



Universität Augsburg
Fakultät für Angewandte Informatik
Institut für Geographie

Lehrstuhl für Humangeographie und Geoinformatik
Prof. Dr. Gerd Peyke

Urban Governance in Augsburg



Eine Bilanz lokaler Partizipations-
und Vernetzungsprozesse

Diplomarbeit im Fach Geographie

betreut durch:
Prof. Dr. Karin Thieme
Prof. Dr. Gerd Peyke

vorgelegt von:
Nicole Romeike
Dinglerstr. 12, 86154 Augsburg
Matrikelnummer: 850153
Abgabetermin: 25.09.2009

Vorbemerkung

Wie findet man das richtige Thema für eine Diplomarbeit? Im Idealfall sollte es dem eigenen Interesse entsprechen, methodisch gut umsetzbar und in der Literatur ausreichend dargestellt sein. Nicht zuletzt sollte es auch den Geschmack der betreuenden Dozenten treffen. Doch manchmal gestaltet es sich nicht ganz einfach, all diese Faktoren in einer Themenstellung zu vereinen. Mein Dank gilt deshalb Dr. Norbert Stamm, der mich stets mit neuem Material versorgte und neue Ideen an mich weitergab. Auch die Arbeit mit den Akteuren der Lokalen Agenda 21 half mir, Urban Governance praktisch zu begreifen. Letztlich konnte ein solches Thema gefunden werden, das – zu eigener Überraschung – mehr und mehr Interesse weckt, umso intensiver man sich damit beschäftigt.

Ich bedanke mich außerdem bei Frau Sabine Nölke-Schaufler, Dr. Andreas Huber sowie Herrn Andreas Thiel, die sich für ein Interview zur Verfügung stellten. Mit allen Interviewpartnern führte ich sehr angenehme, interessante Gespräche, die weit über den angesetzten zeitlichen Rahmen hinausgingen und mein Verständnis für die Thematik verbesserten. Auch Wochen nach den Interviews konnte ich mich mit Fragen an sie wenden.

Mein Dank gilt Prof. Dr. Karin Thieme und Prof. Dr. Gerd Peyke, die das Entstehen vorliegender Arbeit betreuten und mich von Zeit zu Zeit auf den richtigen Pfad rückten.

Last but not least bedanke ich mich bei all denjenigen, die ihren Anteil zu dieser Diplomarbeit geleistet haben. Sei es durch Korrektur, Tipps, Mathe-Nachhilfe, Diskussionen oder moralische Unterstützung. Aus diesem Grund sollen auch Freunde und Familie – und nicht zuletzt mein Freund Tobias, der darauf besteht namentlich genannt zu werden - hier nicht vergessen werden. Ich danke euch!

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Vom Government zur Governance?.....	1
2. Ziel und Aufbau der Arbeit.....	4
2.1 Fragestellung.....	4
2.2 Aufbau.....	5
2.3 Forschungsdesign und methodische Umsetzung.....	6
2.3.1 Auswahl der Institutionen.....	6
2.3.2 Befragung.....	7
2.3.3 Bewertungsverfahren.....	10
2.3.4 Ergebnisse der Untersuchung.....	13
3. Theoretische Grundlagen.....	14
3.1 Leitbilder der Kommunalverwaltung.....	14
3.1.1 Die bürokratisch-hoheitliche Ordnungskommune.....	14
3.1.2 Die Dienstleistungskommune.....	15
3.1.3 Die Bürgerkommune.....	18
3.1.4 Ergänzung und Weiterentwicklung.....	21
3.2 Partizipationsprozesse.....	22
3.2.1 Gesetzlich vorgeschriebene Beteiligungsinstrumente.....	22
3.2.2 Chancen und Grenzen der Partizipation.....	24
3.2.3 Neue Partizipationsmodelle.....	28
3.2.4 Kommunikation im Partizipationsprozess.....	29
3.3 Der Begriff Zivilgesellschaft.....	31
3.3.1 Einordnung des Begriffs.....	31
3.3.2 Bedeutungsebenen der Zivilgesellschaft.....	32

3.3.3	Handlungspotential der Zivilgesellschaft	34
4.	Urban Governance.....	37
4.1	Das Urban Governance-Konzept	37
4.1.1	Wissenschaftlicher Diskurs	37
4.1.2	Merkmale von Urban Governance.....	40
4.1.3	Kosten und Nutzen.....	43
4.1.3.1	Exkurs: Effizienzanalysen	43
4.1.3.2	Zeit und Geld	46
4.1.3.3	Qualität der Ergebnisse.....	48
4.1.3.4	Legitimation.....	49
4.2	Wie funktioniert Urban Governance? – Die Bedeutung von Netzwerken.....	51
4.2.1	Kooperation in Netzwerken	51
4.2.2	Erfolgsfaktoren von Netzwerken.....	53
4.2.2.1	Evolution von Netzwerken.....	54
4.2.2.2	Innovation durch Interaktion	55
4.2.2.3	Vertrauen	57
5.	Urban Governance in Augsburg - Ausgewählte Institutionen.....	60
5.1	Lokale Agenda 21	60
5.1.1	Bewertung der Partizipationsstrukturen.....	60
5.1.2	Bewertung der Netzwerkstrukturen	68
5.1.3	Bewertung der Leistungsfähigkeit	73
5.2	Augsburg Integration Plus (AIP GmbH).....	75
5.2.1	Bewertung der Partizipationsstrukturen.....	75
5.2.2	Bewertung der Netzwerkstrukturen	78
5.2.3	Bewertung der Leistungsfähigkeit	81
5.3	Bündnis für Augsburg	84
5.3.1	Bewertung der Partizipationsstrukturen.....	84
5.3.2	Bewertung der Netzwerkstrukturen	89

5.3.3	Bewertung der Leistungsfähigkeit	91
5.4	Regio Augsburg Wirtschaft GmbH	93
5.4.1	Bewertung der Partizipationsstrukturen.....	93
5.4.2	Bewertung der Netzwerkstrukturen	95
5.4.3	Bewertung der Leistungsfähigkeit	99
6.	Bilanz.....	102
6.1	Augsburg die „Bürgerstadt“?.....	102
6.2	Privat statt Staat?.....	106
6.3	Grenzen der Vernetzung?.....	111
7.	Fazit	114
Anhang	117
	Transkript zum Interview mit Dr. Norbert Stamm.....	117
	Transkript zum Interview mit Dr. Andreas Huber.....	129
	Transkript zum Interview mit Sabine Nölke-Schaufler	136
	Transkript zum Interview mit Andreas Thiel	143
Literaturverzeichnis	152

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Akzentverschiebung kommunaler Leitbilder	17
Abb. 2: Stufen der Öffentlichkeitsbeteiligung	28
Abb. 3: Übersicht zu Formen und Verfahren von Partizipationsprozessen	29
Abb. 4: Bedeutungsebenen der Zivilgesellschaft	33
Abb. 5: Engagementquoten nach Alter, 1999 und 2004, Bevölkerung ab 14 Jahren in %	36
Abb. 6: Zusammenhang von Urban Governance-Strukturen und städtischen Leitbildern	40
Abb. 7: Kooperationsformen im Governance-Modell	41
Abb. 8: Rolle und Funktion von Vertrauen	59
Abb. 9: Struktur der Lokalen Agenda 21	65
Abb. 10: Beispiel zur Evaluierung der Zielerreichung	71
Abb. 11: Konkretisierung der Vorgehensweise für Leitlinie A2	72
Abb. 12: Rangkorrelationsanalyse Lokale Agenda 21	74
Abb. 13: Rangkorrelationsanalyse AIP	83
Abb. 14: Organigramm Bündnis für Augsburg	86
Abb. 15: Rangkorrelationsanalyse Bündnis für Augsburg	92
Abb. 16: Rangkorrelationsanalyse Regio Augsburg Wirtschaft GmbH	100

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht über geführte Experteninterviews	9
Tab. 2: Indikatoren zur Bewertung der Institutionen.....	10
Tab. 3: Merkmale des Korrelationskoeffizienten	12
Tab. 4: Beispiel einer Datentabelle zur Berechnung des Korrelationskoeffizienten nach SPEARMANN	13
Tab. 5: Entwicklung des Planungsverständnisses	18
Tab. 6: Meilensteine in Richtung Öffentlichkeitsbeteiligung	24
Tab. 7: Nutzen der Öffentlichkeitsbeteiligung für die einzelnen Akteursgruppen.....	27
Tab. 8: Handlungsfelder und Beschäftigte des Dritten Sektors in Deutschland.....	35
Tab. 9: Drei Urban Governance-Modelle	39
Tab. 10: Idealtypen der Koordination.....	46
Tab. 11: Zeitaufwand und Kosten für neue kooperative Instrumente	48
Tab. 12: Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Netzwerkarbeit.....	53
Tab. 13: Leitlinien der Lokalen Agenda 21 Augsburg	62
Tab. 14: Datentabelle Lokale Agenda 21.....	73
Tab. 15: Fachbeirat der AIP GmbH	77
Tab. 16: Kooperationspartner der AIP GmbH	79
Tab. 17: Datentabelle AIP	82
Tab. 18: Projekt-Standards im Bündnis für Augsburg	87
Tab. 19: Datentabelle Bündnis für Augsburg	92
Tab. 20: Datentabelle Regio Augsburg Wirtschaft GmbH.....	100
Tab. 21: Gegenüberstellung der Institutionen	109

1. Vom Government zur Governance?

Die Herausforderungen, vor denen Städte und Kommunen heute stehen sind vielfältig, denn unter dem Einfluss der Globalisierung vollzogen sich innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte nachhaltige Transformationsprozesse auf politischer, gesellschaftlicher, ökonomischer und institutioneller Ebene (vgl. HOHN/ LÖTSCHER/ WIEGANDT 2006, S.5). Globale Wirtschafts-, Finanz- und Kommunikationsverbindungen verschärfen die Konkurrenz im internationalen und interregionalen Wettbewerb. Städtehierarchien bilden sich heraus. Arbeitsmärkte und Standortentscheidungen verändern sich. „Die Gesellschaft wird älter, ärmer, bunter“ (SELLE 2006, S.4). Arbeitslosigkeit, Migration und Integration sowie Segregationstendenzen sind Probleme, die einer Lösung bedürfen (vgl. SELLE 2006, S.3; SINNING 2007a, S.303). Notwendig werden dabei nicht nur Lernprozesse, die es ermöglichen, im globalen Standortwettbewerb zu bestehen; gefordert werden besonders innovative Strategien und Instrumente zur Steuerung der Entwicklungsprozesse in der Stadt und die Fähigkeit, flexibel auf die neuen Aufgaben zu reagieren. Dies scheint insofern von Bedeutung, da die Komplexität der Aufgaben der Städte in einer globalisierten Welt zunimmt. (vgl. SIEVERTS ET AL., 1990, S.134f)

Es besteht demnach großer Handlungsdruck. Seit den 1970er Jahren weisen die Haushalte deutscher Städte und Kommunen Defizite auf, die durch Kürzungen von Sozial-, Personal- und Investitionsausgaben zu kompensieren versucht wurden. So investierten die Kommunen im Jahr 2004 ca. 30% weniger, als noch ein Jahrzehnt zuvor. Der Investitionsbedarf jedoch steigt; sich verändernde demographische Strukturen erfordern beispielsweise Anpassungen der Infrastruktur, auf kommunaler Ebene etwa der Kinderbetreuung oder der Pflegeeinrichtungen. Neben dem Erhalt sozialer und technischer Infrastruktur zählen auch die Förderung von Kunst, Kultur und Tourismus zu kostspieligen Aufgaben der Kommunen (vgl. SACK/ GISSENDANNER 2007, S.29f).

„Die Probleme in Wirtschaft, Gesellschaft und Raum kumulieren und [es ist] kaum absehbar (.), wer sie mit welchen Konzepten bewältigen könnte. Denn die Steuerungsressourcen der öffentlichen Akteure verhalten sich umgekehrt proportional zu den wachsenden Herausforderungen: sie schrumpfen“ (SELLE 2006, S.1).

Die Steuerungsprobleme auf kommunaler Ebene resultieren jedoch nicht allein aus knappen finanziellen Ressourcen. Auch politisch-soziologische Entwicklungen, die das Selbstverständnis der Politik und traditionelle Formen des Regierens ins Wanken bringen, tragen dazu bei. Sinkende Wahlbeteiligungen mindern die Legitimation der

Kommunalregierungen, die Ausdifferenzierung der lokalen Parteiensysteme erschwert Mehrheitsfindungen und Veränderungen in der Vereinslandschaft setzen traditionelle Kooperationsformen zwischen Verwaltung, Parteien und Vereinen unter Druck. Die Zahl der Verbände, Vereine, Bürgerinitiativen etc. steigt seit den 1980er deutlich an. Seitdem prägt eine Vielzahl kleiner junger Vereine, und nicht mehr mitgliederstarke Großvereine das Bild, was sich auf die Qualität der Interessenartikulation der jeweiligen Vertreter auswirkt (vgl. SACK/ GISSENDANNER 2007, S.30f). Stadtentwicklung verfügt heute kaum mehr über die traditionell einseitige politisch-administrative Steuerung über Gemeinderat, Bürgermeister und Verwaltung, wie sie im Sinne von Government verstanden wird. Die Realität in deutschen Kommunen zeigt, dass eine Vielzahl von politikexternen Akteuren an Einfluss gewinnt, wie beispielsweise Großinvestoren, Medien, Verbände, die Privatwirtschaft, aber auch zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse, die erhebliche Einschnitte in das traditionelle Gefüge der Kommunalverwaltungen beinhalten (vgl. FÜRST 2007, S.5; BRÖCHLER/ VON BLUMENTHAL 2006, S.9). Vor allem in der politikwissenschaftlichen Diskussion stellt sich wiederholt die Frage nach dem Versagen hierarchischer Steuerungsinstrumente und deren Überforderung mit den aktuellen Entwicklungen und Aufgaben auf kommunaler Ebene. In diese Debatte mischen sich vermehrt Vertreter des Governance-Konzeptes.

Das Begriffspaar „Government“ und „Governance“ findet im englischen Sprachraum Anwendung, um zwei verschiedene Verständnisse der politisch-gesellschaftlichen Steuerung bzw. Regelung zu umschreiben. Eine einheitliche deutsche Übersetzung des Terminus Governance ist bislang jedoch noch nicht gefunden. Allgemein wird der Begriff als eine *„neue Art und Weise der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte mit einer veränderten Zusammensetzung der Akteure“* (HOHN/ LÖTSCHER/ WIEGANDT 2006, S.7) verstanden. In diesem Verständnis gilt es, zwei Tendenzen voneinander zu unterscheiden: Zum einen die *„unternehmerische Stadtentwicklungspolitik“* (HOHN/ LÖTSCHER/ WIEGANDT 2006, S.6), die auf den Einbezug von Public Private Partnerships setzt und damit neoliberale Deregulierungs- und Privatisierungsprozesse unterstützt. Zum anderen eine Stadtentwicklungspolitik, die die Aktivierung von bürgerschaftlichem Engagement zum Ziel hat und kooperative, partnerschaftliche Steuerungsprozesse fördert (vgl. HOHN/ LÖTSCHER/ WIEGANDT 2006, S.5ff).

„In beiden Ansätzen werden traditionell hierarchisch ausgerichtete Steuerungslogiken, die die Initiative und Verantwortung für die Gestaltung der Gesellschaft beim Staat gesehen haben, durch neue Regelungs- und

Aushandlungsmechanismen ergänzt oder auch abgelöst, die entweder auf die Ökonomisierung kommunaler Zielfindungs- und Handlungsprozesse oder auf mehr Bürgerpartizipation, Transparenz und Mitbestimmung in der Zivilgesellschaft setzen“ (HOHN/ LÖTSCHER/ WIEGANDT 2006, S.6).

Der Governance-Begriff beschreibt also ein verändertes Verständnis staatlicher Steuerung, dem besondere Problemlösungskompetenz zugeschrieben wird. Darüberhinaus birgt Governance zahlreiche Zusatznutzen. Partizipatorische Ansätze erhöhen die Akzeptanz politischer Entscheidungen, erlauben effizienteren Umgang mit vorhandenen Ressourcen und stärken die basisdemokratische Mitbestimmung. Government wird in diesem Sinne häufig als überholte Variante des (lokalen) Regierens charakterisiert. Governance stellt einen Perspektivenwechsel dar; eine öffentliche Hand, die die Veränderungsnotwendigkeit der staatlichen Steuerung erkennt, neue, partizipatorische Instrumente nutzt, eine nachhaltige Stadtentwicklung fördert, und wertvolle Synergieeffekte aus neuen Akteurskonstellationen zieht. (vgl. BRÖCHLER/ VON BLUMENTHAL 2006, S.10ff)

Und doch wäre es unangebracht davon auszugehen, dass Governance Government in Zukunft ersetzen werde. Mehrere Autoren stimmen konsensual darin überein, dass Government vielmehr einen Rahmen für Governance schaffe. FREY sieht die Rolle des Staates in diesem Sinne als die des „*Regelsetzers und –überwachers*“ (FREY 2005, S.561). HOHN, LÖTSCHER und WIEGANDT verstehen Governance nicht als Ersatz, sondern als Veränderung und Ergänzung des Governments (vgl. BRÖCHLER/ VON BLUMENTHAL 2006, S.13; FREY 2005, S.561; HOHN/ LÖTSCHER/ WIEGANDT 2006, S.7).

BRÖCHLER und VON BLUMENTHAL betonen, „*dass sich Governance zwar durch eine vom Government unterscheidbare Blickrichtung auszeichnet, es sich aber nicht um sich wechselseitig ausschließende Begriffe handelt. Im Gegenteil: In den meisten Analysen wird eine Wechselwirkung von Government und Governance diagnostiziert oder für notwendig erachtet*“ (BRÖCHLER/ VON BLUMENTHAL 2006, S.17).

2. Ziel und Aufbau der Arbeit

2.1 Fragestellung

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Themenkomplex Governance – auf kommunaler Ebene als Urban Governance bezeichnet – und dessen Problemlösungskompetenz.

Urban Governance eröffnet durch neue Rollenverteilungen und Akteurskonstellationen zahlreiche neue Möglichkeiten für Kommunalregierungen. Besonders in der Stadtentwicklungspolitik, aber auch in vielen anderen Bereichen, kann sie daher einen wichtigen Beitrag leisten, kommunale Problemfelder effizient und nachhaltig zu bearbeiten. Vor allem die Kooperation in Netzwerken - hier die Vernetzung von öffentlicher Hand, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft - wird als essentieller Bestandteil des Urban Governance-Konzeptes hervorgehoben. Besonders vor dem Hintergrund verschiedener städtischer Leitbilder, wie denen des kooperativen und aktivierenden Staates, erlangt es zusätzliche Bedeutung, denn auch diese fordern ein verändertes Zusammenspiel der kommunalen Akteure. Im Idealfall werden die Steuerungsansprüche der öffentlichen Hand reduziert und Rollenverteilungen verändert, indem die Arbeit durch partizipative Ansätze und die Kooperation mit privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren ergänzt wird (vgl. HOHN/ LÖTSCHER/ WIEGANDT 2006, S.7). In der Literatur herrschen aktuell kontroverse Diskussionen zum Thema, die eine Vielzahl an Sichtweisen und Forschungsrichtungen vertreten. Vorliegende Arbeit geht von oben beschriebenem Verständnis eines Urban Governance aus und versteht es als Bereicherung und zukunftsweisende Chance der kommunalen Entwicklung. In diesem Rahmen sollen für die Stadt Augsburg mehrere Fragen geklärt werden:

Anhand von vier ausgewählten Institutionen, die sowohl die Kooperation in Netzwerken, als auch die Vernetzung verschiedener gesellschaftlicher Ebenen zum Merkmal haben, sollen die Urban Governance-Strukturen Augsburgs beurteilt werden. Die Institutionen sollen anhand dreier Aspekte bewertet und im Zusammenhang mit dem Urban Governance-Konzept gebracht werden. Zum einen wird dazu überprüft, inwieweit die einzelne Institution die Vernetzung mehrerer gesellschaftlicher Ebenen und die Arbeit im intermediären Raum umsetzt, bzw. ob die im Urban Governance-Konzept geforderte Trilateralität vorhanden ist. Zum Zweiten werden die Netzwerkstrukturen der Institutionen anhand vorher zusammengestellter Indikatoren beschrieben und bewertet. Außerdem soll mit Hilfe eines Bewertungsverfahrens die

Leistungsfähigkeit der einzelnen Institutionen beschrieben werden. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse wird anschließend eine Bilanz über die Partizipations- und Vernetzungsprozesse in der Stadt Augsburg gezogen. Die Frage lautet also: „Wo und wie viel Urban Governance existiert in Augsburg und wie erfolgreich ist es zu bewerten?“

2.2 Aufbau

Der erste Abschnitt vorliegender Arbeit beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen des Themenkomplexes. In diesem Rahmen werden verschiedene Leitbilder der Kommunalverwaltung dargestellt und aktuelle Entwicklungen zum Thema Bürgerkommune erörtert. Desweiteren beschäftigt sich die Arbeit mit verschiedenen Planungsparadigmen im Zeitverlauf sowie den Determinanten von Partizipationsprozessen. Auch der Begriff der Zivilgesellschaft und dessen Handlungspotential wird besprochen.

Auf das Urban Governance-Konzept soll im zweiten Teil der Arbeit genauer eingegangen werden. Neben Auszügen zum aktuellen wissenschaftlichen Diskurs werden dominante Merkmale und die Chancen und Grenzen von Urban Governance gegenübergestellt. Ein Teilbereich der Arbeit versteht sich darin, unterschiedliche Forschungsperspektiven aus verschiedenen Disziplinen zusammenzustellen und eine Synthese aus diesen - teilweise divergierenden - Perspektiven zu bestimmen, anhand der die Beurteilung der Augsburger Institutionen vollzogen wird. Darüberhinaus beschäftigt sich das Kapitel mit der Funktionsweise von Urban Governance und erläutert dazu die Bedeutung von Netzwerken. Die Kooperation in Netzwerken und deren wichtigste Erfolgsfaktoren werden hierzu zusammengefasst.

Anschließend erfolgt die Bewertung der vier ausgewählten Institutionen, in den Bereichen „Partizipationsstrukturen“, „Netzwerkstrukturen“ sowie „Leistungsfähigkeit“. Darauf aufbauend folgt im vierten Abschnitt eine Bilanz über die Partizipations- und Vernetzungsprozesse in Augsburg. Vorhandene Umsetzungserfolge sowie –defizite werden aufgezeigt und Weiterentwicklungsmöglichkeiten empfohlen.

Ein Fazit bildet den fünften Teil vorliegender Arbeit. Im Anhang finden sich die Transkripte der von der Autorin durchgeführten Leitfadenterviews.

2.3 Forschungsdesign und methodische Umsetzung

Am Anfang vorliegender Arbeit stand die Recherche zum Thema Urban Governance, mit dem sich aktuell zahlreiche Disziplinen auseinandersetzen. Im Rahmen der Thematik wurden daher verschiedene Perspektiven der Geographie und Raumordnung, der Politik- und Sozialwissenschaften, der Betriebswirtschaftslehre sowie juristische und verwaltungswissenschaftliche Ansätze zusammengestellt. Die Arbeit versteht sich als Synthese aktueller Forschungsansätze, wobei darauf geachtet wurde, die Aspekte, die in besonderem Zusammenhang zur Forschungsfrage stehen, näher zu erläutern. Darüberhinaus erfolgte eine Auseinandersetzung mit der Organisation und Steuerung von Netzwerken. Auf Basis des „Management of Change als Steuerung sozialräumlicher Gestaltungsprozesse“ von DR. ANDREAS HUBER, der sich auch als Interviewpartner zur Verfügung stellte, und in Zusammenschau mit betriebswissenschaftlichen Elementen wurde versucht, die wichtigsten Aspekte einer erfolgreichen Netzwerkarbeit im Rahmen von Urban Governance zu identifizieren.

