studie. In Adalbert Evers, Ulrich Rauch & Uta Stitz (Hrsg.), *Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen* (S. 11-44). Berlin: edition sigma.
- Evers, Adalbert (2002b). Zusammenfassung und Auswertung der Befunde. In Adalbert Evers, Ulrich Rauch & Uta Stitz (Hrsg.), *Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen* (S. 217- 266). Berlin: edition sigma.
- Evers, Adalbert (2005). Vernetzung sozialer Einrichtungen als Weg zur Erschließung von Ressourcen bürgerschaftlichem Engagements. In Petra Bauer & Ulrich Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. (Bd. II, S. 55-72). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Evers, Adalbert & Leggewie, Claus (1999). Der ermunternde Staat. Vom aktivierenden Staat zur aktivierenden Politik. In *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 6, 170- 185.
- Evers, Adalbert & Olk, Thomas (Hrsg.) (1996). Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Evers, Adalbert & Olk, Thomas (1996a). Wohlfahrtspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimension eines Leitbegriffs. In dies. (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft* (S. 9-60). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Evers, Adalbert & Wintersberger, Helmut (Eds.) (1990). *Shifts in the Welfare Mix. Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*. Frankfurt a.M. et al.: Campus.
- Evers, Adalbert, Badelt, Christoph, Nahmias, Daphné & Svetlik, Ivan (Hrsg.) (1993). *New welfare mixes in care for the elderly*. (Eurosocal Reports 40). Wien: European Centre for Social Welfare Policy and Research.
- Evers, Adalbert, Rauch, Ulrich & Stitz, Uta (2001). Ist Engagement erwünscht? – Sein Stellenwert im Kontext eines Umbaus öffentlicher Dienste und Einrichtungen. In Rolf G. Heinze, & Thomas Olk (Hrsg.), *Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 209-230). Opladen: Leske+Budrich.

11 Literaturverzeichnis

- Evers, Adalbert, Rauch, Ulrich & Stitz, Uta (2002). Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. (Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 16). Berlin: edition sigma.
- Evers, Adalbert, Riedel, Birgit & Wohlfahrt, Norbert (2000). Bürgerschaftliches Engagement in Nordrhein-Westfalen. Dortmund.
- E&C Newsletter (2004). Berlin-Prozess: Integrierte Strategien für Kinder und Jugendliche in benachteiligten Stadtteilen (Hrsg. Regiestelle E&C der SPI Stiftung; Europäische Fachkonferenz zu integrierten Strategien für Kinder und Jugendliche in sozialen Brennpunkten, Berlin vom 23.-25.11.2004) (e-mail vom 26.12.2004). Berlin: E&C-online.
- E&C (2005). Regiestelle E&C: Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten. Online unter: <http://www.eundc.de/seiten/global/home.html> (letzter Zugriff 5.09.2005). Berlin: E&C-online.
- FDP der Stadt Köln (2005). Sportförderung und –pauschale gesichert. Online unter <http://www.fdp-koeln.de/index.php?l1=9&l2=0&l3=1&aid=2972> (letzter Zugriff 07.08.2005).
- Fessler, Norbert (Hrsg.) (1997a). Kooperation von Schule und Sportverein in Deutschland (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 92). Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, Norbert (Hrsg.) (1997b). Zusammenarbeit von Schule und Verein im Sport: Programme, Projekte und Perspektiven. Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, Norbert (1997c). Kooperationsstrukturen. In Norbert Fessler & Hermann Rieder (Hrsg.), *Kooperation von Schule und Sportverein in Deutschland* (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft Bd. 92; S. 21-113). Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, Norbert (1999). Sport in Ballungsgebieten. In Volker Scheid & Joachim Simen (Hrsg.), *Soziale Funktionen des Sports*. (S. 125-146). Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, Norbert (Hrsg.) (2002). Evaluation von Sportförderprogrammen. Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, Norbert & Rieder, Hermann (Hrsg.) (1997). Kooperation von Schule und Sportverein in Deutschland. Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, Norbert & Ziroli, Sergio (Hrsg.) (1997). Zusammenarbeit von Schule und Vereine im Sport. Programme, Projekte und Perspektiven. Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, Norbert, Seibel, Bernd & Strittmacher, Klaus (Hrsg.) (1998). Sport und Soziale Arbeit. Schorndorf: Hofmann.
- Flick, Uwe (1991). Triangulation. In ders. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (S. 423-439). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Flick, Uwe (1992). Entzauberung der Intuition: Systematische Perspektiven. Triangulation als Strategie der Geltungsbegründung qualitativer Daten und Interpretationen. In Hoffmeyer-Zlotinik (Hrsg.), *Analysen verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten* (S. 11-55). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Flick, Uwe (Hrsg.) (1995a²). Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz.
- Flick, Uwe (Hrsg.) (1995b). Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flösser, Gaby & Otto, Hans-Uwe (1996). Neue Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe. Neuwied: Luchterhand.
- Flösser, Gaby & Schmidt, Mathias (1996). Von der Subsidiaritätspolitik zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit – Chancen für neue Kooperationsstrategien im Feld der Jugendhilfe. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus*. (S. 274-294). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Förster, Nadine (2003). Netzwerkarbeit als Lichtblick oder Selbstzweck: Über die Rahmenbedingungen, Möglichkeiten und Grenzen von Netzwerkarbeit am Beispiel der Jugendberufshilfe. In *Newsletter FSTJ der Stiftung SPI* 6/ 2003 (Sonderheft: Netzwerkarbeit als FSTJ-Handlungsprinzip), 7-11.
- Förster, Heike (2005). Einleitung. In DJI – Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.), *Governance Strategien auf kommunaler Ebene. Lokale Netzwerke und kommunalpolitische Steuerung* (Dokumentation Projektgruppe E&C und LOS; S. 6-8). München: DJI.

11 Literaturverzeichnis

- Fombrun, Charles J. (1986). Structural dynamics within and between organizations. In *Administrative Science Quarterly* 31, 403-421.
- Franz, H. J. [o. Angabe des Vorn.] (1987). Selbsthilfe zwischen sozialer Bewegung und spezifischer Organisationsform sozialpolitischer Leistungserbringung. In Franz-Xaver Kaufmann (Hrsg.), *Staat, intermediäre Instanzen und Selbsthilfe: Bedingungsanalyse sozialpolitischer Intervention*. (Reihe Soziologie und Sozialpolitik, Bd. 7, S. 303-338). München: Oldenbourg.
- Freitag, Matthias (2002). Netzwerkkoordination – eine kompetenzorientierte Betrachtung. In Matthias Freitag & Ingo Winkler (Hrsg.) (2002), *Kooperationsentwicklung zwischenbetrieblicher Netzwerke* (S. 57-82). Würzburg: DWV.
- Freitag, Matthias & Winkler, Ingo (Hrsg.) (2002). Kooperationsentwicklung zwischenbetrieblicher Netzwerke. Würzburg: DWV.
- Friedrichs, Jürgen & Jagodzinski, Wolfgang (Hrsg.) (1999). Soziale Integration. (Sonderheft 39/1999 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Friedrichs, Jürgen & Jagodzinski, Wolfgang (1999a). Theorien sozialer Integration. In dies. (Hrsg.), *Soziale Integration*. (Sonderheft 39/1999 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*; S. 9-46). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Fritzsche, Yvonne (2000). Moderne Orientierungsmuster: Inflation am Wertehimmel. In Jugendwerk der Deutschen Shell (Hrsg.), *13. Shell Jugendstudie Jugend 2000* (S.93-156). Opladen: Leske + Budrich.
- Fuchs, Dieter (1999). Soziale Integration und politische Institutionen in modernen Gesellschaften. In Jürgen Friedrichs & Wolfgang Jaogdzinski (Hrsg.), *Soziale Integration*. (Sonderheft 39/1999 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 147-178). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Fuchs, Peter (1992). Die Erreichbarkeit der Gesellschaft. Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Fuchs, Peter (2000). Systemtheorie und Soziale Arbeit. In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven* (S. 158-176). Opladen: Leske + Budrich.
- Fuchs, Peter & Schneider, Diedrich (1995). Das Hauptmann-von-Köpenick-Syndrom. Überlegungen zur Zukunft funktionaler Differenzierung. In *Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie* 1/ 2, 203-224.
- Füllbier, Paul (2001). Jugendberufshilfe. Quantitative und Qualitative Dimensionen. In Paul Füllbier & Richard Münchmeier (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit* (Bd. 1, S. 486-503). Münster: Votum.
- Füllbier, Paul & Münchmeier, Richard (Hrsg.) (2001). Handbuch Jugendsozialarbeit (2 Bände). Münster: Votum.
- Füllbier, Paul & Münchmeier, Richard (2001a). Sozialräumliches Verständnis von Jugend und sozialräumliche Ansätze. In dies (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit*. (Bd. 2, S. 847-861). Münster: Votum 2001.
- Füllbier, Paul & Schaefer, Hans Peter (2001). Jugendsozialarbeit im Kommunalen Kontext. In Paul Füllbier & Richard Münchmeier (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit* (Bd. 1, S. 281-294,). Münster: Votum.
- Füllbier, Paul & Steimle, Hans-Eckart (2001). Streetwork, Mobile Jugendarbeit, Aufsuchende Jugendarbeit. In Paul Füllbier & Richard Münchmeier (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit*. (Bd. 2, S. 589-604). Münster: Votum 2001.
- Fürst, Dietrich (2002a). Regionen und Netzwerke. Aktuelle Aspekte zu einem Spannungsverhältnis. In *Die Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 9 (1), 22-24.
- Fürst, Dietrich (2002b). Schwierigkeiten der fachübergreifenden Koordination. In Karl-Werner Brand (Hrsg.), *Politik der Nachhaltigkeit* (S. 179-191). Berlin: Edition Sigma.
- Fürst, Dietrich (2003). Regional Governance. In Arthur Benz (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit*. (S. 49-71). Hagen: Fernuniversität Hagen.

11 Literaturverzeichnis

- Fuhrmann, Frederik (2005). Netzwerkarbeit einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit im dritten Sektor – Eine Bestandsaufnahme (unveröff. Diplomarbeit). Köln: DSHS Köln.
- Galuske, Michael (2003⁵). Methoden der sozialen Arbeit: eine Einführung. (Grundlagentexte Sozialpädagogik, Sozialarbeit). Weinheim [u.a.]: Juventa.
- Geertz, Clifford (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gericke, Jens, Kazcmarek, Michael, Neweling, Sonja, Schulze im Hove, Anne, Sonneck, Alexandra & Stüllenberg, Frank (Hrsg.) (2004). Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis. Hamburg: Dr. Kovac.
- Gerhardt, Uta, Derlien, Hans-Ulrich & Scharpf, Fritz W. (1994). Werkgeschichte Renate Mayntz. In dies. (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse*. (Festschrift für Renate Mayntz, S. 15-56). Baden-Baden: Nomos.
- Geser, Hans (1990). Organisationen als sozialer Akteur. In *Zeitschrift für Soziologie* 19 (6), 401-417.
- GEW RheinEnergie AG (2003). Geschäftsbericht der GEW RheinEnergie AG 2003. Köln: Eigenverlag.
- GEW RheinEnergie AG (2004). Geschäftsbericht GEW Köln AG 2003. Köln: Eigenverlag.
- GEW Stiftung Köln (1999). §2.2 Förderrichtlinien (inkl. 6 Seiten-Auszug der GEW Stiftungssatzung, § 3Aufgaben; nicht veröffentlichtes Dokument). Richtlinien auch online unter <http://www.gew-stiftung.de/pdf/richtlinien.pdf> (letzter Zugriff 06.05.2005). Köln: GEW Stiftung.
- GEW Stiftung Köln (2005a). Homepage GEW Stiftung Köln. Online unter <http://www.gew-stiftung.de/index.htm> (letzter Zugriff 5.11.2005).
- GEW Stiftung Köln (2005b). Projekte im sozialen Bereich: Körbe für Köln e.V. http://www.gew-stiftung.de/s_projekte/koerbe_fuer_koeln.htm (5.11.2005).
- GEW Stiftung Köln (2005c): Projekte im sozialen Bereich: Ehrenfelder Jugendbüro für Arbeit. http://www.gew-stiftung.de/s_projekte/ehrenfelder_jugendbuero.htm (05.05.05).
- Giddens, Anthony (1995). Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Giddens, Anthony (1997). Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Campus.
- Giegel, Hans-Joachim (1991). Über Systeme und Lebenswelten. In *Soziologische Revue* 14, 14-20.
- Giegel, Hans-Joachim (1992). Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Giegel, Hans-Joachim (1992a). Diskursive Verständigung und systemische Selbststeuerung. In ders. (Hrsg.), *Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften* (S. 59-112). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gieß-Stüber, Petra, Schendemann, Wilhelm & Seibel, Bernd (2004). Vorwort der Herausgeber Sport und Soziale Arbeit. In Bernd Seibel (Hrsg.), *Sport und Soziale Arbeit. Ein Modellprojekt der Evangelischen Fachhochschule Freiburg, der Südbadischen Sportschule Steinbach und der Badischen Sportjugend Freiburg* (Sport und Soziale Arbeit, Bd. 1, S. 1-3). Münster: Lit.
- Gilbert, Dirk Ulrich (2003). Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken. Ein strukturationstheoretischer Ansatz. (Habil., European Business School Oestrich-Winkel, 2003). Wiesbaden: DUV.
- Gilsing, Rob (2005). Governance in Dutch local youth policy. In In DJI – Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.), *Governance Strategien auf kommunaler Ebene. Lokale Netzwerke und kommunalpolitische Steuerung* (Dokumentation Projektgruppe E&C und LOS; S. 75-84). München: DJI.
- Glagow, Manfred (Hrsg.) (1984). Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität. Bielefeld: AJZ.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2004). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glagow, Manfred & Willke, Helmut (Hrsg.) (1987). Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft. Pfaffenweiler: Centaurus.

11 Literaturverzeichnis

- Glaser, Barney Galland & Strauss, Anselm L. (1977 [1967]). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. Chicago et al.: Aldine.
- Glaser, Barney Galland & Strauss, Anselm L. (2005). *The Discovery of Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. Bern et al.: Huber.
- Göhner, Gerhard (2002). Netzwerke bilden. In LSV – Landessportverband BW (Hrsg.), *Integration durch Sport*. (Dokumentation zur Fachtagung Integration durch Sport, am 12.10.02 an der Universität Freiburg; S. 24-28; Workshopdokumentation Elke Gramespacher). Ostfildern: LSV BW (pdf Datei).
- Golenia, Marion (2000). Projekte und Initiativen. In Volker Rittner & Christoph Breuer unter Mitarb. von Marion Golenia & Olaf Peim (Hrsg.), *Soziale Offensive im Jugendsport* (Bd. 1, S. 30-71). Frankfurt a.M.: Deutsche Sportjugend.
- Grabs, Roland (Red.) (2004). Jugendarbeit im Sport. (VIBSS online 09/2004; Informationssystem des LSB NRW). <http://www.vibss.de/vibss/live/powerslave, id,54,nodeid,.html> (10.10.2005).
- Graggober, Marion, Ortner, Johann & Sammer, Martin (Hrsg.) (2003). *Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen*. Wiesbaden: DUV.
- Granovetter, Marc S. (1973). The Strength of Weak Ties. In *American Journal of Sociology* 78, 1360-1380.
- Granovetter, Mark S. (1974). *Getting a Job. A study of Contacts and Careers*. Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press.
- Granovetter, Mark S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In *American Journal of Sociology* 91 (3), 481-510.
- Gray, Baragar (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. In *Human Relations*, vol. 10, 911-936.
- Gray, Baragar (1989). *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco et al: Jossey-Bass.
- Gray, Baragar & Wood, Donna J. (1991). Collaborative Alliances. Moving from Practice to Theory. In *Journal for Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Greese, Dieter (1998). Kommunale Kinder- und Jugendpolitik. In Hellmut Wollmann & Roland Roth (Hrsg.), *Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden* (Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 356, S. 780-800). Bonn: BpB.
- Grimm, Gaby, Hinte, Wolfgang & Litges, Gerhard (2004). *Quartiermanagement. Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete*. Berlin: edition sigma.
- Groner-Weber, Sabine (2000). Der aktivierende Staat – Konzepte und Entwicklungsoptionen. In Erika Mezger & Klaus-W. West (Hrsg.), *Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln* (Hans Böckler Stiftung, S. 167-172). Marburg: Schüren.
- Groß, Dirk, Boeckh, Jürgen & Holz, Gerda (Hrsg.) (2005). *Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit. Ein Evaluationskonzept und Analyseraster zur Netzwerkentwicklung*. (gef. vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt - AWO und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend - BMFSFJ). Frankfurt: ISS.
- Grunow, Dieter (1988). *Bürgernahe Verwaltung. Theorie, Empirie, Praxismodelle*. Frankfurt a.M. et. al.: Campus.
- Grunow, Dieter (1994). Politik und Verwaltung. In Klaus Dammann, Dieter Grunow & Klaus P. Japp (Hrsg.), *Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*. (Niklas Luhmann zum 65. Geburtstag; S. 29-39). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Grunow, Dieter (1995). Organisierte Solidarität. Organisationsprobleme von Wohlfahrtsverbänden. In Thomas Olk, Thomas Rauschenbach & Christoph Sachße (Hrsg.), *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*. (S. 253-279). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Grunow, Dieter (2000). Netzwerkanalyse: theoretische und empirische Implikationen. In Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtstaat* (S. 303-336). Berlin: edit.

11 Literaturverzeichnis

- Habermas, Jürgen (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. (Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hackmann, J. Richard (2002). Ein alternativer Blick auf Gruppen in Organisationen. In Jutta Allmendinger & Thomas Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42* (S. 245-259). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Häußermann, Hartmut (1995). Die Stadt und die Stadtsoziologie. Urbane Lebensweisen und die Integration des Fremden. In *Berliner Journal für Soziologie*, 89 – 98.
- Häußermann, Hartmut (2000a). Die Krise der "sozialen Stadt". In *Das Parlament: Aus Politik und Zeitgeschichte* B 10-11, 13-21. http://www.bpb.de/publikationen/DUX6L3,0,0,Die_Krise_der_sozialen_Stadt.html (letzter Zugriff 10.07.2005).
- Häußermann, Hartmut (2000b). Soziale Segregation und Polarisierung in der Großstadt. In *Forum für Kinder- und Jugendarbeit*, 1, 4 – 9.
- Häußermann, Hartmut (2000c). Aufwachsen im Getto? In *Diskurs* 1, 75 – 81.
- Häußermann, Hartmut (2005). Umbauen und Integrieren- Stadtpolitik Heute. In *Aus Politik und Zeitgeschichte* ApuZ, (3)2005, 3-9.
- Hafemann, Helmut (1995). Kooperation und Lebensweltorientierung für sozial benachteiligte Jugendliche. *Olympische Jugend* 11, S. 12-18.
- Hanft, Anke (1996). Organisationsales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 83-133). Berlin/New York: de Gruyter.
- Haritz, André (2000). Heterarchische Innovationsnetzwerke. Eine heuristische Konstruktion auf der Basis des Systemansatzes. (Dissertation, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Johannes Gutenberg-Universität Mainz). Wiesbaden: Gabler Vlg.
- Hartmann-Tews, Ilse (1996). Sport für alle!? Strukturwandel europäischer Sportsysteme im Vergleich: Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien. (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 91). Schorndorf: Hofmann.
- Hartmann-Tews, Ilse & Luetkens, Sacha Alexandra (2003). Jugendliche Sportpartizipation und somatische Kulturen aus Geschlechterperspektive. In Werner Schmidt, Ilse Hartmann-Tews & Wolf-Dietrich Brettschneider (Hrsg.). *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht* (S. 297-318). Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Hasse, Raimund & Krücken, Georg (1996). Was leistet der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus? In *Soziale Systeme* 2(1), 91-112.
- Hasse, Raimund & Krücken, Georg (2005). Der Stellenwert von Organisationen in Theorien der Weltgesellschaft – Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Forschungsperspektiven (<http://www.homes.uni-bielefeld.de/kruecken/importe/KrueckenHasse2005.pdf> (20.05.2006)).
- Haumann, Helmut (2005). Erfolgreiches regionales Sportsponsoring in der Praxis: Das Beispiel RheinEnergie als Sportsponsor im Raum Köln. In Gerhard Schewe & Peter Rohlmann (Hrsg.), *Sportmarketing*. (S. 67-81). Schorndorf: Hofmann Vlg.
- Haumann, Helmut & Pütz, Walter (2005). Presseinterview zum Körbe-für-Köln (12.08.2005). Körbe für Köln: Pressemappe (Unveröff. Interview).
- Haubrich, Karin & Vossler, Andreas (2002). Auf dem Weg zur Migrationsfachstelle. Erfahrungen aus dem Bundesmodellprogramm "Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum". In *Zeitschrift für Migration und soziale Arbeit*, 50-53.
- Hegner, Friedhart (1996). Wohlfahrtspluralismus und Wohlfahrtspluralität. Überlegungen am Beispiel der Sozial- und Gesundheitssicherung. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft* (S. 166-185). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Heidenreich, Martin (2000). Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft. In Johannes Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. (Lehr- und Handbücher der Soziologie; S. 87-133). München/Wien: R. Oldenbourg Vlg.