2.3.1 Auswahl der Institutionen

Die Auswahl der vier Institutionen, anhand derer die Urban Governance-Strukturen Augsburgs exemplarischen bewertet werden sollen, erfolgte durch die Recherche lokalen Pressmaterials sowie Veröffentlichungen der Institutionen. Dabei wurden folgende Aspekte fokussiert:

- Selbstdarstellung der Institution als Netzwerk, bzw. Vernetzung als bedeutender Bestandteil der Arbeit
- Vernetzung von Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Ebenen
- vorhandene Kooperation mit der Stadt Augsburg

Folgende Institutionen wurden anhand dieser Vorgaben ausgewählt:

- **Lokale Agenda 21:** freiwillige Aufgabe der Kommune, 2004 durch den Stadtrat beschlossen. Im Verständnis der nachhaltigen Entwicklung bemüht, Nachhaltigkeit durch die Kooperation von Akteuren aller gesellschaftlichen Ebenen zu fördern. Geschäftsstelle im Umweltamt der Stadt Augsburg (Referat 2).
- **Augsburg Integration Plus (AIP GmbH):** Public Private Partnership mit 52% Anteil der Stadt Augsburg. Koordination gemeinsamer Projekte in

Kooperationsnetzwerken u.a. in den Bereichen Arbeitsmarkt, Integration, Stadtentwicklung.

- **Bündnis für Augsburg:** Bündnis für Bürgerengagement, initiiert durch das Sozialreferat der Stadt Augsburg, mit dem Ziel die Lebensqualität der Stadt zu verbessern. Die Kooperation von Stadtverwaltung, Bürgerschaft, Vereinen, Unternehmen und Institutionen ist im Leitbild verankert.
- **Regio Augsburg Wirtschaft GmbH:** öffentlich getragene Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Wirtschaftsraumes Augsburg, welcher die Stadt Augsburg, den Landkreis Augsburg sowie den Landkreis Aichach-Friedberg umfasst. Die Förderung und Unterstützung regionaler Netzwerke ist essentieller Bestandteil der Arbeit.

Wie an späterer Stelle ausführlich geschildert, entspricht die Umsetzung des Urban Governance-Konzeptes bislang oft nicht vollständig den Idealvorstellungen der Theorie. Ausgewählte Institutionen besitzen deshalb nicht zwingend alle Aspekte in idealer Ausprägung. Vielmehr soll die Arbeit zeigen, *wie viele* Aspekte von Urban Governance (bereits) erfüllt werden, wo Defizite herrschen und wo Verbesserungspotential bestehen könnte. Es sei darauf hingewiesen, dass auch in der Literatur häufig festgestellt wird, dass Urban Governance – in idealer Ausprägung trilateral – bisweilen auch in bilateralen Konstellationen überzeugend funktionieren kann.

2.3.2 Befragung

Die Frage nach einem geeigneten Forschungsdesign legte eine explorative Herangehensweise an die Thematik nahe. Explorative Studien werden durchgeführt, wenn „*der soziale Bereich, den es zu erforschen gilt, relativ unbekannt ist und nur recht vage ... Vermutungen ... vorliegen*“ (DIEKMANN 2007, S. 33). In explorativen Studien werden vorzugsweise qualitative Methoden eingesetzt, weshalb vorliegende Arbeit sich stark an diesen orientiert. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung legen qualitative Methoden besonderen Fokus auf die Exploration außerhalb des bereits Bekannten liegenden Wissens. Qualitative Forschung ist dabei weniger standardisiert, die Befragungssituation ist offener und weniger durch den Forscher dominiert. Sie orientiert sich an der Subjektperspektive der Befragten und kann so neue Erkenntnisse erlangen. Explorative Forschung dient u.a. der Generierung von Typologien und Kategoriensystemen (vgl. DIEKMANN 2007, S.531). Nachdem im Rahmen der

Fragestellung eine Bewertung Augsburger Urban Governance-Strukturen abgegeben werden soll, also eine Einordnung in ein Bewertungsschema, wird diese Methodik bevorzugt, denn *„typischerweise geht man in der qualitativen Forschung von Fallstudien aus oder arbeitet mit Stichproben von wesentlich kleinerem Umfang als in der quantitativen Sozialforschung“* (DIEKMANN 2007, S.532). Ausgeglichen wird dies dadurch, dass die Qualität der gewonnenen Erkenntnisse quantitative Ergebnisse oft übersteigt. Qualitative Befragungen gehen weiter in die Tiefe und geben den Befragten die Möglichkeit, alle – ihrer Meinung nach – relevanten Aspekte zur Thematik zu äußern (vgl. DIEKMANN 2007, S.532). *„Man erhofft sich davon, tiefere Kenntnisse sozialer Sachverhalte und . validere Informationen zu erlangen als mit standardisierten Interviews“* (DIEKMANN 2007, S.532).

Aus diesen Gründen wurde zur Erhebung der Daten die Methode der Experten- bzw. Leitfadeninterviews gewählt. In Experteninterviews werden diejenigen Repräsentanten einer Thematik befragt, die großes Wissen und Einblicke in einen Sachverhalt besitzen und valide Auskünfte geben können. Der Befragte interessiert dabei *„weniger als (ganze) Person, denn in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld“* (FLICK 2002, S. 139). Im Rahmen vorliegender Arbeit wurden die Leiter der jeweiligen Geschäftsstellen der ausgewählten Institutionen befragt, da diese größtmögliche Einblicke in die Abläufe besitzen, sowie mit Problemen und aktuellen Entwicklungen vertraut sind. Auch ist es Aufgabe der Geschäftsstelle, die Vernetzungsprozesse (mit-) zu steuern, Fehlentwicklungen wahrzunehmen und Weiterentwicklungspotentiale zu erkennen. Darüberhinaus wird davon ausgegangen, dass qualifizierte Einschätzungen über die Qualität und Leistungsfähigkeit der eigenen Institution in besonderer Weise von den jeweiligen Koordinatoren abgegeben werden können. Die qualitative Vorgehensweise wird daher einer quantitativen Befragung, z.B. einzelner Akteure, vorgezogen.

Zwischen dem 29.06.2009 und dem 13.07.2009 wurden vier halbstandardisierte Leitfadeninterviews von jeweils ca. einer Stunde Dauer durchgeführt. Dabei wurde darauf geachtet, zur besseren Vergleichbarkeit in allen Interviews ähnliche Themengebiete anzuschneiden, die Fragestellung jedoch flexibel und offen zu gestalten. Im Schnitt wurden folgenden Probanden ca. 25 Fragen gestellt:

Tab. 1: Übersicht über geführte Experteninterviews

Experte	Institution	Funktion	Datum/ Ort
Dr. Norbert Stamm	Lokale Agenda 21	Leitung der Geschäftsstelle Lokale Agenda 21	29.06.2009, Geschäftsstelle Lokale Agenda 21, Umweltamt Stadt Augsburg
Dr. Andreas Huber	Augsburg Integration Plus (AIP GmbH)	Geschäftsführung der AIP GmbH	02.07.2009, Geschäftsstelle AIP GmbH
Sabine Nölke-Schaufler	Bündnis für Augsburg	Leitung der Geschäftsstelle des Bündnis für Augsburg und Büro für Bürgerschaftliches Engagement	06.07.2009, Geschäftsstelle Bündnis für Augsburg
Andreas Thiel	Regio Augsburg Wirtschaft GmbH	Geschäftsführung Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, Geschäftsführung Förderverein der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH e.V., Vorstand der CIA (City Initiative Augsburg e.V.)	13.07.2009, Geschäftsstelle Regio Augsburg Wirtschaft GmbH

Quelle: eigene Darstellung

Nachdem bei den Befragten narrative Kompetenz vorausgesetzt wird, konnte die Befragung im Stil von problemorientierten Interviews nach WITZEL ablaufen. In einem problemorientierten Interview stützt sich der Interviewer auf einen Leitfaden behält jedoch eine aktive Rolle. Der Interviewer „*darf und soll Fragen auch in der Erzählphase vorbringen, aber möglichst ohne die Erzähllogik zu beeinträchtigen. ... Das problemzentrierte Interview weist damit einen leicht höheren Strukturierungsgrad als (beispielsweise) das narrative Interview auf*“ (DIEKMANN 2007, S.542). Um eine künstliche Interviewsituation weitestgehend zu vermeiden, fanden die Interviews am Arbeitsplatz der Befragten statt. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert und ausgewertet. In der Arbeit verwendete Zitate beziehen sich auf die Interview-Transkripte, die im Anhang zu finden sind.

Probleme qualitativer Methoden bestehen unter anderem in Bezug auf die Reliabilität und Validität der gewonnenen Daten. „*Fehlerquellen reaktiver Interviews wie soziale Erwünschtheit, Interviewereinflüsse, Fragereiheneffekte u.a.m. sind . nicht nur in der standardisierten Befragung wirksam. Qualitative Methoden sind mit diesen Problemen vermutlich genauso, wenn nicht unter Umständen sogar stärker belastet*“ (DIEKMANN

2007, S.544). Besonders die subjektive Perspektive der Probanden kann die Repräsentativität der Daten beeinflussen. In Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden Führungspersönlichkeiten der Institutionen u.a. gebeten, eine Einschätzung über Erfolge und Defizite derselben abzugeben. Bedenken dahingehend, ob das Anliegen, die eigene Institution in bestem Licht darzustellen, zu einem verzerrten Antwortverhalten geführt haben könnte, mögen berechtigt sein. Aus diesem Grund wurde versucht diese Verzerrungen durch die zusätzliche Überprüfung anhand eines quantitativen Bewertungsverfahrens auszugleichen.

2.3.3 Bewertungsverfahren

WITZEL schlägt vor, problemzentrierte Interviews beispielsweise durch quantitative Kurzfragebögen zu ergänzen. Denn „erst durch das Zusammenspiel unterschiedlicher qualitativer und auch quantitativer Methoden wird der Forscher ... in die Lage versetzt, ein verlässliches Gesamtbild ... zu erstellen. Diese Forschungsstrategie wird auch als *Triangulation bezeichnet*“ (DIEKMANN 2007, S.543). Im Rahmen der Leitfadenterviews wurden den Probanden daher zwei Kurzfragebögen zur Bewertung der jeweiligen Institution vorgelegt. Der erste Fragebogen bestand aus 18 ausgewählten Indikatoren, die mit Schulnoten von 1 bis 6 zu benoten waren. Die Indikatoren wurden anhand der Fachliteratur zu den Themen Urban Governance und Netzwerkstrukturen erstellt und beziehen sich hauptsächlich auf die in Kapitel 4 beschriebenen Aspekte:

Tab. 2: Indikatoren zur Bewertung der Institutionen

• Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren	• Öffentlichkeitsarbeit
• Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren	• Interne Kommunikation
• Autonomie in Bezug auf Projekte/ Aktionen etc.	• Darstellung in lokalen Medien
• Autonomie in Bezug auf Finanzierung	• Bekanntheit in der Stadtgesellschaft
• Autonomie von Entscheidungen der Stadtverwaltung	• Gemeinschaftsgefühl
• Akzeptanz innerhalb der Stadtverwaltung	• Konsens über Ziele und Visionen
• Innovativität	• Akteurs-Beziehungen
• Kreativität	• Konfliktmanagement/ Konfliktlösungspotential
• Gleichberechtigung der Akteure	• Gesamtnote „alles in allem“

Quelle: eigene Darstellung

Anhand des zweiten Fragebogens sollte eine Rangfolge der – nach Einschätzung der Experten - wichtigsten Aspekte für die Arbeit der Institution erstellt werden. Die Probanden wurden gebeten, eine Liste mit zehn Aspekten nach der Priorität für ihre Arbeit mit den Zahlen von 1 bis 10 zu bewerten, wobei der wichtigste Aspekt mit „1“, der am wenigsten wichtige Aspekt mit „10“ zu kennzeichnen war. Die Liste wurde aufbauend auf den 18 Indikatoren des ersten Fragebogens erstellt. Jeder „Priorität“ können so mehrere Indikatoren zugeordnet werden, wodurch ein Zusammenhang hergestellt wird und die Benotung errechnet wird. Um Fragereiheneffekte zu umgehen, füllten die Befragten den ersten Fragebogen vor, den zweiten Fragebogen nach dem Interview aus. Während des ersten Interviews stellte sich heraus, dass die Prioritätenliste nicht erschöpfend angelegt war, weshalb die Kategorie „Sonstiges“ hinzugefügt und die Probanden darauf hingewiesen wurden, dass Ergänzungen möglich seien. Auch erachtete einer der Probanden einige Aspekte als nicht wichtig, weshalb dessen Rangliste auf sechs Aspekte verkürzt wurde.

Ziel des Bewertungsverfahrens ist es, Zusammenhänge zwischen besonders wichtigen und besonders gut umgesetzten Aspekten der Arbeit zu finden. Darauf aufbauend können Aussagen über die Qualität und Leistungsfähigkeit der Urban Governance-Strukturen getroffen werden. Folgende Hypothese soll überprüft werden:

„Die Aspekte, welche von den Probanden als äußerst wichtig für ihre Arbeit eingeschätzt werden, entsprechen denjenigen Aspekten, die in der Bewertung mit Schulnoten besonders gute Ergebnisse erzielten. Es ist daher davon auszugehen, dass in Institutionen, die gut ausgeprägte Urban Governance-Strukturen besitzen, ein solcher Zusammenhang festzustellen ist.“

Es wird folglich davon ausgegangen, dass – im Bezug auf das Urban Governance-Konzept – positiv bewertete Institutionen besonders wichtigen Aspekten der Arbeit besondere Aufmerksamkeit widmen, bzw., dass ihnen die wichtigsten Aspekte bewusst sind und deshalb verstärkt an derer Umsetzung gearbeitet wird. Kurz gesprochen: „Gut funktionierende Institutionen (er)kennen ihre Prioritäten und setzen diese in befriedigendem Maße um“.

Der bivariate Zusammenhang zwischen der Variable „Priorität“ und der Variable „Benotung“ soll anhand einer Rangkorrelationsanalyse nach SPEARMANN untersucht werden (vgl. DIEKMANN 2007, S.703). Dieser beschreibt „*die statistische Beziehung zweier ordinalskalierten Merkmale X und Y ..., sofern sich die Rangplätze der Merkmalsträger als Ausprägungen eines intervallskalierten Merkmals ansehen lassen*“ (KÄHLER 2008, S.153). Der Korrelationskoeffizient ρ stellt eine Maßzahl für die Stärke

und Richtung des statistischen Zusammenhanges zweier Variablen dar. Für den Korrelationskoeffizienten der Variablen X und Y gilt:

Tab. 3: Merkmale des Korrelationskoeffizienten

$\rho =$... statistischer Zusammenhang
-1	funktionaler
$-1 < 0$	wahrscheinlicher
0	kein
$0 < 1$	wahrscheinlicher
1	funktionaler

Quelle: eigene Darstellung nach FAES, (19.08.2009)

Bei $\rho = 0$ besteht demzufolge kein statistischer Zusammenhang der Variablen; sie sind voneinander unabhängig. Mit der Annäherung des Korrelationskoeffizienten an -1 oder 1 wird die Abhängigkeit wahrscheinlicher. Ein funktionaler Zusammenhang liegt vor, wenn $\rho = -1$ oder $\rho = 1$. Bei $\rho = 1$ stellt sich dieser Zusammenhang positiv, bei $\rho = -1$ negativ dar (vgl. FAES o.J.; DIEKMANN 2007, S.246). Zur Berechnung des Korrelationskoeffizienten wird folgende Formel verwendet (vgl. KÄHLER 2008, S.153).

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^n (r - R) \cdot (s - S)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (r - R)^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (s - S)^2}}$$

In einigen Beispielen traten gleiche Rangplätze auf, wenn die Befragten mehrere Kategorien als gleichrangig wichtig erachteten. Mehrfach-Werte müssen im Rahmen der Berechnung gemittelt werden. *„Zur Bestimmung von gemittelten Rangplätzen sind zunächst alle Werte in einer Rangreihe anzuordnen. Anschließend ist für jeden Wert, der mehrfach auftritt, ein Mittelwert derjenigen Rangplätze zu bilden, die für diesen ‚Mehrfach-Wert‘ vergeben sind. Dieser Mittelwert muss anschließend jedem einzelnen ‚Mehrfach-Wert‘ als Rangplatz zugewiesen werden.“* (KÄHLER 2008, S.155) Es bietet sich an, den Berechnungen eine Datentabelle unten aufgeführter Form hinzuzufügen, um die original vergebenen Rangplätze nachvollziehen zu können.

Tab. 4: Beispiel einer Datentabelle zur Berechnung des Korrelationskoeffizienten nach SPEARMANN

Rang (r)	Bewertung (s)	Mittelwert Rang (R)	Mittelwert Bewertung (S)	r- R	s-S	(r-R)* (s-S)	(r-R) ²	(s-S) ²
n								
						Σ	Σ	Σ

Quelle: eigene Darstellung

2.3.4 Ergebnisse der Untersuchung

Es muss darauf hingewiesen werden, dass die Interviews v.a. subjektive Einschätzungen der Experten darstellen. Die Autorin vorliegender Arbeit hat sich bemüht, auf Basis vorhandener Literatur und mit Hilfe besonderer, für die Themenstellung explizit herausgearbeiteter Aspekte deren Bewertung zu vollziehen. Der Leser sollte sich jedoch darüber bewusst sein, dass es sich bei Vernetzungs- und Partizipationsprozessen um dynamische Entwicklungen handelt, die zahlreichen Einflussfaktoren unterliegen. Vorliegende Arbeit muss daher als Momentaufnahme Augsburger Governance-Strukturen verstanden werden. Die am Ende der Arbeit abgegebene Bilanz bezieht sich demnach auf die aktuelle Situation.

Die Experten wurden gebeten, die Bewertung der Kurzfragebögen möglichst objektiv durchzuführen. Da es sich jedoch dabei um das unmittelbare Arbeitsumfeld der Befragten handelt, sind subjektive Einschätzungen nicht auszuschließen. Die Autorin geht dennoch davon aus, dass vorliegende Arbeit valide Ergebnisse über die aktuellen Urban Governance-Strukturen in Augsburg liefert.

3. Theoretische Grundlagen

3.1 Leitbilder der Kommunalverwaltung

Dynamische Prozesse in der Stadtentwicklung bedürfen einer Anpassung des Verwaltungsapparates an die jeweils aktuelle Situation. So kam es in der Vergangenheit wiederholt zu „*Verschiebungen in der öffentlichen Wahrnehmung der Rolle und des Auftrags der Kommunalverwaltung*“ (BANNER 1998, S.179), die im Folgenden erläutert werden.

3.1.1 Die bürokratisch-hoheitliche Ordnungskommune

Das Bild der Kommune in der klassischen bürokratisch-hoheitlichen Ordnungskommune ist insbesondere durch den Begriff „Behörde“ gekennzeichnet, welcher in erster Linie die Funktion der Gewährleistung von Sicherheit, Ordnung und Justiz obliegt (vgl. HILL 2005, S.567; BANNER 1998, S.179). Die Rolle des Bürgers beschränkt sich in diesem Verständnis auf den (passiven) Inhaber demokratischer Grundrechte, bzw. den Adressaten und Antragsteller von Verwaltungsakten. Eine Bürgerbeteiligung ist in geringem Maße im Rahmen der Gesetzgebung vorgesehen, wie beispielweise im Bebauungsplanverfahren (vgl. HILL 2005, S.567). Das Leitbild der Ordnungskommune, das aus den 1920er Jahren stammt, besitzt bis heute großen Einfluss auf die Kommunalverwaltungen, was sich etwa durch eine starke Überrepräsentation der Juristen auf der Ebene der Wahlbeamten ausdrückt. Diese Ordnungsfunktionen werden zwar auch in Zukunft im Aufgabenbereich der Kommunen liegen und eventuell sogar steigende Bedeutung erfahren (vgl. BANNER 1998, S.179f), *„überholt ist jedoch der faktische Ausschließlichkeitsanspruch des Leitbildes Ordnungskommune und die mit ihm verbundene Geringschätzung von Wirtschaftlichkeit und Bürgerbedürfnissen“* (BANNER 1998, S.180).

Dem Leitbild der bürokratisch-hoheitlichen Ordnungskommune ist das Instrument der Stadtplanung zuzuordnen. Dieses entwickelte sich Ende des 19. Jahrhunderts im Zuge der Industrialisierung und den damit auftretenden Nutzungskonflikten, und bot die Möglichkeit zur Reaktion auf räumliche und strukturelle Veränderungen. Das Planungsverständnis der ersten Jahrhunderthälfte war durch deterministische Vorstellungen der Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft geprägt, in denen Planung die Umwelt nicht beeinflussen, wohl aber in bestimmte Bahnen zu lenken vermochte (vgl. ALBERS 1990, S.210). Mit zunehmender Verwissenschaftlichung der Disziplin und durch die Werke Max Webers oder Georg Simmels verbreitete sich die

Vorstellung, "Stadtplanung könne, von der Wissenschaft unterstützt, ein Bild der in der Stadt wirksamen Entwicklungskräfte gewinnen und sie in ihren räumlichen Auswirkungen so koordinieren, dass sie ohne nennenswerte Reibungen zu einer harmonischen und ausgewogenen Stadtentwicklung beitragen" (ALBERS 1990, S.210). Charakteristisch für eine solche Stadtplanung sind drei Kriterien. Erstens das Selbstverständnis, dass die öffentlichen Hand alleiniger Inhaber der Planungshoheit sei, zweitens das Aufgabenverständnis, dass schwierige Konflikte allein durch Planung beeinflusst werden könnten und schließlich die Annahme, dass die Planung lediglich die Aufgabe der Vorbereitung zu erfüllen habe, während die Umsetzung der Planungsvorhaben in anderen Arbeitsbereichen liegen. Beispielhaft für dieses Planungsverständnis seien die Bau- und Raumordnungsgesetzgebungen genannt. (vgl. SINNING 2007a, S.303)

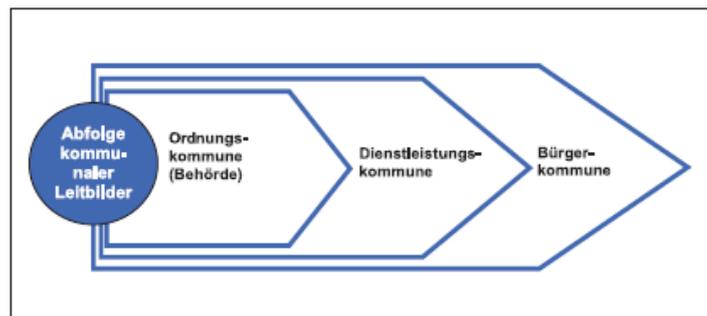
3.1.2 Die Dienstleistungskommune

Seit Beginn der 1990er Jahre werden in der Bundesrepublik Diskussionen zur Verwaltungsvereinfachung und -modernisierung kommunaler Verwaltungen geführt, in denen die Begriffe Effektivität, Effizienz und Legitimität zu idealtypischen Schlagwörtern heranreifen. Im Rahmen dieser zunehmenden betriebswirtschaftlichen Betrachtung des Verwaltungsapparates und vor dem Hintergrund steigender Finanzprobleme der öffentlichen Kassen, konzipierte die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) das „Neue Steuerungsmodell“, auch bekannt als New Public Management. Durch eine Neukonzeption des Verhältnisses zwischen Politik und Verwaltung soll die Relation von Problemlösungsfähigkeit und Ressourceneinsatz optimiert werden. (vgl. PAMME 2000, S.121; BANNER 1998, S.180; SINNING 2005, S.579) Die Verwaltung wird dazu in ein konzernähnliches „Dienstleistungsunternehmen Verwaltung“ (HILL 2005, S.567) umstrukturiert, das sich an mehr Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit orientiert und bei dem dem Bürger die Rolle eines Kunden zugewiesen wird. Das Neue Steuerungsmodell erweitert somit das Leitbild der Ordnungskommune um den Aspekt der Dienstleistungen im kommunalen Angebot (vgl. BANNER 1998, S.180; SINNING 2005, S.579). Im Rahmen des Leitbildes Dienstleistungskommune werden betriebswirtschaftliche Elemente in den Apparat der öffentlichen Verwaltung eingeführt, wodurch die Begriffe „Kundenzufriedenheit“ und „Wettbewerbsfähigkeit“ zum Leistungsmaßstab der Kommunen werden. Die neuen Aufgaben umfassen vor allem die Erarbeitung kostengünstiger und wettbewerbsfähiger, an die Bedürfnisse des

„Kunden“ Bürger angepasster Lösungen. *"Das Verhältnis zu den BürgerInnen (KundInnen) (wird dadurch) [...] auf eine neue Basis gestellt"* (WOLLMANN 1999, S.355). Diese Lösungen können dabei sowohl von der Kommune selbst produziert werden, oder aber von privaten oder privatisierten Unternehmen übernommen werden. Laut BANNER sei es möglich, rund 90% aller kommunalen Aufgaben auf private, gemeinnützige oder andere öffentliche Anbieter zu übertragen (vgl. BANNER 1998, S.180). Es sei jedoch zu bedenken, dass *„die insgesamt noch wenig markterfahrenen Kommunalverwaltungen (.) die Alternative „make or buy“ nicht immer professionell (handhaben). So kommt es immer wieder zu Auslagerungen, die nur kurzfristig einen finanziellen Vorteil bringen, auf Dauer aber zu einer finanziellen Mehrbelastung der Kommune und ihrer Bürger führen oder unter Gemeinwohlgesichtspunkten bedenklich sind“* (vgl. BANNER 1998, S.180). Auch zeigten GRÖMING und GRUNER 1998, dass vielerorts noch immer starke Differenzen zwischen Konzeption und Umsetzung des Konzeptes herrschen. Besonders durch die *"Verengung der Konzeption auf eine reine Binnenmodernisierung, in der die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente überwiegt, (wirken) [...] die Modernisierungsmaßnahmen des Neuen Steuerungsmodells letztlich wie Einsparungen"* (PAMME 2000, S.123). Die starke Binnenorientierung deutscher Kommunen führte vor allem dazu, dass der Fokus stark auf interne Managementfragen, wie Kosten-, Personal- oder Qualitätsmanagement gelegt wurde, der Wettbewerb als Antrieb des Reformprozesses jedoch nur eine vernachlässigte Rolle spielte. Aus diesen Gründen ähnelt das *„Produktionsregime öffentlicher Leistungen“* (RÖBER 2007, S.39) aus Perspektive der Bürgerinnen und Bürger oft noch immer stark dem der bürokratisch-hoheitlichen Verwaltung. In Folge solcher Kritik erlebte das Modell nach über zehnjähriger Erfahrung zunehmende Skepsis und Reformernüchterung, die zu konzeptionellen Weiterentwicklungen führten. Diese werden u.a. unter den Stichworten „Bürgerkommune“ bzw. „(Public) Governance“ zusammengefasst und enthalten als zentrales Element eine neue Arbeitsteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. (vgl. RÖBER 2007, S.37f)

Abbildung 1 veranschaulicht die zeitliche Aufeinanderfolge der verschiedenen kommunalen Leitbilder. Das *„teleskopartige Ineinanderschieben“* (BANNER 1998, S.179) verdeutlicht, dass sich die einzelnen Leitbilder nicht gegenseitig ausschließen, sondern sowohl temporär als auch inhaltlich parallel zueinander bzw. miteinander existieren. Die Dienstleistungskommune erweitert daher die Ordnungskommune um neue Aspekte, umfasst aber nach wie vor alle Eigenschaften der Ordnungskommune. (vgl. BANNER 1998, S.179f)

Abb. 1: Akzentverschiebung kommunaler Leitbilder



Quelle: SINNING 2006, S.88

Dieser Paradigmenwechsel führte u.a. zu einer Anpassung der Planungsverständnisse. Der Wandel von der Stadtplanung zur Stadtentwicklungsplanung vollzog sich in den 1960er und 1970er Jahren. Seit den sechziger Jahren wuchs die Anerkennung eines menschlichen Einflusses auf gesellschaftliche Entwicklungen stetig und die Überzeugung, räumliche Probleme könnten durch planerische Einflussnahme kontrolliert werden, verbreitete sich zusehends (vgl. ALBERS 1990, S. 210f; ALBERS 1992, S. 45). Unter solcher Voraussetzung setzte sich eine Stadtentwicklungsplanung durch, *"in der soziale, ökonomische und räumliche Ziele aufeinander abgestimmt und gemeinsam verfolgt werden sollten"* (ALBERS 1990, S.210), eine integrierte Gesamtplanung. Dieses Planungsverständnis legt die Planungshoheit zwar weiterhin in die öffentliche Hand, entwickelt jedoch auch neue Methoden und Ziele. Nicht nur die Organisation von Kommunalverwaltungen, auch das politische Gewicht der Planung auf kommunaler Ebene verändert sich. Faktoren wie die Koordination interdisziplinärer Ressorts oder der Anspruch des flächendeckenden und vorausschauenden Arbeitens fanden wachsende Beachtung (vgl. SINNING 2007a, S.303; ALBERS 1992, S.46f), ebenso wie die Entwicklung bzw. Verfeinerung neuer Erhebungs- und Prognoseinstrumente und der Ausbau von Dienststellen für Statistik und Stadtforschung. Darüberhinaus entwickelte sich die Bürgerbeteiligung, die 1971 im Städtebauförderungsgesetz ihre Rechtsgrundlage erhielt, zu einem zentralen Thema der Diskussionen, in deren Folge partizipatorische Ansätze ausgebaut und weiterentwickelt wurden. (vgl. HEINZ 2000, S.238f; ALBERS 1992, S.46) Die Stadtentwicklungsplanung *„führte damit in der Regel dazu, dass kommunale Verwaltungen und ihre Strukturen transparenter, ihre Aktivitäten rationaler und vielfach ein spezifisches Klima für komplexe, übergreifende und wechselseitige Abhängigkeiten berücksichtigende Problemsichten erzeugt wurden“* (HEINZ 2000, S.239).

Tab. 5: Entwicklung des Planungsverständnisses

	bis 1900/ 1910	bis 1960/ 1970	ab 1960/ 1970
Verständnis der sozio-ökonomischen Entwicklung	weder prognostizierbar noch steuerbar	prognostizierbar, aber nicht steuerbar	steuerbar, deshalb nur bedingt prognostizierbar
Planungsverständnis	Korrektur der Marktentwicklung	Entwurf eines Entwicklungsrahmens	Steuerung der Entwicklung
Aufgabe der Planung	Behebung von Missständen	Koordination der Entwicklungskräfte	Auswahl aus Alternativen
Selbstinterpretation des Planers	Experte für die technische und künstlerische Verbesserung und Verschönerung	„Arzt“ der kranken Stadt und missionarischer Anwalt des allgemeinen Wohls	fachlich kompetenter und sozial engagierter Politikberater für räumliche Entscheidungen

Quelle: eigene Darstellung, verändert nach Albers 1992, S.48.

3.1.3 Die Bürgerkommune

Das Leitbild der Bürgerkommune stellt den Bürger als wichtigstes Element der Kommune ins Zentrum aller Betrachtungen und setzt ihre Leistungen vornehmlich zu dessen Wohl und in dessen Willen um (vgl. BANNER 1998, S.180). Auch wenn die Praxis der kommunalen Verwaltung inzwischen Schwierigkeiten am Anforderungsprofil der Dienstleistungskommune benennt und in ihrer Neukonzeption besonders auf das Leitbild der Bürgerkommune setzt, zeigt sich, dass dieses sich trotzdem noch in der Phase einer breitenwirksamen Durchsetzung befindet, während die Dienstleistungskommune bereits zum „state of the art“ kommunaler Verwaltung gehört (vgl. SINNING 2005, S.579). Wie erwähnt ergänzt auch die Bürgerkommune das Leitbild Ordnungskommune und Dienstleistungskommune um neue Aspekte. Schon die griechische Polis enthielt Elemente der demokratischen Selbstverwaltung sowie einen kommunalen Bürgerstatus. In diesem Sinne fordert das Leitbild der Bürgerkommune einen stärkeren Einbezug der Bürger und die Ausarbeitung partizipativer Ansätze auf vielen Ebenen der Kommunalverwaltung. Zwar wird die Bürgerschaft erstrangig noch immer als Empfänger von Dienstleistungen, als „Kunde“, betrachtet, gleichzeitig werden jedoch immer mehr Schritte in Richtung einer partnerschaftlichen Kooperation unternommen. Positive Effekte dessen können der Abbau von Politikverdrossenheit,

eine höhere Zufriedenheit der Bürger, größere Akzeptanz von politischen Entscheidungen, stärkere Bürgerbeteiligung und damit eine gestärkte lokale Demokratie, sowie ein gestärktes solidarisches Bürgerverhalten sein. (vgl. WALK 2008, S.218; SINNING 2005, S.579) BANNER verwendet den Begriff der Bürgerkommune in Analogie zum Begriff Bürgergesellschaft (vgl. BANNER 1998, S.181). Diese Bürgergesellschaft erhält in der Bürgerkommune die reale Möglichkeit, für ihre Interessen einzutreten und „*bei der Produktion und Bereitstellung von kommunalen Gütern*“ (WALK 2008, S.218) aktiv mitzuwirken. Dem Bürger werden in diesem Zusammenhang drei Funktionen zugeschrieben, nämlich die des Ko-Planenden, des Ko-Produzierenden und des Teilhabenden Bürgers (vgl. WALK 2008, S.218). Er wird außerdem zu einer „*einzubeziehenden unverzichtbaren Ressource einer tragfähigen Kommunalpolitik*“ (BANNER 1998, S.181). Dass diese Entwicklung notwendig ist, versteht sich von selbst, bedenkt man den gestiegenen Ansprüchen des Bürgers an der Verwaltung. Vor allem im Bereich von Organisation, Information und Planung fordert er mehr Vereinfachung, mehr Transparenz und mehr Beteiligungsmöglichkeiten (vgl. BANNER 1998, S.181). Das Leitbild der Bürgerkommune wird auch darum als Kennzeichen der Verwaltungsmodernisierung in deutschen Städten und Kommunen gesehen, die sich seit den 1970er Jahren vollzieht. Zudem entlastet es den kommunalen Haushalt und trägt zu dessen Konsolidierung bei, da die Bürgerschaft durch ihr Engagement als „*'Ko-Produzent' öffentlicher Leistungen*“ (SINNING 2005, S.580) eine kosteneffiziente Alternative eröffnet (vgl. SINNING 2005, S.579). Kritisch betrachtet werden allerdings ein vermuteter höherer Personalbedarf zur Koordinierung der ebenen-übergreifenden Projekte und die damit verbundene höhere Kostenbelastung der Kommunen, sowie etwaige Schwierigkeiten, die aus subjektiv empfundenem Kompetenzverlust und der Bevormundung einzelner Verwaltungsangestellter oder kommunaler Politiker entstehen können (vgl. WALK 2008, S. 219f). Auch der höhere Zeitaufwand bei Planungsvorhaben durch partizipative Instrumente wird kritisiert (vgl. SINNING 2005, S.580).

Das Planungsverständnis verändert sich hin zu dem sog. Stadtmanagement. Diese Tendenzen sind seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt zu beobachten. Der Begriff „Management“ ergänzt dabei den Sachverhalt um eine neue Bedeutungsebene und grenzt sich inhaltlich stark von der Stadtplanung bzw. der Stadtentwicklungsplanung ab. „Managen“, im engeren Wortsinn „leiten“, „organisieren“ oder „zustande bringen“, unterscheidet sich von den Begriffen „planen“ bzw. „entwickeln“ vor allem durch den verschobenen Aufgabenschwerpunkt (vgl. SINNING 2007a, S.303). Der Paradigmenwechsel zum Stadtmanagement lässt sich demnach vor allem anhand von

vier Verschiebungen darstellen, nämlich der der strategischen Perspektive, der Aufgabenwahrnehmung, des Akteursspektrums sowie der institutionellen Gestaltung der Kommunen (vgl. SINNING 2007a, S.304).

Veränderungen der planerischen Perspektiven führen dazu, dass „*Zukunftskonzepte* (.) *wieder an Bedeutung*“ (SINNING 2007a, S.304) gewinnen. In Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren werden neue Leitbilder, Visionen und Stadtentwicklungsprogramme erarbeitet und umgesetzt. Dabei stehen nicht mehr die Ausarbeitung von Plänen oder die Entwicklung von Konzepten im Mittelpunkt; der Kompetenzbereich wird um die Faktoren „*Gestaltung, Leitung und Organisation von Stadtentwicklungsprozessen bzw. -projekten*“ (SINNING 2007a, S.303) erweitert. Das Stadtmanagement betont somit stark die Bedeutung des Handelns und agiert, im Gegensatz zur Planung, im Sinne einer „*Vorstrukturierung eigenen Handelns*“ (SINNING 2007a, S.303), stark umsetzungsorientiert (vgl. SINNING 2007a, S:303). Darüberhinaus werden zunehmend private Akteure in den Gestaltungsprozess einbezogen. Die Gewährleistung der kommunalen Grundversorgung, wie etwa der Wasserver- und -entsorgung, des öffentlichen Personennahverkehrs oder der Energieversorgung, wird mehr und mehr an privatwirtschaftliche Partner, z.B. in Public Private Partnership-Lösungen, übertragen. Während die Rolle des Bürgers im Rahmen der beiden oben beschriebenen Planungsparadigmen nur eine begrenzte Mitwirkung vorsah, nutzt das Stadtmanagement neue Akteurskonstellationen und konstituiert den Bürger als „*Partner der öffentlichen Hand*“ (SINNING 2007a, S.304), der in Form von Bürgerbeteiligung, bürgerschaftlichem Engagement, einer bürgerorientierten Kommunalpolitik und Corporate Citizenship vermehrt in die Prozesse einbezogen wird. Durch diesen Aufbau kooperativer und partizipativer Elemente in der Kommunalverwaltung entstehen vielerorts positive Synergieeffekte, die dem Gemeinwohl zugute kommen (vgl. SINNING 2007a, S.304f). Anzumerken ist, dass innovative Formen der Zusammenarbeit im Sinne eines modernen Stadtmanagements Wert auf langfristige, konsensorientierte Lösungen legen, die die Interessen aller Beteiligten vertreten und für alle Profit versprechen (vgl. HEIDEMANN/ WERMKER 2007, S.363). Für die Umsetzung eines solch innovativen Planungsverständnisses sind neue Organisationsmodelle für die Verwaltung vonnöten, die die Zusammenarbeit im intermediären Raum – zwischen Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft – erleichtern. In diesem Zusammenhang entstehen neue Institutionen wie beispielsweise Vereine für das Stadtmarketing oder den Betrieb öffentlicher Anlagen, kommunale Plattformen für Zukunftsdialoge oder GmbH's und Aktiengesellschaften für privatisierte Formen der Wirtschaftsförderung, Regionalentwicklung oder Arbeitsmarktförderung

(vgl. SINNING 2007a, S.304f). Eine Auswahl solcher Institutionen in der Stadt Augsburg wird an späterer Stelle der Arbeit exemplarisch aufgezeigt.

Zusammenfassend umschreibt der Paradigmenwechsel zum Stadtmanagement im Besonderen eine Verschiebung des Aufgabenverständnisses hin zu einer stärkeren Nachfrage- und Umsetzungsorientierung, sowie die Betonung von Kommunikation, Organisation und Vernetzungsprozessen. Die Einbeziehung aller relevanten Handlungsfelder, also eine integrative, ressortübergreifende Entwicklung, ist das Ziel. (vgl. SINNING 2007a, S.304f) "*Die aktuelle Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass die meisten der seit den frühen achtziger Jahren entwickelten Ansätze in der kommunalen Praxis gleichzeitig und nebeneinander existieren - manchmal auch innerhalb einer Stadt*" (HEINZ 2000, S.245). Kritische Stimmen weisen allerdings darauf hin, dass die Hinwendung zum „Management“ eine übermäßige „*Ökonomisierung des Denkens und Handelns*“ (SINNING 2007a, S.304) in der Stadtentwicklung zur Folge haben könnte. Der Begriff des Managements zielt jedoch in diesem Rahmen nicht auf einseitig ökonomische Erfolge, sondern erreicht durch den Einsatz moderner Managementmethoden und strategischer Planung eine höhere Effizienz und Effektivität (vgl. SINNING 2007a, S.305).

3.1.4 Ergänzung und Weiterentwicklung

Oben beschriebene Leitbilder werden bisweilen um eine vierte Facette, die der Nachhaltigkeitskommune ergänzt. Hierbei werden die Aspekte der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit, sowie eine Ausrichtung sämtlicher Verwaltungs- und Planungsvorgänge an gesellschaftlichen Normen angestrebt (vgl. HILL 2005, S.567). Das Leitbild der Nachhaltigkeitskommune findet seinen Ursprung v.a. im Agenda 21-Prozess. In diesem Zusammenhang wird allerdings nicht nur die Beachtung nachhaltiger Stadtentwicklung vorangetrieben; im Mittelpunkt stehen besonders auch „*Vorschläge für die Reorganisation politischer Institutionen und politischer Prozesse*“ (SCHMIDT 2000, S.67). Besondere Beachtung erfährt hierbei die Einbeziehung aller relevanten gesellschaftlichen Akteure, von Nichtregierungsinstitutionen, Vereinen, Verbänden bis hin zur Zivilgesellschaft (vgl. SCHMIDT 2000, S.67f). Interessant ist, dass sich an dieser Stelle verschiedene Ansätze überschneiden, denn auch das Urban Governance-Konzept, auf das an späterer Stelle genauer eingegangen wird, sieht die Beteiligung aller gesellschaftlichen Interessensgruppen und die Verschiebung staatlicher Akteurskonstellationen als zentrale Aspekte (vgl. SCHMIDT 2000, S.70f). Konsensual wird beschrieben, dass

staatliche Politik „kein souveräner Akt mehr sein (kann), sondern (.) `in Abstimmung, Konsultationen, Beratungen, Verhandlungen zwischen staatlichen und privaten Akteuren formuliert und exekutiert werden (muss)“ (GRANDE 1997, S.13). Inwiefern Urban Governance, oder vergleichbare Ansätze, in der Realität der Augsburger Kommunalverwaltung schon vorhanden sind, soll ein Bestandteil dieser Arbeit sein und an späterer Stelle erörtert werden.

3.2 Partizipationsprozesse

Der Begriff Partizipation definiert sich als „*Teilnahme oder Teilhabe an politischen und sozialen Entscheidungsprozessen*“ (FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.161) und zielt auf eine breite Beteiligung der Öffentlichkeit, besonders der jeweils Betroffenen, an politischen Planungs- und Entscheidungsprozessen. Partizipation beschäftigt sich meist mit lokalen Fragestellungen, wird heute in ihrer Ausdehnung jedoch nicht mehr auf die kommunale Ebene beschränkt, sondern umfasst alle politischen und planerischen Entscheidungen, die die Bürgerschaft betreffen (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.161). Im Rahmen dieser Arbeit wird Partizipation als „BAUSTEIN EINER MODERNEN URBAN GOVERNANCE“ (SINNING 2005, S.586) verstanden.

3.2.1 Gesetzlich vorgeschriebene Beteiligungsinstrumente

Die Diskussion um mehr Partizipation in politischen Entscheidungen wurde in der Bundesrepublik Deutschland ab Mitte der 1960er Jahre, zur Zeit der Studentenbewegungen, geführt. Das System der staatlichen Institutionen, das sich primär auf die Funktionen Schutz, Regulierung und Gestaltung konzentrierte, berücksichtigte dieses Bedürfnis der Bürger nicht. Erst 1971 wurde die Partizipation im Städtebauförderungsgesetz als verpflichtendes Element festgesetzt (§2 Abs. 6 BBauG). (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.161f)

In den 1990er Jahren begann die Reform der kommunalrechtlichen Rahmenbedingungen, die eine neue Arbeitsteilung zwischen Bürgern, Verwaltung und Politik beinhaltet. Im Rahmen dieses Prozesses wurde in allen deutschen Bundesländern die Direktwahl der Bürgermeister sowie die Möglichkeit des Bürgerbegehrens eingeführt. Zeitgleich legte man mehrere formale Partizipationsinstrumente fest, die gesetzlich vorgeschrieben sind und somit einen verpflichtenden Mindeststandard der Partizipation darstellen (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.165).

Zu diesen zählen:

- Bürgerbegehren/ Volksbegehren und/oder Bürgerentscheide/ Volksentscheide
- Anhörungen und Beteiligungen im Baurecht, Raumordnungsrecht und Fachplanungsrecht, z.B. über die Umweltverträglichkeitsprüfung, in der Bauleitplanung und in Planfeststellungsverfahren
- Einführung neuer Entscheidungsebenen durch die Gemeindereform, z.B. Bezirksparlamente, Ortsbeiräte etc.
- Fragestunden für Bürger in Parlamenten, bzw. die Möglichkeit zur Kommunikation via Email etc.
- Möglichkeit zur Meinungsäußerung und Mitwirkung per Eingabe, Leserbrief etc.
- Auskunftspflicht der öffentlichen Stellen ermöglichen Informationsbeschaffung zu allen Themen (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.165; WALK 2008, S.79f).

Darüberhinaus entsteht seit Ende der 1980er Jahre eine Vielzahl an Schriftstücken, die Partizipation als grundlegendes Element einer nachhaltigen Kommunalpolitik ins Zentrum rücken. Diese Erklärungen sind von verschiedenster Legitimität. Während einige der Forderungen rechtlich verankert wurden, - beispielsweise im EU-Recht - sind andere als (informale) Leitlinien, Selbstverpflichtungen und Handlungsempfehlungen zu verstehen. Die Aarhus-Konvention der Vereinten Nationen wurde 1998 verabschiedet und gilt als „*Meilenstein der Partizipation*“ (FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.165). Das Übereinkommen regelt sowohl den Zugang zu Informationen und zu den Gerichten, als auch die Beteiligungsmöglichkeiten der Öffentlichkeit an Verfahren, die im Zusammenhang mit Umweltbelangen stehen. Im deutschen Recht veränderte diese Konvention das allgemeine Verfahren in Planung und Projektentwicklung (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.165). Tabelle 6 zeigt im Folgenden weitere Veröffentlichungen, in denen Bürgerbeteiligung als wichtiges Element hervorgehoben wird.

Tab. 6: Meilensteine in Richtung Öffentlichkeitsbeteiligung

Brundtland-Bericht, 1987	Nachhaltige Entwicklung orientiert sich u.a. am Prinzip der Partizipation.
UN-Konferenz Rio de Janeiro, 1992	Beschluss der Agenda 21, die eine umfassende Beteiligung der Öffentlichkeit in politischen Entscheidungen als wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung nennt.
Charta von Aalborg, 1994	Kommunen verpflichten sich zur Ausarbeitung von Aktionsplänen, die v.a. eine langfristige Perspektive, die Orientierung an der Agenda 21 und den Einbezug der Bevölkerung beachten.
Lissabonner Aktionsplan, 1996	Formuliert das klare Ziel, durch Projektpartnerschaften, Arbeitsgruppen und Beratungsgremien mit den Bürgern in Konsultation und Partnerschaft zu kooperieren und dadurch positive Synergieeffekte zu erlangen.
Aarhus- Konvention, 1998	Die Konvention regelt den Zugang der Öffentlichkeit zu Informationen und die Beteiligung, bzw. Entscheidungskompetenz in Umweltfragen.
Hannover Aufruf, 2000	Aufruf von 250 BürgermeisterInnen aus 36 europäischen Staaten, der u.a. beinhaltet, auf allen Regierungsebenen mit den Bürgern, lokalen Interessengruppen, sowie den Nichtregierungsorganisationen in ganzheitlicher und integrativer Weise zu kooperieren.
Weißbuch „Europäisches Regieren“, 2001	Definiert Grundsätze von „Good Governance“; darunter v.a. die Teilhabe der Bürger an Politikgestaltung und Entscheidungsfindung auf allen Ebenen der EU (national, lokal etc.).