- Heidling, Eckard (2000). Strategische Netzwerke. Koordination und Kooperation in asymmetrisch strukturierten Unternehmensnetzwerken. In Johannes Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. (Lehr- und Handbücher der Soziologie; S. 63-85). München/Wien: R. Oldenbourg Vlg.
- Heinelt, Hubert (1998). Kommunale Arbeitsmarktpolitik. In Roland Roth & Hellmut Wollmann (Hrsg.), *Kommunalpolitik: Politisches Handeln in den Gemeinden*. (Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, 356, S. 633-644). Bonn: BPB.
- Heinelt, Hubert (2003). Governance auf lokaler Ebene. In Arthur Benz (Hrsg.), *Governance*. (POLIS Politikwissenschaft; S. 33-48). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Heinelt, Hubert & Mühlich, Eberhard (Hrsg.) (2000). Lokale Agenda 21-Prozesse. Erklärungsansätze, Konzepte und Ergebnisse (Städte und Regionen in Europa, Bd. 7). Opladen: Leske+ Budrich.
- Heinemann, Klaus (1990). Einführung in die Soziologie des Sports. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus (1996). Staatliche Sportpolitik und Autonomie des Sports. In Günther Lüschen & Alfred Rütten (Hrsg.), *Sportpolitik – sozialwissenschaftliche Analysen* (S. 177-197). Stuttgart: Nagelschmid.
- Heinemann, Klaus (2004). Sportorganisationen. Verstehen und gestalten (Beiträge zu Lehre und Forschung im Sport, 145). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus & Horch, Heinz-Dieter (1987). Finanzsoziologische Probleme des Vereins. In Klaus Heinemann (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins* (S. 101-124). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus & Horch, Heinz-Dieter (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In Helmut Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (S. 108-124). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus & Horch, Heinz-Dieter (1991). Ist der Sport-Verein etwas Besonderes? Ein Vergleich von Sportvereinen, Selbsthilfevereinen und Vereinen für Dritte. In *Sportwissenschaft, 21*, 384-398.
- Heinemann, Klaus & Schubert, Manfred (1994). Der Sportverein. Schorndorf: Hofmann.
- Heinz, Werner (Hrsg.) (1993). Public Private Partnership – Ein neuer Weg zur Stadtentwicklung. (Deutsches Institut für Urbanistik). Stuttgart: Kohlhammer.
- Heinze, Rolf G. (2000). Inszenierter Korporatismus im sozialen Sektor. Politische Steuerung durch Vernetzung. In Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor* (S. 31-46). Berlin: edition sigma.
- Heinze, Rolf G. & Olk, Thomas (1981). Die Wohlfahrtsverbände im System sozialer Dienstleistungsproduktion. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 33* (1), 94-114.
- Heinze, Rolf G. & Strünck, Christoph (1996). Kontraktmanagement im Windschatten des „Wohlfahrtsmix“? Neue kommunale Steuerungsmodelle für das System der Wohlfahrtsverbände. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus*. (S. 295-322). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Heinze, Rolf G., Schmid, Josef & Strünck, Christoph (1997): Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungsproduktion. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 49* (2), 242-271.
- Heinze, Rolf G., Schmid, Josef & Strünck, Christoph (1999). Vom Wohlfahrtsstaat zum Wettbewerbsstaat. Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in den 90er Jahren. Opladen: Leske+ Budrich.
- Heinze, Rolf G. & Olk, Thomas (Hrsg.) (2001), *Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 209-230). Opladen: Leske+ Budrich.
- Heitmeyer, Wilhelm (1994). Entsicherung, Desintegrationsprozesse und Gewalt. In Ulrich Beck & Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Das Gewalt-Dilemma. Gesellschaftliche Reaktionen auf fremdenfeindliche Gewalt und Rechtsextremismus* (S. 29-72). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

11 Literaturverzeichnis

- Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.) (1997). Bundesrepublik Deutschland: Von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft. (Was treibt Gesellschaft auseinander? Was hält die Gesellschaft zusammen? 2 Bände). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Heitmeyer, Wilhelm (1997a). Auf dem Weg in eine desintegrierte Gesellschaft. In ders. (Hrsg.), *Was treibt Gesellschaft auseinander?* (Bd. 1, S. 9-26). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Heitmeyer, Wilhelm (1997b). Gesellschaftliche Integration, Anomie und ethnisch-kulturelle Konflikte. In ders. (Hrsg.), *Was hält die Gesellschaft zusammen.* (Bd. 2, 629-653). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Heitmeyer, Wilhelm (1997c). Gibt es eine Radikalisierung des Integrationsproblems? In ders. (Hrsg.), *Was hält die Gesellschaft zusammen.* (Bd. 2, 23-65). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hejl, Peter M. (1992). Selbstorganisation und Emergenz in sozialen Systemen. In Wolfgang Krohn & Günther Küppers (Hrsg.), *Emergenz die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung* (S. 269-292). Frankfurt a.M. : Suhrkamp.
- Hellmann, Kai-Uwe (1996). Systemtheorie und neue soziale Bewegungen. Identitätsprobleme in der Risikogesellschaft. Identitätsprobleme in der Risikogesellschaft. (Dissertation, Freie Universität Berlin, 1995). Opladen: Westdt. Vlg.
- Hellmann, Kai-Uwe (2002). Gemeinwohl und Systemvertrauen. In Karsten Fischer & Herfried Münkler (Hrsg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierungen* (S. 77-110). Berlin: Akademie.
- Hellmann, Kai-Uwe (2005). Spezifik und Autonomie des politischen Systems. In Günter Burkart & Gunter Runkel (Hrsg.), *Funktionssysteme der Gesellschaft. Beiträge zur Systemtheorie von Niklas Luhmann* (S. 13-51). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.
- Hentrich, Jörg & Hoß, Dietrich (Hrsg.) (2002). Arbeiten und Lernen in Netzwerken. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft: Eine Zwischenbilanz zu neuen Formen sozialer und wirtschaftlicher Kooperationen. (RKW-Diskurs). Eschborn: RKW-Verlag.
- Héritier, Adrienne (1993a). Policy-Analyse: Elemente der Kritik und Perspektive der Neuorientierung. In ders. (Hrsg.), *Policy – Analyse: Kritik und Neuorientierung.* Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 24, 9-36.
- Héritier, Adrienne (1993b). Policy-Netzwerkanalyse als Untersuchungsinstrument im europäischen Kontext: Folgerungen aus einer empirischen Studie regulativer Politik. In ders. (Hrsg.), *Policy – Analyse: Kritik und Neuorientierung.* Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 24, 432-447.
- Heymann, Hans-Karsten (2005). Sozialraumanalyse für die kommunale Jugendhilfeplanung in Köln. In Marlo Riege & Herbert Schubert (Hrsg.), *Sozialraumanalyse: Grundlagen, Methoden, Praxis* (S. 241-260). Wiesbaden : VS - Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hillmann, Karl-Heinz (1994⁴). Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Kröner.
- Hinte, Wolfgang (2002). Von der Gemeinwesenarbeit über die Stadtteilarbeit zum Quartiersmanagement. In Werner Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (S. 535-548). Opladen: Leske + Budrich.
- Hippe, Alan (1997). Interdependenzen von Strategie und Controlling in Unternehmensnetzwerken. (Neue betriebswirtschaftliche Forschung 213; Dissertation, Universität Mainz, 1996). Wiesbaden: Gabler.
- Hofmann, Annegret & Strohm, Elisabeth (2003). Was die Kooperation in Netzwerken gelingen lässt. In *HIBA-Weiterbildung* Bd. 20/14, Darmstadt: HIBA Verlag.
- Hollingsworth, J. Rogers & Lindberg, Leon N. (1985).The governance of the American economy: the role of markets, clans, hierarchies and associative behavior. In Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.), *Discussion papers. Labour market policy, 85* (8), 57-60. Berlin: International Institute of Management - IIM Labour Market Policy.
- Horak, Christian, Matul, Christian & Scheuch, Fritz (1997). Ziele und Strategien von NPOs. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Non-Profit-Organisation* (S. 135-158). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horch, Heinz-Dieter (1983). Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen: Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt a.M. et al.: Campus-Verlag.

11 Literaturverzeichnis

- Horch, Heinz-Dieter (1985). Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 37, 257-276.
- Horch, Heinz-Dieter (1992a). Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen: Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von NPO. Berlin: Duncker & Humblot.
- Horch, Heinz-Dieter (1992b): Ressourcenzusammensetzung und Oligarchisierung. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 44 (1), 99-115.
- Horch, Heinz-Dieter (1995). Selbsterstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen. Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung. In Thomas Rauschenbach, Thomas Olk & Christoph Sachße (Hrsg.), *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*. (S. 280-296). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hovemann, Gregor, Horch, Heinz-Dieter & Schubert, Manfred (2006). Finanzierung von Sportvereinen. In Christoph Breuer, Antje Haase, Heinz-Dieter Horch, Gregor Hovemann, Volker Rittner & Manfred Schubert (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2005/2006*. Köln: DSHS Köln (Unveröffentlichtes Manuskript).
- Howaldt, Jürgen (2001). Koevolutionäre Kooperationsverbände als regionales Innovationsarrangement. In Jürgen Howaldt, Ralf Kopp & Peter Flocken (Hrsg.), *Kooperationsverbände und regionale Modernisierung-Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit* (S. 3-20) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Howaldt, Jürgen (2002). Lernen in Netzwerken. Koevolutionäre Kooperationsverbände als regionale Lernnetzwerke. In Jörg Hentrich & Dietrich Hoß (Hrsg.), *Arbeiten und Lernen in Netzwerken. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft* (RKW-Diskurs; S. 288-300). Eschborn: RKW-Verl.
- Howaldt, Jürgen, Kopp, Ralf & Flocken, Peter (Hrsg.) (2001). Kooperationsverbände, regionale Modernisierung-Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden: Gabler Vlg
- Howaldt, Jürgen, Kopp, Ralf & Martens, Helmut (2001). Kooperationsverbände und regionale Modernisierung: Thematische Einführung. In Jürgen Howaldt, Ralf Kopp & Peter Flocken (Hrsg.), *Kooperationsverbände und regionale Modernisierung-Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit* (S. 3-20) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hradil, Stefan (2001⁷). Soziale Ungleichheit in Deutschland. Opladen: Leske + Budrich.
- Hurrell, Sasha; Hussain-Khaliq, Sehr & Tennyson, Ros (2006). The Case Study Toolbook (online unter <http://www.thepartneringinitiative.org/mainpages/case/tool/index.php>; letzter Zugriff 15.03.2006). Cambridge: CPI.
- IESF - Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung (2005a). Homepage des Instituts für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung der Deutschen Sporthochschule Köln – das Institut. Online unter <http://www.iesf.de> 2005a-online (letzter Zugriff 15.12.2005).
- IESF - Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung (2005b). Sozialarbeit und Sport. Online unter <http://www.iesf.de> 2005a-online unter Forschung/ Sport und Soziale Arbeit (letzter Zugriff 15.12.2005).
- IfS - Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH (2004). Die Soziale Stadt. Ergebnisse der Zwischenevaluierung: Bewertung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“. Berlin: Mercedes.
- IJAB - Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (2003). Kinder- und Jugendplan des Bundes – Regulierung, Aufgabenfelder und Förderarten. <http://www.kinder-jugendhilfe.info/wai1/showcontent.asp?ThemaID=4542>; (15.12.2005).
- IJAB - Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) e.V. (2004a). Jugendarbeit im Sport. Online unter <http://www.kinder-jugendhilfe.info/cgi-bin/showcontent.asp?ThemaID=4608> (letzter Zugriff 15.08.2005).
- IJAB - Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) e.V. (2004b). Das Kinder- und Jugendhilfegesetz – SGB VIII. Online unter <http://www.kinder-jugendhilfe.info/cgi-bin/showcontent.asp?ThemaID=4576> (letzter Zugriff 15.08.2005).
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (1993). Lokale Kooperationen in NRW. Public Private Partnership auf kommunaler Ebene (i. A. des

11 Literaturverzeichnis

- Ministeriums für Stadtentwicklung und Verkehr NRW – MSV, *ILS Schriften* Bd. 79). Duisburg: Waz-Druck.
- ILS - Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.) (1994). *Trotz knapper Kassen. Qualitätssicherung für soziale und kulturelle Einrichtungen. Beispiele aus der Praxis.* Duisburg: ILS NRW.
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW (Hrsg.) (2001). *Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf.* Dortmund: ILS (Eigenverlag).
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW (Hrsg.) (2004). *Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW.* Dortmund: ILS.
- Innenministerium Nordrhein Westfalen (Hrsg.) (2005): *Leitlinien für die Bildung kreisweiter Netzwerke zum Zweck der Jugendkriminalprävention.* (http://www.sylvialustig.de/downloads/netzwerkeleitlinien_2005.pdf (6.06.2005)).
- ISA - Institut für soziale Arbeit (2001). *Expertise Sozialraumorientierte Planung. Begründungen, Konzepte, Beispiele* (im Auftrag der Regiestelle E&C der Stiftung SPI – Sozialpädagogisches Institut Berlin, hrsg. BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). Münster: Institut für soziale Arbeit.
- Jäger, Wieland & Schimank, Uwe (Hrsg.) (2005). *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven.* Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jann, Werner & Wegrich, Kai (2003) *Governance und Verwaltungspolitik.* In Arthur Benz (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit.* (POLIS Politikwissenschaft, S. 219-242). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Jansen, Dorothea (1991). *Policy Networks and Change. The Case of High-T_c Superconductors.* In Bernd Marin & Renate Mayntz (Eds.), *Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations* (pp. 137-177). Frankfurt a.M./NY: Campus.
- Jansen, Dorothea (1999). *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen.* München/Wien: R. Oldenbourg Vlg.
- Jansen, Dorothea (2000). *Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung.* In Jürgen Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwiss. Netzwerkforschung* (S.35-62). München: Oldenbourg.
- Jansen, Dorothea (2002). *Netzwerkansätze in der Organisationsforschung.* In Jutta Allmendinger & Thomas Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42* (S. 88-118). Wiesbaden: Westdt. Vlg.
- Jarillo, Jose Carlos. (1988). *On Strategic Networks.* *Strategic Management Journal* 9, 31-41.
- Jugend für Europa (2005). *Jugendpolitik in Europa.* <http://www.jugendpolitikeneuropa.de> (letzter Zugriff 10.10.2005).
- Jugend für Europa (2006). *Einigung zur EU-Finanzplanung 2007-2013.* <http://www.jugendpolitikeneuropa.de/nach2006/news-275.html> (letzter Zugriff 06.04.2006).
- Jugendwerk der deutschen Shell (Hrsg.) (1997). *Jugend 97. Zukunftsperspektiven, Gesellschaftliches Engagement, Politische Orientierung* (12. Jugendshellstudie). Opladen: Leske + Budrich.
- Jugendwerk der deutschen Shell (Hrsg.) (2000). *Jugend 2000: 13. Jugendshellstudie.* Opladen: Leske + Budrich.
- Jugendwerk der deutschen Shell (Hrsg.) (2002). *Jugend 2002. 14. Shell Jugendstudie.* (2 Bände). Frankfurt am Main: Fischer und Taschenbuch Verlag.
- Jutzi, Katrin & Aderhold, Jens (2003). *Selbstorganisation.* In Elke Weik & Reinhard Lang (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien* (Bd. 2., S. 243-277). Wiesbaden: Gabler.
- Kämper, Eckhard & Schmidt, Johannes F.K. (2000): *Netzwerke als strukturelle Kopplung. Systemtheoretische Überlegungen zum Netzwerk-begriff.* In Johannes Weyer (Hrsg.), *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung.* (S. 211-235). München/Wien: R. Oldenbourg Vlg.
- Kaiser, Roland (2004). *Kommunale Jugendarbeit und Sport.* In Petra Gieß-Stüber, Wilhelm Schendemann & Bernd Seibel (Hrsg.), *Sport und Soziale Arbeit.* (S. 147-153). Münster: Lit.

- Kalk-Programm (2005). Soziale Stadt Programmgebiet – Köln Kalk. Online unter http://www.soziale-stadt.nrw.de/stadtteile/profil_koeln.html (letzter Zugriff 15.02.2005).
- Kappelhoff, Peter (1997). Rational Choice, Macht und die korporative Organisation der Gesellschaft. In Günther Ortman, Jörg Sydow & Klaus Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation*. (S. 218-258). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kappelhoff, Peter (2000). Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In Jörg Sydow & Arnold Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken*. (S. 24-57). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kaplan, Andreas, Dorsch, Pamela & Siebert, Ingo (2002): Sozialräumliche Segregation. Ein Literaturbericht. München: DJI.
- Kaufmann, Franz-Xaver (Hrsg.) (1987). Staat, intermediäre Instanzen und Selbsthilfe: Bedingungsanalyse sozialpolitischer Intervention. München: Oldenbourg.
- Kaufmann, Franz-Xaver (1994). Staat und Wohlfahrtsproduktion. In Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse*. (Festschrift für Renate Mayntz, S. 357-380). Baden-Baden: Nomos.
- Kaufmann, Franz-Xaver (1997). Herausforderungen des Sozialstaates. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kaufmann, Franz-Xaver (1998). Wohlfahrt, Arbeit und Staat unter den Bedingungen von Individualisierung und Globalisierung (Aulavorträge, Bd. 61). St. Gallen: Universität.
- Kaufmann, Franz-Xaver (2002a). Sozialpolitik zwischen Gemeinwohl und Solidarität. In Herfried Münkler & Karsten Fischer (Hrsg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierungen* (S. 19-54). Berlin: Akademie.
- Kaufmann, Franz-Xaver (2002b). Sozialpolitik und Sozialstaat. Soziologische Analysen. (Sozialpolitik und Sozialstaat, Bd. 1). Opladen: Leske + Budrich.
- Kaufmann, Franz-Xaver (2003¹). Varianten des Wohlfahrtsstaates. Der deutsche Sozialstaat im internationalen Vergleich. Frankfurt a.M.: Suhrkamp/Nomos.
- Kazmarek, Michael, Sonneck, Alexandra & Stüllenberg, Frank (2004). Das Management von Unternehmensnetzwerken – Aufgabenfelder und instrumentelle Unterstützung. Jens Gericke et al. (Hrsg.), *Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis*. (S. 1-25). Hamburg: Dr. Kovac.
- Keim, Rolf & Neef, Rainer (2000). Ressourcen für das Leben im Problemquartier. In *Das Parlament. Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 10-11. (Ohne Seitenangabe; Online) BpB.
- Keller, Reiner (2005). Wissenssoziologische Diskursanalyse: Grundlegung eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Kenis, Patrick (1991). The Preconditions for Policy Networks. In Bernd Marin & Renate Mayntz (Eds.), *Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations* (pp. 297-330). Frankfurt a.M./New York: Campus/ Westview Press.
- Kenis, Patrick & Schneider, Volker (1991). Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. In Bernd Marin & Renate Mayntz (Eds.), *Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations* (pp. 25-62). Frankfurt a.M. /New York: Campus/Westview Press.
- Kenis, Patrick & Schneider, Volker (Hrsg.) (1996). Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. (Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung, Bd. 2). Frankfurt/New York: Campus.
- KGSt (Hrsg.) (1991). Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem Neuen Steuerungsmodell. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- KGSt (1993). Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- KGSt (Hrsg.) (1996a). Integrierte Fach- und Ressourcenplanung in der Jugendhilfe, KGSt-Bericht 3/1996. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- KGSt (Hrsg.) (1996b). Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell. KGSt-Bericht 10/1996, Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.

11 Literaturverzeichnis

- KGSt (1998). Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- Kiepert-Petersen, Frank (2002). „United Colours of Sports“ – Sportbezogene Jugendsozialarbeit in sozialen Brennpunkten. *Heim und Erzieher Zeitschrift*, 5, 32-33.
- Kieser, Alfred (1994). Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46, 199-228.
- Kieser, Alfred (Hrsg.) (1999). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred (1999a). Der situative Ansatz. In Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 169-198). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred (1999b). Max Webers Analyse der Bürokratie. In Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 39-64). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred (1999c). Konstruktivistische Ansätze. In Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 287-319). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred & Kubicek, Herbert (1992). Organisation. Berlin: de Gruyter.
- Kieser, Alfred & Woywode, Michael (1999). Evolutionstheoretische Ansätze. In Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 253-285). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kilb, Rainer (2000). Strukturen der Jugendarbeit und Jugendpolitik. In Europäische Union (Hrsg.), *Studie zum Thema Sport als Mittel zur sozialen Integration von jungen Menschen* (S. 155-170). http://europa.eu.int/comm/sport/sport-and/youth/docs/jeunesse-sport-etude_de.pdf (letzter Zugriff 10.12.2005). Brüssel: EU.
- Kinder- und Jugendhilfegesetz – KJHG/SGB VIII (2005). Sozialgesetzbuch Achte Buch - SGB VIII / Das Kinder- und Jugendhilfegesetz KJHG. Online unter www.juris.de (letzter Zugriff 28.02.2005).
- Kirsch, Werner. (1992). Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität – Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. München: Kirsch Verlag.
- Kirsch, Werner (Hrsg.) (1997). Strategisches Management. Die geplante Evolution von Unternehmen. München: Kirsch Verlag.
- Klawe, Willy (2005). Multiperspektivische Evaluationsforschung als Prozess – Wirkungsrekonstruktion aus der Sicht der Beteiligten. (Vortrag i.R.d. Workshops ‚Wirkungsorientierte Evaluationsforschung‘ von DJI, ISS, DeGeVal, Göttingen 09.2005; unveröff. Manuskript).
- Klein, Markus, Papathanassiou, Vassilios, Pitsch, Werner & Emrich, Eicke (2005). Aspekte sozialer Konstruktion von Krisen. In *Sportwissenschaft* 1, 15-38.
- Kleindienst-Cachay, Christa (1998). Sportengagement muslimischer Mädchen und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland – Forschungsdesiderate und erste Ergebnisse eines Projekts. In Marie-Luise Klein & Jürgen Kothy (Hrsg.), *Ethnisch-kulturelle Konflikte im Sport* (S. 113-126). Hamburg: Czwalina.
- Kleinfeld, Ralf (2004) Politikfähigkeit des Deutschen Sports: ‚Ist der deutsche Sport Politikfähig?‘ In DSB – Deutscher Sportbund (Hrsg.), *Sport gestaltet Zukunft mit den Menschen vor Ort*. (Dokumentation 2. Zukunftskongress DSB; 2./3.12.2004; Bremen; S. 65-69). Frankfurt a.M.: Eigendruck.
- Kleinschmid, Elke (2004). Pakt für den Sport. (VIBSS online 09/2004, Informationssystem des Sports des LSB NRW, Grundsatzfragen). <http://www.vibss.de/> (10.10.2005).
- Kleve, Heiko (2000). Paradigmawechsel in der Systemtheorie und postmoderne Sozialarbeit. In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven* (S. 47-66). Opladen: Leske + Budrich.
- Kneer, Georg (1993). Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. München: Fink.
- Kneer, Georg (1997). Zivilgesellschaft. In Georg Kneer, Armin Nassehi & Markus Schroer (Hrsg.), *Soziologische Gesellschaftsbegriffe* (S. 228-251). München: Wilhelm Fink Vlg.
- Kneer, Georg (2001). Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. In *Zeitschrift für Soziologie* 30 (6), 407-428.
- Kneer, Georg & Nassehi, Armin (2000 [1993]). Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. München: Wilhelm Fink Vlg.

- Kochner, Christiane (2005). Governance-Strategien auf kommunaler Ebene. In Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.), *Governance Strategien auf kommunaler Ebene. Lokale Netzwerke und kommunalpolitische Steuerung* (Dokumentation E&C, LOS; S. 65-73). München: DJI.
- Köln Sport (2005): Vereinsgeschichte RheinEnergie Köln. Online unter <http://www.koeln.de/sport/rheinenergie/vereinsgeschichte.html> (letzter Zugriff 8.11.2005).
- Kölner Jugendring (2005). Selbstdarstellung der Sportjugend Köln im Kölner Jugendring. <http://www.koelner-jugendring.net/index2.html> (letzter Zugriff 15.08.2005).
- Körbe für Köln e.V. (2004). Broschüre Körbe für Köln e.V. Köln: Eigenverlag.
- Körbe für Köln (2005) Homepage Körbe für Köln. Online unter <http://www.koerbe-fuer-koeln.de/wir/gew.html> (letzter Zugriff am 8.11.2005).
- Kombrink, Tomas (2005). Entwicklung einer Marketing-Konzeption für den „Körbe für Köln e.V.“. (Zugel., unveröff. Diplomarbeit, DSHS Köln). Köln: DSHS
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft – EG (2001). Weißbuch der Europäischen Kommission. Neuer Schwung für die Jugend Europas (KOM 2001/681). <http://europa.eu.int/comm/youth/whitepaper/download/whitepaper.de.pdf> (13.04.02). Brüssel: EU.
- Konopka, Melitta (1999). Akteure und Systeme. Ein Vergleich der Beiträge handlungs- und systemtheoretischer Ansätze zur Analyse zentraler sozialtheoretischer Fragestellungen unter besonderer Berücksichtigung der Luhmannschen und der post-Luhmannschen Systemtheorie. Frankfurt a.M: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Kooiman, Jan (2003). Governing as Governance. London: Sage.
- Kost, Andreas (2003a). Kommunalpolitik in NRW. In Andreas Kost & Hans-Georg Wehling (Hrsg.), *Kommunalpolitik in den deutschen Ländern*. (S. 197-219). Bonn: BpB.
- Kost, Andreas (2003b). Direkte Demokratie auf kommunaler Ebene. In Andreas Kost & Hans-Georg Wehling (Hrsg.), *Kommunalpolitik in den deutschen Ländern*. (S. 335-349). Bonn: BpB.
- Kothy, Jürgen (1995). Ansätze sportbezogener Sozialarbeit in Deutschland. In Sportjugend Hessen (Hrsg.), *Sportbezogene Sozialarbeit in Europa* (Anstöße 6. Frankfurter Mater. zur Sportentwicklung und Jugendpolitik, S. 43-60). Frankfurt a.M.: SJ Hessen.
- Krautzberger, Michael & Richter, Birgit (2002). Die soziale Stadt – Neuorientierung in der Stadtentwicklungspolitik und in der Sozialarbeit. In *Theorie und Praxis der sozialen Arbeit*, 1 (2), 36–42.
- Krause, Detlef (1996.). Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann. Stuttgart: Enke.
- Kreft, Dieter (Hrsg.) (1996). Wörterbuch Soziale Arbeit: Aufgabenfelder, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Weinheim/Basel: Beltz.
- Kreft, Dieter (1997). Jugendhilfe und Sport – oder: Ist der Vereinssport Jugendarbeit? In *Neue Praxis*, 4, 337-343.
- Krems, Burkhardt (2004). Effektivität, Effizienz. Eintrag vom 24.09.2004 im *Online Verwaltungswörterbuch*. <http://www.olev.de/e/effekt.htm> (letzter Zugriff 9.11.2005).
- Krieger, David J. (1998²). Einführung in die allgemeine Systemtheorie. München: Fink Verlag
- Krohn, Wolfgang & Cruse, Holk (2005): Das Prinzip der Autopoiesis. Wolfgang Krohn und Holk Cruse über Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela "Autopoiesis und Cognition" (1980). In Dirk Baecker (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (S. 281-290). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krohn, Wolfgang & Küppers, Günther (Hrsg.) (1992). Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Krohn, Wolfgang & Küppers, Günther (1992a). Zur Emergenz systemspezifischer Leistungen. In dies. (Hrsg.), *Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung* (S. 161-188). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Krohn, Wolfgang, Küppers, Günther & Palsack, Rainer (1987). Selbstorganisation. Zur Genese und Entwicklung einer wissenschaftlichen Revolution. In Siegfried J. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus* (S. 374-400). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kromrey, Helmut (1998⁸). Empirische Sozialforschung. Opladen: Leske+Budrich.