Quelle: eigener Entwurf nach ARBTER ET AL. 2005, S.13; DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG UND UMWELTVORSORGE E.V. 2000, S.2; VAN BEGIN, G./ ANTON, B./ ZANYI, E./ ZIMMERMANN, M./ BOLZEK, J. 2000, S.5

3.2.2 Chancen und Grenzen der Partizipation

Die Einführung von Beteiligungsinstrumenten und die allgemein wachsende Forderung der Öffentlichkeit nach Partizipation, verlangen den Institutionen verschiedene Lernprozesse ab. In etablierten Systemen verlaufen solche Prozesse jedoch selten ohne Komplikationen. So wird Partizipation häufig als „Störfaktor“ (FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.163) im parlamentarischen System gesehen, denn sie verursacht Mehrarbeit,

höheren Personal- und Finanzbedarf, verzögert gewohnte Arbeitsabläufe und bricht mit tradierten Entscheidungsstrukturen. Bereits bestehende Arbeitsergebnisse können durch Mitwirkung der Bürger revidiert werden, was seitens der Institutionen häufig als unerwünschte „Einmischung“ empfunden wird (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.162f). Fehlende fachliche Kompetenz der beteiligten Bürger kann die Partizipationsabläufe stören. Auch die Angst vor Machtverlust ist als nicht zu vernachlässigender Faktor zu benennen (vgl. SINNING 2005, S.580). Die mangelnde Sensibilität des politischen Systems, sich auf neue Rollen- und Denkmuster, sowie auf die Zusammenarbeit in neuen Akteurskonstellationen einzulassen, verursacht Probleme bei der Umsetzung und demonstriert, dass *„die Kosten der Partizipation (bisweilen) als wesentlich höher als deren Nutzen“* (FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.164) angesehen werden (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.163ff).

Damit Partizipation als nutzenbringende Chance begriffen werden kann, die beispielsweise den Kommunalhaushalt stabilisiert, Rationalisierungseffekte in sich birgt und sogar Wiederwahlen ermöglichen kann, wird die Akzeptanz einer gleichberechtigten Kooperation zwischen Staat und Bürgerschaft angestrebt (vgl. SINNING 2005, S.580ff). Die Förderung des Ausbaus einer *„lokalen Anerkennungs- und Beteiligungskultur“* (SINNING 2005, S.582), der Aufbau einer Infrastruktur für Bürgerbeteiligung, sowie die Schaffung von Schnittstellen zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft sind wichtige Schritte auf diesem Weg, der als Teil des Modernisierungsprozesses der Kommunen gesehen wird. Eine Anerkennungs- und Beteiligungskultur versteht sich im Sinne eines partnerschaftlichen Verhältnisses, in welchem das Engagement der Bürger Wertschätzung – und nicht Ablehnung – erfährt. In diesem Zusammenhang entstanden vielerorts Instrumente wie beispielsweise Bonus- und Belohnungssysteme oder kostenfreie Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für Engagierte. Zur Schaffung einer geeigneten Infrastruktur gehören z.B. Orte, die als Treffpunkt für Austausch, Kommunikation und Information dienen (vgl. SINNING 2005, S.582). Desweiteren sollten Entscheidungsprozesse transparent und verständlich gestaltet werden. Ein schwieriger Zugang zu Informationen, bzw. durch Fachtermini schwer verständliche Materialien, behindert die Kommunikation zwischen Bürgern und Verwaltung und beeinträchtigt den Zugang mancher Bevölkerungsgruppen. Auch in Diskussionen muss darauf geachtet werden, nicht von vornherein bestimmte Gruppen auszuschließen, die aufgrund ihres Bildungsniveaus, bzw. ihrer sprachlichen Fähigkeiten nicht in der Lage sind, den Abläufen zu folgen. Offene Netzwerkstrukturen, die den Zugang netzwerkexterner Akteure erleichtern, nehmen hierbei eine zentrale Stellung ein (vgl. WALK 2008, S.98f;

Roth 2007, S.137). Als weitere Erfolgsfaktoren einer „partizipationsfreundlichen“ Kommunalpolitik werden genannt: die frühzeitige Beteiligung im Entscheidungsprozess, Einbindung externer Fachleute, Öffentlichkeitsarbeit, die Gewährleistung der Realisierbarkeit und das Gebot der Fairness (vgl. SINNING 2005, S.583). Zu erwähnen sei jedoch, dass Partizipation heute, trotz aller Differenzen, als wertvolle „Ressource“ zur Verbesserung der öffentlichen Leistung anerkannt ist und deren konsensgestaltende Funktion zur Lösung vieler (Planungs-) Probleme beiträgt (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.161). Von der Bürgerschaft verlangt der Modernisierungsprozess an erster Stelle einen Bewusstseinswandel, z.B. die Erkenntnis, dass die Teilhabe an politischen Prozessen und Entscheidungen konsensfähige, zufriedenstellende Ergebnisse liefert. Darüberhinaus wird die Entwicklung einer gewissen Organisationsfähigkeit von Vorteil gesehen, um Interessen politisch einflussreich darstellen zu können. Von großer Bedeutung sind hierbei Kommunikationstechnologien und das Lernen aus Erfahrung. (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.162) Werden oben genannte Kriterien dieses Lernprozesses umgesetzt, so versprechen Partizipationsverfahren folgenden Nutzen:

Der demokratische Aspekt betont den Effekt der Aktivierung, durch den der Politikverdrossenheit entgegengewirkt werden kann. Zusätzlich verringert er die Distanz zwischen Bürgerschaft, staatlichen Institutionen und der Administration. Durch den Einbezug zahlreicher Interessensgruppen, erhalten politische Entscheidungen eine stärkere Legitimation.

Der ökonomische Aspekt der Partizipation betrachtet die Effizienz politischer Entscheidungen. Je mehr Information, Kommunikation und Mitwirkung der Bürger im Entscheidungsprozess erreicht werden kann, desto nachhaltigere und langfristige, und damit effizientere Lösungen können gefunden werden.

Durch den emanzipatorischen Aspekt schließlich, kann die Benachteiligung einzelner Bevölkerungsgruppen verringert werden. Die gezielte Förderung der politischen Handlungskompetenz, der Eigenverantwortung und des Selbstbewusstseins der Bürger stärkt die Identifikation mit dem Lebensraum und führt zu mehr Interesse an Entscheidungsprozessen (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.172; WALK 2008, S.98). Letztendlich sollten erwähnte Prozesse stets in dem Bewusstsein ablaufen, *dass „eine engagierte Bürgerschaft (.) ohne verstärkte Mitsprache, Beteiligung und die Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Bürgerinnen und Bürger nicht zu haben [ist]“* (ROTH 2007, S.135). Tabelle 7 fasst die genannten Faktoren zusammen und zeigt die Chancen der Partizipation bezogen auf die einzelnen Akteure.

Tab. 7: Nutzen der Öffentlichkeitsbeteiligung für die einzelnen Akteursgruppen

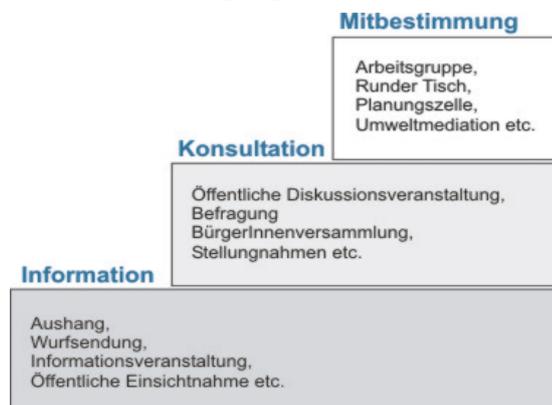
Politische Entscheidungsträger	Mitarbeiter der Verwaltung	Bürger bzw. Mitglieder von Bürgerinitiativen bzw. Interessengruppen	Vertreter privater Unternehmen
verbesserter Kommunikations- und Informationsaustausch mit Bürgern	besserer Einblick in Interessen und Bedürfnisse der Bevölkerung	Interessenausgleich/ Stärkung der eigenen Organisation	Projekte besitzen höhere Akzeptanz und langfristige Lösungen
Förderung der lokalen Demokratie	leichtere Konsensfindung	Entwicklung innovativer Ideen	schnellere Realisierung der Projekte durch weniger nachträgliche Beschwerden
Reduktion von Lobbying durch Einbindung der Interessengruppen	frühe Information über Vorbehalte gegenüber Projekten	persönliche Wissenserweiterung/ erhöhte persönliche Kompetenz	Verringerung des unternehmerischen Risikos durch größere Rechtssicherheit
verbesserte Integration von Randgruppen durch offene Beteiligungsprozesse	weniger Einsprüche in laufenden Planungsverfahren	Möglichkeit der Einbringung eigener Wertvorstellungen	Verankerung des Unternehmens in der Region
stärkere Legitimation von bzw. stärkeres Vertrauen in politische Entscheidungen		aktive Mitgestaltung am persönlichen Lebensumfeld	Vertrauensbasis für zukünftige Kooperationen
Verbesserung des Images und Abbau der Politikverdrossenheit		bessere Einsicht in Informationen und Entscheidungsprozesse	Imageaufwertung des Unternehmens
gestärkte Identifikation der Bürger mit ihrer Heimat und, daraus resultierend, mehr Bürgerbeteiligung		Wertschätzung des Engagements	

Quelle: eigene Darstellung nach ARBTER ET AL. 2005,S.50ff

3.2.3 Neue Partizipationsmodelle

Im Rahmen des oben beschriebenen Erneuerungsprozesses, entwickelten sich innovative Partizipationsmodelle. Diese variieren in Abhängigkeit von der Intensität der öffentlichen Beteiligung, bezogen auf Art und Ziel des Prozesses sowie, von der Stärke des öffentlichen Einbezugs. Die Literatur bietet hierzu zahlreiche Termini und spricht u.a. von „Beteiligungsstufen“ oder „Beteiligungsleitern“. Jede dieser Stufen „symbolisiert eine spezifische Form der Beteiligung“ (WALK 2008, S.96) und legt fest, wie weitreichend die Möglichkeiten einer Öffentlichkeitsbeteiligung sind. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies folgendes: je höher die Stufe, die beteiligte Akteure betreten können, desto größer ist deren Einflussnahme und Beteiligungskompetenz. Mit jeder Stufe variieren darüberhinaus die im Prozess angewendeten Beteiligungsinstrumente. Im Allgemeinen spricht die Literatur von drei Stufen, nämlich „Information – Beteiligung – Kooperation“. Es finden sich jedoch mehrere Beispiele, die teilweise andere Benennungen verwenden, bzw. zusätzliche Stufen hinzufügen. So gebrauchen beispielsweise ARBTER ET AL. die Begriffe „Information – Konsultation – Mitbestimmung“, während WALK die Stufen „Information – Konsultation – Verhandlung – Selbstbestimmung“ bevorzugt (vgl. ARBTER ET AL 2005, S.9; WALK 2008, S.95f). Abbildung 2 stellt die Stufen der Beteiligung inklusive einer Auswahl an Beteiligungsinstrumenten, die den jeweiligen Stufen zugeordnet sind, dar.

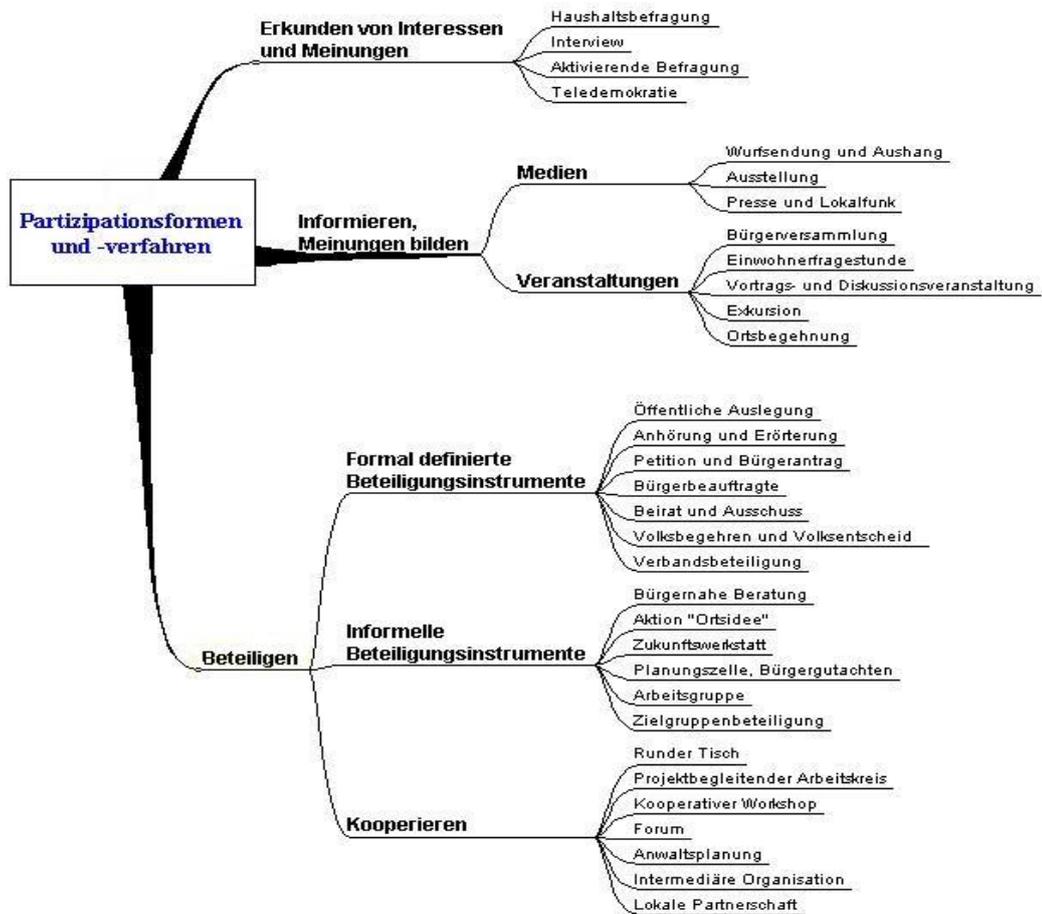
Abb. 2: Stufen der Öffentlichkeitsbeteiligung



Quelle: ARBTER ET AL. 2005, S.9

Abbildung 3 zeigt die bisher erwähnten Partizipationsformen. Die verschiedenen Stufen der Beteiligung, sprich „Meinungserkundung“, „Information“, „Beteiligung“ und „Kooperation“, sind gut zu erkennen. Darüberhinaus wird zwischen formalen und informalen Beteiligungsinstrumenten differenziert.

Abb. 3: Übersicht zu Formen und Verfahren von Partizipationsprozessen



Quelle: FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.169

3.2.4 Kommunikation im Partizipationsprozess

Instrumente die im Partizipationsprozess ihre Anwendung finden, hängen im Besonderen von speziellen Methoden und Verfahren der Kommunikation ab, denn jedes der genannten Instrumente stützt sich auf die Kommunikation zwischen einzelnen Akteuren bzw. Akteursgruppen, weshalb sie auch als „Basis der Partizipation“ (FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.168) bezeichnet wird (vgl. SINNING 2007b, S.17). Kommunikation kann sowohl in ein- als auch in zweiseitiger Form auftreten. Um einseitige Kommunikation handelt es sich beispielsweise, wenn der Kommunikationsprozess von Seiten der planenden Verwaltung initiiert wird, jedoch lediglich die Information der Bürger zum Ziel hat. Dies kann etwa in Form von Rundschreiben oder Planauslegungen erfolgen. Eine weitere Form einseitiger Kommunikation tritt auf, werden im Rahmen der Informationsbeschaffung empirische Methoden angewandt, um in der Öffentlichkeit befindliche Meinungen in Erfahrung zu

bringen. Auch Demonstrationen, Proteste oder Petitionen sind Formen einseitiger Kommunikation, die von Seiten der Bürgerschaft ausgehen. (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.168) Zweiseitige Kommunikation umfasst sämtliche kooperative Beteiligungsinstrumente der obersten Partizipationsstufe „Beteiligen“ (siehe Abbildung 3). Kommunikation ist zweiseitig, wenn ein organisierter und geregelter Austausch zwischen allen Akteursgruppen erfolgt. Einfache Formen eines solchen Austausches sind z.B. Bürgerversammlungen und Anhörungen. Foren, Beiräte, Runde Tische, Workshops oder längerfristige Projekt-Arbeitskreise stellen komplexere Kommunikationsformen dar. (vgl. FÜRST/ SCHOLLES 2008, S.168) Darüberhinaus zählen auch Techniken der Gesprächsführung, wie Moderation, Mediation oder Konfliktbehebung zu den Kommunikationsformen im Partizipationsprozess (vgl. SINNING 2007b, S.17).

Auch die Neuen Medien bieten heute die unterschiedlichsten Möglichkeiten für eine virtuelle Kommunikation und damit für eine moderne, bedarfsgerechte Kommunalverwaltung. Das Internet dient lange nicht mehr nur zu Informationszwecken und ist als *„zusätzliches Instrument der Partizipation zu betrachten“* (SINNING 2005, S.584). Die Verwaltungsmodernisierung profitiert von diesen kommunikativen Partizipationsmethoden und macht sich v.a. die Vorteile des E-Governments zunutze. Der Begriff des E-Governments ist dabei noch relativ unscharf umrissen. Viele Kommunen verstehen unter Electronic Government lediglich das Angebot, Formulare online bereit zu stellen oder städtische Diskussionsforen zu unterstützen. E-Government im eigentlichen Sinne geht jedoch einige Schritte weiter und umfasst *„alle Aspekte des Regierens und Verwaltens (...), sofern sie durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt und verbessert werden können“* (GRABOW 2007, S.165). Hierzu zählen unter anderem die öffentliche Willensbildung, Entscheidungsfindungen, die E-Participation (also Foren, Chats, Newsgroups oder E-Votings) sowie die E-Cooperation (Online Mediation, Bürgerserver, Online Konferenzen etc.). Zwar besteht im Vergleich zu anderen Staaten wie etwa den U.S.A oder Großbritanniens, noch relativ großer Nachholbedarf, was die Möglichkeiten der Partizipation via Internet betrifft, doch findet man auch hierzulande innovative Bestrebungen, das Spektrum zu erweitern. (vgl. GRABOW 2007, S. 165; SINNING 2007b, S.17; SINNING 2005, S.583)

Im Rahmen der Mobilisierungsthese und der Reinforcement-These werden die partizipativen Potentiale des Internets diskutiert. Die Mobilisierungsthese geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass *„das Internet zu neuen Formen basisdemokratischer politischer Aktivitäten motiviert“* (SINNING 2005, S. 583), da es

Kommunikation erleichtere und damit Anreize zu politischen Aktivitäten biete. Ein „*neuer Typus politischer Partizipation*“ (SINNING 2005, S.583) könne sich durch das sog. „Net Empowerment“ entwickeln, bei dem der politische Einfluss, sowie die kollektive politische Meinungsbildung vermehrt beim Internet-Nutzer, und nicht mehr bei Parteimitgliedern, Eliten oder den Medien liege. Die Reinforcement-These vertritt die Annahme, die Nutzung des Internets würde v.a. bei bereits politisch aktiven Personen zu einer Verstärkung deren Engagements führen (vgl. SINNING 2005, S.583). Die Grenzen des Mediums werden unter dem Begriff „Digital Divide“ zusammengefasst. Eröffnet das Internet auch völlig neue Chancen zur Partizipation an politischen Prozessen, so muss jedoch verstärkt darauf geachtet werden, die virtuellen Angebote qualitativ als auch quantitativ nicht über die „realen“ Beteiligungsinstrumente zu stellen. Denn nicht alle Bevölkerungsgruppen besitzen gleichermaßen Zugang zum Medium, bzw. die Kompetenzen korrekt mit ihm umzugehen. Besonders die Kluft zwischen einkommens- und bildungsstarken und –fernen Bevölkerungsschichten wächst in diesem Zusammenhang (vgl. SINNING 2005, S. 584). Aktuelle Diskussionen in der Politik um ein „Grundrecht auf Internetzugang“ verdeutlichen diesen Konflikt.

3.3 Der Begriff Zivilgesellschaft

3.3.1 Einordnung des Begriffs

Die Diskussion um den Begriff der Zivilgesellschaft (engl.: „civil society“) wird in Deutschland und den westeuropäischen Staaten seit den 1980er Jahren geführt und mischt sich unter die Kontroverse zum Thema Wohlfahrtsstaat und Demokratie. Der Begriff ist nicht eindeutig definiert und versteht sich als „*Sammelbegriff*“ (WOLLMANN 2005, S.1322) zahlreicher Konzeptionen und Implikationen. Das Begriffsverständnis steht stets in engem Zusammenhang mit dem jeweiligen Staatsverständnis, den Staatenverbänden (z.B. Europäische Union) und den politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In der Praxis ist es daher ratsam, den Begriff im jeweiligen Kontext zur Arbeitssituation zu definieren. (vgl. WOLLMANN 2005, S.1322; ZENTRUM FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG o.J., S.1)

Die Zivilgesellschaft wird durch soziale Netzwerke und deren Interessen bestimmt. Der Begriff steht daher auch für eine „*Suche nach einem Konzept guter gesellschaftlicher Ordnung in der Moderne*“ (ZENTRUM FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG o.J., S.1). In der vorliegenden Arbeit soll „Zivilgesellschaft“ im Sinne von Akteuren in einer Kooperation zwischen Staat, Verbänden, Organisationen, Unternehmen und

Privatpersonen verstanden werden. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Transformationsprozesse, versteht sich eine solche Kooperation auch als Vermittler im Spannungsfeld des intermediären Bereiches. In diesem Sinne übernehmen gesellschaftliche Akteure Aufgaben des Staates – bisweilen sogar in dessen Auftrag – und kümmern sich damit quasi stellvertretend um Belange der sozialen Sicherheit und Gerechtigkeit. Die Akteure handeln stets zum Wohle der Allgemeinheit, erst zweitrangig um ihrer eignen Willen. Zivilgesellschaftliches Engagement erwartet zudem keine monetäre Vergütung (vgl. SCHAFFER/ THIEME 1999, S.14ff; ZENTRUM FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG o.J., S.1) Der Handlungsraum der Zivilgesellschaft umfasst folglich den „*Raum gesellschaftlicher Selbstorganisation zwischen Staat, Ökonomie und Privatheit*“ (WOLLMANN 2005, S. 1322f). Politische Parteien und Vereinigungen bilden das Gegenstück zur Zivilgesellschaft und werden nicht zum Kreis der zivilgesellschaftlichen Akteure gezählt, da sie Inhaber staatlicher Ämter sind (vgl. SCHAFFER/ THIEME 1999, S.16; WOLLMANN 2005, S.1323).

3.3.2 Bedeutungsebenen der Zivilgesellschaft

In der Literatur existieren unterschiedliche Ansichten zur funktionalen Einordnung des Begriffes „Zivilgesellschaft“. Im Folgenden sollen die verschiedenen Bedeutungszusammenhänge umrissen werden; Abbildung 4 fasst die wichtigsten Faktoren abschließend zusammen.

Die Zivilgesellschaft als Antipode zum Staat: In diesem Verständnis wird die Zivilgesellschaft als autonomes Gegengewicht zu staatlichen Institutionen gesehen, das sich zwischen Staat und Markt positioniert. Die Zivilgesellschaft füllt den Raum „*gesellschaftlicher Selbstbestimmung und Gestaltungsmacht*“ (WOLLMANN 2005, S.1323) und besitzt damit ein bedeutendes Demokratisierungs- und Kontrollpotential. Allerdings existiert eine Abhängigkeit der Zivilgesellschaft vom Staat und dessen Zusicherungen im Sinne demokratischer Verfassungen. (vgl. WOLLMANN 2005, S.1323)

Die Zivilgesellschaft als Gestaltungsprinzip der Gesellschaft: Jedes Individuum besitzt gewisse zivilgesellschaftliche Kompetenzen und Ressourcen, die der Gemeinschaft beispielsweise durch die Mitwirkung an einem Gestaltungsprozess oder soziales Engagement zugute kommen. Das Bewusstsein dieser Gestaltungskraft und die Bereitschaft diese zu nutzen, sind Teil unserer Bürgerrechte und –pflichten, denn soziales Vertrauen, der Partizipationswille des Einzelnen und Zusammenschlüsse zu Gemeinschaftsaktivitäten sind Grundlagen gesellschaftlicher Stabilität und einer

funktionierenden Demokratie. Prozesse des gesellschaftlichen Engagements können allerdings nicht vom Staat initiiert werden, sondern finden ihren Ursprung immer in zivilgesellschaftlichen Verbänden, in denen die Notwendigkeit des Handelns erfasst wird. Der Staat selbst kann hierzu lediglich Anreize und Hilfestellungen bieten (vgl. WOLLMANN 2005, S.1324; ZENTRUM FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG o.J., S.2f)

Die Zivilgesellschaft in aktuellem Bedeutungszusammenhang: Diskussionen um neue Verwaltungsformen, Bürgerkommunen und den „Aktivierenden Staat“, rücken den Begriff der Zivilgesellschaft ins politische Interesse. Die Politik erkannte das Potential der Zivilgesellschaft als Lösung anstehender Staats- und Gesellschaftsreformen. Der ehemalige Bundeskanzler Gerhard Schröder bezeichnete sie als „*Kernelement einer ,neuen Arbeits- und Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft‘*“ (WOLLMANN 2005, S.1325). Das Ehrenamt erfuhr in diesem Zusammenhang eine starke Bedeutungsaufwertung. Mit Blick auf die steigende Staatsverschuldung, bemerken kritische Stimmen allerdings eine Überbewertung der zivilgesellschaftlichen Problemlösungskompetenz und warnen davor, diese vorschnell als kostengünstige und simple Lösungsvariante zu favorisieren (vgl. WOLLMANN 2005, S.1324ff).

Abb. 4: Bedeutungsebenen der Zivilgesellschaft



Quelle: eigene Darstellung nach ZENTRUM FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG, 2006

3.3.3 Handlungspotential der Zivilgesellschaft

Um das Handlungspotential der Zivilgesellschaft zu umschreiben, bedarf es des Begriffs des „Dritten Sektors“ (engl. „third sector“ oder „nonprofit-sector“). Der Begriff beschreibt den Handlungsraum zivilgesellschaftlicher Aktivitäten und umfasst drei Tätigkeitsfelder. Erstens das Feld des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste, zweitens den Bereich der Kultur, Erholung und des Sports und schließlich Tätigkeiten im Bereich des Umwelt- und Naturschutzes, sowie der Bürger- und Verbraucherinteressen. Die Motivation für ein Engagement in Tätigkeitsfeldern des Dritten Sektors zeichnet sich im Besonderen durch eine starke Orientierung am Gemeinwohl, sowie an persönlichen, religiösen und weltanschaulichen Werten aus (vgl. WOLLMANN 2005, S.1326f; ZENTRUM FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG o.J., S.1).

Der Bereich des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste wird vornehmlich von Wohlfahrtsverbänden und Selbsthilfegruppen getragen und spielt sich hauptsächlich auf lokaler Ebene ab. 1995 waren in diesem Bereich des Dritten Sektors etwa 1 Mio. hauptamtlich Beschäftigte angestellt. Dies entspricht 65 Prozent aller hauptamtlich im Dritten Sektor Beschäftigten. Der Professionalisierungsgrad in diesem Handlungsfeld ist daher sehr hoch; das Verhältnis zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern beträgt 1 zu 2,5. Dem Tätigkeitsfeld Kultur, Erholung und Sport sind eine extrem große Bandbreite an Vereinen zuzuordnen, die mehrheitlich privatnützigen Charakter besitzen. Das Verhältnis Hauptamtlicher zu Ehrenamtlichen beträgt hier 1 zu 75. Diese hohe Zahl ehrenamtlich Engagierter bringt die stark zivilgesellschaftliche Komponente dieses Bereiches zum Ausdruck. (vgl. WOLLMANN 2005, S.1327) Im Tätigkeitsfeld des Umwelt- und Naturschutzes, sowie der Bürger- und Verbraucherinteressen arbeiteten 1995 etwa 35.000 Personen hauptamtlich, sowie 1,6 Mio. ehrenamtlich. Die Beschäftigten stehen somit in einem Verhältnis von 1 zu 46. Die Orientierung dieses Handlungsfeldes weist stark gemeinnützige Züge auf, weswegen die Organisationen dieses Bereiches als „*institutioneller Kern der Zivilgesellschaft*“ (WOLLMANN 2005, S.1327) bezeichnet werden können. (vgl. WOLLMANN 2005, S.1327f)

Tab. 8: Handlungsfelder und Beschäftigte des Dritten Sektors in Deutschland

Handlungsfeld	Anteil am Dritten Sektor 1995 (in %)	Hauptamtlich Beschäftigte (1990 – 1995)	Ehrenamtlich Beschäftigte 1996 (in 1000)
Gesundheitswesen	30,6	441.500	1318
Soziale Dienste	38,8	559.500	1187
Kultur und Erholung	5,4	77.350	5866
Umwelt- und Naturschutz	0,8	12.000	857
Bürger- und Verbraucherinteressen	1,6	23.700	725
Sonstige	22,8	326.800	6725
Gesamt	100	1.114.050	16.678

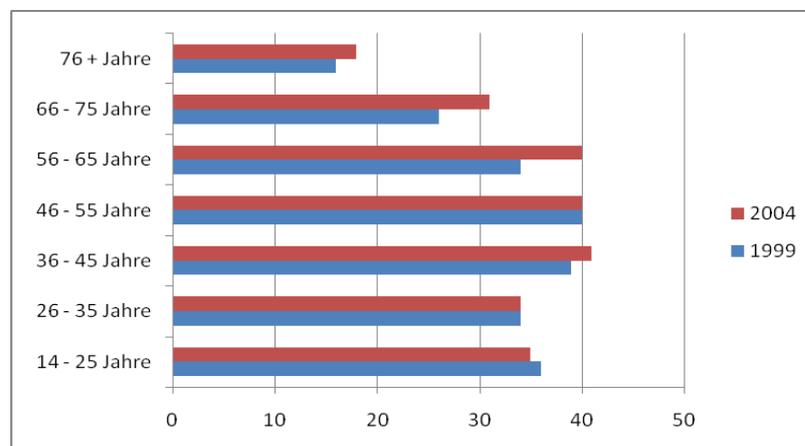
Quelle: eigene Zusammenstellung nach WOLLMANN 2005, S.1326

Die Engagementquote, der Anteil freiwillig Engagierter an der Bevölkerung, stieg von 1999 bis 2004 von 34% auf 36%. Weitaus bedeutender jedoch ist das gestiegene Engagementpotential zu bewerten. Bundesweit stieg der Anteil der Personen, die sich engagieren möchten um 8% auf 32%; 12% davon seien zum Engagement sogar „bestimmt bereit“ (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2005b, S.2). Als wichtigster Grund für ihr Engagement nennen die Befragten *„das Bedürfnis, die Gesellschaft (...) mitgestalten zu können“* (BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2005b, S.1). Darüberhinaus ist in der Bevölkerung die Tendenz festzustellen, selbst Lösungen für soziale Angelegenheiten zu finden. *„Die Anspruchshaltung an den Staat, alles und jedes zu regeln und zu gewährleisten, ist zurückgegangen. Wenn z.B. Kommunen nicht genügend Geld haben, Kindergärten und Schulen in Stand zu halten, packen Eltern zunehmend auch selbst mit an“* (BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2005b, S.3). In der Stadt Augsburg liegt die Engagementquote mit 46% über dem Bundesdurchschnitt. Die Stadt erreicht damit Rang 8 unter den deutschen Städten (vgl. PROGNOSE AG 2009, S. 19).

Für die Zukunft lassen sich folgende Entwicklungen perspektivisch abzeichnen: Das Engagement im Bereich der Gesundheitsleistungen und sozialen Dienste nimmt ab, wohingegen jedoch die Zahl der Beschäftigten und Freiwilligen in Organisationen der Bereiche Umwelt- und Verbraucherschutz, sowie Kultur und Erholung steigt, also in

denjenigen Bereichen, in denen die „*Funktionen der Partizipation, Integration, Sozialisation und Interessenartikulation, also zivilgesellschaftliche Kernfunktionen, einen besonders hohen Stellenwert*“ (WOLLMANN 2005, S.1328) besitzen (vgl. WOLLMANN 2005, S.1328). Steigende Engagementquoten sind v.a. in den Altersgruppen von 56 bis 75 Jahren zu erwarten, wie die Entwicklung der letzten Jahre zeigt (siehe Abbildung 5). Ältere Menschen sind „*in immer stärkerem Maße körperlich und geistig fit, verfügen über freie Zeit, in der sie sich zunehmend gesellschaftlich einbringen wollen*“ (BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2005b, S.3).

Abb. 5: Engagementquoten nach Alter, 1999 und 2004, Bevölkerung ab 14 Jahren in %



Quelle: eigene Darstellung nach BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2005b, S.3

Darüberhinaus vollzieht sich ein tiefgreifender Wandel in der Struktur des individuellen Engagements. So werden Partizipationsmöglichkeiten, die einen eher kurzfristigen, aus aktuellem Anlass hervortretenden und an ein bestimmtes Ziel gebundenen Charakter besitzen, gegenüber langjähriger, in Vereine oder Institutionen eingebundener Arbeit bevorzugt (vgl. WOLLMANN 2005, S.1328). Für die im Rahmen dieser Diplomarbeit angesprochenen Partizipationsprozesse, hat diese Entwicklung jedoch eher positive Konsequenzen, da ein solches Beteiligungsverhalten dem gewünschten Engagement in Projekten und Initiativen entgegenkommt.

4. Urban Governance

4.1 Das Urban Governance-Konzept

4.1.1 Wissenschaftlicher Diskurs

Die Diskussionen zum Governance-Begriff entwickelten sich innerhalb des letzten Jahrzehntes mit zunehmender Intensität. War die Thematik noch vor einigen Jahren nur in speziellen Fachkreisen geführt worden, so beschäftigen sich heute zahlreiche Disziplinen mit dem Konzept und entwickeln verschiedene Perspektiven und Anwendungsgebiete (vgl. SIMONIS ET AL. 2007, S.10). Der „*Siegeszug des Begriffs*“ (SIMONIS ET AL. 2007, S.10) führte allerdings dazu, dass seine genaue Definition und Einordnung schwierig geworden ist.

Der Ursprung des Begriffs liegt im englischen Sprachraum und wird im Sinne von „*the act, process or power of governing*“ (THE FREE DICTIONARY) verwendet. Abseits dieses alltäglichen Begriffsverständnisses lassen sich zwei disziplinäre Wurzeln des Governance-Konzeptes benennen, zum Einen die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive und zum Anderen die der Politikwissenschaft. Die wirtschaftswissenschaftliche Prägung geht auf RONALD COASE (1937) zurück, der darauf hinwies, dass

„im Wirtschaftsleben der modernen Gesellschaft Koordinierungsprobleme auf(treten), die der Markt nicht zu bewältigen vermag, und (..) Formen der Handlungskoordination (existieren), die den Markt außer Kraft setzen und gerade deshalb für sein Funktionieren unentbehrlich sind“ (SIMONIS ET AL 2007, S.11).

OLIVER WILLIAMSON entwickelte 1985, aufbauend auf den Überlegungen COASE‘, das Konzept der Transaktionskosten, deren Ziel es ist, Transaktionen anhand ihrer Effizienz zu beurteilen und darauf aufbauend die jeweils optimale Organisationsform zu bestimmen. In diesem Zusammenhang hielt WILLIAMSON fest, dass „*organisatorische Hierarchien oder interorganisatorische Netzwerke (unter bestimmten Bedingungen) als überlegene, effizientere oder effektivere Formen der Handlungskoordination erscheinen*“ (SIMONIS ET AL. 2007, S.11). Governance wird in diesem Rahmen also als nicht-marktförmige Art der Handlungskoordination interpretiert.

Die Perspektive der Politikwissenschaft dagegen versteht Governance, wie eingangs bereits erwähnt, als Gegenentwurf zu Government. Diese Betrachtungsweise schließt sich an die Diskussionen der 1970er Jahre zum „kooperativen Staat“ an und benutzt Governance als eine Art Sammelbegriff für all jene, durchaus heterogene,

Entwicklungen, die im Zusammenhang mit dem Wandel kollektiver Koordinationsformen stehen. Governance beschreibt in diesem Sinne Herrschaftsstrukturen, „*bei denen eine übergeordnete Instanz fehlt*“ (EINIG/ GRABHER/ IBERT/ STRUBELT 2005, S.1) und beschäftigt sich mit sämtlichen Formen kollektiver Regelung, sprich Kooperationsformen im Zusammenspiel von öffentlichen, zivilgesellschaftlichen oder privatwirtschaftlichen Akteuren (vgl. EINIG/ GRABHER/ IBERT/ STRUBELT 2005, S.1). Die damit in Verbindung stehenden Veränderungen auf kommunaler Ebene lassen sich durch drei Prozesse der politischen Restrukturierung beschreiben. Zum Einen ist ein Bedeutungsverlust der öffentlichen Akteure und ein damit einhergehender Bedeutungsgewinn privater und zivilgesellschaftlicher Akteure zu verzeichnen. In Folge dessen verändern sich Koordinationsformen von staatlich-hierarchischer zu horizontaler Steuerung, wie beispielsweise in Kooperationen, Netzwerken oder Allianzen, woraus wiederum Umstrukturierungen von institutionellen Arrangements, also der Urban Governance- Strukturen, resultieren. Diese können allerdings in verschiedenen Städten variieren und sind stark von Persistenzen sowie von den Perspektiven einzelner städtischer Akteure, die solche Strukturen immens befördern, aber auch behindern können, abhängig. (vgl. KLAGGE 2006, S.24)

Die Dynamik des Governance-Begriffes verdeutlicht die Notwendigkeit, den Begriff im Kontext des jeweiligen Forschungsfeldes genauer zu definieren, denn die breite Begriffsverwendung versucht eine besonders heterogene Thematik mit nur einem Begriff zu umschreiben. Aus diesem Grund existieren zahlreiche „Vorsilben“, mit Hilfe derer die unterschiedlichen Disziplinen Governance an ihr jeweiliges Erkenntnisfeld anpassen. Das bekannteste Beispiel hierzu dürfte „Good Governance“ darstellen, das vor allem durch die UNDP einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde. (vgl. FÜRST 2007, S.5; EINIG/ GRABHER/ IBERT/ STRUBELT 2005, S.1)

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Kooperations- und Vernetzungsprozessen auf kommunaler Ebene, weshalb der Begriff des Urban Governance Verwendung findet. Urban Governance geht explizit auf Fragen der Stadtentwicklung und Stadtpolitik und die sich verändernden Steuerungsanforderungen städtischer Gesellschaften ein. Auch für Urban Governance existiert nur beschränkt eine allgemeingültige Definition. FÜRST bezieht Urban Governance „*auf den Bereich gesellschaftlicher Selbststeuerung in Städten*“ (FÜRST 2007, S.6) und definiert Urban Governance als

„neue, weichere Formen der Vernetzung von Akteuren jenseits der traditionellen politisch-administrativen Politikstrukturen (.), also Akteurs-Netzwerke, die ergänzend zu den traditionellen Strukturen, dem ‚government‘, die kommunalen Geschicke mit beeinflussen“ (FÜRST 2007, S.6).

EINIG, GRABHER, IBERT und STRUBELT interpretieren Urban Governance insbesondere in einem Zusammenhang zu sich verschiebenden Rollenverteilungen zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren.

„Im Verlauf dieses Wandlungsprozesses kommt es zu Überlappungen zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor. An den Schnittstellen der Sektoren bilden sich neuartige, häufig hybride Organisationen und institutionelle Arrangements heraus. Unter dem Stichwort ‚Urban Governance‘ werden diese neuen institutionellen Arrangements intensiv thematisiert“ (EINIG, GRABHER, IBERT und STRUBELT 2005, S.1).

PIERRE fokussiert v.a. Akteurskonstellationen und deren Interaktionsformen und versteht unter Urban Governance

„eine Analysekategorie . . , die auf dem Konzept der Institutionen – im Sinne von Regeln bzw. Regelsystemen für die Interaktion zwischen Akteuren – basiert“ (KLAGGE 2006, S.18).

Die Vielfalt der Urban Governance-Strukturen lässt sich in drei idealtypische Modelle zusammenfassen, mit denen aktuelle Prozesse in europäischen Städten charakterisiert werden können. In Anlehnung an Kapitel 3.1 sind Parallelen zu städtischen Leitbildern und eine gewisse zeitliche Aufeinanderfolge zu diesen Modellen zu erkennen.

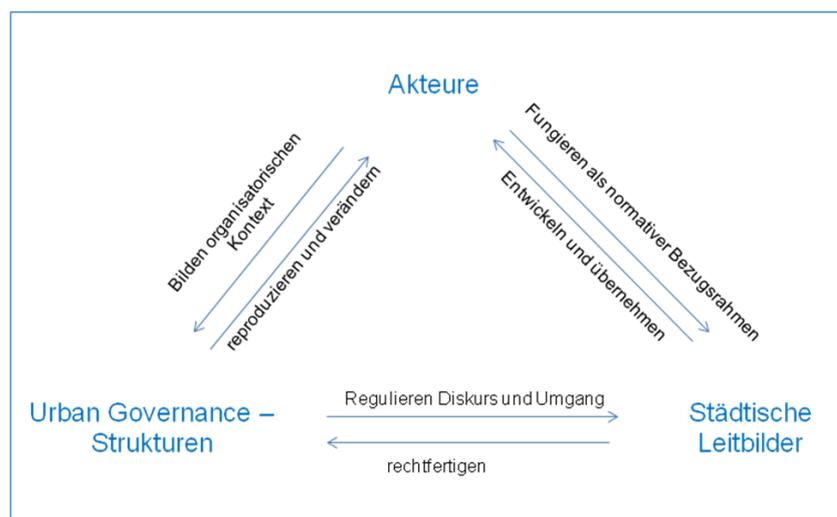
Tab. 9: Drei Urban Governance-Modelle

	Korporatistisch	Managementorientiert	Pro – Wachstum
Zeitspanne	1960er bis 1970er Jahre	1980er Jahre	Seit 1990er Jahre
Übergeordnete Ziele	Verteilungsgerechtigkeit	Effizienz, Professionalität	Wirtschaftswachstum
Schlüsselakteure	organisierte Interessensvertretungen (Verbände, Kammern, Gewerkschaften)	Verwaltungselite, professionelle Dienstleister	politische Elite, Unternehmen, unternehmensnahe Verbände
Interaktionslogik	Aushandlung, gemeinsames Konfliktmanagement	Marktorientierung	Bezug auf gemeinsames Ziel
Instrumente	„Runde Tische“	Verträge, Verwaltungsmodernisierung	Partnerschaften, PPP's
Rolle lokaler Politik	Interessenausgleich	Setzen langfristiger Ziele	Rahmenbedingungen schaffen
Probleme	Dominanz organisierter Interessen, langwierige Prozesse	mangelnde Partizipation	mangelnde Partizipation

Quelle: eigene Darstellung verändert nach KLAGGE 2006, S.25

Der Zusammenhang zwischen städtischen Leitbildern und Urban Governance-Strukturen kann als dynamisches Zusammenspiel charakterisiert werden, bei dem sich die beiden Faktoren, zusammen mit dem „Faktor Akteure“, wechselseitig beeinflussen. Abbildung 6 stellt dieses Wechselspiel anschaulich dar. Städtische Leitbilder werden von Akteuren der Stadtgesellschaft entwickelt und stellen gleichzeitig den normativen Bezugsrahmen für Urban Governance-Strukturen dar. Urban Governance-Strukturen bestimmen nicht nur die Handlungsspielräume der Akteure, sondern auch den organisatorischen Kontext deren Handelns. Sie beziehen sich dabei auf die städtischen Leitbilder und können von den Akteuren produziert und reproduziert werden. Aus diesen Wechselwirkungen entsteht eine relativ große Abhängigkeit der Governance-Strukturen von der aktuellen Politik und den beteiligten zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren und deren Interessen und Ziele. Verschiebungen in lokalen Machtverhältnissen können bestehende Strukturen so dynamischen Veränderungen unterwerfen. (vgl. KLAGGE 2006, S.27f)

Abb. 6: Zusammenhang von Urban Governance-Strukturen und städtischen Leitbildern



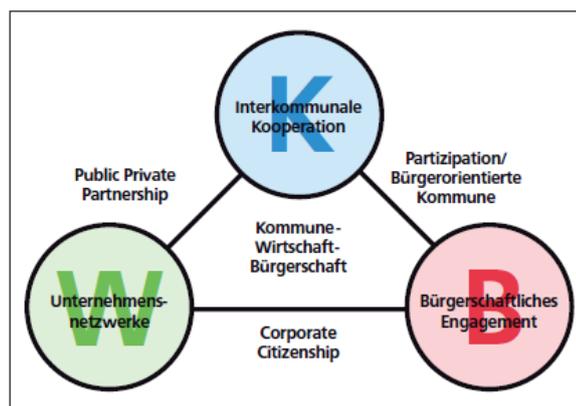
Quelle: eigene Darstellung nach KLAGGE 2006, S.27

4.1.2 Merkmale von Urban Governance

Als wichtigstes Merkmal von Urban Governance ist die Ausweitung der Akteurskonstellationen auf kommunaler Ebene zu benennen. Urban Governance erbringt öffentliche Leistungen nicht allein mit politisch-administrativen Akteuren, sondern bezieht wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure in die Prozesse mit ein und geht deshalb über Kooperationen in klassischen Public Private Partnerships hinaus (vgl. SINNING 2006, S.87; EINIG, GRABHER, IBERT und STRUBELT 2005, S.II).

Kooperationen im intermediären Bereich umfassen somit die Handlungslogiken dreier verschiedener Sphären. Vorteile dieser Trilateralität bestehen besonders darin, dass mehr zufriedenstellende Lösungen für städtische Probleme gefunden werden können, und dass sich die Akzeptanz von Umsetzungsvorhaben allgemein erhöht. Bei korrekter Anwendung und Durchführung partizipativer Instrumente, sprechen auch die Zeit- und Kosteneffizienz sowie eine höhere Umsetzungseffektivität für trilaterale Kooperationsformen. Das Konzept sieht darüberhinaus die Beteiligung direkt Betroffener Akteure, sowie partnerschaftliche Verhältnisse innerhalb der Kooperationen vor. (vgl. EINIG, GRABHER, IBERT und STRUBELT 2005, S.III f) Nachdem Akteure mit verschiedenen Hintergründen unterschiedliche Handlungslogiken besitzen, „gelingt die einfachste Verbindung zu kollektivem Handeln über Netzwerke, in denen man zu gemeinsamen Situationsdeutungen, Zielen und Maßnahmen nur über Konsens kommt“ (FÜRST 2007, S.6). Kritisiert wird die Tatsache, dass Kooperationen in einer trilateralen Konstellation bisweilen eher selten funktionieren bzw. angestrebt werden. Die Praxis zeigt, dass intermediäre Kooperationsansätze meist nur in bilateraler Form auftreten, also zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen, bzw. zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren (vgl. EINIG, GRABHER, IBERT, STRUBELT 2005, S.III). Abhängig von der jeweiligen Akteurskonstellation ergeben sich in diesem Rahmen zahlreiche Kooperationsformen, wie beispielsweise Public Private Partnerships, Bürgerschaftliches Engagement, Corporate Citizenship, Unternehmensnetzwerke etc. (vgl. SINNING 2006, S.87).

Abb. 7: Kooperationsformen im Governance-Modell



Quelle: SINNING 2006, S.87

Urban Governance bewegt sich in Deutschland aktuell noch im „Schatten der Hierarchie“ (EINIG, GRABHER, IBERT, STRUBELT 2005, S.II). Zwar ergänzt Urban Governance die traditionellen Government-Strukturen bisweilen erfolgreich, die Möglichkeit, legitimierte Entscheidungen zu treffen, hängt jedoch noch immer stark von

den jeweiligen lokalen Macht- und Politikstrukturen ab. Governance-Arrangements besitzen vielerorts den formalen Status von „*Vor-Entscheider-Gruppierungen*“ (FÜRST 2007, S.6), die Lösungsvarianten zwar mit auswählen und kommentieren können, die endgültige Entscheidung jedoch dem politisch-administrativem System überlassen müssen (vgl. FÜRST 2007, S.6). Hierin besteht die Grundproblematik des gesamten Urban Governance-Ansatzes, die an späterer Stelle genauer ausgeführt wird.