11 Literaturverzeichnis

- Kron, Thomas (2000). Die Fahrt mit dem Dschagannatz-Wagen – Anthony Giddens' ‚Konsequenzen der Moderne‘. In Uwe Schimank & Ute Volkmann (Hrsg.), *Soziologische Gegenwartsdiagnosen I* (S. 199-214). Opladen: Leske + Budrich.
- Krüger, Jürgen (1985). Kommunale Sozialpolitik und die Krise des Wohlfahrtsstaates. Zur Verortung der sozialpolitischen Dezentralisierung. In: Jürgen Krüger & Pankoke, Eckhard (Hrsg.), *Kommunale Sozialpolitik* (S. 11-45). München: Oldenbourg.
- Krüger, Jürgen & Matz, Sigurd (1985). Kommunale Eliten im Sozialsektor. In *Neue Praxis - Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sportpolitik - NP 2/3*, 180-192.
- Krüger, Michael (2001). Sport und Soziale Arbeit. In: Hans-Uwe Otto & Karin Böllert (Hrsg.), *Handbuch der Sozialarbeit/Sozialpädagogik* (S. 1813-1819). Neuwied: Luchterhand.
- Küpper, Wolfgang & Ortman, Günther (Hrsg.) (1988). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kruse, Jan (2005). Soziale Netzwerkarbeit im Spiegel gegenwärtiger Diskurse. *Sozialmagazin 30* (6), 36-46.
- Kruzewicz, Michael (1993). Lokale Kooperationen in NRW. Public Private Partnership auf kommunaler Ebene. Duisburg: Waz-Druck.
- Kuckartz, Udo (1999). Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in die Methoden und Arbeitstechniken. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- KuQ (2005). KuQ. <http://www.kundq.eundc.de/seiten/ziele.html> (Zugriff 20.12.2005).
- Kurscheidt, Markus (2005/i.Dr.). Effizienzprobleme der Implementierung öffentlicher Sportförderpolitik in der repräsentativen Demokratie: Eine institutionen- und politökonomische Analyse. (Vortrag AK Sportökonomie e.V. 2005, Universität Innsbruck, 22.-23. April 2005; (erscheint in E. Thöni (Hrsg.), *Fragen der Effektivität und Effizienz öffentlicher Sportförderung*, Schorndorf: Hofmann (unveröffentlichtes Manuskript).
- Kurz, Dietrich, Sack, Hans-Gerd & Brinkhoff, Klaus-Peter (1996¹). Kindheit, Jugend und Sport in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf: Moll.
- Kusch, Rainer (2004). Neue Sport(t)räume in NRW. Aspekte der Vernetzung und Weiterentwicklung kommunaler Sporteinrichtungen (Vortrag Kongress Stadt(T)räume – Kinder und Jugendliche gestalten ihre Stadt, 23.01.2004 Gelsenkirchen). <http://www.netzwerk.nrw.de/pdf/..> [Neue Sporträume ...] (letzter Zugriff 10.10.2005).
- Ladeur, Karl-Heinz (1994). Recht und Verwaltung: Rechtliche ‚Steuerung‘ und ‚Selbstprogrammierung in ‚Beurteilungs- und Ermessensspielräumen‘. In Klaus Dammann, Dieter Grunow & Klaus P. Japp (1994), *Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*. (Niklas Luhmann zum 65. Geburtstag; S. 99-107). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lamnek, Siegfried (1995³). Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Lamping, Wolfram (2000). Wohlfahrtsstaaten im Wandel – wechselseitiges Lernen? In Bernhard Blanke et al. (Hrsg.), *Sozialstaat im Wandel. Herausforderungen, Risiken, Chancen, neue Verantwortung*. (Koord. Bernhard Blanke, Abt. Sozialpolitik und Public Policy an der Universität Hannover,, S. 22-40). Düsseldorf: MFJFG NRW.
- Landesjugendplan NRW (2005). Landesjugendplan. <http://www.bildungsportal.nrw.de/BP/Jugend/KuJPolitik/Jugendplan/> (letzter Zugriff 29.08.2005).
- Landesregierung NRW (2005). Drittes Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (3. AG-KJHG – KJFöG vom 12. Oktober 2004; GV. NRW. 2004 S. 572, Gesetz- und Verordnungsblatt NRW, Nr. 37). <http://www.lvr.de/FachDez/Jugend/Aktuell/3agkjhgnrwjfoeg.pdf> (letzter Zugriff 2.09.2005). Düsseldorf: Landesregierung.
- Lang, Susanne, Mack, Wolfgang, Reutlinger, Christian & Wächter, Franciska (2001a). Sozialräumliche Vernetzung in städtischen Armutsquartieren. (Wissenschaftliche Begleitung E&C, Teil 1). In *DJI Bulletin 56/57* (Dez), Dossier, 14-19. http://www.dji.de/1_e+_c/sozialraum-vernetzung.pdf (letzter Zugriff 15.05.2005).
- Lang, Susanne, Mack, Wolfgang, Reutlinger, Christian & Wächter, Franciska (2001b). Sozialraumorientierung der Jugendhilfe in städtischen Armutsquartieren. In *Rundbrief Gemeindepsychologie*, Band 7 (2), 46-57.

11 Literaturverzeichnis

- Lang, Susanne, Mack, Wolfgang, Reutlinger, Christian & Wächter, Franciska (2002). Forschungsnotiz: Erste Ergebnisse des Forschungsprojektes Netzwerke im Stadtteil - wissenschaftliche Begleitung E&C. In *Forum Erziehungshilfen*, (3).
- Lange, Stefan (2000). Der anomische Schatten der Moderne – Gesellschaftliche Desintegration im Fokus der Forschergruppe um Wilhelm Heitmeyer. In Uwe Schimank & Ute Volkmann (Hrsg.), *Soziologische Gegenwartsdiagnosen I* (S. 109-124). Opladen: Leske + Budrich.
- Lange, Stefan (2003). Niklas Luhmanns Theorie der Politik. Eine Abklärung der Staatsgesellschaft. (Dissertation, Sozialwiss. Fakultät der Universität Göttingen, 2003). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lange, Stefan & Schimank, Uwe (Hrsg.) (2004). Governance und gesellschaftliche Integration. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lange, Stefan & Schimank, Uwe (2004a). Einleitung: Governance und Gesellschaftliche Integration. In dies. (Hrsg.), *Governance und gesellschaftliche Integration* (S. 9-46). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Langnickel, Hans (1997). Patentrezept Vernetzung? Zwischen Sparzwängen und Qualitätsansprüchen. In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), *Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit. QS 10*, S. 7-21. Bonn: BMFSFJ.
- Lash, Scott (1996). Reflexivität und ihre Doppelungen: Struktur, Ästhetik und Gemeinschaft. In, Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash (Hrsg.), *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse* (S.195-286). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Laville, Jean-Louis (1996). Von der Gemeinschaft zur Solidarwirtschaft. Auf dem Weg zu einem neuen Pluralismus. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus*. (S. 103-124). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard University Press.
- LDS NRW - Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW (2002). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen in der Kinder- und Jugendhilfe. Düsseldorf: LDS NRW (e-mail Information).
- LDS NRW - Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW (2005a). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen <http://www.lds.nrw.de/statistik/datenangebot/daten/h/jugendhilfe/index.html> (letzter Zugriff 7.09.2005).
- LDS NRW - Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW (2005b). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Ausgaben und Einnahmen der öffentlichen Jugendhilfe. <http://www.lds.nrw.de/statistik/datenangebot/daten/h/jugendhilfe/index.html> (7.09.2005).
- LDS NRW - Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW (diverse Jahre). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und tätige Personen. Düsseldorf: LDS NRW.
- LDS NRW - Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW (diverse Jahre). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Ausgaben und Einnahmen. Düsseldorf: LDS NRW.
- Lehmbruch, Gerhard (2002). Der unitarische Bundesstaat in Deutschland: Pfadabhängigkeit und Wandel. MPIfG Discussion Paper 02/2. Köln: MPI für Gesellschaftsforschung.
- Lehner, Johannes M. (1996). Cognitive Mapping – Kognitive Karten vom Management. In Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (Managementforschung 6, 41-82). Berlin/New York: de Gruyter.
- Leitbild dsj (2005). Leitbild der Deutschen Sportjugend. Online unter http://www.dsj.de/downloads/dsj_KurzpA4.pdf (letzter Zugriff 15.01.2006).
- Liebig, Reinhard (2002). Das landesweite Berichtswesen zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Nordrhein-Westfalen. In MFJFG NRW - Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), *Offene Kinder- und Jugendarbeit. Der Wirksamkeitsdialog* (S. 55-80). Düsseldorf: MFJFG NRW.
- Likert, Rensis & Likert, Jane Gibson (1976). New ways of managing conflict. New York [u.a.]: McGraw-Hill.
- Lindblom, Charles E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration* 19, 59-79.
- Lindblom, Charles E. (1980²). The policy making process. Prentice-Hall: Englewood Cliffs,

11 Literaturverzeichnis

- LJA - Landesjugendämter Westfalen-Lippe und Rheinland (2005). Drittes Ausführungsgesetz des SGB VIII / 3. AG SGB VIII (KJHG) NRW. http://www.lwl.org/lja-download/pdf/051024_Empfehlungen_KJFOeG_inkl_Fussnote11.pdf (letzter Zugriff 15.10.2005).
- LJA - Landesjugendamt NRW (2006). Kinder- und Jugendförderungsgesetz voll umsetzen! – Erinnerung: Versprechen jetzt einhalten. http://www.lwl.org/LWL/Jugend/Landesjugendamt/LJA/jufoe/3agkjhgnrw/index2_html; 15.05.2006). Neuss: LJA.
- LJR - Landesjugendring NRW (Hrsg.) (2004). 1. Bericht Wirksamkeitsdialog Landesjugendring NRW e.V. Neuss: Eigenverlag.
- LJR - Landesjugendring NRW (Hrsg.) (2005a). Mitglieder der AG des Landesjugendring NRW e.V. <http://www.ljr-nrw.de/> (letzter Zugriff 8.09.2005).
- LJR - Landesjugendring NRW (Hrsg.) (2005b). Handbuch für die Jugendingarbeit. Förderung der Jugendarbeit (Kapitel 7). http://www.ljr.de/ljr/download_dateien/4212JUGE.PDF (letzter Zugriff 7.09.2005). LJR online.
- LJR – Landesjugendring NRW (2005c). 2. Bericht Wirksamkeitskatalog. Neuss: LJR NRW.
- Lockmann, Michael (2002). Das Arbeitsfeld Sportkoordination im Amt für Jugend und Familie der Stadt Hannover. (Vortrag zur Konferenz, 4.09.2002 in Dortmund, ‚Möglichkeiten und Grenzen einer sportbezogenen Jugendsozialarbeit mit gewaltbereiten Jugendlichen‘). Berlin: CAMINO. <http://www.sport-und-jugendhilfe.de/beitraege/daniel.pdf> (10.12.05).
- Lockwood, David (1964). Social Integration and System Integration. In Walter Hirsch & George K. Zollschan (Hrsg.), *Explorations in Social Change* (pp. 244-257). Boston: Houghton Mifflin.
- Lockwood, David (1979⁴). Soziale Integration und Systemintegration. In Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Theorien des sozialen Wandels* (S. 125-137). Königstein/Ts.: Hain.
- Logsdon, Jeanne (1991). Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations. In *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 1, 23-27.
- Lokale Agenda 21 (2004). Raumbezogene Umweltplanung - Lokale Agenda 21. Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in den Kommunen. <http://www.umweltbundesamt.de/rup/lokale-agenda.html>, (Stand 25.08.2004, letzter Zugriff 10.10.2005).
- Lokale Agenda-21 Köln (2006). Köln Agenda e.V. <http://www.koelnagenda.de/> (15.01.06).
- Loose, Achim & Sydow, Jörg (1994). Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen. In Jörg Sydow & Arnold Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen Kontrolle und Informationstechnik* (S. 160-193). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- LOS (2005) LOS – Lokales Kapital für Soziale Zwecke. Programm. http://www.los-online.de/content/index_ger.html (letzter Zugriff 20.12.2005).
- LSB NRW – LandesSportBund Nordrhein Westfalen (1987). Sport mit ausländischen Mitbürgern in NRW. Geldern: Eigenverlag.
- LSB NRW – LandesSportBund Nordrhein Westfalen (1996). Sport mit ausländischen Mitbürgerinnen und –bürgern. Duisburg: Eigenverlag.
- LSB NRW – LandesSportBund Nordrhein Westfalen (2003). Leitbild ‚Die Sportgerechte Stadt‘ Menschen gestalten ihre Stadt. Duisburg: Eigenverlag.
- LSB NRW – LandesSportBund Nordrhein Westfalen (2005a). Handlungskonzept Sportgerechte Stadt. <http://www.wir-im-sport.de/templates/lbs/show.php3?id=582&nodeid=> (letzter Zugriff 10.10.2005).
- LSB NRW – LandesSportBund Nordrhein Westfalen (2005b). Pakt für den Sport (22.01.2002, zw. MSWKS NRW und Präsident LSB NRW). <http://www.wir-im-sport.de/templates/lbs/show.php3?id=562&nodeid=> (letzter Zugriff 10.10.2005).
- LSB NRW & Sportjugend NRW (Hrsg.) (1990). Soziale Arbeit im Sport: Grundlagenkonzeption. Duisburg : Sportjugend NRW Eigendruck.
- LSV – Landessportverband BW (Hrsg.) (2002). Integration durch Sport. (Tagungsdokumentation, 12.10.02 Universität Freiburg). Ostfildern: LSV BW (pdf Datei).
- Lüders, Cristian & Haubrich, Karin (2003). Qualitative Evaluationsforschung. In Cornelia Schweppe (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Sozialpädagogik* (S. 305 – 330). Opladen: Leske+Budrich.

- Luetkens, Sascha Alexandra (2002a): Sonderprojekt "Körbe für Köln e.V.": Gemeinschaftsprojekt der GEW Stiftung Köln, American Sports GmbH, Amt für Kinder, Jugend und Familie, DSHS Köln. In GEW Stiftung Köln (Hrsg.): *Tätigkeitsbericht 2002* (S. 61-65). GEW Stiftung Köln: Eigenverlag.
- Luetkens, Sascha Alexandra (2002b). 1. Zwischenbericht - Wissenschaftliche Begleitung des Jugendsozialprojekts Körbe für Köln e.V. (gefördert von der GEW Stiftung Köln). Köln: DSHS Köln. (Unveröff. Bericht; 10/02).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2003a). Das intersektorale Jugendsozialprojekt Körbe für Köln e.V.: Basketball als Brücke zwischen sportbezogener Freizeitgestaltung und beruflicher Orientierung! In *F.I.T. Das Wissenschaftsmagazin der DSHS Köln* 8 (2), 4-9.
- Luetkens, Sascha Alexandra (2003b). The Intersectoral Social Youth Project Körbe für Köln e.V.: Basketball as a Bridge between Physical Leisure Activity, Vocational Training & Education and the Labour Market. Abstract Book of the 7th ENSSEE Forum: "Sport World and Academic World - What Relation?" in Lausanne, 26th to 29th of September 2003. Online unter <http://www.aists.org/ENSSEE.htm> (letzter Zugriff 10.10.2003).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2003c). 2. Zwischenbericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Jugendsozialprojekts Körbe für Köln e.V. DSHS Köln. (Unveröff. Bericht, 06/03).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2003d). 3. Zwischenbericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Jugendsozialprojekts Körbe für Köln e.V. DSHS Köln. (Unveröff. Bericht; 10/03).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2004a). The Integration of Physical Activity and Social Youth Work - Common Goals and Synergy Effects of Two Discrete Systems? In Walter Tokarski, Dirk Steinbach & Karen Petry (Eds), *Proceedings and Book of abstracts Book of the LEDU 2004. International Conference on Leisure, Tourism & Sport - Education, Integration, Innovation* (p. 113). Cologne: Fischer und Bronowski.
- Luetkens, Sascha Alexandra (2004b). 4. Zwischenbericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Jugendsozialprojekts Körbe für Köln e.V. DSHS Köln. (Unveröff. Bericht; 04/04).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2004c). 5. Zwischenbericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Jugendsozialprojekts Körbe für Köln e.V. DSHS Köln. (Unveröff. Bericht; 10/04).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2005a). 6. Zwischenbericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Jugendsozialprojekts Körbe für Köln e.V. DSHS Köln. (Unveröff. Bericht; 04/05).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2005b). 7. Zwischenbericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Jugendsozialprojekts Körbe für Köln e.V. DSHS Köln. (Unveröff. Bericht; 10/05).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2005c). Wissenschaftliche Begleitung von Körbe für Köln. Online unter www.iesf.de (Forschung/Projekte/Körbe für Köln; Zugriff 11.11.2005).
- Luetkens, Sascha Alexandra (2005d). Das sportbezogene Jugendsozialprojekt Körbe für Köln e.V.: Streetball und Beratung zur beruflichen Orientierung für Alle. (Praxisdatenbank zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt). <http://www.sozialestadt.de/praxisdatenbank/suche/ausgabe.php?id=362> (Stand 31.03.2005; Zugriff 15.12.06).
- Luetkens, Sascha A. (2007). Interner Endbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zur Netzwerkarbeit im sportbezogenen Jugendsozialprojekt „Körbe für Köln e.V.“; (10 modulare Teilberichte; gef. von der RheinEnergie Stiftung Jugend/Beruf, Wissenschaft). DSHS Köln. (unveröff. Endbericht).
- Luetkens, Sascha Alexandra & Odendahl, Jan (2003). "Körbe für Köln e.V.". Das Jugendsozialprojekt und die Wissenschaftliche Begleitung des Gemeinschaftsprojekts der GEW Stiftung Köln, American Sports GmbH, Amt für Kinder, Jugend und Familie, DSHS Köln. In GEW Stiftung Köln (Hrsg.), *Tätigkeitsbericht 2003*. Köln: Eigenverlag.
- Luetkens, Sascha Alexandra & Quilling, Marie-Luise (2006). Bündelung und Verstetigung privaten Engagements für die intersektorale sportbezogene Jugend(sozial)arbeit: *Multilevel Urban Governance* im Kölner Modell Körbe für Köln e.V. In BMVBS (Hrsg.), *Expertenworkshop Soziale Stadt. Mittel- und Ressourcenbündelung auf der kommunalen Handlungsebene*. (Expertentagung 24.11.2005, BMBVS Berlin; S. 61-93). Berlin: BMVBS.
- Luetkens, Alexandra, Breuer, Christoph & Herb, Fridtjof (2001). Social Changes and the need for Action in the Sport System in Germany. In European College of Sport Science (Ed.), *Book of Abstracts of the 6th annual congress of the ECSS, 15th congress of the German Society of Sport Science* (p. 921). Köln: Sport & Buch Strauß.

11 Literaturverzeichnis

- Lütz, Susanne (1995). Politische Steuerung und die Selbstregelung korporativer Akteure. In Renate Mayntz & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung* (S. 169-196). Frankfurt a.M. u.a.: Campus.
- Lütz, Susanne (2003) Governance in der politischen Ökonomie. In Arthur Benz (Hrsg.), *Governance*. (S. 159-193). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Luhmann, Niklas (1968a). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1968b). Soziologie des politischen Systems. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (20), 705-733.
- Luhmann, Niklas (1968c). Selbststeuerung in der Wissenschaft. In *Jahrbuch für Sozialwissenschaft* (19), 147-170.
- Luhmann, Niklas (1970a): Positivität des Rechts als Voraussetzung einer modernen Gesellschaft. In *Jahrbuch für Rechtssoziologie und Rechtstheorie* 1, 176-202.
- Luhmann (1970b). Evolution des Rechts. In *Rechtstheorie* 1, 3-22.
- Luhmann, Niklas (1971a). Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse. In Jürgen Habermas & Niklas Luhmann (Hrsg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet Systemforschung?* (S. 72-75). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1971b). Politische Planung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1973a). Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1973b). Selbst-Thematisierung des Gesellschaftssystems: Über die Kategorie der Reflexion aus der Sicht der Systemtheorie. *Zeitschrift für Soziologie* (2), 21-46.
- Luhmann, Niklas (1975). Macht. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Luhmann, Niklas (1976⁴ [1964]). Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Dunker & Humbold.
- Luhmann, Niklas (1980). Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Bd. 1. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1981): Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat. München: Olzog.
- Luhmann, Niklas (1983): Anspruchsinflation im Krankheitssystem. Eine Stellungnahme aus gesellschaftstheoretischer Sicht. In Philipp Herder-Dorneich & Alexander Schuller (Hrsg.), *Die Anspruchsspirale* (S. 28-49). Stuttgart: Kohlhammer.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1985). Soziale Differenzierung. Zur Geschichte einer Idee. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1986): „Distinction Directrices“. Über Codierung von Semantiken und Systemen. In Rainer Lepsius & Friedhelm Neidhardt (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft* (S. 145-161). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1988a): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1988b): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1988c): Organisation. In Wolfgang Küpper & Günther Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. (S. 165-185). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1989): Politische Steuerung. Ein Diskussionsbeitrag. In *Politische Vierteljahresschrift* (30), 4-9.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1990). Soziologische Aufklärung V: Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1990a): Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung V* (S. 31-58). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1990b): Der medizinische Code. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung V* (S. 183-195). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1990c): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (1991 [1975]). Soziologische Aufklärung II: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991a [1975]). Interaktion, Organisation und Gesellschaft. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung II* (S. 9-20). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991b [1975]). Allgemeine Systemtheorie organisierter Sozialsysteme. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung II* (S. 39-50). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991c [1975]). Systemtheorie, Evolutionstheorie und Kommunikationstheorie. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung II* (S. 193-203). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991d [1975]). Einführende Bemerkungen zu einer Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung II* (S. 170-192). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991e [1969]). Soziologie als Theorie sozialer Systeme. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung I* (S. 113-136). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991f [1969]). Wirtschaft als soziales System. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung I* (S. 204-231). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991g [1969]). Reflexive Mechanismen. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung I* (S. 92-112). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991h [1969]). Soziologie des politischen Systems. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung I* (S. 154-177). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991i [1969]). Positives Recht und Ideologie. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung I* (S. 178-203). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991j [1975]). Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung II* (S. 134-149). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991k [1969]). Soziologische Aufklärung I: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991l [1975]). Einfache Sozialsysteme. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung II* (S.39-51). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991n [1969]). Gesellschaft. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung I* (S. 137-153). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1991o [1975]). Selbstthematization des Gesellschaftssystems. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung II* (S. 72-102). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1992). Beobachtungen der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1993 [1981]). Soziologische Aufklärung III: Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1993a [1981]). Organisationstheorie. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung III* (S. 335-414). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1993b [1981]). Symbiotische Mechanismen. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung III* (S. 228-244). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1993c [1981]). Interpenetration. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung III* (S. 25-34). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1993d [1981]). Theoretische Orientierung der Politik. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung III* (S. 287-292). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1993e [1981]). Temporalstrukturen des Handlungssystems: Zum Zusammenhang von Handlungs- und Systemtheorie. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung III* (S. 126-150). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1994 [1987]). Soziologische Aufklärung IV. Opladen: Westdt. Vlg.
- Luhmann, Niklas (1994a). Inklusion und Exklusion. In Helmut Berding (Hrsg.), *Nationales Bewusstsein und kollektive Identität*. (S. 15-45). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1994b). Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteressen*. (Festschrift für Renate Mayntz, S. 189-202). Baden-Baden: Nomos.