Zentraler Aspekt des Urban Governance-Konzeptes ist die Hinwendung zu heterarchischen Strukturen, bzw. „*netzwerkartigen Modi der Koordination*“ (EINIG, GRABHER, IBERT, STRUBELT 2005, S.II). In Sinne des Empowerments reduziert der staatliche Akteur seinen Anteil an der direkten Kontrolle und Regelung und sieht sich selbst vermehrt in der Rolle eines Anstoßgebers, Moderators oder Teilhabers. Hierarchien werden in einem solchem System bewusst beseitigt; Kooperationen auf Augenhöhe bieten verstärkte Anreize für eine gesellschaftliche Selbststeuerung, zu der u.a. die Stärkung schwächerer Akteure zählt. (vgl. EINIG, GRABHER, IBERT, STRUBELT 2005, S.II)

Kooperationen in Netzwerken besitzen charakteristisch informelle Züge. Netzwerke im Urban Governance-Kontext bilden sich hauptsächlich aus Vertretern bereits bestehender Organisationen und Institutionen. Die zeitliche Perspektive spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Während es einerseits von großer Wichtigkeit ist, dass die Arrangements auf eine langfristig angelegte Kooperationsperspektive bauen können, so existieren auch kurzfristige Formen der Zusammenarbeit. Meist werden in diesem Rahmen externe Akteure zur Erreichung eines konkreten (kurzfristigen) Zieles in das bestehende Netzwerk eingeführt, beispielsweise im Rahmen von Projekten. Von besonderer Bedeutung, sowohl für kurz- als auch langfristige Kooperationen, sind gemeinsame Ziele und Visionen und daraus resultierende Gemeinschaftsaufgaben. Ähnliche Einstellungen zu den definierten Zielen sind nicht zwingend, jedoch von großem Vorteil. Auf kommunaler Ebene existieren Kooperations-Netzwerke dieser Form in den verschiedensten Themenbereichen, z.B. im Stadtmarketing, im Bereich der Ökologie und Nachhaltigkeit oder bei Themen der sozialen Integration. (vgl. EINIG, GRABHER, IBERT, STRUBELT 2005, S.IIf; Fürst 2007, S.6) Von solch einer „*Privatisierung öffentlicher und Ver-Öffentlichung privater Aufgaben*“ (EINIG, GRABHER, IBERT, STRUBELT 2005, S.IV) versprechen sich alle beteiligten Seiten Synergieeffekte. Die öffentliche Seite garantiert hierbei z.B. Planungssicherheit und ermöglicht den Zugang zu staatlichen Förderprojekten, während die Privatwirtschaft durch effizientes Management kosten- und zeitsparende Organisationsstrukturen integriert. Die Zivilgesellschaft bringt in diesen Prozess komplementäres Wissen ein, wodurch die

basisdemokratische Mitbestimmung gefördert und die Problemlösungskompetenz der Ergebnisse erhöht wird (vgl. EINIG, GRABHER, IBERT, STRUBELT 2005, S.IV).

Zusammenfassend wird Urban Governance also anhand folgender Merkmale charakterisiert: es findet ein Paradigmenwechsel statt, in dessen Rahmen hierarchische Steuerungsstrukturen durch partnerschaftliche, partizipative Formen ersetzt werden. Akteure sämtlicher gesellschaftlicher Ebenen werden in diese Prozesse integriert und interagieren in horizontalen, netzwerkartigen Beziehungen. Stadtentwicklung wird dadurch an koordinierende und integrierte Entwicklungsansätze herangeführt. Starre institutionelle Strukturen werden weicher und flexibler und können durch die Kooperation in und mit informellen Netzwerken, innovative und kreative Ideen produzieren. Urban Governance wird allgemein als Indikator der Verwaltungsmodernisierung verstanden. (vgl. FÜRST 2007, S.9; JAKUBOWSKI/ PAULY 2005, S.619)

4.1.3 Kosten und Nutzen

Urban Governance und trilaterale Kooperationsformen zählen zu den „Stars“ (JAKUBOWSKI/ PAULY 2005, S.619) aktueller wissenschaftlicher Diskurse. Um diese Diskussion jedoch sachlich zu führen und sich nicht vorschnell von vermeintlichen Erfolgen blenden zu lassen, muss der Fokus auf die Leistungsfähigkeit von Urban Governance-Strukturen gerichtet werden, um Erfolgsbedingungen und optimale Organisationsmuster zu identifizieren.

4.1.3.1 Exkurs: Effizienzanalysen

Die Transaktionskostenökonomik benennt, aufbauend auf WILLIAMSON, drei idealtypische Koordinationsformen, nämlich Märkte, Hierarchien und Netzwerke. Kommunales Handeln, das traditionell hierarchisch strukturiert ist, orientiert sich zunehmend an marktförmigen und partizipativen Ansätzen. Aus diesem Grund soll im Folgenden mit Hilfe der Transaktionskostentheorie erörtert werden, welche dieser Idealtypen die höchste Effizienz aufweisen. In diesem Zusammenhang muss auf die Begriffe Governance-Form und Governance-Mechanismus hingewiesen werden. Governance-Formen „sind Institutionen, in denen interdependente Handlungen koordiniert werden“ (WALD/ JANSEN 2007, S.94), sprich oben genannte Koordinationsformen. Im Rahmen dieser Arbeit wird besonderer Fokus auf netzwerkartige Koordinationsformen gelegt, da diese dem Ideal des Urban Governance-Konzeptes entsprechen. Governance-Mechanismen sind die

Steuerungsformen der jeweiligen Koordinationsformen, beispielsweise Preise bei Märkten (vgl. JAKUBOWSKI/ PAULY 2005, S. 620; WALD/ JANSEN 2007, S.94f). Die Transaktionskostentheorie versteht sich als Wirtschaftlichkeits- bzw. Effizienzvergleich. Ziel ist die Minimierung von Produktions- und Transaktionskosten. Transaktionskosten setzen sich aus Ex-ante- und Ex-post-Kosten zusammen, wobei Ex-ante-Kosten v.a. in der Vorbereitungsphase einer Transaktion entstehen (z.B. Exploration, Verhandlung), während als Ex-post-Kosten diejenigen Kosten zu bezeichnen sind, die während des laufenden Prozesses entstehen. Mit der Wahl der Koordinationsform kann aktiver Einfluss auf die Entstehung dieser Kosten ausgeübt werden (vgl. WALD/ JANSEN 2007, S.94).

Der Preis bestimmt das Kooperationsverhältnis auf Märkten. Eine Vielzahl anonymer Akteure tauscht Leistungen auf Basis des Marktpreises aus; die Steuerung des Systems wird durch den Wettbewerb und rechtliche Regelungen sichergestellt. Es bestehen keine Interdependenzen zwischen den Aktionspartnern, weshalb der *„Ausfall eines Elementes eine sehr geringe Auswirkung auf das Gesamtsystem hat“* (WALD/ JANSEN 2007, S.95). Märkte sind deshalb nur in geringem Maße fähig, die Aktivitäten aller einzelnen Elemente auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Sie stellen jedoch die kostengünstigste Koordinationsform dar, da sie schnelle Anpassungsfähigkeit sowie geringe Unsicherheiten besitzen und nur geringen Abstimmungsbedarf benötigen. (vgl. WALD/ JANSEN 2007, S.95) *„Die Transaktionskosten auf Märkten steigen (jedoch), wenn spezifische Investitionen vorliegen, ein hoher gegenseitiger Abstimmungsbedarf erforderlich ist und die Unsicherheit zunimmt“* (WALD/ JANSEN 2007, S. 95). Daraus folgt, dass Märkte umso ineffizienter werden, desto komplexer sich deren Bedingungen entwickeln.

Hierarchien bestehen aus dauerhaften Kooperationen zwischen den Transaktionspartnern, die ein gemeinsames, definiertes Ziel verfolgen. Exemplarisch sind hier die Kommunalverwaltungen zu nennen. In dem stark arbeitsteiligen System stehen die einzelnen Arbeitsschritte in einer festen Kopplung zueinander, die durch den Governance-Mechanismus der Weisung koordiniert werden. Da einzelne Transaktionspartner durch ein formales Arbeitsverhältnis aneinander gebunden sind, erfolgt die Kontrolle nicht durch Preis oder Konkurrenz, sondern durch Sanktionen und Belohnungen. Da Leistungen Einzelner durch die Arbeitsteilung nicht immer konkret zu erkennen sind, existieren allerdings bisweilen nicht genügend Anreize dafür, die persönlichen Ressourcen effizient einzusetzen. (vgl. WALD/ JANSEN 2007, S.95f)

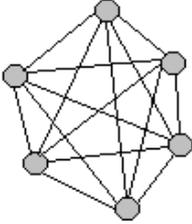
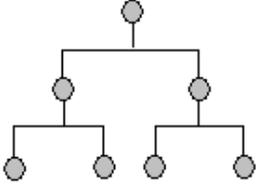
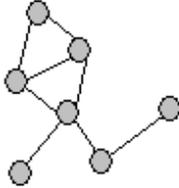
„Hierarchien sind (somit) vorzuziehen, wenn es sich um komplexe, langfristige Transaktionen handelt, bei denen im Zuge der Leistungserfüllung großer

gegenseitiger Anpassungsbedarf und hohe Unsicherheit bestehen, die Leistungen der Tauschpartner schwer ex ante zu spezifizieren und hohe spezifische Investitionen erforderlich sind“ (WILLIAMSON 1991, S.279). „Wenn spezifische Investitionen, hohe Unsicherheit und hoher multilateraler Abstimmungsbedarf vorliegen, gleichzeitig jedoch die Organisation eine gewisse Größe und Komplexität übersteigt, kann es zu Hierarchieversagen kommen. (...) Es kommt entweder zur Informationsknappheit oder zur Informationsüberlastung an der Hierarchiespitze mit der Folge suboptimaler oder verzögerter Entscheidungen“ (WALD/ JANSEN 2007, S.96).

Netzwerke werden als Hybridform zwischen Märkten und Hierarchien bezeichnet, da sie marktliche mit hierarchischen Elementen verbinden und die Vor- und Nachteile der jeweiligen Koordinationsformen kombinieren. Netzwerke stellen folglich die effizienteste Form der Kooperation dar, wenn es darum geht, eine Vielzahl an Akteuren auf ein gemeinsames Ziel hin zu koordinieren und dabei die jeweiligen Negativmerkmale von Märkten und Hierarchien zu umgehen (vgl. WALD/ JANSEN 2007, S.96). Netzwerke sind demnach für *„Transaktionen geeignet, die durch mittlere Unsicherheit und gegenseitigen Anpassungsbedarf sowie mittlere Spezifität der Investitionen gekennzeichnet sind“* (WILLIAMSON 1991, S.281f). Jedoch ist zu betonen, dass keine der Governance-Formen, auch nicht das Netzwerk, notwendigerweise effizient ist. Bei Netzwerken stellt im Besonderen der einzelne Akteur einen wichtigen Faktor des Erfolgs bzw. Misserfolgs dar, da Menschen nicht immer rein im Sinne der Effizienz handeln. Die Effizienz von Netzwerken ist daher auch von Interaktionsmustern zwischen den einzelnen Akteuren abhängig, im Besonderen von Vertrauensbeziehungen, sowie von Normen, Gleichberechtigung und Autonomie der Akteure (vgl. WALD/ JANSEN 2007, S. 97). Generell besitzen Netzwerke jedoch durch eine größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit Vorteile gegenüber Märkten und Hierarchien. Im Vergleich zu Hierarchien besitzen sie geringere Koppelungen, eine größere Marktnähe durch schnellere Anpassungsmechanismen, sowie reduzierte Verwaltungskosten. Gegenüber Märkten sind niedrigere Verhandlungs- und Koordinationskosten bei multilateralen, komplexeren Kooperationen mit hohem Abstimmungsbedarf als Vorteile von Netzwerken zu nennen. Netzwerke zeichnen sich zudem insbesondere durch ihre Fähigkeit zu Lernprozessen positiv aus, da dieses Lernen ermöglicht, in wiederkehrenden Situationen schnellere und qualitativ bessere Lösungen zu finden. (vgl. WALD/ JANSEN 2007, S.98) *„Zusammenfassend liegen die Vorteile von Netzwerken darin begründet, dass sie sowohl eine relativ hohe autonome*

als auch eine relativ hohe multilaterale Anpassungsfähigkeit aufweisen“ (WALD/ JANSEN 2007, S.98).

Tab. 10: Idealtypen der Koordination

Markt	Hierarchie	Netzwerk
Beziehungen ausschließlich transaktionsbezogen	Beziehungen ausschließlich transaktionsbezogen	Beziehungen nicht nur transaktionsbezogen
Inhalt: Geld, Dienstleistungen, Güter	Inhalt: Geld, Arbeit	Inhalt: beliebig, z.B. Geld, Freundschaft etc.
flüchtig, kurze Dauer	Langfristig	längerfristig
Governance-Mechanismus: Preis	Governance-Mechanismus: Weisung	Governance-Mechanismus: Vertrauen
		

Quelle: eigene Darstellung, verändert nach WALD/ JANSEN 2007, S.97

Auf den Bereich der kommunalen Verwaltung übertragen bedeutet dies, dass der Urban Governance-Ansatz, in Verbindung mit den von ihm favorisierten netzwerkartigen Kooperationsformen, durchaus zukunftsweisende Strukturen aufzeigt, denn im Rahmen der Transaktionskostenanalyse offenbart sich, dass neue Arbeitsteilungen in der Stadt einen wichtigen Beitrag zu effizienterem Umgang mit städtischen Mitteln leisten können. Zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Urban Governance-Strukturen müssen jedoch auch der Einsatz von Zeit und Kosten einander gegenübergestellt werden. (vgl. JAKUBOWSKI/ PAULY 2005, S.622)

4.1.3.2 Zeit und Geld

Urban Governance-Strukturen und die damit in Verbindung stehenden kooperativen und partizipativen Elemente erzeugen zunächst immer einen „Mehr- bzw. Andersaufwand“ (JAKUBOWSKI 2007, S.24) bei der öffentlichen Hand. Diese entstehen vor allem in den frühen Phasen der Prozesse, so z.B. in der Vorbereitung und

Entwicklung. Für die kommunalen Akteure ist dieser Mehraufwand, der in Zeit und Kosten unterschieden werden kann, allerdings „als *Investition*“ (JAKUBOWSKI 2007, S.24) anzusehen, um schneller zu den Ergebnissen und Vorteilen gelangen zu können. (vgl. JAKUBOWSKI 2007, S.24; JAKUBOWSKI/ PAULY 2005, S.622) Der Einsatz partizipativer Instrumente erfordert Zeit, der je nach Beteiligungsstufe (vgl. Kapitel 3.2.3) steigen kann. Abbildung 11 liefert einen Überblick über die zu erwartenden Zeiträume, die allerdings als grobe Erfahrungswerte zu betrachten sind. Vor allem die Vorbereitung und Planung kooperativer und partizipativer Prozesse sind von besonderer Wichtigkeit, die nachfolgende Phasen stark beeinflussen können. Werden diese jedoch korrekt umgesetzt, so laufen die nachfolgenden Abstimmungsprozesse in der Regel schneller als von traditionellen Methoden gewohnt ab. Auch muss erwähnt werden, dass Zeit bei vielen der neuen Instrumente nicht als wichtigster Faktor anzusehen ist. Gerade in Bereichen, die eine langfristige Perspektive anstreben, wird der Qualität der Ergebnisse größere Beachtung geschenkt. Die Ausarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes kann in diesem Rahmen bis zu mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Handelt es sich jedoch um kurzfristige Projekte, deren Umsetzung an einen bestimmten Zeitpunkt gebunden ist, so spielt die zeitliche Dimension aus wirtschaftlichen Gründen eine bedeutendere Rolle. Ein Mehraufwand an Kosten durch den Einsatz kooperativer Instrumente wird v.a. durch Personalkosten und einen erhöhten Zeit- und Personalaufwand der Verwaltungsmitarbeiter verursacht. Darüberhinaus entstehen zahlreiche externe Kosten, wie Moderationskosten, Material, Raummieten, Öffentlichkeitsarbeit etc.. In jedem Fall geht also der Wahl der Koordinations- und Kooperationsformen und der anzuwendenden Instrumente eine genaue Abwägung über Aufwand und Ertrag voraus, denn die Kosten der Kooperation werden zu Beginn der Prozesse meist höher als der zu erwartende Nutzen bewertet. (vgl. JAKUBOWSKI/ PAULY 2005, S.622f; JAKUBOWSKI 2007, S.25f) Eine Einsparung an Zeit sowie die Optimierung der Ergebnisse kann insbesondere durch einen *„zielgerichteten und bewussten Einsatz kooperativer Instrumente und deren passgenauer Verknüpfung mit klassischen Instrumenten der Stadtentwicklung“* (JAKUBOWSKI 2007, S.25) erreicht werden. Die einzelnen Schritte können dabei durch gezieltes Ineinandergreifen zeitlich gestrafft werden und Kosten sparen.

„Vielfach zeigt sich, dass sich der beschriebene Aufwand aus der Anfangsphase in den nachfolgenden Phasen der umsetzungsbezogenen Planung, der Realisierung bzw. der formellen Abstimmungsprozesse auf Grund frühzeitig ausgeräumter Konflikte und eines erreichten Konsenses

kompensieren lässt oder sogar ein Mehrwert zu erzielen ist“ (JAKUBOWSKI 2007, S.25).

Der Nutzen solcher Prozesse kann daher nicht allein anhand der realen Kosten abgewogen werden, denn trotz hoher Kosten können sie durchaus angemessen erscheinen, wenn die Qualität der Ergebnisse dies rechtfertigt. Beispielsweise können hin und wieder auftretende Planungsfehler, die durch unzureichenden Einbezug der Bürgerschaft entstehen, vermieden werden. Der finanzielle und zeitliche Aufwand für „*Nachbesserungen und/ oder juristische Auseinandersetzungen*“ (JAKUBOWSKI 2007, S.26), wenn Bürger bereits bestehende Planungsvorhaben ablehnen oder deren Korrektur fordern, stehen beispielsweise in keiner Relation zu dem Mehraufwand verursacht durch kooperative Prozesse. (vgl. JAKUBOWSKI 2007, S:26)

Tab. 11: Zeitaufwand und Kosten für neue kooperative Instrumente

Instrument	Zeitaufwand	Kosten
Perspektivenwerkstatt	Insgesamt: 6-12 Monate Vorbereitungsphase: 4-6 Monate	50.000 – 250.000 €
Planungszelle/ Bürgergutachten	Insgesamt: 4-5 Monate Vorbereitung: ca. 3 Monate	Pro Teilnehmer ca. 1000 € Meist 100.000 – 200.000 €
Mediation	Insgesamt: bis zu 1 Jahr	25.000 – 100.000 €
Zukunftswerkstatt	Insgesamt: mehrere Wochen Vorbereitung: mehrere Wochen Werkstattphase: 3 Tage	Wenige zehntausend Euro
Konsensuskonferenz	Insgesamt: mehrere Monate bis 1 Jahr	25.000 – 250.000 €
Zukunftskonferenz	Insgesamt: mehrere Monate Vorbereitung: mehrere Monate Konferenz: 3 Tage	25.000 – 40.000 €
Kooperativer Workshop/ Werkstatt	Insgesamt: mehrere Tage	Moderation 2.500 – 3000 €

Quelle: eigene Darstellung, verändert nach JAKUBOWSKI/ PAULY 2005, S.623

4.1.3.3 Qualität der Ergebnisse

Die Kosten der Urban Governance-Strukturen sind somit in Bezug auf ihren jeweiligen Ertrag abzuwägen. Explizit müssen hierbei die Qualitäten der Ergebnisse sowie der Prozesse berücksichtigt werden. Die Kooperation von öffentlicher Hand, Bürgerschaft und privater Wirtschaft erzeugt Synergieeffekte, die Prozess- und Projektqualitäten positiv beeinflussen. So erhöhen sich beispielsweise die Chancen, qualitativ hochwertige Produkte bzw. Planungsergebnisse, die mit hoher Wahrscheinlichkeit

umgesetzt werden können, zu produzieren. Darüberhinaus wird die Planungssicherheit erhöht und Konflikte in frühen Planungsphasen deutlich gemildert bzw. verhindert. Die Ergebnisse und Lösungen sind bedarfsgerecht und besitzen eine langfristige Perspektive, durch die Folgeprobleme reduziert werden können. (vgl. JAKUBOWSKI 2007, S.24) Außerdem werden im Rahmen von Urban Governance stets möglichst gute Kompromisse zwischen „*bedarfsgerechten, städtebaulich hochwertigen und wirtschaftlich umsetzbaren Lösungen*“ (JAKUBOWSKI 2007, S.24) angestrebt. Die erhöhte Akzeptanz und Zufriedenheit mit den Ergebnissen, sowie die Förderung stabiler Ratsbeschlüsse und breiter politischer Zustimmung, zählen weiterhin zu den Vorteilen solcher Kooperationsformen. Urban Governance-Strukturen zeichnen sich überdies durch die Vernetzung verschiedener Wissensbereiche aus, da im intermediären Bereich die Initiierung innovativer, unkonventioneller Prozesse und die Produktion von kreativen Ideen befördert wird. (vgl. JAKUBOWSKI 2007, S.25)

4.1.3.4 Legitimation

Artikel 28 Absatz 2 des Grundgesetzes garantiert mit der kommunalen Selbstverwaltung die eigenverantwortliche Regelung der eigenen Angelegenheiten (vgl. BPB 2006, S.12; HILL 2005, S.568). Im Rahmen dieser erhält eine vom Volk gewählte Vertretung die Legitimation zur Ausübung der Staatsgewalt auf kommunaler Ebene. Neben den Volksvertretungen existieren Formen der unmittelbaren Demokratie, wie beispielsweise Bürgerentscheide. Seit den 1990er Jahren entstehen zudem Formen integrativer, kooperativer Demokratie, die im Sinne von Urban Governance Bürgermitwirkung und neue Kooperationsformen favorisieren. (vgl. HILL 2005, S.568) Die Befürworter einer solchen kooperativen Demokratie betonen, dass Bürgermitwirkung „*nicht nur die Rationalität und Qualität des Verwaltungshandelns (erhöht), sondern . auch Legitimation, Akzeptanz und Identifikation (schafft)*“ (HILL 2005, S.567). BANNER bezeichnet Bürgerorientierung bzw. -mitwirkung als „*Leistungsverstärker des Verwaltungshandelns*“ (BANNER 1998, S.182). Aus klassisch-juristischer Perspektive ergeben sich jedoch folgende Probleme: das demokratische Prinzip befähigt die vom Volk gewählten Vertreter, eigenständige Entscheidungen auf kommunaler Ebene zu treffen. Die Legitimation dieser Entscheidungen ist durch die Wahl gegeben. Werden jedoch Bürger außerhalb der Volksvertretungen in Entscheidungsprozesse einbezogen, so ergeben sich Probleme aus Sicht der Legitimation, denn Bürgerbeteiligung besitzt aus dieser Perspektive lediglich eine beratende und entscheidungsvorbereitende Funktion. In Prozessen der

Bürgermitwirkung gefundene Lösungen besitzen demnach keine klassische volkswahlvermittelte Legitimation. (vgl. HILL 2005, S.568) Für das Urban Governance-Konzept, bzw. Bürgermitwirkung in Allgemeinen bedeutet dies jedoch ein Dilemma. Eine Politik, die auf eine nachträgliche Legitimation hin ausgerichtet ist, spricht auf die nachträgliche Zustimmung oder Ablehnung bereits getroffener Entschlüsse durch bürgerschaftliche Vertreter, kann dem Anspruch einer wahren Bürgerbeteiligung nicht gerecht werden. Die Beteiligung direkt Betroffener vermag jedoch über deren Interessensartikulation zu einer neuen Form der Legitimation zu führen, da so eine Rückkoppelung zwischen Staat und den Präferenzen der Bürger hergestellt wird. (vgl. BENIGHAUS/ OPPERMANN/ RENN 2007, S.712) Urban Governance-Strukturen leisten somit einen wichtigen Beitrag zu mehr Legitimation und stärken darüberhinaus lokale Demokratien (vgl. JAKUBOWSKI 2007, S.23). *„Die fehlende formale Legitimation (...) kann (darüberhinaus) ausgeglichen werden, indem demokratisch legitimierte Repräsentanten Ergebnisse der informellen Verhandlungen im Nachhinein durch eine formelle Abstimmung bestätigen“* (EINIG/ GRABHER/ IBERT/ STRUBELT 2005, S.VII). Problematisch bewertet wird aber ebenso eine Politik, die vollständig auf partizipative Verfahren setzt, denn auch in diesem Fall kann die Legitimation der Entscheidungen nicht gewährleistet werden. Es gilt hierbei zu beachten, dass der Bürger in den meisten Fällen Laie ist und der Einbezug von Fachpersonal daher dringend erforderlich ist (vgl. BENIGHAUS/ OPPERMANN/ RENN 2007, S.712).

Die Legitimations-Problematik verdeutlicht, dass eine Anpassung der Planungs- und Entscheidungsverfahren an aktuelle Entwicklungen notwendig ist. Die neuen Beteiligungsformen sollen jedoch das traditionelle Verwaltungshandeln nicht ersetzen, denn die Vorteile des Systems, wie z.B. die Langfristigkeit, die Sicherstellung des Stands der Technik etc., haben sich bewährt. Es geht vielmehr darum, Gesetzesrahmen zu schaffen, in denen der Einbezug gesellschaftlicher Akteure legitimiert und sichergestellt werden kann (vgl. BENIGHAUS/ OPPERMANN/ RENN 2007, S.713). Ansätze solcher Veränderungen sind aktuell z.B. in der Diskussion um Business Improvement Districts zu erkennen. In Hamburg und Hessen führte diese zu einer Anpassung im Baugesetzbuch. (vgl. JAKUBOWSKI 2007, S.23)

4.2 Wie funktioniert Urban Governance? – Die Bedeutung von Netzwerken

„Netzwerke stehen oft gleichzeitig für Dezentralisierung, mehr Bürgerbeteiligung, Engagement und die Modernisierung der Strukturen, kurz für alles das, was mit dem Wandel von Government zu Governance gemeint ist“ (HUMMEL 2009, S.55). Da vorliegende Arbeit ihren Fokus auf solch netzwerkartige Kooperationsformen im Rahmen von Urban Governance legt, sollen die Bedeutung und die Funktionsweisen von Netzwerken im Folgenden beschrieben werden.

4.2.1 Kooperation in Netzwerken

Einen essentiellen Bestandteil des Urban Governance-Konzeptes stellt die Kooperation in Netzwerken dar. Aus diesem Grund kann die Frage „wie funktioniert Governance?“ nur mit Hilfe einer weiteren Frage, nämlich „wie funktionieren Netzwerke?“ beantwortet werden.

Netzwerke werden *„neutral als eine Menge von Akteuren betrachtet, die über eine Menge von Beziehungen mit einem bestimmten Inhalt verbunden sind“* (WALD/ JANSEN 2007, S.93 zit. nach KENIS/ SCHNEIDER 1991). Der Zusammenschluss der einzelnen Mitglieder erfolgt stets freiwillig und kann jederzeit beendet werden, weshalb Netzwerke nicht selten relativ labile Gebilde darstellen. Die Verbindung der Mitglieder wird durch eine gemeinsame Problemverantwortung aufrecht erhalten, jedoch befinden sich die Beteiligten ständig in einem Prozess, in dem sie subjektiv die Kosten und Nutzen der Netzwerkarbeit gegeneinander abwägen (vgl. FÜRST 2007, S.7). Kosten der Netzwerkarbeit sind alle Faktoren, *„die zu einer Bindung von Zeit, Ressourcen und Verzicht auf andere Gelegenheiten“* (FÜRST 2007, S.7) führen. Während die Kosten der Kooperation objektiv kalkulierbar sind, kann der Nutzen nur durch subjektive Eindrücke beurteilt werden. Nutzen von Netzwerkarbeit sind beispielsweise Beziehungen, Informationsvorteile, Kontakte etc.. (vgl. FÜRST 2007, S.7) Eine häufig in Netzwerken auftretende Schwierigkeit ist das Problem der Mitglieder-Motivation bzw. der Gewinnung von neuen Mitgliedern. Motivation wird *„als Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und als Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien gesehen“* (HUBER 2004, S.262). Die Motivation bestimmt menschliches Handeln zu großen Teilen und leitet sich aus subjektiven, individuellen Bedürfnissen und Motiven einzelner Mitglieder ab. MASLOW stellt in seiner Bedürfnispyramide eine Hierarchie menschlicher Bedürfnisse auf, an deren Spitze das

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung steht. Grundsätzlich besitzen Privatpersonen, so z.B. engagierte Bürger, andere Bedürfnisse und Motivationen für die Teilnahme an einem Kooperationsprozess, als beispielsweise Vertreter von Institutionen oder Unternehmen. (vgl. HUBER 2004, S.255ff) Für Netzwerke ist es daher von besonderer Bedeutung, die Bedürfnisse der Mitglieder zu erkennen und die Handlungen auf diese auszurichten.

Auch aus diesem Grund ist es wichtig, Netzwerken eine längerfristige Perspektive einzuräumen. Um diese zu gewährleisten, sind stabile Netzwerkstrukturen zu schaffen, die erstens durch eine klare interne Regelbildung und zweitens durch eine festgelegte Arbeitsteilung erreicht werden können. Die Teilnahme der Mitglieder an einem Prozess der Regelbildung festigt den netzwerkinternen Zusammenhalt und die persönliche Beziehung zum Netzwerk. Eine festgelegte Arbeitsteilung bindet Mitglieder zum Einen durch die ihnen verliehenen Aufgabenbereiche, andererseits schaffen klare Strukturen im Netzwerk Orientierung und Sicherheit. (vgl. FÜRST 2007, S.6f) Der „*organisatorische Kern*“ (FÜRST 2007, S.6) ist üblicherweise in einer Geschäftsstelle verankert. Diese wirkt unterstützend und koordinierend und leitet Informationen weiter. Sie besitzt „*keine intervenierende, sondern lediglich unterstützende Funktion im Sinne von Animation, Moderation, Prozessgestaltung*“ (FÜRST 2007, S.6). Netzwerke zeichnen sich durch horizontale Steuerung aus, in denen keine Hierarchien existieren (vgl. FÜRST 2007, S.6f), denn herkömmliche hierarchische, starre Strukturen sind für die Steuerung von Kooperationsprozessen nicht geeignet. Vielmehr müssen flexible, dynamische Regelsysteme ermöglicht werden, in denen gleichberechtigte Akteure interdependent interagieren und kommunizieren können, um so kollektive Lernprozesse zu unterstützen (vgl. HUBER 2004, S.292f).

Drittens benötigt jedes Netzwerk ein ideelles Band, in Form von Visionen, Entwicklungskonzepten oder Ideologien. Diese Visionen fungieren als Steuerungselemente, denn sie besitzen Bindungskraft und formulieren das kollektive Bedürfnis aller Mitglieder. Eine zunehmend konkrete Formulierung der Visionen kann jedoch unter Umständen zu Konflikten führen, denn durch sie werden etwaige Interessensgegensätze sichtbar, der zu erwartende Ressourceneinsatz wird klarer und es entstehen Verteilungsfragen in Hinblick auf den Einsatz, der vom einzelnen Mitglied gefordert wird. (vgl. FÜRST 2007, S.7) Konflikte können in Netzwerken nur eingeschränkt bearbeitet werden, da das Bedürfnis einer reibungslosen Kooperation in labilen Konstellationen hoch ist. Der Einbezug professioneller Moderatoren oder Konfliktmanager kann daher empfehlenswert sein. Bisweilen kann ein Konflikt im Netzwerk allerdings auf nicht miteinander vereinbare Ziele und Ideologien hinweisen.

In solchem Fall entscheidet das Mitglied anhand einer persönlichen Kosten-Nutzen-Kalkulation ob sich eine Kooperation für die individuellen Belange rechnet (vgl. FÜRST 2007, S.7). Das Aussteigen eines Akteurs aus einer Akteurskonstellation wird als „Exit-Reaktion“ bezeichnet (vgl. SCHIMANK 2007, S.35).

4.2.2 Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Das Funktionieren bzw. die Leistungsfähigkeit von Netzwerken stellt aktuell ein viel diskutiertes Themenfeld in der Literatur dar. Die Formulierung allgemeingültiger Erfolgsfaktoren für die Kooperation in Netzwerken konnte jedoch bisher nicht erfolgen. Vorliegende Arbeit stützt sich auf unten erörterte Faktoren, die eine Synthese mehrerer Forschungsstandpunkte darstellen, erhebt dabei jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine ausführliche Zusammenstellung von Erfolgs- und Misserfolgswirkungen findet sich bei HUBER. Einen Überblick verschafft folgende Tabelle:

Tab. 12: Erfolgs- und Misserfolgswirkungen der Netzwerkarbeit

Erfolgsfaktoren	Misserfolgswirkungen
Orientierung an langfristigen Ergebnissen	Zeitdruck
klare Visionen und Ziele	unzureichendes Problem- und Veränderungsbewusstsein
Schaffung einer „Milieu-Kultur“	zu wenig Akteure/ zu wenig Unterstützung
Möglichkeit für Selbstverwirklichung/ Identifikation/ Mitgestaltung	unscharfe Vision/ wenig Motivation
transparente, offene Kommunikationsstruktur, z.B. E-Mail-Verteiler	unzureichende Informations- und Kommunikationssituation
Berücksichtigung des bottom-up-Ansatzes/ Integration der Akteure in Prozesse	Unzureichende Einbindung der Akteure in Prozesse/ wenig Motivation und Identifikation
flexible, dynamische und horizontale Machtstrukturen/ kollektive Kontrolle, Autonomie der einzelnen Akteure	starre, inflexible Machtstrukturen, Hierarchien, Führungsanspruch Einzelner
	keine schnellen Erfolge/ wenig Motivation/ Frustration
Offenheit bei Problemen, Empowerment	mangelndes Konfliktmanagement
	fehlende Evaluation/ ungewisse Umsetzungserfolge
Vertrauen/ Dialog	mangelndes Vertrauen

Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	unbegabte Akteure/ unzureichende Kompetenzen
--	--

Quelle: eigene Darstellung nach HUBER 2004, S.154-160 und S.292-296

4.2.2.1 Evolution von Netzwerken

Zur Beschreibung der Entstehung von Netzwerken können drei evolutionäre Prozesse herangezogen werden. Erstens der Auswahlprozess, auch als ‚selection‘ bezeichnet, der sich mit der Wahl neuer Kooperationspartner, bzw. der Aufrechterhaltung bestehender Beziehungen befasst. Sowohl die Einschätzung der einzelnen Akteure selbst, als auch jeweilige Gruppenprozesse sind hierbei wichtige Einflussfaktoren. Der soziale Einflussprozess beschreibt zweitens die Merkmale der Akteure, die sich durch den innerhalb der Gruppe stattfindenden Austausch, verändern können. Durch neue Informationen bzw. neues Wissen können sich Normen und Werte der einzelnen Mitglieder verändern, was dazu führt, dass diese einander ähnlicher werden. Ausmaß und Geschwindigkeit der Verbreitung hängt dabei von den Netzwerkstrukturen, der inneren Verbundenheit, sowie der Art des verbreiteten Wissens ab. (vgl. JANSEN/ WALD 2007, S. 193) Explizites Wissen breitet sich generell schneller aus, als implizites Wissen. Schließlich verändern Produktions- und Verteilungsprozesse die Ressourcensituation in Netzwerken. Die Verteilung dieser Ressourcen, z.B. Informationsflüssen, bestimmt dabei maßgeblich Erfolg und Misserfolg eines Netzwerkes. Sie sind abhängig von Netzwerkstrukturen, der Art der Ressource und den Beziehungen im Netzwerk. (vgl. JANSEN/ WALD 2007, S.194)

Die Evolution von Netzwerken wird von zwei zentralen, jedoch gegensätzlichen, Tendenzen bestimmt, nämlich dem Trend zur sozialen Schließung bzw. zur Öffnung. Die Tendenz zur sozialen Schließung wird maßgeblich durch Homophilie in Netzwerken ausgelöst. In diesem Fall führt der Selektionsprozess zur Auswahl relativ ähnlicher oder bereits bekannter Mitglieder, um Unsicherheiten zu reduzieren und kollektive Normen und Werte, und damit ein geringeres Konfliktpotential, zu produzieren. Dieses Verhalten ist durch das Modell der kognitiven Balance nach HEIDER zu erklären. (vgl. JANSEN/ WALD 2007, S.194) Das *Groupthink*- bzw. *lock-in-Phänomen* beschreibt, wie durch die Schließung von Gruppen erhebliche Nachteile auftreten können. Agiert ein Netzwerk zu eng und nach außen geschlossen, können beispielsweise neue, innovative Ressourcen, z.B. Wissen und Informationen, nicht mehr in das Netzwerk gelangen. Flexibilität und Innovationsfähigkeit eines solchen

Netzwerkes sind stark eingeschränkt; seine Aktivitäten drohen zu erstarren. Die Offenheit gegenüber neuen Handlungsoptionen nimmt ab. (vgl. KULKE 2008, S. 127)

Die Tendenz zur Öffnung eines Netzwerkes und die damit verbundene Erhöhung der Heterogenität zielt auf den Gewinn von Synergieeffekten durch die Ausweitung der Akteursverflechtungen. Die Akkumulation neuer Ressourcen, Ideen und Kompetenzen kann in offenen Netzwerken gewährleistet werden und spricht damit durchaus für eine solche Entwicklung. Heterogenität, und damit Austausch, wirkt allerdings nur bis zu einem gewissen Punkt erfolgsfördernd. Werden Netzwerke zu groß, gestalten sich Information und Kommunikation der Akteure kompliziert; ein Netzwerkmanagement wird notwendig (vgl. JANSEN/ WALD 2007, S. 195). *„Je größer .. Netzwerke werden, desto mehr Strukturierung und Differenzierung sind aufgrund der begrenzten kognitiven Kapazitäten von Menschen nötig“* (JANSEN/ WALD 2007, S.195). Diese kritische Größe ist abhängig von den jeweiligen internen und externen Strukturen und kann nicht in absoluten Zahlen notiert werden. Eine ausgewogene Balance von Homogenität und Heterogenität, also von Schließung und Öffnung, kann nur im jeweiligen Bezugsrahmen ermittelt werden. Einstimmigkeit besteht allerdings darin, dass der Konflikt zwischen Wachstum und Qualität stets zugunsten der Qualität eines Netzwerkes gelöst werden sollte (vgl. KLOCKE 2007). *„Je spezialisierter ein Netzwerk ist, umso schneller ist die maximal sinnvolle Mitgliederzahl erreicht“* (KLOCKE 2007). Darüberhinaus existieren Hinweise darauf, dass eine steigende Netzwerkgröße Auswirkungen auf netzwerkinterne Interaktionen haben kann. Mit wachsender Größe des Netzwerkes steigt so die Zahl der Mitglieder, die sich aus der aktiven Teilhabe zurückziehen (vgl. HUBER 2004, S.369).

4.2.2.2 Innovation durch Interaktion

Generell lassen sich Beziehungen innerhalb eines Netzwerkes durch das Begriffspaar ‚*strong ties*‘ und ‚*weak ties*‘ beschreiben. Strong ties entsprechen engen, häufigen Kontakten, die durch Langfristigkeit, Solidarität und Vertrauen gekennzeichnet sind. Weak ties hingegen werden durch lockere, seltenere und weniger intensive Beziehungen zwischen den Akteuren charakterisiert (vgl. JANSEN/ WALD 2007, S.194; KULKE 2008, S.127.) Strong ties führen in der Regel schneller und einfacher zu belastbaren Netzwerken, da Einstellungen und Werte der Mitglieder ähnlich sind. Diese Netzwerke sind geprägt durch gegenseitiges Vertrauen, das als eine Art Kontroll- und Sanktionsapparat fungiert und die Kooperation fördert. Starke Bindungen fördern und ermöglichen gemeinsame Lern- und Innovationsprozesse sowie den Aufbau kollektiver

Aktivitäten. Weak ties dagegen begünstigen den Zusammenschluss von Netzwerken, die Wettbewerbsvorteile, hohe Autonomie und guten Zugang zu Informationen besitzen, da die Gefahr des lock-in-Phänomens nicht besteht. (vgl. JANSEN/ WALD 2007, S.190f; KULKE 2008, S.126)

Netzwerkartige Kooperationsformen zeichnen sich in besonderem Maße durch ihre Fähigkeit, Innovationen zu kreieren aus. Innovationen werden in diesem Zusammenhang als Ergebnis kollektiver Lernprozesse, dem ‚*learning by interaction*‘, verstanden. In der Interaktion verschiedenster Akteure werden dabei „*heterogene Fertigkeiten .. zu strukturellen Neuerungen ‚zusammengebastelt‘*“ (IBERT 2005, S.603). In trilateralen Kooperationen, also in der „*Kombination von Organisationen, von Disziplinen bzw. von Branchen mit unterschiedlichen, aber erprobten Lösungsmustern .. werden funktionstüchtige Lösungen in anderen Kontexten erprobt, ein Rezept, das sich als Motor von Innovationen erwiesen hat*“ (JANSEN/ WALD 2007, S.196). Notwendig für diese Art der Transferleistungen sind sowohl strong ties als auch weak ties. Jedoch sollte darauf hingewiesen werden, dass neben Vertrauen und Verankerung im Netzwerk ein gewisses Maß an sozialer Distanz von Vorteil für innovatives Lernen ist. Akteure, die sich weniger nah stehen, können sich „*gegenseitig überraschen*“ (IBERT 2005, S.604). Der soziale Einflussprozess findet vor solchem Hintergrund weniger wahrscheinlich statt. (vgl. IBERT 2005, S.604) Besonderes Potential für die Generierung von Innovationen entwickelt sich in einem Umfeld, in dem Kooperation und Konkurrenz nebeneinander existieren. Konkurrenz, in einem gewissen Maße, wirkt dabei als Antrieb, um neben der reinen Kooperation auch individuelle Ideen zu kreieren (vgl. IBERT 2005, S.602). „*Diese Grundidee machen sich Planungsverfahren zunutze, indem bewusst Akteure zusammengebracht werden, die einander in einer, manchmal auch mehreren Dimensionen fremd sind: Auswärtige und Einheimische, Praktiker und Theoretiker, private und öffentliche Akteure, Interdisziplinarität*“ (IBERT 2005, S.206). Der Rückgang von Interaktion gilt als Indikator für gruppeninterne Konflikte. HOMANS beschreibt, dass Personen, die häufig in Interaktion zueinander stehen, Freundschaftsgefühle, quasi ein Wir-Gefühl, entwickeln, aufgrund dessen Konflikte im Netzwerk seltener auftreten. Trotzdem gelten Konflikte generell als unvermeidbar. Vor allem ein Ungleichgewicht in der Machtausstattung der einzelnen Akteure kann problematische Folgen haben, beispielsweise verzerrte Wahrnehmungen, den Aufbau von Feindbildern, geringere Kommunikation, nachlassende Arbeitsmotivation sowie eine schwindende Interaktionsbereitschaft. Auch konfligierende Ziele und Visionen können ein gewisses Konfliktpotential innehaben. Zur Prävention von Konflikten trägt eine adäquate Steuerung und das Management des Netzwerkes bei. Es ist wichtig,

Ziele zu Beginn des Kooperationsprozesses klar zu formulieren und persönliche Interessen stets hinter den Interessen der Gruppe zu platzieren. Kommunikation stellt häufig den Schlüssel zu dieser Problematik dar. Im Vorfeld klar kommunizierte Strategien und Vorgehensweisen können so späteren Konflikten vorbeugen. (vgl. HUBER 2004, S.352-360)

4.2.2.3 Vertrauen

Die Bedeutung des Faktors Vertrauen wurde bereits mehrfach angeschnitten. Tatsächlich stellt Vertrauen einen zentralen Faktor für netzwerkartige Kooperationsprozesse dar, der sämtliche andere Faktoren beeinflusst. Vertrauen wird als „*Mechanismus der Entstehung und Entwicklung sowie der Koordination*“ (HUBER 2004, S.386) von Kooperationsprozessen bezeichnet. Es gilt als elementarer Aspekt sozialen Handelns, ohne welches es „*keine Solidarität, kein Sozialkapital und keine Kooperation*“ (HUBER 2004, S.386) gäbe (vgl. HUBER 2004, S.386). Vertrauen schafft Sicherheit und ermöglicht einzelnen Akteuren Risiken einzugehen (vgl. HUBER 2004, S. 393). Zur Frage nach dem Entstehen von Vertrauen lieferte GRANOVETTER das Konzept der ‚*structural embedded action*‘. Er geht davon aus, dass die sogenannte ‚*structural embeddedness*‘ in multiple Beziehungen im Netzwerk, das Handeln der Akteure beeinflusst. Dieser Einfluss wird auch als Netzwerkeffekt bezeichnet. (WALD/ JANSEN 2007, S.94-98) Neben „*ökonomischen Tauschbeziehungen*“ (WALD/ JANSEN 2007, S.98) besitzen demnach auch persönliche Beziehungen große Bedeutung. Die Rolle des einzelnen Akteurs in der Gruppe, dessen Interaktionsmuster, Einflussmöglichkeit, Beziehung zu anderen Akteuren etc., wird somit durch seine Einbettung in die Netzwerkstrukturen bestimmt (vgl. WALD/ JANSEN 2007, S.98f). Der Netzwerkeffekt bewirkt u.a. die Verbesserung der Qualität der Informationen im Netzwerk, denn in eingebetteten Beziehungen kann eine präzisere Abstimmung der Informationserfordernisse erfolgen. Zudem profitiert die Zusammenarbeit von der höheren Glaubwürdigkeit der Informationen sowie einer effizienteren Informationsverarbeitung. Eingebettete Netzwerke, in denen enge Akteurs-Beziehungen bestehen, arbeiten daher generell effizienter. Allerdings kann die sog. ‚*overembeddedness*‘, also zu hohe Netzwerkdichten, auch negative Auswirkungen besitzen, wenn Akteure ausschließlich über strong ties verbunden sind. In diesem Fall kann der Prozess zur sozialen Schließung des Netzwerkes führen. (vgl. WALD/ JANSEN 2007, S.101f)

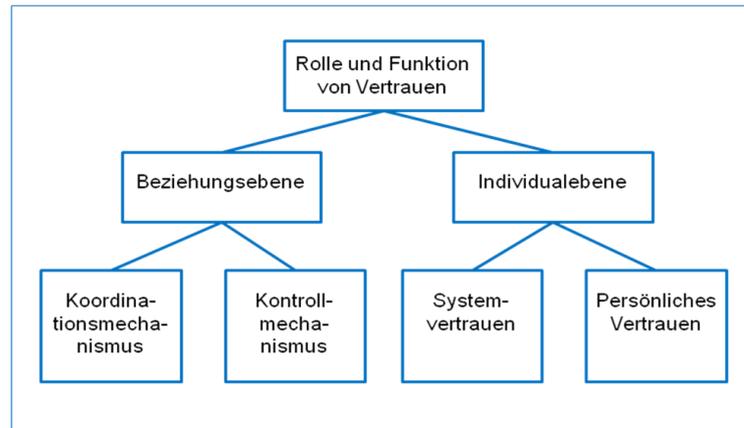
Die strukturelle Einbettung gilt als Voraussetzung für die Entwicklung von Sozialkapital. Sozialkapital wird in Gemeinschaften erzeugt und umfasst eine gemeinsame Identität, gemeinsame Normen, Ziele und Vertrauen. Es resultiert aus den Beziehungen einzelner Akteure und befähigt sie, gemeinsame Ziele effektiv umzusetzen. (vgl. HUBER 2004, S.387) Sozialkapital wird als Voraussetzung jeglicher Kooperation gesehen, *„beispielsweise gelten die Fähigkeit zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, die Fähigkeit zur Selbsthilfe, die Entwicklung gemeinsamer Wertegerahmen und die Ausprägung des informellen Sektors als Ergebnisse sozialen Kapitals“* (HUBER 2004, S.400f).

Vertrauen in einem Netzwerk kann als eine Art Kontrollinstrument verstanden werden. Durch gemeinsame Werte, Normen und die Kommunikation gemeinsamer Ziele entsteht ein Selbstkontrollmechanismus, der den Einsatz anderer Instrumente weitestgehend überflüssig macht. Auf Evaluationen, also die Kontrolle der Zielerreichung, kann jedoch nicht verzichtet werden, da durch sie Fehlentwicklungen vermieden werden. Ein zu hohes Maß an Kontrolle führt im Gegensatz dazu zu schwindendem Vertrauen, bis hin zu Misstrauen im Netzwerk (vgl. HUBER 2004, S.391). *„Mit anderen Worten, je höher der Grad der Hierarchisierung, desto geringer das Vertrauen“* (HUBER 2004, S. 392). Verhindert werden kann dieser Prozess nach HUBER einerseits durch das persönliche Vertrauen zwischen zwei Akteuren, das auf subjektiver Wahrnehmung beruht, vielmehr jedoch durch das sog. Systemvertrauen (vgl. HUBER 2004, S.392).