11 Literaturverzeichnis

- Luhmann, Niklas (1994c [1987]): Die Differenzierung von Politik und Wirtschaft und ihre gesellschaftlichen Grundlagen. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung IV* (S. 32-48). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1994d [1987]): „Distinction Directrices“. Über Codierung von Semantiken und Systemen. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung IV* (S. 13-31). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1994e [1987]): Politik. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung IV* (S. 67-172). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1994f [1987]): Erziehung. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung IV* (S. 173-226). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1994^g [1971]). Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1994^h [1971]). Gesellschaftliche und politische Bedingungen des Rechtsstaates. In ders. (Hrsg.), *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (S. 53-65). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1994ⁱ [1971]). Politische Planung. In ders. (Hrsg.), *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (S. 66-90). Opladen: Westdt. Vlg.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1995 [1987]). Soziologische Aufklärung VI: Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1995a [1987]). Die operative Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung VI* (S. 25-36). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1995b [1987]). Wie ist Bewusstsein an Kommunikation beteiligt? In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung VI* (S. 37-54). Opladen: Westdt. Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1995c [1987]). Inklusion und Exklusion. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung VI* (S. 237-264). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1995d [1987]). Die gesellschaftliche Differenzierung und das Individuum. In ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung VI* (S. 125-141). Opladen: Westdt. VI.
- Luhmann, Niklas (Hrsg.) (1996). Zwischen System und Umwelt: Fragen an die Pädagogik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zwei Bände. Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (2000a). Organisation und Entscheidung (Originalmanuskript von Niklas Luhmann posthum hrsg. von Dirk Baecker). Opladen u.a.: Westdt. Verl.
- Luhmann, Niklas (2000b): Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt a.M: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2003): Einführung in die Systemtheorie (posthum hrsg. von Dirk Baecker). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Luhmann, Niklas & Schorr, Karl-Eberhard (1979). Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Stuttgart: Klett Cotta.
- LVR – Landesverband Rheinland (2005a). Landesjugendausschuss. <http://www.lvr.de/FachDez/Jugend/Landesjugendhilfeausschuss/> (Zugriff 4.09.2005). Köln: LVR.
- LVR – Landesverband Rheinland (2005b). Mitglieder des Landesjugendausschusses 12. Wahlperiode. <http://www.lvr.de/FachDez/Jugend/Landesjugendhilfeausschuss/>. [JH-mitglieder 12. Wahlperiode] (letzter Zugriff 4.09.2005). Köln: LVR.
- LVR/LWL – Landschaftsverband Rheinland & Landschaftsverband Westfalen-Lippe (Hrsg.) (2005). Entwurf der Empfehlungen zur Umsetzung des 3. AG-KJHG NRW auf der kommunalen Ebene. Wege zum kommunalen Kinder- und Jugendförderplan. Köln/Münster: LVR/LWL. <http://www.lvr.de/FachDez/Jugend/Aktuell/> (25.08.2005).
- LWL – Landschaftsverband Westfalen Lippe - NRW (2005). Richtlinien des Landesjugendplans NRW http://www.lwl.org/LWL/Jugend/Landesjugendamt/LJA/jufoe/ljpl/index2_html (Stand 30.10.2002, Zugriff 8.09.2005).
- Mack, Wolfgang (2001). Sozialräumlichkeit. Theoretische Vorüberlegungen zu einem Handlungs- und Strukturprinzip der Jugendhilfe. In Hendrik Bothmer et al. (Hrsg.), *Im Fokus: Schulverweigerung. Zur Qualität von Schule und Schulsozialarbeit*. München: DJI.

- Mack, Wolfgang (2002). Vielstimmiges Konzert. Projektgruppe "Netzwerke im Stadtteil – wiss. Begleitung E&C". In *infodienst - Kulturpädagogische Nachrichten*, 66, 4.
- Mack, Wolfgang (2003). Netzwerkarbeit in den Modellgebieten von E&C - Erfahrungen aus Workshops der wissenschaftlichen Begleitung. In *Forum Erziehungshilfen*, 2/2002.
- Mack, Wolfgang & Reutlinger, Christian (2002): Eine Stadt zum Aufwachsen. Impulse für eine kinder- und jugendfreundliche Stadtplanung. In *pro jugend* (4), 4-6.
- Mack, Wolfgang & Wächter-Scholz Franziska (2001a): Jugend am Rand - Jugendliche in benachteiligten Sozialräumen. In Institut für soziale Arbeit - ISA (Hrsg.), *Sozialraumorientierte Planung*. (Dokumentation 12./13. Juni 2001, Braunschweig). Münster: ISA.
- Mack, Wolfgang & Wächter-Scholz, Franziska (2001b). Die Programme "E&C" und "Soziale Stadt": Neue Ansätze der Kooperation im lokalen Kontext. In Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (Hrsg.), *Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. Aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis* (S. 101-104). Offenbach a.M.: Eigenverlag.
- Malik, Fredmund (1993). Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. Bern [et al.]: Haupt.
- Malik, Fredmund (1996). Strategie des Managements komplexer Systeme - ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern: Haupt.
- Malik, Fredmund (2000²). Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. Bern [et al.]: Haupt.
- Malik, Fredmund & Probst, Gilbert J.B. (1982). Evolutionary Management. In *Cybernetics and Systems International Journal* (13), 153-174.
- Mamier, Jasmin, Pluto, Liane, van Santen, Eric, Seckinger, Mike & Zink, Gabriela (2002a). Angebotsstruktur der Kinder- und Jugendhilfe. Jugendhilfe und sozialer Wandel. Dossier *DJI Bulletin* (59), 4-7.
- Mamier, Jasmin, Pluto, Liane, van Santen, Eric, Seckinger, Mike & Zink, Gabriela (2002b). Jugendarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung bei Jugendverbänden und -ringen zu Strukturen und Handlungsmöglichkeiten. München: DJI.
- Mamier, Jasmin, Pluto, Liane, van Santen, Eric, Seckinger, Mike & Zink, Gabriela (2002c). Einrichtungsbefragung. Ergebnisse und Analysen. München: DJI.
- Mamier, Jasmin, Pluto, Liane, van Santen, Eric, Seckinger, Mike & Zink, Gabriela (2003). Geschäftsstellen freier Träger in der Kinder- und Jugendhilfe Empirische Analysen zu Funktionen und Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene. München: DJI.
- March, James G. (Hrsg.) (1990). *Decisions and organizations. Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. [Aus dem Engl. Karl-Heinz Gschrey]. Wiesbaden: Gabler.
- March, James G. (1990a). Einführung. Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen. In ders. (Hrsg.). *Entscheidung und Organisation* (S. 1-26). Wiesbaden: Gambler.
- March, James G. (1990b). Die Macht der Macht. In ders. (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation* (S. 131-168). Wiesbaden: Gambler.
- March, James G. (1990c). Die Unternehmung als politische Koalition. In ders. (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation* (S. 115-130). Wiesbaden: Gambler.
- March, James G. (1990d). Beschränkte Rationalität, Ungewissheit und die Technik der Auswahl. In ders. (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation* (S. 297-328). Wiesbaden: Gambler.
- March, James G. & Cyert, Richard M. (1990). Organisationsstruktur und Preisverhalten in einem oligopolistischen Markt. In James G. March (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation* (S. 27-42). Wiesbaden: Gambler.
- March, James G. & Olsen, Johann P. (1990). Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisatorisches Lernen unter Ungewissheit. In James G. March (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation* (S. 329-372). Wiesbaden: Gambler.

11 Literaturverzeichnis

- March, James G. & Olsen, Johann P. (1994). Institutional Perspectives on Governance. In Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse*. (Festschrift für Renate Mayntz, S. 249-270). Baden-Baden: Nomos.
- March, James G. & Olsen, Johann P. (1996). Garbage can models of decision making in organizations. In James G. March & Roger Weissinger-Baylon (Hrsg.), *Ambiguity and command* (S. 11-35). New York [u.a.]: White Plains.
- March, James G. & Simon, Herbert Alexander (1993 [1958]). *Organizations*. NY: Wiley.
- Marin, Bernd (1996). Generalisierter Politischer Tausch. In Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik* (S. 425-470). Frankfurt a.M.: Campus.
- Marin, Bernd & Mayntz, Renate (Hrsg.) (1991). *Policy Networks. Empirical Evidence and Theoretical Considerations*. Frankfurt a.M./New York: Campus/Westview Press.
- Martens, Will (1991). Die Autopoiesis sozialer Systeme. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 43, 625-646.
- Martens, Will (1995). Die Selbigkeit des Differenten. Über die Erzeugung und Beschreibung sozialer Einheiten. In *Soziale Systeme* 1 (2), 301- 328.
- Martens, Will (1997). Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme. In Günther Ortman, Jörg Sydow & Klaus Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 263-311). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Matul, Christian & Scharitzer, Dieter (1997). Qualität von Leistungen in NPOs. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 387-412). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maturana, Humberto (1982). Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig.
- Maturana, Humberto & Varela, Francisco J. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realisation of the Living*. Dordrecht: Reidel.
- Maturana, Humberto & Varela, Francisco J. (1982). Autopoietische Systeme. In Humberto Maturana (Hrsg.), *Eine Bestimmung der lebendigen Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit* (S. 170-235). Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg.
- MPIfG – Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (2005). Forschungsprogramm des Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/fo/programm.de.html> (letzter Zugriff 18.04.2005).
- Mayntz, Renate (1963). *Soziologie der Organisation*. Rheinbeck: Rowolt.
- Mayntz, Renate (Hrsg.) (1980). Implementation politischer Programme. Empirische Forschungsberichte (S. 59-81). Königstein/Taunus: Anton Hain.
- Mayntz, Renate (Hrsg.) (1983). Implementation politischer Programme II. Ansätze zur Theoriebildung. Opladen: Westdeutscher. Verlag.
- Mayntz, Renate (1987). Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen. Frankfurt a.M.: Campus.
- Mayntz, Renate (1988). Funktionale Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung. In Renate Mayntz, Bernd Rosewitz, Uwe Schimank, Rudolf Stichweh (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme* (S. 11-44). Frankfurt a.M. u.a.: Campus-Verlag.
- Mayntz, Renate (1991). Modernization and the Logic of Interorganizational Networks. In *MPIFG Discussion Paper* 91 (8). Köln: Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung.
- Mayntz, Renate (1992). Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. In *Journal für Sozialforschung* 32, 19-32.
- Mayntz, Renate (1993a). Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In Adrienne Windhoff-Héritier (Hrsg.), *Policy-Analyse: Kritik und Neuorientierung* (Politische Vierteljahresschrift: Sonderheft 24, 39-54). Opladen: Westdt. Verl.
- Mayntz, Renate (1993b). Networks, Issues and Games: Multiorganizational Interactions in the Restructuring of a National Research System. In Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Games in Hierarchies and Networks* (pp. 189-210). Frankfurt a.M.: Campus.

- Mayntz, Renate (1995). Politische Steuerung: Aufstieg, Niedergang und Transformation einer Theorie. In Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Politische Theorien in der Transformation* (Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 26, S. 148-168). Opladen: Westdt. Verlag.
- Mayntz, Renate (1996). Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik* (S. 471-496). Frankfurt a.M.: Campus.
- Mayntz, Renate (1999). Individuelles Handeln und gesellschaftliche Ereignisse: Zur Mikro-Makro-Problematik in den Sozialwissenschaften (MPIfG Working Paper 99/5, Vortrag gehalten am 18. Dezember 1998 in Berlin, MPG-Symposium "Wie entstehen neue Qualitäten in komplexen Systemen"). Köln: Max-Planck-Institut für Ges.forschung. <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp99-5/wp99-5.html> (Zugriff 17.04.05).
- Mayntz, Renate (Hrsg.) (2000). Individuelles Handeln und gesellschaftliche Ereignisse. Zur Mikro-Makro-Problematik in den Sozialwissenschaften. In Max Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. (Hrsg.), *Wie entstehen neue Qualitäten in komplexen Systemen?* (S. 95-104). München: Eigenverlag.
- Mayntz, Renate (2001a). Zur Selektivität der steuerungstheoretischen Perspektive (MPIfG Working Paper 01/2, Mai 2001). <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp01-2/wp01-2.html> (Zugriff 16.04.2005). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Mayntz, Renate (2001b). Wohlfahrtsökonomische und systemtheoretische Ansätze zur Bestimmung von Gemeinwohl. In Herfried Münkler & Karsten Fischer (Hrsg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierung*. (Forschungsberichte Interdisziplinäre AG „Gemeinwohl und Gemeinsinn“, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissensch., Bd. 2, S. 111-126). Berlin: Akademie Vlg.
- Mayntz, Renate (2001c). Politische Steuerung. In Schader Stiftung (Hrsg.), *Politische Steuerung der Stadtentwicklung. Das Programm „Die soziale Stadt“ in der Diskussion* (S. 37–42). Darmstadt: Eigenverlag.
- Mayntz, Renate (Hrsg.) (2002). Akteure – Mechanismen – Modelle. Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen. Frankfurt a.M.: Campus.
- Mayntz, Renate (2002a). Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen. In ders. (Hrsg.), *Akteure – Mechanismen – Modelle. Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen* (S. 7-44). Frankfurt a.M.: Campus.
- Mayntz, Renate (2003a). Governance im modernen Staat. In Arthur Benz (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit*. (S. 71-84). Hagen: Fernuniversität.
- Mayntz, Renate (2003b). Mechanisms in the Analysis of Macro-Social Phenomena (MPIfG Working Paper 03/3, April 2003). <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp03-3/wp03-3.html> (Zugriff 16.04.2005). Köln: Max-Planck-Institut für Ges.forschung.
- Mayntz, Renate (2004). Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? (MPIfG Working Paper 04/1, März 2004; Vortrag zur Konferenz "Governance-Forschung: Stand und Entwicklungslinien" am 4.-6. März 2004 in Berlin. <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp04-1/wp04-1.html> (Zugriff 16.04.2005). Köln: MPIfG.
- Mayntz, Renate & Nedelmann, Brigitta (1987). Eigendynamische und soziale Prozesse. Anmerkungen zu einem analytischen Paradigma. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39, 648-668.
- Mayntz, Renate & Nedelmann, Brigitta (1997 [1987]). Eigendynamische und soziale Prozesse. In Renate Mayntz (1997), *Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen*. (S. 86-114). Frankfurt a.M.: Campus.
- Mayntz, Renate & Scharpf, Fritz W. (Hrsg.) (1995). Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt a.M u.a.: Campus.
- Mayntz, Renate & Scharpf, Fritz W. (1995a). Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. In dies. (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung* (S. 39-72). Frankfurt a.M u.a.: Campus.
- Mayntz, Renate & Scharpf, Fritz W. (1995b). Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren. In dies. (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung* (S. 9-38). Frankfurt a.M u.a.: Campus.

11 Literaturverzeichnis

- Mayntz, Renate & Scharpf, Fritz W. (2005). Politische Steuerung - Heute? (MPIfG Working Paper 05/1, Januar 2005). <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp05-1/wp05-1.html> (letzter Zugriff 16.04.2005). Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Mayntz, Renate & Schneider, Volker (1995). Die Entwicklung technischer Infrastruktursysteme zwischen Steuerung und Selbstorganisation. In Renate Mayntz & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung* (S. 73-100). Frankfurt a.M u.a.: Campus.
- Mayntz, Renate, Rosewitz, Bernd, Schimank, Uwe & Stichweh, Rudolf (Hrsg.) (1988). Differenzierung und Verselbständigung: Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt a.M. u.a.: Campus-Verlag.
- Mayntz, Renate, Rosewitz, Bernd, Schimank, Uwe & Stichweh, Rudolf (1988a). Einleitung. In dies. (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung: Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme*. (S. 5-9). Frankfurt a.M. u.a.: Campus-Verlag.
- Mayring, Philipp (1994⁵). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. München/Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mayring, Philipp (1999⁴). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. München/Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Meier, Heiko (2004). Mitarbeit im Sport. Bausteine zur Entwicklung einer Theorie des Sportvereins dargelegt am Beispiel der Mitarbeiterverhältnisse und den strukturellen Bedingungen ihres Wandels. (Dissertation, Universität Bielefeld, 2003). <http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2004/537/> (Zugriff 8.11.2005). Bielefeld: onl.
- Meinhold-Henschel, Sigrid (2005). Partizipationsansätze in der Kommune- ein Zeichen für Good Governance. In DJI – Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.), *Governance Strategien auf kommunaler Ebene. Lokale Netzwerke und kommunalpolitische Steuerung* (Dokumentation Projektgruppe E&C und LOS; S. 107-114). München: DJI.
- Merchel, Joachim (2003). Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa.
- Merten, Roland (Hrsg.) (2000). Systemtheorie sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich.
- Merten, Roland (2000a). Soziale Arbeit als autonomes Funktionssystem der modernen Gesellschaft? Argumente für eine konstruktive Perspektive. In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie sozialer Arbeit*. (S. 177-206). Opladen: Leske + Budrich.
- Messner, Dirk (1995). Die Netzwerkgesellschaft – Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit. Köln: Weltforum.
- Messner, Dirk (1996a). Die Bedeutung von Staat, Markt und Netzwerksteuerung für systemische Wettbewerbsfähigkeit. (Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard Mercator Universität – Gesamthochschule Duisburg). *INEF Report* 15. Duisburg: INEF.
- Messner, Dirk (1996b). „Netzwerkgesellschaften“ – ein neues Muster politischer Steuerung. In K. Esser (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb und nationaler Handlungsspielraum. Neue Anforderungen an Wirtschaft, Staat und Gesellschaft* (S. 105-144). Köln: Weltforum.
- Messner, Dirk (2000) Gesellschaftliche Determinanten wirtschaftlicher Entwicklung in der Weltmarktwirtschaft. Markt, Netzwerksteuerung und soziale Gerechtigkeit als Elemente einer Entwicklungsstrategie jenseits des Neoliberalismus (S. 90-127). In Hauke Brunkhorst & Mattias Kettner (Hrsg.), *Globalisierung und Demokratie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Metropolenforschung (2005). Sportnetzwerk Köln. Online unter <http://www.sportnetzwerk-koeln.de/> (letzter Zugriff 20.11.2005).
- Mevert, Friedrich & Lutz, Rolf (2000). Chronologie der 50-jährigen Arbeit der Deutschen Sportjugend. In dsj (Hrsg.), *50 Jahre Deutsche Sportjugend*. (S. 33- 118). Schorndorf: Hofmann.
- Meyer, Bernd (2003). Sport vor Ort: Kommunale Sportpolitik im Wandel. In Deutscher Städtetag (Hrsg.), *Sport vor Ort. Sonderheft Der Städtetag* 7/8, 6-8.
- Meyer, Wolfgang (2006). Evaluation von Netzwerksteuerung. In *DeGeVal ... Info. Zeitschrift für Evaluation* 2/2006, 249-286.
- Mezger, Erika & West, Klaus-W. (Hrsg.) (2000). Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln. (Hans Böckler Stiftung). Marburg: Schüren.

11 Literaturverzeichnis

- Mezger, Erika & West, Klaus-W. (2000a). Einführung. In dies. (Hrsg.), *Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln* (Hans Böckler Stiftung, S. 7-12). Marburg: Schüren.
- MFJFG NRW - Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW (2002a). Offene Kinder- und Jugendarbeit. Der Wirksamkeitsdialog. Düsseldorf: MFJFG NRW.
- MFJFG NRW - Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW (2002b). Strukturprobleme und Entwicklungsmöglichkeiten der Kinder- und Jugendarbeit (Bd. 3: Jugendhilfe NRW). Münster: Votum.
- MFJFG NRW - Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW (2003). Richtlinien zum Landesjugendplan. Düsseldorf: MFJFG NRW [seit 5/2005: MSJK].
- Miller, Tilly (2001a). Systemtheorie und Soziale Arbeit. Entwurf einer Handlungstheorie. (Dimensionen Sozialer Arbeit und der Pflege, Bd. 2). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Miller, Tilly (2001b). Netzwerk – Ein überstrapaziertes Konzept. In *Grundlagen der Weiterbildung*, 12 (3), 112- 115.
- Miller, Tilly (2002). Netzwerkprobleme und ihre Steuerungsmöglichkeiten aus systemtheoretischer Sicht. In Peter Faustich & Klaus Wilberts (Hrsg.), *Wissensnetzwerke. Netzwerke als Impuls der Weiterentwicklung in der Aus- und Weiterbildung in der Region*. (S. 103-119). Bielefeld: wbv (Bertesmann Eigenverlag).
- Miller, Tilly (2005). Die Störungsanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung. In Petra Bauer & Ulrich Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Institutionelle Netzwerke in Sozialraum- und Kooperationsperspektive* (Bd. II, S. 105-126). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Moser, Heinz (1975). Aktionsforschung als Kritische Theorie der Sozialwissenschaften. München: Kösel.
- Moser, Heinz (1977). Methoden der Aktionsforschung. Eine Einführung. München: Kösel.
- MSJK NRW - Ministeriums für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2003). Strukturdaten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Nordrhein-Westfalen 2001. Befunde der ersten NRW Strukturdatenerhebung im Rahmen des landesweiten Berichtswesens zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit. (Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut/ Universität Dortmund im Auftrag des MSJK NRW; pdf-Datei). Düsseldorf: MSJK NRW.
- MSJK NRW - Ministeriums für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2004). Die Offene Kinder- und Jugendarbeit in Nordrhein-Westfalen. Befunde der zweiten Strukturdatenerhebung zum Berichtsjahr 2002 (Forschungsverbund DJI/Universität Dortmund i.A.d. MSJK NRW). Dortmund: Universität Dortmund.
- MSWKS NRW - Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1996). Kindheit, Jugend und Sport in NRW. Der Sportverein und seine Leistungen. Düsseldorf: MSWKS (Eigenverlag).
- MSWKS NRW - Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW (Hrsg.) (1998). Zwischen Utopie und Wirklichkeit: Breitensport aus Frauensicht (Materialien zum Sport in NRW, 47). Düsseldorf: MSKS NRW (Eigenverlag)
- MSWKS NRW - Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2001). Integration durch Sport – Migrantinnen im Sport. (Autorinnen: Marie-Luise Klein & Friederike Bayer Red.). Düsseldorf: MSWKS.
- Mühlich, Eberhard (2005). Integrierte Stadtentwicklung und Steuerung des ‚Sozialen Stadt Programms‘ unter besonderer Berücksichtigung lokaler Beschäftigung. In DJI – Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.), *Governance Strategien auf kommunaler Ebene. Lokale Netzwerke und kommunalpolitische Steuerung* (S. 50-64). München: DJI.
- Müller, C. Wolfgang (2001). Gemeinwesenarbeit hat wieder Konjunktur. In *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 52 (1), 28-30.
- Müller-Benedict, Volker (2000). Selbstorganisation in sozialen Systemen. Erkennung, Modelle und Beispiele nichtlinearer Dynamik. Opladen: Leske + Budrich.
- Münch, Richard (1982a). Theorie des Handelns. Zur Rekonstruktion der Beiträge von Talcott Parsons, Emile Durkheim und Max Weber. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

11 Literaturverzeichnis

- Münch, Richard (1982b). Basale Soziologie: Soziologie der Politik. Opladen: Westdt. Verlag.
- Münch, Richard (1986). Die Kultur der Moderne. 2 Bände (Band 1: Ihre Grundlagen und ihre Entwicklungen in England und Amerika; Band 2: Ihre Entwicklung in Frankreich und Deutschland.). Frankfurt a.M: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1991). Dialektik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1992). Die Struktur der Moderne. Grundmuster und differentielle Gestaltung des institutionellen Aufbaus der modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1995a). Dynamik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1995b). Elemente einer Theorie der Integration moderner Gesellschaften. Eine Bestandsaufnahme. In *Berliner Journal für Soziologie* 5, 5-24.
- Münchmeier, Richard (2001a). Jugend in der Krise der Arbeitsgesellschaft – Verantwortung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. In Paul Fülber & Richard Münchmeier (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit* (Bd. 1, S. 428-442). Münster: Votum.
- Münder, Johannes (Hrsg.) (2003⁴). Frankfurter Lehr- und Praxiskommentar zum SGB VIII: Kinder und Jugendhilfe (Stand 01.01.2003). Weinheim/Basel: Beltz.
- Münkler, Herfried & Fischer, Karsten (Hrsg.) (2002). Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierungen. Berlin: Akademie Vgl.
- Mutschler, Roland (2000). Kooperation in Netzwerken. In Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtstaat* (S. 235-246). Berlin: sigma.
- Nährlich, Stefan (Hrsg.) (2000). Aktive Bürgerschaft e.V.: Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich.
- Nagel, Michael (2003a). Die soziale Zusammensetzung der Sportvereinsmitglieder. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 409-448). Aachen: Meyer & Meyer.
- Nagel, Michael (2003b). Sportvereine im Spannungsfeld zwischen sozialer Offenheit und sozialer Geschlossenheit. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 449-448). Aachen: M&M.
- Nagel, Michael (2003c). Die soziale Ordnung freiwilliger Vereinigungen. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 464-488). Aachen: Meyer & Meyer.
- Nagel, Michael (2003d). Soziale Ungleichheiten im Sport. Aachen: Meyer & Meyer.
- Naschold, Frieder (1993). Modernisierung des Staates. Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors. Berlin: Edition Sigma.
- Naschold, Frieder (1997). Public Private Partnership in den internationalen Modernisierungsstrategien des Staates. In Dietrich Budäus & Peter Eichhorn (Hrsg.), *Public Private Partnership* (S. 67-86). Baden-Baden: Nomos.
- Naschold, Frieder & Bogumil, Jörg (2000). Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. Opladen: Leske+Budrich.
- Nassehi, Armin (1997). Inklusion, Exklusion - Integration, Desintegration. Die Theorie funktionaler Differenzierung und die Desintegrationsthese. In W.Heitmeyer (Hrsg.), *Was hält die Gesellschaft zusammen?* (S.113-148). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Nassehi, Armin (Hrsg.) (1999). Differenzierungsfolgen. Beiträge zur Soziologie der Moderne. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Nassehi, Armin (1999a). Einleitung: Folgeprobleme sozialer Differenzierung. In ders. (Hrsg.), *Differenzierungsfolgen*. (S. 11-28). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Nassehi, Armin (1999b). Inklusion. Exklusion – Integration, Desintegration. Die Theorie funktionaler Differenzierung und die Desintegrationsthese. In ders. (Hrsg.), *Differenzierungsfolgen*. (S. 105-131). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Nassehi, Armin (2001). Funktionale Differenzierung – *revisited*. Von Setzkasten und Echtzeitmaschine. In Eva Barlösius, Hans-Peter Müller & Steffen Sigmund (Hrsg.), *Gesellschaftsbilder im Umbruch* (S. 155-178). Opladen: Leske + Budrich.
- Nassehi, Armin (2002). Die Organisation der Gesellschaft: Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht. In Jutta Allmendinger & Thomas Hinz (Hrsg.),

- Organisationssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42*, S. 443-478. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Nassehi, Armin & Nollmann, Gerd (1999). Inklusionen. Organisationssoziologische Ergänzungen der Inklusions-/Exklusionstheorie. In Armin Nassehi (Hrsg.), *Differenzierungsfolgen* (S. 133-150). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Neuber, Nils (Red.) (2003). Jugendarbeit im Sportverein. Ein Handbuch für die Vereinspraxis. (hrsg. SJ NRW e.V., gef. vom BMFSFJ). Bocholt: Enk Druck.
- Neugebauer, Uwe & Beywl, Wolfgang (2006). Methoden der Netzwerkanalyse. In *DeGeVal ... Info. Zeitschrift für Evaluation 2/2006*, 249-286.
- Neuhaus, Karin (2002). Impulsreferat: „Stadtteilprojekt Katernberg“ (Dokumentation „Integratives Handeln für die soziale Stadtteilentwicklung“, 5./6.11.2001, Essen). http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/arbeitspapiere/band7/3_ag01-referat.phtml (letzter Zugriff 13.02.2006). Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Newsletter Sportjugend NRW (2006). Talkrunde ‚Zukunft des Kinder- und Jugendsports‘. In *Newsletter (2006) 36*.
- Niechoj, Thorsten (2003). Kollektive Akteure zwischen Wettbewerb und Steuerung. Effizienz und Effektivität von Verhandlungssystemen aus ökonomischer und politikwissenschaftlicher Sicht. Marburg: Metropolis Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik.
- Nippe, Manfred (2000). Die „Soziale Offensive des Sports“ fing in der Sportjugend an. In dsj (Hrsg.), *50 Jahre Deutsche Sportjugend. In einem Jugendberghaus fing es an*. (S. 165-171). Schorndorf: Hofmann.
- Nohria, Nithin & Eccles, Robert G. (Hrsg.) (1992). Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston/Mass.: Harvard Business School Press.
- Nokielski, Hans & Pankoke, Eckart (1996). Post-korporative Partikularität. Zur Rolle der Wohlfahrtsverbände im Welfare-Mix. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus*. (S. 142-165). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nonaka, Ikujiro (Hrsg.) (2001). Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. New York /Oxford: Oxford Univ. Press.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaki (1995). The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. NY/Oxf.: Oxford Univ. Press.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaki (1997). Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a.M.: Campus.
- Nüß, Sandra & Schubert, Herbert (2004). Projektmanagement in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Befragung <http://www.sozial-raum-management.de/pdf/arbeitspapier9.pdf> (25.02.05). Köln: Fachhochschule Köln.
- Nüß, Sandra & Spieckermann, Holger (2002). Neue Herausforderungen an die soziale Arbeit: Projektmanagement und Sozialraumorientierung. <http://www.sozial-raum-management.de/pdf/wpaper5.pdf> (Zugriff 25.02.2005). Köln: Fachhochschule Köln.
- Odenthal, Stefan, Säubert, Hannes & Weishaar, Andreas (2002). Strategische Partnerschaften – Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz. Wiesbaden: Gabler Vlg.
- OECD (1999). A Caring World. The New Social Policy Agenda. Paris:OECD.
- Oehlke, Paul (2002). Regionale Netzwerke zwischen Konzernstrategien, sozialstaatlicher Erosion und europäischer Integration. In Jörg Hentrich & Dietrich Hoß (Hrsg.), *Arbeiten und Lernen in Netzwerken*. (S. 41-68). Eschborn: RKW-Verlag.
- Oelschlägel, Dieter (1997). Vernetzung im Gemeinwesen. In BMFSFJ (Hrsg.), *Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit. (QS Materialien 10; 21-28)*. Bonn: BMFSFJ.
- Oelschlägel, Dieter (2000). Vernetzung und Ressourcenbündelung im Gemeinwesen. In *Theorie und Praxis der sozialen Arbeit 51* (1), 16-20.
- Olk, Thomas (1995). Zwischen Korporatismus und Pluralismus: Zur Zukunft der Freien Wohlfahrtspflege im bundesdeutschen Sozialstaat. In Thomas Rauschenbach, Christoph Sachße & Thomas Olk (Hrsg.), *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*. (S. 98-122). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Olk, Thomas (2000). Weder Rund-um-Versorgung noch „pure“ Eigenverantwortung – aktivierende Strategien in der Politik für Familien, alte Menschen, Frauen, Kinder und

11 Literaturverzeichnis

- Jugendliche. In Erika Mezger & Klaus-W. West (Hrsg.), *Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln* (Hans Böckler Stiftung, S. 105-124). Marburg: Schüren.
- Olk, Thomas (2001). Sozialstaat und Bürgergesellschaft. In Rolf Heinze & Thomas Olk (Hrsg.), *Bürgerengagement in Deutschland*. (S. 29-68). Opladen: Leske+Budrich.
- Olk, Thomas, Rauschenbach, Thomas & Sachße, Christoph (1995). Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Oder: Über die Schwierigkeit, Solidarität zu üben. Eine einführende Skizze. In Thomas Rauschenbach, Christoph Sachße & Thomas Olk (Hrsg.), *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*. (S. 10-33). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Olson, Mancur (1998⁴ [1965]). Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen [Orig.: The logic of collective action]. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Oppen, Maria, Sack Detlef & Wegener, Alexander (2003). *Innovationsinseln in korporatistischen Arrangements: Public Private Partnerships im Feld sozialer Dienstleistungen*. <http://skylia.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-117.pdf> (letzter Zugriff 10.11.2005). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Ortmann, Günther, Sydow, Jörg & Türk, Klaus (Hrsg.) (1997). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günther, Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (1997a). Organisation als reflexive Strukturation. In Günther Ortmann, Jörg Sydow & Arnold Windeler (Hrsg.), *Theorien der Organisation*. (S. 315-354). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pankoke, Eckart (1995a). Subsidiäre Solidarität und freies Engagement: Zur „anderen“ Modernität der Wohlfahrtsverbände. In Thomas Rauschenbach, Christoph Sachße & Thomas Olk (Hrsg.), *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*. (S. 54-83). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Pankoke, Eckart (1995b). Solidaritäten im Wandel: System-Grenzen und Solidar-Netze. In Carl Böhnet & Volker J. Kreyher (Hrsg.), *Gesellschaft im Übergang: Problemaufrisse und Antizipationen* (S. 119-131). Baden-Baden: Nomos.
- Pankoke, Eckart (2002). Sinn und Form freien Engagements. Soziales Kapital, politisches Potential und reflexive Kultur im Dritten Sektor. In Karsten Fischer & Herfried Münkler (Hrsg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn*. (S. 265-289). Berlin: Akademie.
- Pappi, Franz Urban (1993a). Information Exchange in Policy Networks. In Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Games in Hierarchies and Networks* (pp. 287-314). Frankfurt a.M.: Campus.
- Pappi, Franz Urban (1993b). Policy-Netzwerke: Erscheinungsform moderener Politiksteuerung oder methodischer Ansatz? In Adrienne Windhoff-Héritier (Hrsg.), *Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung* (S. 83-94). Opladen: Westdeutscher Vlg.
- Pappi, Franz Urban & Kappelhoff, Peter (1984). Abhängigkeit, Tausch und kollektive Entscheidung in einer Gemeindeelite. In *Zeitschrift für Soziologie* 13 (2), 87-117.
- Pappi, Franz Urban & Melbeck, Christian (1984). Das Machtpotenzial von Organisationen in der Gemeindepolitik. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 36, 557-584.
- Parsons, Talcott (1951). The social system. Glencoe: The Free Press.
- Parsons, Talcott (1971). Das System moderner Gesellschaften. München: Juventa.
- Petermann, Astrid (2004). Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung für lokale Netzwerkarbeit. In *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit - TUP* 3, 32-39.
- Petry, Norbert (2000). Wohin geht die Reise? Überlegungen zur Zukunft der Deutschen Sportjugend. In dsj (Hrsg.), *50 Jahre Deutsche Sportjugend*. (S. 15-18). Schorndorf: Hofmann.
- Pfeffer Jeffrey (1997). New Directions for Organization Theory: Problems and Perspectives. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. (2003). The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- Pfeiffer, Christiane (2004). Integrierte Kommunikation von Sustainability Netzwerken. Grundlagen und Gestaltung der Kommunikation nachhaltigkeitsorientierter intersektoraler Kooperation (Diss., Universität Hannover, 2003). Frankfurt a.M.: Peter Lang.

- Pfeiffer, D.K. [o. Angabe Vorn.] (1978). Organisation als System. In Karlheinz Wöhler (Hrsg.), *Organisationsanalyse* (S. 3-20). Stuttgart: Enke.
- Picot, Arnold, Dietl, Helmut & Franck, Egon (1999²). Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, Arnold, Reichwald, Ralf & Wigand, Rolf T. (1998). Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden: Gabler.
- Pilz, Gunter A. (1991). Plädoyer für eine sportbezogene Jugendsozialarbeit. In *deutsche jugend* 39, 334-343.
- Pilz, Gunter A. (1997). Bewegungsorientierte Jugendarbeit. In Jürgen Baur (Hrsg.), *Jugendsport. Sportengagements und Sportkarrieren* (S. 281-294). Aachen: M & M.
- Pilz, Gunter A. (2000). Sport: Preiswerteste Sozialarbeit, Schutzimpfungseffekt gegen Jugendkriminalität? Kritische Anmerkungen zur sozialpolitischen und sozialpädagogischen Vereinnahmung des Sports. In Michael Klein (Hrsg.), *„Guter Sport“ in „schlechter Gesellschaft“?* (S. 166-195). Erfurt: Pädagogische Hochschule.
- Pilz, Gunter A. (2002). Wie viel Sozialarbeit kann der organisierte Sport leisten? Von der Notwendigkeit einer Qualitätsoffensive in der Sportarbeit mit Kindern und Jugendlichen. <http://www.sport-und-jugendhilfe.de/beitraege/daniel.pdf> (18.02.05). Berlin: CAMINO.
- Pilz, Gunter A., Schick, Henning & Yilmaz, Hasan (2003). Vernetzung gewaltpräventiver Vereinsjugendarbeit und aufsuchender Jugendsozialarbeit. <http://www.erz.uni-hannover.de/ifsw/start/Allgemeines/Personen/0#online-publikationen> (Zugriff 15.05.2005).
- Pinker, Robert (1996). Zum Verständnis der gemischten Wohlfahrtsökonomie. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus*. (S. 63-78). Opladen: Westdt. Vlg.
- Podsiadlowski, Astrid (2002). Diversität in Organisationen und Arbeitsgruppen. In Jutta Allmendinger & Thomas Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42* (S. 260-283). Wiesbaden: Westdt. Vlg.
- Popper, Karl R. (1987). Das Elend des Historizismus. Tübingen: Mohr.
- Popper, Karl R. (2005¹¹). Logik der Forschung Tübingen: Mohr Siebeck.
- Powell, Walter W. (1996). Weder Markt noch Hierarchie: netzwerkartige Organisationsformen. In Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk*. (S. 213-271). Frankfurt a.M.: Campus.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (Hrsg.) (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (1991a). Introduction. In dies. (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1-38). Chicago/London: Chicago Press.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (1991b). The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In dies. (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63-82). Chicago: Chicago Press.
- Prange, Christiane (1996). Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (Managementforschung, 6, S. 163-190). Berlin/New York: de Gruyter.
- Praxisdatenbank Soziale Stadt (2005). Praxisdatenbank zum Bund-Länder-Programm Soziale <http://www.sozialestadt.de/praxisdatenbank>; letzter Zugriff 15.12.2006).
- Priller, Eckhard, Zimmer, Anette, Anheier, Helmut K. (1999): Der Dritte Sektor in Deutschland. Entwicklungen, Potenziale, Erwartungen. In *Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung »Das Parlament«* 49(9), 12-21.
- Probst, Gilbert J. B. (Hrsg.) (1985). Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Bern [u.a.]: Haupt .
- Probst, Gilbert J.B. (1987). Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. (Habil., Wirtschafts- u. Sozialwissenschaft, St. Gallen). Berlin Parey.
- Probst, Gilbert J.B. (1991²). Was also macht eine systemorientierte Führungskraft als "Vertreter des vernetzten Denkens"? In Gomez Peter & Gilbert J. B Probst (Hrsg.), *Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis*. Wiesbaden: Gambler.

11 Literaturverzeichnis

- Probst, Gilbert J.B. (1993). Organisieren und Organisationales Lernen. In Schweizerische Gesellsch. für Organisation (Hrsg.), *Die lernende Organisation. Geschäftsbericht*, 6-14.
- Probst, Gilbert J. B. & Gomez, Peter. (1991²). Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis. Wiesbaden: Gambler.
- Probst, Gilbert J.B. & Gomez, Peter. (1991^{2a}). Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In Gilbert J. B Probst & Gomez Peter (Hrsg.), *Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis*. Wiesbaden: Gambler.
- Probst, Gilbert J.B. & Ulrich, Hans (1984). Self-organization and Management of Social Systems. Berlin: Springer.
- Probst, Gilbert, Raub, Steffen & Romhardt, Kai (1999³). Wissen Managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gambler.
- Projektgruppe Soziale Stadt (2002). Soziale Stadt - info 9. Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Online unter www.sozialestadt.de [../newsletter] (10.10.2006).
- Projektgruppe Wanja (2000). Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Münster: Votum.
- Putnam, Robert D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In *Journal of Democracy* 6, 65-78.
- Raab, Erich (2001). Bildungspolitik und Jugendsozialarbeit. In Paul Füllbier & Richard Münchmeier (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit*. (Bd. 2, S. 384-393). Münster: Votum
- Radel, Tobias (1999). Koordination in horizontalen Netzwerken. (Dissertation, Universität St. Gallen). Bamberg: Difo-Dr.
- Raithelhuber, Eberhard (2005): Wenn Netzwerke auf Verfahren reduziert werden. Plädoyer für eine gesellschaftstheoretische und sozialpolitische Rückbindung des Netzwerkdiskurses. In Helmut Arnold, Lothar Böhnisch & Wolfgang Schröer (Hrsg.), *Sozialpädagogische Beschäftigungsförderung. Lebensbewältigung und Kompetenzentwicklung im Jugend- und jungen Erwachsenenalter* (S. 331-350). Weinheim, München: Juventa.
- Rauschenbach, Thomas (1999). „Dienste am Menschen“ – Motor oder Sand im Getriebe des Arbeitsmarktes? Die Rolle der Sozial-, Erziehungs- und Gesundheitsberufe in einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft. In *Neue Praxis*, 29, 130 – 146.
- Rauschenbach, Thomas & Schilling, Matthias (1997a). Das Ende der Fachlichkeit? Soziale Berufe und die Personalstruktur der Kinder- und Jugendhilfe im vereinten Deutschland. In *Neue Praxis* 27/1, S. 22-53.
- Rauschenbach, Thomas & Schilling, Matthias (Hrsg.) (1997b). Die Kinder- und Jugendhilfe und ihre Statistik. (2 Bände: Bd. I: Einführung und Grundlagen; Bd. II: Analysen, Befunden und Perspektiven). Neuwied, Kriftel und Berlin.
- Rauschenbach, Thomas & Schilling, Matthias (2000). Die Kinder- und Jugendhilfestatistik. In Hilde van den Boogart, Franz Stimmer & Günter Rosenhagen (Hrsg.), *Lexikon der Sozialpädagogik und Sozialarbeit*. (S. 370-374). München [et al.]: Oldenbourg.
- Rauschenbach, Thomas, Sachße, Christoph & Olk, Thomas (Hrsg.) (1995). Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- REK - RheinEnergie Köln (2005): Körbe für Köln e.V. – RheinEnergie Köln/American Sport GmbH. <http://www.koerbe-fuer-koeln.de/wir/rec.html> (letzter Zugriff 8.11.2005).
- RheinEnergie AG – Pressemeldung (2005). Pressemeldung der RheinEnergie AG vom 16.12.2005. Verabschiedung Helmut Haumann. <http://www.rheinenergie.com/lang/de/presse/pressemeldungendetail/..ID=22> (Zugriff 10.01.06).
- RheinEnergie AG (2005). RheinEnergie AG. Homepage: Das Unternehmen. <http://www.rheinenergie.com/lang/de/ueberuns/rheinenergie/index.php>(Zugriff 20.11.05).
- Rittner, Volker (1982). Soziale Differenzierungsprozesse. Zur Ausdifferenzierung von Leistung, Gesundheit und Spaß. *DSHS-Kurier*, 5 (6), 4-6.
- Rittner, Volker (2000a). Das E&C Programm: Zur Neubestimmung der Kinder- und Jugendhilfe – Perspektiven des Sports. In Volker Rittner & Christoph Breuer (Hrsg.), *Soziale Offensiven im Jugendsport* (Bd. 1, S. 22-29). Frankfurt a.M.: dsj.

- Rittner, Volker (2000b). Die sozialen Offensiven im Jugendsport zwischen Engagement, Professionalität, Strategie und Wissenschaft. In Volker Rittner & Christoph Breuer (Hrsg.), *Soziale Offensiven im Jugendsport* (Bd. 1, S. 72-79). Frankfurt a.M.: dsj.
- Rittner, Volker (2003). Das Ideal einer innovativen Sportpolitik. In Deutscher Städtetag (Hrsg.), *Sport vor Ort. Sonderheft Der Städtetag 7/8*, 27-31.
- Rittner, Volker (2004). Perspektiven und Probleme des Sports in der Ganztagschule. In *Neue Praxis*, 34 (6), 558-567.
- Rittner, Volker & Breuer, Christoph (2000a). Kommunale Sportpolitik. Wege aus dem Dornröschenschlaf. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Rittner, Volker & Breuer, Christoph (2000b). Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 13). Köln: Sport & Buch Strauß.
- Rittner, Volker & Breuer, Christoph unter Mitarb. von Marion Golenia & Olaf Peim (2000c). Soziale Offensiven im Jugendsport (2 Bände). Frankfurt a.M.: Deutsche Sportjugend.
- Rittner, Volker & Breuer, Christoph (2000d). Soziale Offensiven im Jugendsport. In Volker Rittner & Christoph Breuer unter Mitarb. von Marion Golenia & Olaf Peim (Hrsg.), *Soziale Offensiven im Jugendsport* (Bd. 1, S. 80-87). Frankfurt a.M.: Deutsche Sportjugend.
- Rittner, Volker & Breuer, Christoph (2003). Soziale Initiativen im Jugendsport. In Werner Schmidt, Ilse Hartmann-Tews & Wolf-Dietrich Brettschneider (Hrsg.), *Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht*. (S. 381-400). Schorndorf: Hofmann.
- Rittner, Volker & Breuer, Christoph (2004²). Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports. (Hrsg. Bundesinstitut für Sportwissenschaft: Wissenschaftliche Berichte und Materialien, Bd. 2). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Roggencamp, Sibylle (1999). Public Private Partnership. Entstehung und Funktionsweise kooperativer Arrangements zwischen öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft. (Dissertation, Universität Hamburg, 1998). Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Romppel, Joachim (2003). Netzwerke Sozialer Arbeit zwischen Selbstorganisation und Organisation am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. Freiburg: Lambertus.
- Ronge, Volker (Hrsg.) (1980). Am Staat vorbei: Politik der Selbstregulierung von Kapital und Arbeit. Frankfurt a.M.: Campus.
- Ronge, Volker (1988). Theorie und Empirie des Dritten Sektors. In Thomas Ellwein, Joachim Jens Hesse, Renate Mayntz & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft* (S. 113-148). Baden-Baden: Nomos.
- Ronge, Volker (1994). Politische Steuerung – innerhalb und außerhalb der Systemtheorie. In Klaus Dammann, Dieter Grunow & Klaus P. Japp (1994), *Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*. (Niklas Luhmann zum 65. Geburtstag, S. 53-64). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rose, Lotte (2002). Gender – zur Bedeutung der Kategorie Geschlecht in der Jugendarbeit. In Wiebken Düx, Thomas Rauschebach & Ivo Züchner (Hrsg.), *Jugendarbeit im Aufbruch – Selbstvergewisserungen, Impulse, Perspektiven* (S. 83-108). Münster: Votum.
- Rosenblatt, Bernhard von & Blanke, Karin (2000). Ehrenamt und Freiwilligenarbeit im Sport. In Bernhard von Rosenblatt (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (Bd. 1, S. 303-360). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosewitz, Bernd & Schimank Uwe (1988). Verselbständigung und politische Steuerbarkeit gesellschaftlicher Teilsysteme. In Renate Mayntz, Bernd Rosewitz, Uwe Schimank, Rudolf Stichweh (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme* (S. 295-329). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Roth, Roland (1998). Lokale Demokratie ‚von unten‘. Bürgerinitiativen, städtischer Protest, Bürgerbewegungen und neue soziale Bewegungen in der Kommunalpolitik. In Roland Roth & Hellmut Wollmann (Hrsg.), *Kommunalpolitik*. (S. 2-22). Bonn: BPB.
- Rütten, Alfred (1992). Angewandte Sportsoziologie. Zwischen empirischer Forschung und Politikberatung (Sportwissenschaft und Praxis, 4). Stuttgart: Naglschmid.
- Rütten, Alfred (1998). Kooperative Planung – ein umsetzungsorientiertes Sportstättenentwicklungskonzept. In Petra Roßkopf & Alfred Rütten (Hrsg.), *Raum für Bewegung und*

11 Literaturverzeichnis

- Sport. Zukunftsperspektiven der Sportstättenentwicklung* (Forschungsstelle für Regionale Gesundheitsförderung, 2, S. 41-52). Stuttgart: Nagelschmid.
- Rütten, Alfred (2001). Kooperative Planung. In Albrecht Hummel, & Alfred Rütten (Hrsg.), *Handbuch Technik und Sport* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 130, S. 317-326). Schorndorf: Hofmann.
- Sachße, Christoph (1995). Verein, Verband und Wohlfahrtsstaat: Entstehung und Entwicklung der „dualen“ Wohlfahrtspflege. In Thomas Olk, Thomas Rauschenbach & Christoph Sachße (Hrsg.), *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*. (S. 123-149). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Sachverständigenkommission 11. Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.) (2002a). Zusammenfassung (01/2002) - Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin: DJI.
- Sachverständigenkommission 11. Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.) (2002b). Mädchen- und Jungenarbeit - Eine uneingelöste fachliche Herausforderung. Der 6. Jugendbericht und zehn Jahre Paragraph 9.3 im Kinder- und Jugendhilfegesetz (Reihe Materialien zum 11. Kinder- und Jugendbericht, Bd. 3). München: DJI.
- Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ (Hrsg.) (1999). Leitfaden zur Modernisierung von Behörden. Bonn: Bundesdruckerei.
- Sänger, Ralf & Bennewitz, Heiko (2001): Von der Last zur Lust an der Zusammenarbeit – Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Netzwerken gegen Jugendarbeitslosigkeit. (Projekt: Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. INKA II). Offenbach am Main: INBAS, Institut für Berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik GmbH.
- Salamon, Lester (1996). Third Party Government. Ein Beitrag zu einer Theorie der Beziehungen zwischen Staat und Nonprofit-Sektor im modernen Wohlfahrtsstaat. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft* (S. 79-102). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut, K. (1999). Der dritte Sektor: aktuelle internationale Trends; eine Zusammenfassung; (*orig. The emerging sector revisited; The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*). Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Schäfer, Klaus (2001a). Aufgaben und Ziele des Wirksamkeitsdialogs. In Wolfgang Beywl, Roland Mecklenburg, Jörg Richard, Theo Schneid & Martin Wonik (Hrsg.), *Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen* (S. 36-41). Münster: Votum.
- Schäfer, Klaus (2001b). Jugendsozialarbeit aus dem Blickwinkel der Jugendpolitik. In Paul Fülbier & Richard Münchmeier (Hrsg.), *Handbuch Jugendsozialarbeit* (Bd. 1, S. 365-372). Münster: Votum.
- Schäfers, Bernhard (2004). Sozialstruktur und sozialer Wandel in Deutschland. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Scharpf, Fritz W. (1972). Komplexität als Schranke der politischen Planung. In ders. (Hrsg.), *Planung als politischer Prozess* (S. 73-113). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Scharpf, Fritz W. (1988). Verhandlungssysteme, Verteilungskonflikte und Pathologien politischer Steuerung. In Manfred G. Schmidt (Hrsg.), *Staatstätigkeit. International und historisch vergleichende Analysen* (S. 61-84). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Scharpf, Fritz W. (1991). Koordination durch Verhandlungssysteme: Analytische Konzepte und institutionelle Lösungen. Köln: Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung.
- Scharpf, Fritz W. (1992a). Einführung: Zur Theorie von Verhandlungssystemen. In Arthur Benz, Fritz W. Scharpf & Reinhard Zintl (Hrsg.), *Horizontale Politikverflechtung: Zur Theorie von Verhandlungssystemen* (S. 11-28). Frankfurt a.M.: Campus.
- Scharpf, Fritz W. (1992b). Koordination durch Verhandlungssysteme: Analytische Konzepte und institutionelle Lösungen. In Arthur Benz, Fritz W. Scharpf & Reinhard Zintl (Hrsg.), *Horizontale Politikverflechtung*. (S. 51-96). Frankfurt a.M.: Campus.
- Scharpf, Fritz W. (Hrsg.) (1993). Games in Hierarchies and Networks. Frankfurt: Campus.
- Scharpf, Fritz W. (1993a). Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. *MPIFG discussion paper* 93/1. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

- Scharpf, Fritz W. (1993b). Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In Adrienne Héritier (Hrsg.), *Policy-Analyse: Kritik und Neuorientierung*. (S. 57-83). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Scharpf, Fritz W. (1993c). Coordination in Hierarchies and Networks. In ders. (Hrsg.), *Games in Hierarchies and Networks* (pp. 125-166). Frankfurt a.M.: Campus.
- Scharpf, Fritz W. (1993d). Games in Hierarchies and Networks: Introduction. In ders. (Hrsg.), *Games in Hierarchies and Networks* (pp. 7-26). Frankfurt a.M.: Campus.
- Scharpf, Fritz W. (1994). Politiknetzwerke als Steuerungssubjekte. In Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt und Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse* (Festschrift für Renate Mayntz, S. 381-407). Baden-Baden: Nomos.
- Scharpf, Fritz W. (1996). Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik* (S. 497-534). Frankfurt a.M.: Campus.
- Scharpf, Fritz W. (1997). Economic, Integration, Democracy and the Welfare State. In *Journal of European Public Policy* 4, 18-30.
- Scharpf, Fritz W. (2000). Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. (Aus dem Amerikanischen übersetzt von Oliver Treib, Originaltitel: "Games Real Actors Play"). Opladen: Leske + Budrich.
- Scharpf, Fritz W. & Mohr, Matthias (1994). Efficient Self-Coordination in Policy Networks. A Simulation Study. <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/abstract/dp94-1.html> (letzter Zugriff 23.04.2005). Köln: Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung.
- Scheid, Volker & Simen, Joachim (Hrsg.) (1999). Soziale Funktionen des Sports. Schorndorf: Hofmann.
- Schein, Edgar H. (2004³). Organizational culture and leadership San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherler, Karlheinz (2005). Erziehung zum oder durch Sport – Leitidee oder Leerformel? In *Spectrum der Sportwissenschaften*. 17, 2005/1, 38-51.
- Scherr, Albert (2001). Soziale Arbeit als organisierte Hilfe in der funktional differenzierten Gesellschaft. In Veronika Tacke (Hrsg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. (S. 215-235). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Scherr, Albert (2002). Migration – das Ende der Marginalisierung? In Thomas Rauschenbach, Ivo Züchner & Wiebken Düx (Hrsg.), *Jugendarbeit im Aufbruch* (S. 109-132). Münster: Votum.
- Scherr, Albert & Thole, Werner (1998). Jugendarbeit im Umbruch. Stand, Problemstellungen und zukünftige Aufgaben. In Doron Kies, Albert Scherr & Werner Thole (Hrsg.), *Standortbestimmung der Jugendarbeit*. (S. 9-34.) Schwalbach: Wochenschau Verlag.
- Schimank, Uwe (1985). Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung. In *Zeitschrift für Soziologie* 14, 421-434.
- Schimank, Uwe (1988a). Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem. In Renate Mayntz, Bernd Rosewitz, Uwe Schimank, Rudolf Stichweh (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung gesellschaftlicher Teilsysteme. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme* (S. 181-232). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Schimank, Uwe (1988b). Gesellschaftliche Teilsysteme als Akteurfiktionen. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 40, 619-639.
- Schimank, Uwe (1991). Politische Steuerung in der Organisationsgesellschaft – am Beispiel der Forschungspolitik. In Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Die Modernisierung moderner Gesellschaften*. (S. 505-516). Frankfurt a.M. u.a.: Campus.
- Schimank, Uwe (1992a). Spezifische Interessenskonsense trotz generellem Ordnungsdissens: Ein Integrationsmechanismus polyzentrischer Gesellschaften. In Hans-Joachim Giegel (Hrsg.), *Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften* (S. 236-275). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schimank, Uwe (1992b). Erwartungssicherheit und Zielverfolgung. Sozialität zwischen Prisoners' Dilemma und *Battle of Sexes*. In *Soziale Welt* 43, 182-200.
- Schimank, Uwe (1992c). Größenwachstum oder soziale Schließung? Das Inklusionsdilemma des Breitensports. In *Sportwissenschaft* 22 (1), 32-45.

11 Literaturverzeichnis

- Schimank, Uwe (1992d). Determinanten sozialer Steuerung – akteurtheoretisch betrachtet. Ein Themenkatalog. In Heinrich Bußhoff (Hrsg.), *Politische Steuerung. Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit*. (S. 165-192). Baden-Baden: Nomos.
- Schimank, Uwe (1995a). Politische Steuerung und Selbstregulation des Systems organisierter Forschung. In Renate Mayntz & Fritz Scharpf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung* (S. 101-139). Frankfurt a.M.: Campus Vlg.
- Schimank, Uwe (1995b). Teilsystemevolution und Akteurstrategien: Die zwei Seiten struktureller Dynamiken moderner Gesellschaften. In *Soziale Systeme* 1 (1), 73-100.
- Schimank, Uwe (1995c). Die Autonomie des Sports in der modernen Gesellschaft. Eine differenzierungstheoretische Problemperspektive. In Kurt Weis & Joachim Winkler (Hrsg.), *Soziologie des Sports*. (S. 59-71). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (1996). Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. (Uni-Taschenbücher 1886: Soziologie). Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe (1997a). Organisationsgesellschaft. In Wieland Jäger, Sabine Pfeiffer & Uwe Schimank (Hrsg.), *Arbeit und Organisation* (S. 35-60). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Schimank, Uwe (1997b). Zur Verknüpfung von Gesellschafts- und Organisationstheorie. In Günther Ortman, Jörg Sydow & Klaus Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 312-314). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (1998). Code – Leistungen – Funktion: Zur Konstitution gesellschaftlicher Teilsysteme. In *Soziale Systeme*, 1, 175-183.
- Schimank, Uwe (1999). Funktionale Differenzierung und Systemintegration der modernen Gesellschaft. In Jürgen Friedrichs & Wolfgang Jagodzinski (Hrsg.), *Soziale Integration*. (Sonderheft 39/1999 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 47-65). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (2000a). Die individualisierte Gesellschaft – differenzierungs- und akteurtheoretisch betrachtet. In Thomas Kron (Hrsg.), *Individualisierung und soziologische Theorie* (S. 107-128). Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe (2000b). Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie (Grundlagentexte Soziologie). Weinheim: Juventa.
- Schimank, Uwe (2000c). Gesellschaftliche Integrationsprobleme im Spiegel soziologischer Gegenwartsdiagnosen. In *Berliner Journal für Soziologie* 10, 449-469.
- Schimank, Uwe (2000d). Soziologische Gegenwartsdiagnosen: Zur Einführung. In Uwe Schimank & Ute Volkmann (Hrsg.), *Soziologische Gegenwartsdiagnosen I* (S. 9-22). Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe (2000e). Ökologische Gefährdungen, Anspruchsinflationen und Exklusionsverkettungen – Niklas Luhmanns Beobachtung der Folgeprobleme funktionaler Differenzierung. In Uwe Schimank & Ute Volkmann (Hrsg.), *Soziologische Gegenwartsdiagnosen I* (S. 125-142). Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe (2001a). Funktionale Differenzierung. Durchorganisation und Integration der modernen Gesellschaft. In Veronika Tacke (Hrsg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung* (S. 19-38). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (2001b). Organisationsgesellschaft. In Georg Kneer, Armin Nassehi & Markus Schroer (Hrsg.), *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie* (S. 278-307). München: Fink.
- Schimank, Uwe (2002a). Theoretische Modelle sozialer Strukturdaten: Ein Gefüge von Generalisierungsniveaus. In Renate Mayntz (Hrsg.), *Akteure – Mechanismen – Modelle. Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen* (S. 151-178). Frankfurt a.M.: Campus.
- Schimank, Uwe (2002b). Organisationen: Akteurkonstellationen – korporative Akteure - Sozialsysteme. In Jutta Allmendinger & Thomas Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42*, 29-54. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (2004). Der akteurzentrierte Institutionalismus. In Manfred Gabriel (Hrsg.), *Paradigmen der akteurzentrierten Soziologie* (S. 287-301). Wiesbaden: VS Verlag.

- Schimank, Uwe (2005a). Organisationsgesellschaft. In Wieland Jäger & Uwe Schimank (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven* (S. 19-50). Wiesbaden: VS
- Schimank, Uwe (2005b). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis. In Thomas Alkemeyer, Bero Rigauer & Gabriele Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport*. (S. 21-44). Schorndorf: Hofmann.
- Schimank, Uwe & Glagow, Manfred (1984). Formen politischer Steuerung. Etatismus, Subsidiarität, Delegation und Neokorporatismus. In Manfred Glagow (Hrsg.), *Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität* (S. 4-28). Bielefeld: AJZ.
- Schimank, Uwe & Volkmann, Ute (1999). Gesellschaftliche Differenzierung. Bielefeld: Transcript-Verl.
- Schimank, Uwe & Volkmann, Ute (Hrsg.) (2000). Soziologische Gegenwartsdiagnosen I. Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe & Wasem, Jürgen (1995). Die staatliche Steuerbarkeit unkoordinierten kollektiven Handelns. In Renate Mayntz & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung* (S. 197-232). Frankfurt a.M. u.a.: Campus.
- Schmid, Josef (1995). Wohlfahrtsverbände in Westeuropa. Zur Bedeutung nationaler Entwicklungspfade in der Sozialpolitik. In Thomas Olk, Thomas Rauschenbach & Christoph Sachße (Hrsg.), *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schmid, Josef (1996a). Der Welfare-Mix in der vergleichenden Politikforschung: Der Weg vom Etatismus über den Korporatismus zum Pluralismus – und einige methodische Stolpersteine. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus*. (S. 186-210). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schmid, Josef (1996b). Wohlfahrtsverbände in modernen Wohlfahrtstaaten. Soziale Dienste in historisch-vergleichender Perspektive. Opladen Westdeutscher Verlag.
- Schmidt, Rudolf (2000a). Die Sportjugend und die Jugendpolitik. Vom Papiertieger zum handlungsfähigen Partner. In dsj (Hrsg.), *50 Jahre Deutsche Sportjugend*. (S. 233-237). Schorndorf: Hofmann.
- Schmidt, Rudolf (2000b). Neues Miteinander für die Jugend. Nach 30 Jahren wieder gemeinsame Ziele. In dsj (Hrsg.), *50 Jahre Deutsche Sportjugend*. (S. 272-273). Schorndorf: Hofmann.
- Schmidt, Rudolf (2003). Positionspapier Soziale Offensive im Jugendsport. Bericht über die Erfahrungen der Deutschen Sportjugend im Prozess der Umsetzung des Bundesmodellprogramms E&C. <http://www.eundc.de/download/dsj.pdf> (letzter Zugriff 8.09.2005). Berlin: BMFSFJ/EundC.de.
- Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1987). Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schmidt, Werner; Hartmann-Tews, Ilse & Brettschneider, Wolf-Dietrich (Hrsg.) (2003). Erster Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht (gef. von der Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung). Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Schmidt-Eichstaedt, Gerd (1998). Autonomie und Regelung von oben. In Roland Roth & Hellmut Wollmann & (Hrsg.), *Kommunalpolitik*. (S. 323-337). Bonn: BpB.
- Schneider, Herbert (1997). Stadtentwicklungsprojekte und lokale Demokratie. In *Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament)*, 44 (B17), 20-29.
- Schneider, Volker (2003) Organizational Governance – Governance in Organisationen. In Arthur Benz (Hrsg.), *Governance*. (S. 195-213). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Schneider, Volker & Kenis, Patrick (1996). Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in der modernen Gesellschaften. In Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk*. (S. 9-44). Frankfurt a.M.: Campus.
- Schreyögg, Georg. (1999). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Georg. (2003). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

11 Literaturverzeichnis

- Schreyögg, Georg & Conrad, Peter (Hrsg.) (1996). Wissensmanagement. Berlin: de Gruyter.
- Schreyögg, Georg & Sydow, Jörg (Hrsg.) (2001). Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin/New York: De Gruyter.
- Schridde, Henning & Stöbe-Blossey, Sybille (2000). Kinder- und Jugendhilfe – gesellschaftlicher Wandel und sozialpolitische Aufwertung. In Bernhard Blanke et al. (Hrsg.), *Sozialstaat im Wandel*. (S. 90-105). Düsseldorf: MFJFG NRW.
- Schridde, Henning, Lamping, Wolfram, Plaß, Stefan & Blanke, Bernhard (2002). Der Aktivierende Staat. (Studie für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung FES). Bonn: FES.
- Schröder, Gerhard (2000). Deutsche Sportjugend – eine verlässliche Partnerin in der Jugendpolitik. (Grußwort). In dsj (Hrsg.), *50 Jahre Deutsche Sportjugend*. (S. 9-10). Schorndorf: Hofmann.
- Schröder, Gerhard (2002). Progressive Governance for the XXI Century. Contributions to the Berlin Conference. München: Beck.
- Schröder, Jan (2000). Trägerübergreifende Kooperation in der Kinder- und Jugendhilfe. Bedingungen gelingender Zusammenarbeit. In Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor* (S. 139-149). Berlin: edition sigma.
- Schubert, Herbert (2005). Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In Petra Bauer & Ulrich Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. (Bd. II, S. 73-104). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Schubert, Herbert, Franzen, Dominik & Spieckermann, Holger (2002). Stadtteil- und Quartiermanagement. Forschungsprojekt „Integriertes Stadtteilmanagement“, <http://www.sozial-raum-management.de/pdf/wpaper7.pdf> (125.02.05). Köln: FH.
- Schulze-Krüdener, Jörgen (1999a). Zwischen Abgrenzung, Instrumentalisierung und Kooperation – Zur Vernachlässigung des Sports in der Jugendarbeit. In *deutsche jugend. Zeitschrift für die Jugendarbeit*, 47 (5), 219-226.
- Schulze-Krüdener, Jörgen (1999b). It's body time! Sport als Herausforderung für die Jugendarbeit. In Hans Günther Homfeldt (Hrsg.), *„Sozialer Brennpunkt“ Körper* (S. 204-216). Blatmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Schuppert, Gunnar Folke (1995). Zur Anatomie und Analyse des Dritten Sektors. In *Die Verwaltung* 2, 137-200.
- Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.) (1999). Jenseits von Privatisierung und ‚schlankem Staat‘. Verantwortungsteilung als Schlüsselbegriff eines sich verändernden Verhältnisses von öffentlichem und privatem Sektor. Baden-Baden: Nomos.
- Schuppert, Gunnar Folke (2001). Grundzüge eines zu entwickelnden Verwaltungs-kooperationsrechts. Gutachten i.A.d. Bundesministeriums des Innern. http://www.staat-modern.de/Anlage/original_548354/Gutachten-Prof.-Dr.-Schuppert.pdf (letzter Zugriff 10.09.2005). Berlin: BMI.
- Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.) (2005). Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung: Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. (Schriften zur Governance-Forschung; Bd. 1). Baden-Baden: Nomos.
- Scott, Richard W. (1994a). Conceptualizing Organizational Fields. Linking Organizations and Societal Systems. In Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt & Fritz W. Scharpf (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteressen* (S. 203-222). Baden-Baden: Nomos.
- Scott, Richard W. (1994b). Institutions and organizations. Thousand Oaks (u.a.): Sage.
- Scott, William G., Mitchell, Terence C. & Peery, Newman S. (1981). Organisational Governance. In Paul C. Nystrom & William H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 135-151). Oxford: Oxford University Press.
- Seckinger, Mike (1997). Qualität durch Kooperation – eine begründete Hoffnung? In BMFSFJ (Hrsg.), *Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit*. (QS 10, S. 44-49). Bonn: BMFSFJ.
- Seckinger, Mike, Weigel, Nicole, van Santen, Eric, Markert, Andreas (1998). Situation und Perspektiven der Jugendhilfe. Eine empirische Zwischenbilanz. Weinheim/München: DJI.

- Seibel, Bernd (1999). Zwischen Sport und Jugendhilfe – sportbezogene, lebensweltorientierte, soziale Arbeit mit sozial benachteiligten jungen Menschen. In Volker Scheid & Joachim Simen (Hrsg.), *Soziale Funktionen des Sports*. (S. 147-166). Schorndorf: Hofmann.
- Seibel, Bernd (Hrsg.) (2004). Sport und Soziale Arbeit. Ein Modellprojekt der Evangelischen Fachhochschule Freiburg, der Südbadischen Sportschule Steinbach und der Badischen Sportjugend Freiburg (Hrsg. Petra Gieß-Stüber, Wilhelm Schendemann & Bernd Seibel, Sport und Soziale Arbeit, Bd. 1;). Münster: Lit.
- Seibel, Bernd (2004a). Hinführung zum Thema. In Bernd Seibel, Petra Gieß-Stüber & Wilhelm Schendemann (Hrsg.), *Sport und Soziale Arbeit*. (Bd.1, S. 5-8). Münster: Lit.
- Seibel, Bernd (2004b). Sportbezogene Kinder- und Jugendarbeit als Aufgabenfeld der Sozialen Arbeit. In Bernd Seibel, Petra Gieß-Stüber & Wilhelm Schendemann (Hrsg.), *Sport und Soziale Arbeit*. (Bd.1, S. 9-33). Münster: Lit.
- Seibel, Wolfgang (1992a). Der funktionale Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos.
- Seibel, Wolfgang (1992b). Der Dritte Sektor. In Rudolph Bauer (Hrsg.), *Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens* (S. 455-460). München: Oldenbourg Verlag.
- Seibel, Wolfgang (1997). Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 19-34). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Selle, Klaus (1996a). Kooperation im intermediären Bereich. Anmerkungen zum Wandel im Planungsverständnis. In Adalbert Evers & Thomas Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus*. (S. 236-256). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Selle, Klaus (Hrsg.) (1996b): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Wiesbaden/Berlin: Bauverlag.
- Semlinger, Klaus (2002). Das Wissensparadoxon fortschreitender Arbeitsteilung. Zur Notwendigkeit kooperativer Interaktion. In Jörg Hentrich & Dietrich Hoß (Hrsg.), *Arbeiten und Lernen in Netzwerken. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft*. (S. 16-27). Eschborn: RKW-Verlag.
- Senge, Peter M. (1996). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shinkfield, Anthony J. (1985). In Daniel L. Stufflebeam & drs. (Hrsg.), *Systematic evaluation a self-instructional guide to theory and practice*. (S. 151-208). Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Simon, Herbert A. (1991). Organizations and Markets. In *Journal of Economic Perspectives* 5, 25-44.
- Simsa, Ruth (2001). Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- SJ NRW – Sportjugend NRW (1987). Grundlagenkonzeption „Soziale Arbeit im Sport“. Duisburg: Eigenverlag.
- SJ NRW – Sportjugend NRW (1992). Sportjugend gegen Gewalt und Rassismus. Duisburg: Sportjugend NRW (Eigenverlag).
- SJ NRW – Sportjugend NRW & Kultusministerium NRW (Hrsg.) (1993a). Projekt „Sport und Jugendarbeitslosigkeit“ der SJ NRW und des Kultusministeriums NRW. Duisburg: SJ NRW
- SJ NRW – Sportjugend NRW (1993b). Grundlagenkonzeption „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf – Projekt Bewegung, Spiel und Sport (1993-1995)“. Duisburg: SJ NRW
- SJ NRW – Sportjugend NRW (1997a). Grundlagenkonzeption „Mädchen und junge Frauen im Sport“. Duisburg: SJ NRW Eigenverlag.
- SJ NRW – Sportjugend NRW (1997b). Rahmenkonzeption Jugend mit Zukunft ins nächste Jahrtausend - „Bewegung, Spiel und Sport mit Mädchen und Jungen in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Duisburg: SJ NRW.
- SJ NRW - Sportjugend NRW (im LSB NRW e.V.) (1999). „Jugend mit Zukunft“ – Bewegung, Spiel und Sport mit Mädchen und Jungen in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Ein Projektbericht. Duisburg: SJ NRW.
- SJ NRW Zukunftsrat (2005). Zukunftsrat der Sportjugenden NRW. (28.09.2005 in Duisburg Wedau). Duisburg: SJ NRW (unveröffentlichtes Beobachtungsprotokoll; Dok 226 i.v.A.).

11 Literaturverzeichnis

- SJ NRW - Sportjugend NRW (im LSB NRW e.V.) (Hrsg.) (2005a). Erziehung und Bildung für Kinder und Jugendliche im Sportverein. Die Bildungskonzeption der Sportjugend Nordrhein-Westfalen (Red. B. Willi Geißler). Duisburg: Basis Druck.
- SJ NRW - Sportjugend NRW (im LSB NRW e.V.) (2005b). Kinder- und Jugendfördergesetz NRW: Wahlversprechen einhalten! Sportjugend appelliert an die Landesregierung. [http://www.wir-im-sport.de/templates/sportjugend/spj_inhalt/ ... =78](http://www.wir-im-sport.de/templates/sportjugend/spj_inhalt/...=78) (Zugr. 15.12.05).
- Slack, Trevor (1997). Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory. Champaign: Human Kinetics.
- SOEP (1999). Sozioökonomisches Panel. Repräsentative Längsschnittstudie privater Haushalte in der Bundesrepublik Deutschland. (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) <http://www.diw.de/deutsch/sop/newsletter/1999/index.html> (Zugriff 16.03.2005).
- Sommerfeld, Peter. (2000). Soziale Arbeit als sekundäres Primärsystem und der „very strong loop“ sozialarbeiterischer Profis. In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven* (S. 115-136). Opladen: Leske + Budrich.
- Soziale Stadt (2005). Das Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Online unter <http://www.sozialestadt.de/programm/> (letzter Zugriff 5.09.2005).
- SPI – Regiestelle E&C (2000). Soziale Arbeit als Koproduktion. Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten. [http://www.eundc.de/download/ partizipation.pdf](http://www.eundc.de/download/partizipation.pdf) (letzter Zugriff 19.06.2005). Berlin: SPI.
- SPI - Regiestelle E&C (2005). 5. LOS Zwischenbericht (überarb. und erg. Fassung vom 14. September 2005). <http://www.stiftung-spi.de> (Zugriff 11.11.2005). Berlin: SPI.
- Spieckermann, Holger (2001). Stadtteil- und Quartiermanagement: Sozialräume, Handlungsansätze und Arbeitsformen. (gef. vom BMBF). <http://www.sozial-raum-management.de/pdf/wpaper1.pdf> (Zugriff 25.02.2005). Köln: Fachhochschule Köln.
- Spieckermann, Holger (2005). Zur Evaluation von Netzwerken und Kooperationsmanagement. In Petra Bauer & Ulrich Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. (Bd. II, S. 181-200). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Spieckermann, Holger & Franzen, Dominik (2002). Stadtteil- und Quartiermanagement: Organisationsformen, Vernetzung, Bürgerbeteiligung in Köln-Kalk. <http://www.sozial-raum-management.de/pdf/wpaper2.pdf> (Zugriff 25.02.05). Köln: Fachhochschule Köln.
- Sportausschuss Köln (2004). Sportausschuss der Stadt Köln – Niederschrift vom 30.11.2004. [http://64.233.183.104/search?q=cache:UoBsuhyHDkwJ:www.stadt-koeln.de/ratderstadt/\[Niederschrift Sportausschuss v. 30-11-04.pdf\]](http://64.233.183.104/search?q=cache:UoBsuhyHDkwJ:www.stadt-koeln.de/ratderstadt/[Niederschrift Sportausschuss v. 30-11-04.pdf]) (letzter Zugriff 20.11.2005).
- Sportjugend Berlin (Hrsg.) (1998). Zwischen Integration und Isolation – junge Ausländer in Deutschland. Berlin: Eigenverlag.
- Sportjugend Berlin (Hrsg.). (2000). Sport statt Strafe!? Möglichkeiten und Grenzen einer Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Polizei. Berlin: Eigenverlag.
- Stadt Köln (2004). ARGE. Rede des Oberbürgermeisters Fritz Schramma anl. d. Pressekonferenz zur Gründung der Arbeitsgemeinschaft (8. November 2004, Rathaus Köln). http://www.stadt-koeln.de/imperia/md/content/pdfdateien/pdf134/ob-reden/2004/11_november/7.pdf (letzter Zugriff 10.08.2005).
- Stadt Köln Informationsservice (2004). Strukturdaten der Stadt Köln. <http://www.stadt-koeln.de/bezirke/> ... (letzter Zugriff 6.02.05). Köln: Amt für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Köln.
- Stadt Köln (2005a). Zuständigkeitsordnung der Stadt Köln. (pdf-Datei der Beschlussfassung im Rat der Stadt Köln vom 1.02.2005. Köln: Stadt Köln 10/Organisationsamt.
- Stadt Köln (2005b). Gliederungs-, Geschäfts- und Dezernatsverteilungsplan der Stadt Köln. (Stand 21.01.2005). Köln: Stadt Köln 10/Organisationsamt.
- Stadt Köln (2005c). Kommunalen Jugendhilfeausschuss der Stadt Köln. <http://www.stadt-koeln.de/ratderstadt/ausschuesse/jugendhilfe/> (Zugriff 10.10.2005).
- Städte-Netzwerk für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf (Hrsg.) (2001). Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung. Positionspapier zum Bund-Länder-Programm „Die soziale Stadt“ <http://www.sozialestadt.de/links/netzwerke/nrw-staedtenetzwerk-pospapier.shtml> (letzter Zugriff 13.02.2005). Essen: Städte-Netzwerk.

11 Literaturverzeichnis

- Staehe, Wolfgang H. (1991). Menschenbilder in der Organisationsstheorie. In Wolfgang Staehe & Jörg Sydow (Hrsg.), *Managementforschung* (S. 313-345). Berlin: de Gruyter.
- Staehe, Wolfgang H. (1999⁸). *Managementforschung*. München: Wahlen.
- Statistisches Bundesamt (1996). *Statistik der Jugendhilfe. III, 2*. Wiesbaden: Stat. BA.
- Statistisches Bundesamt (2000). *Maßnahmen der Jugendarbeit im Rahmen der Jugendhilfe*. Wiesbaden: DESTATIS.
- Statistisches Bundesamt (2005a). *Statistik Sozialleistungen/Kinder- und Jugendhilfe*. http://www.destatis.de/themen/d/thm_sozial.php (Zugriff 05.09.2005). Wiesbaden: DESTATIS.
- Statistisches Bundesamt (2005b). *Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe*. <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2004/p0450082.htm> (Zugriff 6.02.2005). Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2005c). *Datenreport 2004. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland: Jugendhilfe* (S. 222-224). Bonn: BpB.
- Stichweh, Rudolf (1987). Die Autopoiesis der Wissenschaft. In Dirk Baecker (Hrsg.), *Theorie als Passion*. (S. 227-481). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Stichweh, Rudolf (1988a). Inklusion in Funktionssysteme der modernen Gesellschaft. In Renate Mayntz, Bernd Rosewitz, Uwe Schimank, Rudolf Stichweh (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung* (S. 261-294). Frankfurt a.M. / New York: Campus.
- Stichweh, Rudolf (1988b). Differenzierung des Wissenschaftssystems. In Renate Mayntz, Uwe Schimank, Bernd Rosewitz, Rudolf Stichweh (Hrsg.), *Differenzierung und Verselbständigung*. (S. 45-115). Frankfurt a.M.: Campus.
- Stichweh, Rudolf (1990). Sport – Ausdifferenzierung, Funktion, Code. In *Sportwissenschaft* 20, 373-389.
- Stichweh, Rudolf (1995). Sport und Moderne. In Frederick Borkenhagen & Jochen Hinsching (Hrsg.), *Modernisierung und Sport* (S. 13-28). St. Augustin: Academia Verlag.
- Stichweh, Rudolf (1996). Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In Arno Combe & Werner Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität: Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 49-69). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Stichweh, Rudolf. (2000). Professionen im System der modernen Gesellschaft. In Roland Merten (Hrsg.), *Systemtheorie sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven* (S. 29-38). Opladen: Leske + Budrich.
- Stitz, Uta (2002). Der Bereich Kultur und Sport. In Adalbert Evers, Ulrich Rauch & Uta Stitz (Hrsg.), *Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen*. (S. 113- 173). Berlin: edition sigma.
- Stolz, Heinz-Jürgen (2000). Fallstudie Deutschland. In Europäische Union (Hrsg.), *Studie zum Thema Sport als Mittel zur sozialen Integration von jungen Menschen* (S. 153-155). Brüssel: EU (online published).
- Stott, Leda (2004). Learning from a Failed Partnership. In CPI (Hrsg.), *Partnership Matters 2*. (Issue 2/2004; pp. 41-46). Cambridge: CPI.
- Stott, Leda (2005). Introduction. In CPI (Hrsg.), *Partnership Matters* (Issue 3/2005; Commissioning Editor Leda Stott; pp. 3-6). Cambridge: The Partner Initiative.
- Stott, Leda, Kjær, Louise & Tennyson, Ros (2003). Introduction. In CSPI (Hrsg.), *Partnership Matters*. (Issue 1: 2003, pp. 5-8). Cambridge: The Copenhagen Centre.
- Strauss, Anselm L. (1994). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung*. München: Fink.
- Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet M. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Streck, Wolfgang (1981). *Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie*. (Sozialwissenschaft und Praxis, 7). Königstein: Athenäum.
- Streck, Wolfgang. (1987). Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 39, 471-495.
- Streck, Wolfgang (Hrsg.) (1994). *Staat und Verbände*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Streck, Wolfgang (1994a). Einleitung des Herausgebers. *Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten?* In ders. (Hrsg.), *Staat und Verbände* (S. 7-34). Opladen: Westdt. Vlg.

- Streeck Wolfgang (Hrsg.) (1999). *Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Streeck, Wolfgang (1999a). Vielfalt und Interdependenz: Überlegungen zur Rolle intermediärer Organisationen in sich ändernden Umwelten. In ders. (Hrsg.), *Korporatismus in Deutschland*. (S. 223-250). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Streeck, Wolfgang (1999b). Verbände als soziales Kapital: Von Nutzen und Nutzung des Korporatismus in einer Gesellschaft im Wandel. <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp99-2/wp99-2.html> (Zugriff 17.04.2005). Köln: MPIfG.
- Streeck, Wolfgang & Schmitter, Philippe C. (1985a). Gemeinschaft, Markt und Staat – und die Verbände? In *Journal für Sozialforschung* 25 (2), 133-157.
- Streeck, Wolfgang & Schmitter, Philippe C. (1985b). *Private Interest Government: Beyond Market and State*. Beverly Hills/London: Sage.
- Streeck, Wolfgang & Schmitter, Philippe C. (1996). Gemeinschaft, Markt und Staat – und die Verbände? In Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk*. (S. 123-164). Frankfurt/New York: Campus.
- Streeck, Wolfgang & Schmitter, Philippe C. (1999 [1996]). Gemeinschaft, Markt und Staat – und die Verbände? In Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Korporatismus in Deutschland*. (Originaler Beitrag v. 1996, S. 191-222). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Strob, Burkhard (1999). Der vereins- und verbandsorganisierte Sport - ein Zusammenschluß von (Wahl)Gemeinschaften?. Ein Analysemodell auf der Grundlage des Dritter-Sektor-Ansatzes. (*Edition global-lokale Sportkultur*, 2). Münster [u.a.]: Waxmann.
- Strob, Burkhard. (2005). Der vereins- und verbandsorientierte Sport als Beispiel für die Gleichzeitigkeit gesellschaftlicher Institutionalierungs- und De- Institutionalierungsprozesse. In Thomas Alkemeyer, Bero Rigauer & Gabriele Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De- Institutionalierungsprozesse im Sport*. (S. 179-198). Schorndorf: Hofmann.
- Stucke Niclas (2005). Governance – ein Steuerungskonzept für die kommunale Sportpolitik? (Vortrag i.R. der Governance-Vorlesung, 28. November 2005, Deutsche Sporthochschule Köln, Senatssaal). Köln: Deutscher Städtetag (Manuskript).
- Stüllenberg, Frank (2004). Konzeption eines modularen Kooperationscontrolling. In Jens Gericke et al. (Hrsg.), *Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis*. (Innovative Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 153; S. 105-122). Hamburg: Dr. Kovac.
- Stufflebeam, Daniel L. & Shinkfield, Anthony J. (1985) *Systematic evaluation a self-instructional guide to theory and practice* Boston, Mass [u.a.]: Kluwer-Nijhoff.
- Sydow, Jörg (1992). *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. (Habilschrift, Universität Berlin). Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg (1992a). Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke. In ders. (Hrsg.), *Strategische Netzwerke*. (S. 113-129). Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg (1992b). On the management of strategic networks. In Huib Ernste & Verena Meier (Hrsg.), *Regional Development and Contemporary Industrial Response. Extending Flexible Specialisation* (pp. 297-311). London: Belhaven Press.
- Sydow, Jörg (1995). Netzwerkorganisation. Interne und externe Restrukturierung. In *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 24 (12), 629- 634.
- Sydow, Jörg (Hrsg.) (1999). *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der ‚Managementforschung‘*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg (1999a). Führung in Netzwerkorganisationen. Fragen an die Führungsforschung. In ders. (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen*. (S. 268-281). Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg (1999b). Management von Netzwerkorganisationen. Zum Stand der Forschung. In ders. (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen*. (S. 281-314). Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg (2001). Management von Unternehmensnetzwerken – Auf dem Weg zur reflexiven Netzwerkenentwicklung? In Jürgen Howaldt, Ralf Kopp & Peter Flocken (Hrsg.),

- Kooperationsverbände und regionale Modernisierung-Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit* (S. 79-102) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, Jörg (2003). Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg & van Well, Bennet (1996). Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes. In Peter Conrad & Georg Schreyögg (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 191-234). Berlin: de Gruyter.
- Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (Hrsg.) (1994). Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen Kontrolle und Informationstechnik. Opladen: Westdt. Verlag.
- Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (1994a). Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In dies. (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen*. (S. 1- 21). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (1998). Komplexität und Reflexivität - Management interorganisationaler Netzwerke. In Heinrich W. Ahlemeyer & Roswita Königswieser (Hrsg.), *Komplexität Managen*. (S. 147-162). Frankfurt a.M.: Gabler Vlg.
- Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (2000). Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (Hrsg.) (2000a). Steuerung von und in Netzwerken. Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In dies. (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken*. (S. 1-24). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, Jörg & Krebs, Michael, Loose, Achim & Well, Bennet van, Windeler, Arnold (1995). Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tacke, Veronika (2000). Netzwerk und Adresse. In *Soziale Systeme*, 6, 291-320.
- Tacke, Veronika (Hrsg.) (2001). Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Tennyson, Ros (2004). The Partnering toolbox. <http://thepartneringinitiative.org> (letzter Zugriff 10.10.2005). Cambridge: International Business Leaders Forum/ CPI.
- Teubner, Gunther (1989). Recht als autopoietisches System. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Teubner, Gunther (1991). Steuerung durch plurales Recht. Oder: Wie die Politik den normativen Mehrwert der Geldzirkulation abschöpft. In Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Die Modernisierung moderner Gesellschaften*. (S. 528-551). Frankfurt a.M. u.a.: Campus.
- Teubner, Gunther (1992). Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In Günther Krohn & Wolfgang Küppers (Hrsg.), *Emergenz die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung* (S. 189-216). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Teubner, Gunther (1996 [1992]). Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In Kenis, Patrick & Schneider, Volker (Hrsg.) (1996), *Organisation und Netzwerk*. (S. 535-561; orig. Beitrag 1992). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Teubner, Gunther & Willke, Helmut (1980). Dezentrale Kontextsteuerung im Recht intermediärer Verbände. In Rüdiger Voigt (Hrsg.), *Verrechtlichung. Analysen zu Funktion und Wirkung von Parlamentarisierung, Bürokratisierung und Justizialisierung sozialer, politischer und ökonomischer Prozesse* (S. 46-62). Königstein: Athenäum.
- Teubner, Gunther & Willke, Helmut (1984). Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. *Zeitschrift für Rechtssoziologie* 5, 4-35.
- Textor, Martin R. (1995). SGB VIII - Online-Handbuch: Vernetzung und Integration - Prinzipien moderner Jugendhilfe. In Ingeborg Becker-Textor & Martin R. Textor (Hrsg.), *Praxis der Kinder- und Jugendhilfe*. (S. 227-246) <http://www.sgbviii.de/S29.html> (Zugriff 10.10.2005). Weinheim: Beltz Verlag.
- Textor, Martin R. (2000). Konzeption für die Vernetzung von Kindertageseinrichtungen und psychosozialen Diensten. In ders. (Redaktion), *Abschlussbericht "Vernetzung von Kindertageseinrichtungen mit psychosozialen Diensten"* (Bericht 9/2000, S. 6-15). München: Staatsinstitut für Frühpädagogik.
- The Partnering Initiative (2006). Partnership Case Studies as Tools for Change. The Case Study Toolkit. (Funded by Cambridge Programme for Industry - CPI, International Business Leaders Forum - IBLF, Supporting Entrepreneurs for Environment and Development –

11 Literaturverzeichnis

- SEED. <http://thepartneringinitiative.org/mainpages/case/tool/index.php>; (letzter Zugriff 15.01.2006). Cambridge: The Partnering Initiative.
- Thiel, Ansgar (1997). *Steuerung im organisierten Sport. Ansätze und Perspektiven*. Stuttgart: Nagelschmid.
- Thiel, Ansgar (2003). Barrieren aktiver Sportentwicklung - Zum Steuerungsproblem des organisierten Sports. In *dvs-Informationen* 18 (2), 12-16.
- Thiel, Wolfgang (1998). Selbsthilfe und „informeller Sektor“ auf der lokalen Ebene. In Roland Roth & Hellmut Wollmann (Hrsg.), *Kommunalpolitik*. (S. 263-273). Bonn: BpB.
- Thole, Werner (2004). Die Institutionen, Träger und Organisationen der Sozialen Arbeit. In Heinz-Hermann Krüger & Cathleen Grunert (Hrsg.), *Wörterbuch Erziehungswissenschaft* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Treutner, Erhard (1994). Verwaltung und Publikum. In Klaus Dammann, Dieter Grunow & Klaus P. Japp (Hrsg.), *Die Verwaltung des politischen Systems*. (S. 215-227). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus (Hrsg.) (1978). *Handlungssysteme*. Opladen.
- Türk, Klaus (1989). Organisationssoziologie. In Günter Endruweit & Gisela Trommsdorf (Hrsg.). *Wörterbuch der Soziologie*. (Bd. 2, S. 474-481). Stuttgart: Enke.
- Türk, Klaus (Hrsg.) (1995). „Die Organisation der Welt.“ Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus (1995a). Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. In ders. (Hrsg.), *„Die Organisation der Welt.“* (S. 155-216). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus (1997). Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In Günther Ortman, Jörg Sydow & Klaus Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation*. (S. 124-176). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tyrell, Hartmann (1978). Anfragen an die Theorie gesellschaftlicher Differenzierung. In *Zeitschrift für Soziologie* 7 (2), 173-193.
- Ulrich, Günter (1994). Staatliche Intervention aus systemtheoretischer Sicht. Opladen: Leske+Budrich.
- Ulrich, Hans (2001). *Systemorientiertes Management*. Das Werk von Hans Ulrich. Bern: Haupt.
- Ulrich, Hans & Probst, Gilbert J.B. (Hrsg.) (1984). *Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts, and Questions*. Berlin: Springer.
- Ulrich, Hans & Probst, Gilbert J.B. (Hrsg.) (1991³). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Bevier für Führungskräfte*. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Univation-Institut für Evaluation (2004). *Glossar wirkungsorientierte Evaluation*. Köln: Univation.
- van Santen, Eric & Seckinger, Mike (2003). *Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe*. München: DJI.
- van Santen, Eric & Seckinger, Mike (2005a). Fallstricke im Beziehungsgeflecht: die Doppelsebenen interinstitutioneller Netzwerke. In Petra Bauer & Ulrich Otto (Hrsg.) (2005), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. (Bd. II, S. 201-219). Tübingen: dgvt.
- van Santen, Eric & Seckinger, Mike (2005b). *Interinstitutioneller Netzwerke - ein eigenständiges Handlungsprinzip*. (Vortrag beim 6. Bundeskongress Soziale Arbeit „Zur Produktivität des Sozialen – Den sozialen Staat aktivieren, 22.-24.09.2005 in Münster“). München: DJI (Unveröffentlichtes Powerpoint-Manuskript).
- Velasco, Gisela (2005). Cross-Sector Partnership in Action: A Framework for Knowledge Management. In CPI (Hrsg.), *Partnership Matters 3*. (Issue 3/2005; pp. 10-14). Cambridge: The Partner Initiative.
- ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2004). *Sozialraumorientierung in Politik, Planung und Praxis sozialer Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe*. Berlin: ver.di.
- VfK Verein für Kommunalwissenschaften e.V. (Hrsg.) (1997). *Jugendarbeitslosigkeit was tun?! – Jugendhilfe und Sozialamt, Arbeitsverwaltung und Wirtschaft als Partner bei der Sicherung beruflicher Perspektiven junger Menschen*. Berlin: VfK.

11 Literaturverzeichnis

- VfK – Verein für Kommunalwissenschaften e.V. (Hrsg.) (2001). Intersektorale Partnerschaft im Feld der Jugendhilfe. Berlin: VfK.
- VIBSS – Informationsservice Sport LSB NRW (2005). Kinder- und Jugendarbeit im Sport. <http://www.vibss.de/vibss/live/powerslave,id,54,nodeid,.html> (letzter Zugriff 15.8.2005).
- Vogel, Bernd (Hrsg.) (2002). Public Private Partnership: Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Hannover: Hochschulinformationssystem
- von Beyme, Klaus (1993⁹). Das politische System der Bundesrepublik Deutschland nach der Vereinigung. München: Piper.
- von Eckardstein, Dudo & Simsa, Ruth (1997). Entscheidungsmanagement in NPOs. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 315-330). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Foerster, Heinz (1981). Observing Systems. Seaside Calif.: Intersystems Publications.
- von Foerster, Heinz (1984a). Heinz von Foerster. In Siegrid J. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus* (S. 133-158). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- von Foerster, Heinz (1984b). Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context. In Hans Ulrich & Gilbert J.B. Probst (Hrsg.), *Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts, and Questions* (pp. 2-24). Berlin: Springer.
- von Foerster, Heinz (1993a). Rezension von George Spencer Brown "Laws of Form". In Dirk Baecker (Hrsg.), *Kalkül der Form* (S. 9-11). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- von Foerster, Heinz (1993b). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt: Suhrk.
- von Prittwitz, Volker (1994). Politikanalyse. Opladen: Leske + Budrich.
- von Richthofen, Manfred (2003). Sport ist im Verein am Schönsten. Eine ausbaufähige Partnerschaft. In Deutscher Städtetag (Hrsg.), *Sport vor Ort – Kommunale Sportpolitik im Wandel*. Sonderheft in der Reihe *Der Städtetag* 7/8, 13-14.
- von Spiegel, Erika (2002). Integrativ, kooperativ, aktivierend und umsetzungsorientiert - Konzepte und Verfahren für die "Soziale Stadt". In Difu & ILS NRW (Hrsg.), *Dokumentation Impulskongress Integratives Handeln für die soziale Stadtteilentwicklung*. Berlin: Difu.
- von Spiegel, Hiltrud (Hrsg.) (2000). Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Münster: Votum.
- Vossler, Andreas & Obermaier, Andrea M. (Hrsg.) (2003a). Netze knüpfen - Integration fördern. Evaluationsstudie zum Bundesmodellprogramm "Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum". (Abschlussbericht) http://cgi.dji.de/bibs/58_1950_Abschlussbericht_Interkulturelles_Netzwerk.pdf (Zugriff 19.06.2005). München: DJI.
- Vossler, Andreas & Obermaier, Andrea M. (Hrsg.) (2003b). Leitfaden für die Weiterentwicklung der Jugendgemeinschaftswerke zu Jugendmigrationsdiensten. http://cgi.dji.de/bibs/58_1950_Leitfaden_Jugendgemeinschaftswerke.pdf (Zugriff 19.06.2005). München: DJI.
- Walgenbach, Peter (1999). Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 319-354). Stuttgart: Kohlhammer.
- Waschler, Gerhard (1996). Zusammenarbeit von Schule und Sportverein in sportpädagogischer Perspektive. Theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung. (*Sportforum*, 5). Aachen: Meyer & Meyer.
- Wassermann, Felix (2003). Steuerung ohne Steuermann? Probleme politischer Steuerung aus systemtheoretischer Sicht (nach Niklas Luhmann und Helmut Willke). http://www2.huberlin.de/gesint/lehre/2002_2003/polrat/f-wassermann.pdf (Zugriff 15.05.2005).
- WDR (2004). Grund zur Freude für NRW-Jugend: Gesetz erhöht Planungssicherheit für Jugendhilfe (6.10.2004) <http://www.wdr.de/themen/politik/nrw01/jugendfoerdergesetz/landtagsdebatte.jhtml> (letzter Zugriff 10.8.2005).
- WDR (2005a): Sparen auf Kosten der Kinder: Letzte Debatte über Landesetat 2006 in diesem Jahr. (10.12.2005) http://www.wdr.de/themen/politik/nrw02/haushalt/etatberatungen_landtag/index.jhtml (letzter Zugriff 20.12.2005).
- WDR (2005b). Jugendhilfe wird gekürzt. (WDR Aktuelle Stunde am 15.12.2005).
- WDR (2005c). Landtag diskutiert über Sparpläne. (WDR Aktuell am 15.12.2005).
- Weber, Birgit (1997). Patentrezept Vernetzung? – Patentrezept Vernetzung! In BMFSFJ (Hrsg.), *Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit*. (QS 10, S. 57-62). Bonn: BMFSFJ.

11 Literaturverzeichnis

- Weber, Burkhard (1994). Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht. In Jörg Sydow & Arnold Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen*. (S. 275-297). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Weber, Burkhard (1996). Die fluide Organisation: Konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern. (Diss., Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwiss., St. Gallen, 1995). Bern u.a.: Haupt.
- Weber, Max (1972⁵ [1922]). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1994 [1910]). *Politik als Beruf*. Tübingen: Mohr.
- Weber, Susanne (Hrsg.) (2001). *Netzwerkentwicklung in der Jugendberufshilfe. Erfahrungen mit Institutioneller Vernetzung im ländlichen Raum*. Opladen: Leske+Budrich.
- Weber, Susanne (2001a). Institutionelle Vernetzung zwischen Wohlfahrtspluralismus und Netzwerkökonomie. In dies. (Hrsg.), *Netzwerkentwicklung in der Jugendberufshilfe*. (S. 13-32). Opladen: Leske+Budrich.
- Weber, Susanne (2001b). Wie vernetzen? Systemsiches Vorgehen mit Vernetzungsverfahren, Projektplanung und Evaluation. In ders. (Hrsg.), *Netzwerkentwicklung in der Jugendberufshilfe*. (S. 239-260). Opladen: Leske+Budrich.
- Weber, Susanne (2005). Netzwerkentwicklung als Lernprozess. In Petra Bauer & Ulrich Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten* (Bd. II, S. 127-180). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Wehrmann, Hans (1995). System- und evolutionstheoretische Betrachtungen der Organisationsentwicklung. Frankfurt a.M.: Lang.
- Weick, Karl. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In *Administrative Science Quarterly* 21, 1-19.
- Weick, Karl E. (1995). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. (2001). *Making Sense of the Organizations*. Oxford/Berlin: Blackwell Publ.
- Weik, Elke & Lang, Rainhart (Hrsg.) (2001). *Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Weik, Elke & Lang, Rainhart (Hrsg.) (2003). *Moderne Organisationstheorien, Bd. 2: Strukturorientierte Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.
- Weiß, Karin (2002). Das Neue Steuerungsmodell – Chance für die Kommunalpolitik? (Städte und Regionen in Europa, 9). Opladen: Leske + Budrich.
- Weitzel, Hans-Jürgen (1997). Kooperation als Antwort auf den wachsenden Problemdruck. In *Aktuelle Beiträge zur Kinder und Jugendhilfe* 7, 104-116.
- Werkstatt Sport (2005). *Werkstatt Sport – Programm*. <http://www.wir-im-sport.de/templates/sportjugend/> [Werkstatt Sport] (letzter Zugriff 25.05.2005).
- Werle, Raymund & Uwe Schimank (Hrsg.) (2000). *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Wetterich, Jörg (2002). *Kooperative Sportentwicklungsplanung – ein bürgernaher Weg zu neuen Sport-, Spiel- und Freizeitanlagen*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Wetzler, Ralf, Aderhold, Jens, Baitsch, Christof (2001a). Netzwerkmoderation aus interner Perspektive. In Christoph Baitsch & Bernhard Müller (Hrsg.), *Moderation in regionalen Netzwerken*. (S. 7-124). München: Hampp.
- Wetzler, Ralf, Aderhold, Jens, Baitsch, Christof. (2001b). Netzwerksteuerung zwischen Management und Moderation: Zur Bedeutung und Handhabung von Moderationskonzepten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken. In *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 1, 21-36.
- Wex, Thomas (2004). *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: DUV.
- Weyer, Johannes (Hrsg.) (2000). *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München/Wien: Oldenbourg.
- Weyer, Johannes (2000a). Einleitung – zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In ders. (Hrsg.), *Soziale Netzwerke*. (S. 1-34). München/Wien: Oldenbourg.

- Weyer, Johannes (2000b). Soziale Netzwerke als Mikro-Makro-Scharnier. Fragen an die soziologische Theorie. In ders. (Hrsg.), *Soziale Netzwerke*. (S. 237-254). München/Wien: Oldenbourg.
- Wiechmann, Thorsten (2002) Schlüsselprobleme der regionalen Integration von Netzwerken. (Beitrag zum Fachkongress "Netzwerk Regionen der Zukunft", 9.10.2001, Weimar). http://www.zukunftsregionen.de/ergebnisse/fachveranstaltung_2_1.htm (Zugr.10.06.05).
- Wiedemann, Peter (1992). Gegenstandsnahe Theoriebildung. In Ulrich Flick (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. (S. 440-445). München: Psychologie Vlg-Union.
- Wiesenthal, Helmut (1995). Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. In *Zeitschrift für Soziologie* 24 (2), 137-155.
- Wiesenthal, Helmut (2000). Markt, Organisation und Gemeinschaft als ‚zweitbeste‘ Verfahren sozialer Koordination. In Uwe Schimank & Raymund Werle (Hrsg.), *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit* (S. 44-73). Frankfurt a.M.: Campus.
- Wiesenthal, Helmut (2005). Markt, Organisation und Gemeinschaft als ‚zweitbeste‘ Verfahren sozialer Koordination. In Wieland Jäger & Uwe Schimank (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft*. (S. 223-264). Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.
- Widmer, Thomas & Katrin Frey (2006). Evaluation von Mehrebenen-Netzwerkstrategien. In *DeGeVal ... Info. Zeitschrift für Evaluation* 2/2006, 287-316.
- Wilkesmann, Uwe (1995): Macht, Kooperation und Lernen in Netzwerken und Verhandlungssystemen. In: Dorothea Jansen & Schubert, Klaus (Hrsg.), *Netzwerke und Politikproduktion*. (S. 52-73). Marburg: Schüren.
- Williamson, Oliver E. (1975). Markets and Hierarchy. Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms; Markets, Relational Contracting. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1991). Cooperative Economic Organizations: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, 269-296.
- Williamson, Oliver E. (1996). Vergleichende Ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen. In Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk*. (S. 167-212). Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Willke, Helmut (1983a). Der Staat am Verhandlungstisch. Das Beispiel der Konzertierte Aktion. In Rüdiger Voigt (Hrsg.), *Abschied vom Recht?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Willke, Helmut (1983b). Entzauberung des Staates. Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie. Königstein /Ts.: Hain.
- Willke, Helmut (1984). Gesellschaftssteuerung. In Manfred Glagow (Hrsg.), *Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität* (S. 29-53). Bielefeld: AJZ.
- Willke, Helmut (1987a). Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfunktion des Rechts in polyzentrischen Gesellschaften. In Manfred Glagow & Helmut Willke (Hrsg.), *Dezentrale Kontextsteuerung*. (S. 3-26): Pfaffenweiler: Centaurus.
- Willke, Helmut (1987b). Differenzierung und Integration in Luhmanns Theorie Sozialer Systeme. In Hans Haferkamp & Michael Schmidt (Hrsg.), *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung*. (S. 247-274). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Willke, Helmut (1987c). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In Dirk Baecker (Hrsg.), *Theorie als Passion* (S. 333-361). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Willke, Helmut (1987d). Kontextsteuerung und Re-Integration der Ökonomie. Zum Einbau gesellschaftlicher Kriterien in ökonomische Rationalität. In Manfred Glagow & Helmut Willke (Hrsg.), *Dezentrale Gesellschaftssteuerung*. (S. 155-172). Pfaffenweiler: Centaur.
- Willke, Helmut (1988). Staatliche Intervention als Kontextsteuerung. Am Beispiel EUREKA. In *Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft*, 3, 214-229.
- Willke, Helmut (1989). Die „normale“ Engstirnigkeit der Teilsysteme. In *gdi-impuls (Gottlieb-Duttweiler-Institut für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Gesellschaft)* 3, 11-18.
- Willke, Helmut (1992). Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

11 Literaturverzeichnis

- Willke, Helmut (1993 [1989]). Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. Weinheim: Juventa.
- Willke, Helmut (1994). Staat und Gesellschaft. In Klaus Dammann, Dieter Grunow & Klaus P. Japp (1994), *Die Verwaltung des politischen Systems*. (S. 13-28). Opladen: Westdt. Vlg.
- Willke, Helmut (1995). Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, Helmut (1996a). Dimensionen des Wissensmanagements – zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In Peter Conrad & Georg Schreyögg (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 263-304). Berlin: de Gruyter.
- Willke, Helmut (1996b). Wissensbasierung und Wissensmanagement als Elemente reflektierter Modernität sozialer Systeme. In Lars Clausen (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbruch* (Bd. 1, S. 191-209). Frankfurt a.M.: Campus.
- Willke, Helmut (1997). Supervision des Staates. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Willke, Helmut (1998a). Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, Helmut (1998b): Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 3, S. 161-177.
- Willke, Helmut (1999³ [1994]). Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Sozialsysteme. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, Helmut (2000⁶ [1987]). Systemtheorie I: Grundlagen. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, Helmut (2005a). Komplexität als Formprinzip. Helmut Willke über Niklas Luhmann „Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie“ (1984). In ders. (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (S. 303-324). Wiesbaden: VS Sozialwissenschaften.
- Willke, Helmut (2005b). Organisationales Lernen. Die intelligente Organisation. In Breuer, Christoph & Thiel, Ansgar (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement*. (S. 114-130). Schorndorf: Karl Hofmann Verlag.
- Windeler, Arnold (2001). Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Opladen: Leske+Budrich.
- Windhoff-Héritier, Adrienne (1987). Policy Analysen. Frankfurt a.M.: Campus.
- Windhoff-Héritier, Adrienne (Hrsg.) (1993). Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Winkler, Gabriele (1999). Koordination in strategischen Netzwerken. (Diss., Wirtschafts- und Sozialwiss., Universität zu Köln, 1999). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Winkler, Ingo (2002). Steuerung zwischenbetrieblicher Netzwerke – Koordinations- und Integrationsmechanismen. In Matthias Freitag & Ingo Winkler (Hrsg.) (2002), *Kooperationsentwicklung zwischenbetrieblicher Netzwerke* (S. 31-56). Würzburg: DWV.
- Wir im Sport (2005a). Einführung der Hallennutzungsgebühren in der Stadt Köln. http://www.wir-im-sport.de/templates/lb/foren_themen/show.php3?id=7&nodeid=155 (letzter Zugriff 20.03.2005).
- Wir im Sport (2005b). Sportpolitischer Zukunftsdiallog: Landtagswahlen, das Sportgesetz NRW, Sportpauschale, Sport in der Ganztagschule. http://www.wir-im-sport.de/templates/lb/top_thema/show.php3?id=160&nodeid=3 (Zugriff 15.12.2005).
- Wohlfahrt, Norbert (2000). Netzwerke als Instrument politisch-administrativer Kontextsteuerung? Zur Aufwertung von Vermittlerstrukturen im Prozess der Verwaltungsmodernisierung. In Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie und Wohlfahrtstaat* (S. 69-87). Berlin: edition sigma.
- Wohlfahrt, Norbert & Dahme, Heinz-Jürgen (2002). Expertise - Sozialraumbudgets in der Kinder- und Jugendhilfe aus verwaltungswissenschaftlicher Bewertung, E&C. Berlin: SPI.
- Wohlgemut, Oliver (2002). Management netzwerkartiger Kooperation. Instrumente unternehmensübergreifender Steuerung. (Diss., Uni Göttingen). Wiesbaden: DUV.
- Wollmann, Helmut (1998a). Kommunalpolitik – zu neuen (direkt-)demokratischen Ufern. In Roland Roth & Hellmut Wollmann (Hrsg.), *Kommunalpolitik*. (S. 37-49). Bonn: BpB.
- Wollmann, Hellmut (1998b). Kommunalvertretungen: Verwaltungsorgane oder Parlamente. In Roland Roth & Hellmut Wollmann (Hrsg.), *Kommunalpolitik* (S. 50-66). Bonn: BpB.

- Wollmann, Hellmut (1998c). Entwicklungslinien lokaler Demokratie und kommunaler Selbstverwaltung im internationalen Vergleich. In Roland Roth & Hellmut Wollmann (Hrsg.), *Kommunalpolitik* (S. 186-205). Bonn: BPB.
- Wollmann, Helmut & Roth, Roland (Hrsg.) (1998). *Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden* (Schriftenreihe Bundeszentrale für Politische Bildung, 356). Bonn: BPB.
- Wood, Donna J. & Gray, Barbara (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. In *Journal of Applied Science*, 27(1), 139-162.
- Wurche, Sven (1994). Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In Jörg Sydow & Arnold Windeler (Hrsg.), *Management interorganisationaler Beziehungen*. (S. 142-159). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Yin, Robert K. (1994²). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zadek, Simon (2004). Civil Governance and Partnerships. Inventing Tomorrow's History. In CPI (Hrsg.), *Partnership Matters 2*. (Issue 2/2004; pp. 11-16). Cambridge: CPI.
- Zapf, Wolfgang (Hrsg.) (1990). Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt a.M. Frankfurt a.M. u.a.: Campus.
- Zauner, Alfred (1997). Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation*. (S. 103-122). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zimmer, Annette (1994): Grundformen organisierter Interessen: Vereine (Kurseinheiten 1-3). Hagen: Fernuniversität Hagen (Eigenverlag).
- Zimmer, Annette (1996). Vereine – Basiselemente der Demokratie. Eine Analyse aus der Dritten-Sektor-Perspektive (Grundwissen Politik, Bd. 16). Opladen: Leske & Budrich.
- Zimmer, Annette (1997). Private-Public-Partnership: Staat und Dritter Sektor in Deutschland. In Helmut K. Anheier, Eckhard Priller, Wolfgang Seibel & Annette Zimmer (Hrsg.), *Der Dritte Sektor in Deutschland*. (S. 75-99). Berlin: Ed. Sigma.
- Zimmer, Annette (1998a). Der Verein in Gesellschaft und Politik. In Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.), *Dritter Sektor – Dritte Kraft*. (S. 93-126). Düsseldorf: Raabe.
- Zimmer, Annette (1998b). Vereine und lokale Politik. In Roland Roth & Hellmut Wollmann (Hrsg.), *Kommunalpolitik*. (S. 247-262). Bonn: BpB.
- Zimmer, Annette (1999). Corporatism Revisited – the Legacy of History and the German Non-profit Sector. In *Voluntas*, vol. 10 (1), S. 37-50.
- Zimmer, Annette (2005). Sportvereine als Organisationen des Dritten Sektors. In Thomas Alkemeyer, Bero Rigauer & Gabriele Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 45-68). Schorndorf: Hofmann.
- Zimmer, Annette & Hallmann, Thorsten (2005). Mit vereinten Kräften. Ergebnisse der Befragung „Vereine in Münster“. Münster: npm – Zentrum für Nonprofit Management.
- Zimmer, Annette & Nährlich, Stefan (1997). Krise des Wohlfahrtsstaats und New Public Management. In *Zeitschrift für Sozialreform*, 43, 661-684.
- Zimmer, Annette & Priller, Eckhard (1997). Die Zukunft des Dritten Sektors in Deutschland. In Helmut K. Anheier, Eckhard Priller, Wolfgang Seibel & Annette Zimmer (Hrsg.), *Der Dritte Sektor in Deutschland*. (S. 249-284). Berlin: Ed. Sigma.
- Zimmer, Annette & Priller, Eckhard (2001). Mehr als Markt oder Staat – zur Aktualität des Dritten Sektors. In Eva Barlösius, Hans-Peter Müller & Steffen Sigmund (Hrsg.), *Gesellschaftsbilder im Umbruch*. (S. 269-288). Opladen: Leske + Budrich.
- Zimmer, Annette & Priller, Eckhard (2004). Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zintl, Reinhard (1991). Kooperation und die Aufteilung des Kooperationsgewinns bei horizontaler Politikverflechtung. *MPIfG Discussion Paper 91/6*. Köln: MPIfG.
- Zintl, Reinhard (1992). Kooperation und die Aufteilung des Kooperationsgewinns bei horizontaler Politikverflechtung. In Arthur Benz, Fritz W. Scharpf & Reinhard Zintl (Hrsg.), *Horizontale Politikverflechtung* (S. 97-146). Frankfurt a.M.: Campus.
- Zucker, Lynne G. (1991). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In Paul J. DiMaggio & Walter W. Powell (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 83-107). Chicago/London: University of Chicago Press.

ANLAGEN

ANLAGEN

ANLAGEN

Sascha Alexandra Luetkens

Privat / Office

EQualNet Beratung SAL (seit 2006): Tel. 02233 205 110

Dienst DSHS Köln:

Deutsche Sporthochschule Köln

Institut für Sportsoziologie, Geschlechterforschung (laufend)

[Institut f. Europäische Sportentwicklung u. Freizeitforschung (01/07)]

phone: +49 – (0) 221 – 4982 – 2570

Fax: +49 (0)221 – 4982 – 8150

E-Mail: luetkens@dshs-koeln.de



Kurzbiographie & Arbeitsprofil

12/1999	Schulabschluss: Abitur; Studium Sport, Englisch und Spanisch auf Lehramt an der DSHS Köln, Uni Köln, <i>Manchester Metropolitan University</i> (UK), der <i>Universidad de Sevilla</i> (E); Abschluss: Staatsexamen Sek I und Sek II (Spanisch, Englisch, EWS DSHS Köln)
1986-1992	Freie Mitarbeiterin, Sprachlehrerin, Übersetzerin in verschiedenen Institutionen in Köln, u.a. Marktforschung Konzepte; Institut für Gesellschaftsforschung;
1992-1999	SHK am Institut der Deutschen Wirtschaft Köln
09-12/99	SHK am Institut für Sportsoziologie der DSHS Köln
2000	Wiss. Hilfskraft im Projekt "Berichterstattung und Wissensmanagement im Sportsystem"
2001-2006	Promotionsstudium in den Fachbereichen Sportsoziologie und Sportökonomie/Sportmanagement; Aufbaustudium Europäische Sportstudien
seit 2001	Wissenschaftliche Mitarbeiterin & Lehrbeauftragte in den Instituten Sportsoziologie (Allg. Soziologie); Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung; Sportsoziologie (Abt. Geschlechterforschung) der DSHS Köln. Mitarbeit, Koordination oder Leitung in folgenden Projekten:
1999-2002	"Berichterstattung und Wissensmanagement im Sportsystem"
2002	"Konzeptentwicklung Rheinpark in Köln"
2002	"Evaluation zu Trendsport im organisierten Sport: Trends on Tour in NRW"
2002	(Co-)Projektleitung für Begleitforschungen der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: Evaluation "GUT DRAUF"; "Evaluation: Bist Du stärker als Alkohol? - Alkoholprävention auf Jugendreisen"
2002-2003	Koordinatorin & Co-Autorin der international vergleichenden ISCPES-Studie: "Sport and Women: Social Issues in international perspective" (Hrsg. I. Hartmann-Tews/G. Pfister)
2002-2006	Projektleitung der wissenschaftlichen Begleitforschung/Evaluation "Körbe für Köln e.V." gef. von der RheinEnergieStiftung Jugend/Beruf und Wissenschaft, in Kooperation mit Sportamt, Jugendamt, RE Stiftung und American Sports GmbH
2003	Mitarbeit Bestandsaufnahme "The Challenge of Change. Frauen in Führungspositionen des Sports. Ein internationaler Vergleich"

Kurzbiographie & Arbeitsprofil ff.

2003	Mitarbeit und Teilkoordination zum Bereich ‚Soziale Differenzierung‘ des 1. Deutschen Kinder- und Jugendsportberichts
2006	Projektleitung: Prozessevaluation der SuSu-Integrationsmaßnahme ‚Black and White‘ (gef. von NIKE und der Deutschen Kinder- u. Jugendstiftung Berlin, DKJS)
2007	Projektleitung: Prozessevaluation des SuSu-Matching ‚Köln Kickt‘ / Fair Play Jugendbefragung (gef. v. NIKE, DKJS Berlin)
8-12/2007	Projektleitung: Gewaltpräventive Jugendarbeit durch Vernetzung zum Sport in Köln Mülheim i.R. des Förderprogramms ‚Soziale Stadt‘ (In Kooperation mit dem Jugendamt Köln, Amt für Stadtentwicklung Köln und den Jugendeinrichtungen Don-Bosco-Club, TeenTown, Rhein OT)

Schwerpunkte in Forschung und Lehre

System- und Differenzierungstheorie / Akteurzentrierter Institutionalismus;
Netzwerk- und Organisationsforschung (Managementlehre);
Nationale und international vergleichende Sportentwicklung => Wissensmanagement;
englischsprachige Veranstaltungen

Angewandte Forschung:

Evaluationsforschung; Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung;
Jugendforschung; Beratungen und Netzwerkkoordination

Ehrenamtliches / Fachbezogenes Engagement & Mitgliedschaften

Gremienarbeit

Fachbeiratsmitglied im sportbezogenen Jugendsozialprojekt Körbe für Köln e.V.
(seit 04/2002; Ehrenamt)
Vorsitzende des Fachbeirats zur interkulturellen Straßenfußballliga Köln Kickt
(seit 11/2007; Ehrenamt)
,Netzwerkkordinatorin Sport‘ in Köln (SSBK, SJ Köln)
(seit 11/2006; Ehrenamt)
Mitglied in der Steuerungsgruppe ‚Sport in Metropolen – Netzwerke in Mülheim‘
(Sportamt der Stadt Köln, seit April 2007; Ehrenamt)

Freiberufliche Beraterin im EQualNet Beratung SAL

– Evaluation, Qualitätsmanagement und Netzwerkkoordination (seit Juli 2006)

Projekt-/programmbezogene Beratungen u.a. für folgende Institutionen:

- ⇒ BZGA (Gut Drauf, Kinder stark machen, Bist Du stärker als Alkohol);
- ⇒ Deutsche Kinder- und Jugendstiftung Berlin;
- ⇒ Innenministerium des Landes NRW;
- ⇒ Landessportbund NRW/Sportjugend NRW;
- ⇒ Amt für Grünflächen der Stadt Köln;
- ⇒ Jugendamt der Stadt Köln / Amt für Kinderinteressen der Stadt Köln;
- ⇒ Sportamt der Stadt Köln;
- ⇒ RheinEnergieStiftung Jugend/Beruf, Wissenschaft in Köln;
- ⇒ Stadtsportbund Köln / Sportjugend Köln;
- ⇒ Körbe für Köln e.V.
- ⇒ Jugendhilfe Afrika 2000 e.V.
- ⇒ Stiftung Leuchtfeuer/köln kickt

Mitgliedschaften in folgenden Organisationen:

DeGeVal – Deutsche Gesellschaft für Evaluation (seit 2006)
EASS (European Association of Sociology of Sport; seit 2006);
DGS (Sekt. Soziologie des Körpers; seit 2004),
dvs (Sektionen Sportsoziologie; Geschlechterforschung; seit 2000)
ECSS (European College of Sport Science; 2002).

Abstract (Deutsch)

In der sog. ‚reflexiven Moderne‘ erfolgt kollektives gesellschaftliches Handeln nicht immer so reflektiert und abgestimmt, wie es möglich und nötig wäre, um allen Menschen eine gleichberechtigte Chance zur Integration in die Gesellschaft, auf ein glückliches Aufwachsen und positive Zukunftsperspektiven zu geben. Intersystemische oder intersektorale Netzwerkarbeit ist eine geeignete Möglichkeit, um Abstimmungsprozesse z.B. zwischen Personen und Institutionen aus der Politik, der Jugendhilfe und dem Sport zu verbessern. So können beispielsweise über Vernetzung integrierte Handlungskonzepte für eine sportbezogene Jugendsozialarbeit im Kommunalraum erfolgreich hergestellt und umgesetzt werden. Zur erfolgreichen Koordination und Integration einer vernetzten Gemeinwesenarbeit in der sportbezogenen Jugendsozialarbeit liegen bislang allerdings kaum Erfahrungen und so gut wie keine wissenschaftlichen Erkenntnisse vor. Die vorliegende Dissertation setzt sich zum Ziel, diese Forschungslücke auf differenzierungstheoretischer Folie und mittels qualitativer Kontext- und Netzwerkanalyse am Beispiel des Kölner Modells ‚Körbe für Köln e.V.‘ exemplarisch zu schließen. Die Arbeit verbindet ein theoretisches mit einem praktischen Erkenntnisinteresse und versucht zeitgenössischen Phänomenen, wie der intersektoralen bzw. intersystemischen Netzwerkarbeit, der lokalen (Mehrebenen)Governance, einer reflexiven organisierten Gemeinwesenarbeit und pluralen Wohlfahrtsproduktion im Leitbild des ‚aktivierenden Staats‘, die als ‚Ko-evolution‘ teilsystemischer Leistungen gestaltet ist, umfassend auf den Grund zu gehen: Im Fokus steht der Blick in die ‚Black Box‘ der Governance und Umsetzung einer sozialraumorientierten sportbezogenen Jugendsozialarbeit im Kommunalraum. Zugleich wird der Anspruch erhoben, Erfolgsfaktoren ‚aus der Praxis für die Praxis‘ für ähnlich gestaltete intersystemische Netzwerkstrukturen zu generieren und damit einem gesellschaftlichen Lernprozess und Wissensmanagement Vorschub zu leisten. Ziel ist es, den Möglichkeiten und Grenzen intersystemischer Netzwerkarbeit an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe und Politik fallanalytisch auf den Grund zu gehen. Thema der vorliegenden Arbeit ist die Koordination und Integration intersystemischer Netzwerkarbeit in der sportbezogenen Jugendsozialarbeit.

Die Erfahrungen und Ergebnisse der vorliegenden Arbeit konnten seit 11/2006 bereits systematisch und erfolgreich in die aktuellen ressort-, ämter- und systemübergreifenden Vernetzungsstrategien der Stadt Köln eingebracht werden.

Abstract (English)

Collective social action in our contemporary ‚reflexive modernity‘ is not always realized in such a reflected and coordinated manner as desired and necessary with respect to the promotion of equal opportunities of all human beings towards their integration into society, a happy growing up, and positive future perspectives. Inter-systemic or inter-sectional networking are an outstanding instrument to foster the coordination process between people and institutions coming e.g. from the political system, the social youth system, and the sport system. Thus, networking may positively result in the design and implementation of integrated action concepts in the field of a movement-related social youth work at community level. Nevertheless, there is a lack of practical information and research data on effective coordination and integration strategies of a cross-linked local community work in the context of movement-related social youth work. The current PhD Thesis follows the objective to fill this research gap on a differentiation theoretical grounding and exemplarily by means of a qualitative context- and network analysis of the Cologne network model ‚Körbe für Köln e.V.‘. The thesis, thus, combines theoretical basic knowledge with a (participatory) action research. It tries to give an insight view into the deep structures of contempo-

rary phenomena, such as inter-sectional or inter-systemic networking, local (multilevel) governance, a reflexive organized local community work, and a plural welfare production under the mission of the contemporary 'activating state model'. This strategic collective action is designed as a 'co-evolution' of different societal systems. All in all, the thesis aims at a profound look into the 'black box' of a local movement-related social youth work. Furthermore, it is claimed to generate success factors 'from practical experience for practice' for future inter-systemic network projects and initiatives. Herewith, societal learning processes and societal knowledge management should be advanced. I will follow the objective to analyse – by means of a single network case – the possibilities and barriers of inter-systemic networks at the boundary of the sport system, the social youth system, and the political system. Topic of this study is the co-ordination and integration of inter-systemic networking in the field of movement-related social youth work.

The experience and results of this study have been used systematically and effectively in recent political processes of cross-departmental, cross-sectional, and cross-systemic network strategies in the city of Cologne since 11/2006.