„Systemvertrauen bedeutet, dass bei den Partnern bereits eine weithingehende Übereinstimmung über bestimmte Werte und Normen besteht und sich die Partner bewusst sind, dass deren Nichteinhaltung zum Vertrauensbruch führen würde. Damit besteht hier ... ein systemimmanentes Kontrollinstrument“ (HUBER 2004, S.392).

Die Entwicklung von Systemvertrauen im Netzwerk, sowie individuell für jeden Akteur, ist daher als einer der grundlegenden Prozesse während der Netzwerkentstehung, aber auch im Fortbestehen, zu benennen. Als Basis dient die Entwicklung einer gemeinsamen „Milieu-Kultur“, die im Entstehungsprozess durch die Formulierung gemeinsamer Werte, Normen, Regeln und Ziele Orientierung bietet. (vgl. HUBER 2004, S.392f)

Abb. 8: Rolle und Funktion von Vertrauen



Quelle: eigene Darstellung nach HUBER 2004, S.390

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass der Erfolg eines Netzwerkes im Wesentlichen auf folgende Faktoren zurückzuführen ist:

- die Verfügbarkeit von externem Wissen (Erweiterung der Kapazitäten, „Netzwerk-Wachstum“)
- die „Erschließung von Synergieeffekten durch ein Zusammenwirken komplementärer Kompetenzen“ (HUBER 2004, S.295)
- die Produktion von Innovationen durch kollektive Lernprozesse
- der Aufbau von Vertrauen zur Verbesserung der Kooperationskompetenz (vgl. HUBER 2004, S.294f).

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass nicht in allen Netzwerken alle angeführten Erfolgsfaktoren umgesetzt werden können. Häufig überwiegen Einzelinteressen, es bestehen Abhängigkeiten, mangelnde Ressourcenausstattung oder unscharfe Visionen und Ziele. Besonders die Motivation und Neugewinnung von Mitgliedern ist kein seltenes Problem (vgl. HUBER 2004, S.123f). Im Folgenden sollen vier ausgewählte Augsburger Institutionen, die in Netzwerken kooperieren, in Bezug auf oben erörterte Faktoren bewertet werden.

5. Urban Governance in Augsburg - Ausgewählte Institutionen

Im Folgenden soll die Bewertung der Governance-Strukturen der Stadt Augsburg erfolgen. Ziel ist es, anhand von vier ausgewählten Institutionen der Augsburger Stadtgesellschaft eine Bilanz über das Vorhandensein und die Leistungsfähigkeit von Urban Governance zu ziehen. In diesem Rahmen werden drei Bereiche der Institutionen untersucht, nämlich:

1. das Vorhandensein und das Funktionieren von Trilateralität
2. die Kooperation in den Netzwerken
3. eine Bewertung der Leistungsfähigkeit anhand ausgewählter Indikatoren.

5.1 Lokale Agenda 21

5.1.1 Bewertung der Partizipationsstrukturen

Die Lokale Agenda 21 Augsburg wurde 1996 gegründet und entstand aufbauend auf dem Handlungsprogramm "Agenda 21", das die Vereinten Nationen 1992 in Rio de Janeiro verabschiedet hatten. Die Lokale Agenda 21 verfolgt das Ziel der nachhaltigen Entwicklung und fußt auf den „drei Säulen der Nachhaltigkeit“, in deren Sinne ökologische, ökonomische und soziale Ressourcen für nachfolgende Generationen erhalten werden sollen. Die Agenda 21 ist ein Aufruf an Städte und Kommunen, Projekte, Pläne, Maßnahmen etc. zugleich umweltgerecht, sozial verträglich als auch ökonomisch vertretbar zu gestalten und diese im Dialog mit der Bevölkerung und der Privatwirtschaft umzusetzen. (vgl. STADT AUGSBURG 2008, S.1; RÖSLER 2000, S.13) Die Konzeption der Agenda 21 entspricht in ihren Grundzügen damit dem Urban Governance-Konzept und legt besonderen Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit. Ein Erfahrungsaustausch der Kommunen der Bundesrepublik zeigt, dass *„Schwierigkeiten bei der Einführung und Erarbeitung (eines Lokalen Agenda 21-Konzeptes) weniger in den Handlungsfeldern, deren Inhalten und Zielen bestehen, sondern vielmehr in der Realisierung des Konsultationsprozesses mit der Bevölkerung, den lokalen Organisationen und der örtlichen Wirtschaft“* (RÖSLER 2000, S.13).

Die Gründung der Augsburger Lokalen Agenda 21 wurde von Seiten des „Bürgerforums Zukunftsfähiges Augsburg“ initiiert, einer Initiativgruppe mit Vertretern der Werkstatt Solidarische Welt e.V., von Eine-Welt- und Umweltgruppen, sowie

Vertretern aus Wirtschaft und Stadtverwaltung. 1996 begann ein "Verständigungsprozess" (STAMM, 29.06.2009), in den Akteure sämtlicher gesellschaftlicher Ebenen einbezogen wurden, u.a. die Stadtratsfraktionen, lokale Institutionen, Verbände, Vereine, Unternehmen, bürgerschaftliche Institutionen sowie einzelne bürgerschaftliche Akteure (vgl. STAMM, 29.06.2009). Mehrere Arbeitsgruppen, sog. Agenda-Foren, entwickelten in der darauffolgenden Zeit grobe Handlungsziele und ihre eigene, auf Augsburg zugeschnittene, Definition der Nachhaltigkeit (vgl. STAMM, 29.06.2009). Der Agenda-Prozess setzt grundlegend auf Kooperation und Beteiligung der gesamten Stadtgesellschaft und fokussiert die nachhaltige Stadtentwicklung in allen Handlungsfeldern der Kommune. Bereits zu Beginn des Prozesses wurden diese Grundgedanken konsequent verfolgt (vgl. STADT AUGSBURG 2008, S.1).

Eine klare Formulierung der gemeinsamen Ziele wurde als grundlegender Schritt für den weiteren Prozess angesehen, um dissensuale Entwicklungen zu vermeiden und Orientierung zu bieten. Die Erarbeitung des „Handlungsprogrammes Nachhaltigkeit“ beförderte dabei nicht nur die Konkretisierung des Agenda-Prozesses durch die Formulierung gemeinsamer strategischer Ziele, sondern konnte darüberhinaus auch folgende Fortschritte erzielen:

- die „verbesserte Integration des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung in Kommunalpolitik und –verwaltung,
- (die) Förderung der Vernetzung und des Gedanken- und Informationsaustausches zwischen Stadtrat, Verwaltung sowie Verbänden und Institutionen mit gleichen oder ähnlichen ... Zielsetzungen,
- (sowie die) Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ (vgl. STADT AUGSBURG 2004, S.47).

In einem breiten Verfahren und in Kooperation mit 150 lokalen Institutionen, Vertretern der Stadtverwaltung und bürgerschaftlichen Akteuren wurden konkrete Leitlinien und Ziele erarbeitet und in einem indirekten Verfahren festgelegt. Dazu konstituierte man in mehreren, extern moderierten Veranstaltungen drei Runde Tische zu den Themen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Zur Evaluierung der Ziele wurden zusätzlich die sog. „Augsburger Nachhaltigkeitsindikatoren ANI“ konzipiert. Das „Handlungsprogramm Nachhaltigkeit“ umfasst 22 Leitlinien und 67 konkrete Ziele, die in drei Bereiche - ökologische, ökonomische und soziale Zukunftsfähigkeit - gegliedert sind.

Tab. 13: Leitlinien der Lokalen Agenda 21 Augsburg

A: Ökologische Zukunftsfähigkeit	B: Ökonomische Zukunftsfähigkeit	C: Soziale Zukunftsfähigkeit
Leitlinie A1: Erdatmosphäre und Klima schützen	Leitlinie B1: Region stärken	Leitlinie C1: Beteiligung, Dialog und Konsens pflegen
Leitlinie A2: Ressourcen schonen	Leitlinie B2: Sozialverantwortliche Wirtschaftsweise fördern	Leitlinie C2: In Bildung investieren
Leitlinie A3: Gesundes Stadtklima fördern	Leitlinie B3: Wirtschaft durch umwelttechnologischen Wandel fördern	Leitlinie C3: Sozialen Ausgleich schaffen
Leitlinie A4: Biologische Vielfalt erhalten	Leitlinie B4: Bewusst konsumieren	Leitlinie C4: Einfluss für Kinder und Jugendliche verwirklichen
Leitlinie A5: Lärmbelastungen vermeiden	Leitlinie B5: Sozial und ökologisch planen und bauen	Leitlinie C5: Gesundheit für alle ermöglichen
Leitlinie A6: Sinnvoll Energie nutzen	Leitlinie B6: Stadtteile stärken	Leitlinie C6: Zusammen leben
Leitlinie A7: Ökologisch mobil bleiben	Leitlinie B7: Mit allen Weltreligionen zusammenarbeiten	Leitlinie C7: Initiativen fördern
		Leitlinie C8: Generationengerechtigkeit sichern

Quelle: eigene Darstellung nach STADT AUGSBURG 2004, S.6-45

Die Formulierung der Leitlinien, Ziele und Indikatoren in einem gemeinsamen Dokument unterstützt die Langfristigkeit des Prozesses und die Vernetzung zwischen Stadtrat, Verwaltung, Institutionen und der Stadtgesellschaft (vgl. STAMM, 29.06.2009; Stadt Augsburg 2004, S.4f). Am 24. Juni 2004 verabschiedete der Stadtrat das „Handlungsprogramm Nachhaltigkeit 2004“, nachdem verschiedene Dienststellen der Stadtverwaltung das Konzept bewertet und überarbeitet hatten (vgl. STADT AUGSBURG 2008, S.1). *"Das 'Handlungsprogramm Nachhaltigkeit 2004' ist (damit) die Synthese aus dem in den Runden Tischen erarbeiteten Handlungsprogramm Nachhaltigkeit 2002, der Stellungnahme der Verwaltung und dem politischen Willen des Augsburger Stadtrates"* (STADT AUGSBURG 2004, S.6).

Der Beschlusstext des Stadtrates lautet wörtlich:

1. *„Das ‚Handlungsprogramm Nachhaltigkeit – Ziele für ein zukunftsfähiges Augsburg‘ wird als Ergebnis eines breit getragenen, intensiven und offenen Diskussionsprozesses außerordentlich begrüßt. Es wird als Angebot der an der Erstellung beteiligten Bürgerinnen und Bürger und Interessensgruppen verstanden, sich als Kooperationspartner aktiv und engagiert ... zu beteiligen. ...*
- 2b. *Stadtrat und Stadtverwaltung werden besorgt sein, dass ... zur Verwirklichung der Ziele die beispielhaft aufgeführten ... Maßnahmen und Projekte ... aufgegriffen und berücksichtigt werden. Dabei wird besonders auf die Kooperation mit den relevanten Partnern und Akteuren und das ehrenamtliche Engagement der Bürgerinnen und Bürger Wert gelegt. ...*
- 3b. *Die Verwaltung wird beauftragt ... das (ehrenamtliche) Engagement der Bürgerinnen und Bürger und Interessensgruppen zu fördern und sie aktiv in die Verfolgung der Ziele, die Umsetzung von Maßnahmen und das Nachhaltigkeitscontrolling einzubinden“ (STADT AUGSBURG 2004, S.46).*

Durch diesen schriftlichen Beschluss konnte eine wesentliche Problematik von Partizipations- und Beteiligungsprozessen vorweggenommen und die Legitimation des Handlungsprogrammes sowie des Lokalen Agenda 21-Prozesses sichergestellt werden. Denn vom Stadtrat offiziell beschlossen, wird Partizipation und Kooperation zum festen Bestandteil der Stadt. Hervorzuheben ist, dass der Beschluss nicht nur die Beteiligung der Akteure allgemein, sondern ausdrücklich die Einbindung in Umsetzung und Controlling der Ziele nennt. Die Stadt Augsburg schuf hiermit die Möglichkeit einer Bürgermitwirkung, - nicht nur einer Beteiligung - im Sinne oben erwähnter Konzepte. Die Idealvorstellung des Urban Governance-Konzeptes kann unter diesen Voraussetzungen umgesetzt werden. Die Entstehung der Leitlinien und Ziele wurde mit Hilfe partizipativer Instrumente, z.B. Runden Tischen, durchgeführt, außerdem achtete man darauf, möglichst viele Akteure aus möglichst vielen gesellschaftlichen Bereichen anzusprechen und für den Prozess zu gewinnen. Die Verwaltung und Politik der Stadt Augsburg lies dem Entstehungsprozess der Lokalen Agenda 21 im weitesten Sinne freie Hand. Sie stand dem Prozess zwar unterstützend und teilhabend zur Seite, übergab die Steuerung jedoch an die gesellschaftlichen Akteure, von denen bereits die Initiative zum Prozess ausgegangen war. Durch den Stadtratsbeschluss sorgte sie aber, wie bereits erwähnt, für eine nachträgliche Legitimation des Lokalen Agenda 21-Prozesses.

Zur institutionellen Absicherung des Prozesses wurde die Geschäftsstelle Lokale Agenda 21 im Umweltamt der Stadt Augsburg eingerichtet. Diese agiert als Koordinationsstelle und "*Motor*" (STADT AUGSBURG 2008, S.4) des Prozesses und wirkt u.a. unterstützend, stimulierend und koordinierend auf die Umsetzung des Handlungsprogrammes (vgl. STADT AUGSBURG 2008, S.4). Darüberhinaus ist die Leitung der Geschäftsstelle, in Person von DR. NORBERT STAMM, Ansprechpartner für einzelne Akteure und Arbeitsgruppen, sowie Vertreter der Stadtverwaltung und -politik, dessen Ziel u.a. darin besteht, die Leitlinien der Lokalen Agenda 21 in der Stadtverwaltung zu verbreiten und präsent zu halten (vgl. STAMM 29.06.2009). DR. STAMM versteht sich selbst nicht als Leitung oder Steuerung der Lokalen Agenda 21, lediglich als „*Mit-Steuerung*“ (STAMM, 29.06.2009). Darüberhinaus sieht er seine Aufgabe v.a. darin, die Vernetzung zwischen den einzelnen Akteuren zu ermöglichen, beispielsweise zwischen Arbeitsgruppen und den entsprechenden Ansprechpartnern innerhalb der Stadtverwaltung (vgl. STAMM, 29.06.2009). Die Struktur der Lokalen Agenda 21 besteht im Wesentlichen aus drei Teilbereichen, den Fachforen und Arbeitsgruppen, dem Agenda-Team sowie dem Agenda-Beirat. Wie Abbildung 9 deutlich darstellt, bewegen sich diese drei Ebenen in einem intermediären Bereich zwischen der Stadt Augsburg, also Verwaltung und Politik, und der Stadtgesellschaft mit ihren Verbänden, Institutionen, und engagierten Bürgern.

Aktuell existieren 15 Fachforen innerhalb der Lokalen Agenda 21, die sich mit verschiedenen Themenbereichen beschäftigen, und deren Ziele sich aus dem Handlungsprogramm Nachhaltigkeit ableiten lassen. Zwar engagieren sich die einzelnen Fachforen nicht in allen Bereichen des Handlungsprogrammes, doch besteht Konsens darüber, dass die Leitlinien als allgemeine Richtschnur zu bewerten sind. Die Fachforen arbeiten mit unterschiedlichen Strategien um ihre Ziele zu erreichen. Einige Gruppen setzen z.B. auf die Bewusstseinsbildung, während Andere konkrete Beiträge und Projekte umsetzen. Die Fachforen setzen sich aus Engagierten verschiedener Bereiche zusammen. Einzelne Bürger sowie Vertreter von Organisationen kooperieren so innerhalb eines Themenkomplexes, wobei die Bereiche Ökologie und Soziales stärker repräsentiert sind als der Bereich Ökonomie (vgl. STAMM, 29.06.2009). Oft benennen Kritiker des Urban Governance-Ansatzes das Problem, dass engagierte Bürger für die jeweiligen Aufgaben nicht qualifiziert seien. Die Tatsache, dass in den Fachforen der Lokalen Agenda 21 Fachleute eng mit engagierten „Laien“ kooperieren, räumt diese Bedenken aus. Zudem existiert innerhalb der Agenda ein Fortbildungsbudget, das einzelnen Akteuren erlaubt auf Anfrage an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, sowie Tagungen zu verwandten

Themen zu besuchen. Auch ein Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen oder Arbeitsgruppen wird unterstützt (vgl. STAMM, 29.06.2009).

Abb. 9: Struktur der Lokalen Agenda 21



Quelle: STADT AUGSBURG

Die zweite Ebene der Lokalen Agenda 21 bildet das Agenda-Team. Dieses setzt sich aus den Vertretern der einzelnen Fachforen sowie der Leitung der Geschäftsstelle zusammen. Ihm obliegt die Steuerung des Gesamtprozesses. In monatlichen Treffen werden die Wirksamkeit des Handlungsprogrammes sowie künftige Strategien zur Zielerreichung beraten. Gleichzeitig steht das Agenda-Team in Verbindung zur Stadtverwaltung und kann Vorschläge und Ideen einbringen. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Der Agenda-Beirat stellt ein weiteres Instrument zur Steuerung des Prozesses dar. Er fungiert als „Bindeglied“ (STADT AUGSBURG 2008, S.3) zwischen den einzelnen Bereichen, sprich zwischen Fachforen, Institutionen, Initiativen und der Stadtgesellschaft einerseits und der Stadtverwaltung und dem Stadtrat andererseits. Der Agenda-Beirat setzt sich aktuell aus Vertretern folgender ca. 20 lokaler Institutionen zusammen und versteht sich als „Sachverständigen-gremium für nachhaltige Entwicklung“ (STADT AUGSBURG):

- Ärztekreis Umwelt und Gesundheit
- Ausländerbeirat
- Bayerisches Institut für Abfallforschung
- BUND Naturschutz Augsburg
- DGB Region Augsburg
- Elternbeirat der Augsburger Schulen
- Fachhochschule Augsburg
- Handwerkskammer für Schwaben
- IHK Augsburg und Schwaben
- Informationskreis der Wirtschaft

- Kirchliche Erwachsenenbildung
Diözese Augsburg
- Kirchliche Umweltberatung Evang.-
Luth. Kirche
- Kompetenz-Zentrum Augsburg
Schwaben e.V. (KUMAS)
- Kontaktkreis Augsburger
Architekten
- Landesverband des bayerischen
Einzelhandels
- Stadtjugendring
- Universität Augsburg
- Werkstatt Solidarische Welt
- Zentralklinikum - Umweltlabor

Der Agenda-Beirat trägt dank seiner breiten Beteiligungsstruktur dazu bei, den Prozess der Lokalen Agenda 21 in der Stadtgesellschaft zu verbreiten. Er berät einzelne Themen und Ideen und spricht Empfehlungen an den Stadtrat und die Stadtverwaltung aus. Den vierten Bereich der Agenda-Arbeit bezeichnet DR. STAMM als „*breite Umfeld*“. Gemeint ist die Stadtgesellschaft, alle Bürger, Institutionen, Unternehmen etc., die evtl. am Prozess beteiligt werden können. Durch den Aufbau eines Agenda-Verteilers, der aktuell ca. 1200 Adressen umfasst, und eine rege Informations- und Öffentlichkeitsarbeit wird ständig versucht, neue Mitstreiter zu gewinnen und die Lokale Agenda 21 bekannter zu machen. Dazu stehen zum Einen die Agenda-Zeitung, die zweimal jährlich erscheint, die zweimonatige städtische Zeitung Augsburg Direkt sowie Veröffentlichungen über die städtische Pressestelle zur Verfügung. Darüberhinaus bieten Veranstaltungen oder z.B. der Augsburger Zukunftspreis vergleichbare Möglichkeiten. (vgl. STAMM, 29.06.2009)

Die Struktur der Lokalen Agenda 21 ist klar strukturiert und in verschiedene Kompetenz- und Aufgabenbereiche gegliedert. Die Steuerung der gesamten Institution ist dabei nicht hierarchisch, sondern horizontal vernetzt. In diesem Netzwerk besitzt jeder Beteiligte die grundsätzliche Möglichkeit, eigene Ideen und Meinungen einzubringen. Auch externe Akteure können mit Vorschlägen an das Netzwerk herantreten. Entscheidungen werden generell auf demokratischer Basis getroffen. Die Akteure interagieren auf Augenhöhe; die Beziehungen im Netzwerke stellen sich relativ informell dar. Viele Arbeitsgruppen bestehen bereits seit 1996, weshalb auch freundschaftliche Verhältnisse – ‚strong ties‘ – anzutreffen sind (vgl. STAMM, 29.06.2009). Die Lokale Agenda 21 entspricht damit den Idealvorstellungen des Urban Governance-Konzeptes. Die Idee, Akteure unterschiedlicher gesellschaftlicher Ebenen mit gleichgewichtiger Entscheidungskompetenz auszustatten – und diese Möglichkeit schriftlich zu fixieren - belegt, dass Augsburg sich auf dem Weg zur Bürgerkommune, bzw. zur Umsetzung des Urban Governance-Konzeptes befindet.

Das Problemlösungspotential des Urban Governance-Konzeptes sieht DR. STAMM als gegeben an. Er setzt dabei Urban Governance mit dem „Bürgerkommunenkonzept“ (STAMM, 29.06.2009) gleich und betont, dass v.a. die erweiterten Handlungsspielräume für private und zivilgesellschaftliche Akteure als wichtigster Aspekt der Konzepte zu bewerten seien. Menschen setzten sich - rein handlungspsychologisch - besonders für Dinge ein, für die sie sich verantwortlich fühlen. Zusätzlich ist es aber von großer Bedeutung, inwieweit sie ihre Erfolgsaussichten in diesem Engagement einschätzen (vgl. STAMM, 29.06.2009). Viele hoheitliche Bereiche der Kommunalverwaltung blieben den Bürgern lange Zeit verschlossen; diese wiederum haben sich daran gewöhnt, dort keinen Einfluss zu besitzen. Urban Governance erweitert Handlungsspielräume und spricht verwaltungsexternen Akteuren Kompetenzen zu, woraus neue Verantwortung – und damit neues Engagement - entsteht. DR. STAMM bewertet diesen Prozess in Augsburg noch im Aufbau, sieht aber seit Mitte der 1990er Jahre starke Veränderungen. (vgl. STAMM, 29.06.2009)

Zusammengefasst kann die Lokale Agenda 21 daher als lokaler Beteiligungsprozess verstanden werden, in dem sich das Urban Governance-Konzept als verwirklicht darstellt. Die Zusammenarbeit im intermediären Raum, mit Beteiligung von Akteuren der drei Ebenen Staat, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft wurde von Beginn des Prozesses an fokussiert und konsequent verfolgt. Mit der Legitimation des „Handlungsprogrammes Nachhaltigkeit“ schuf die Stadtverwaltung die Grundlagen für eine Bürgerkommune, in der staatliche Akteure Einfluss und Steuerung reduzieren und privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren neue Kompetenzen zusprechen. Die verschobene Rollenverteilung im Sinne von Urban Governance ist damit vorhanden. Die Lokale Agenda 21 selbst versteht sich als demokratische, horizontal vernetzte Organisation, in der Akteure auf Augenhöhe für gemeinsam erarbeitete, klar formulierte Ziele arbeiten. Synergieeffekte, die durch Partizipation und Beteiligung erreicht werden können, werden anerkannt. Der Einsatz partizipativer Instrumente ist gewährleistet. Allerdings besteht in den Fachforen eine Unterrepräsentanz des Bereiches ‚Ökonomische Zukunftsfähigkeit‘, die verbessert werden könnte. Im Agenda-Beirat jedoch ist der Bereich der Ökonomie in zufriedenstellendem Maße vertreten.

5.1.2 Bewertung der Netzwerkstrukturen

Das Netzwerk der Lokalen Agenda 21 ist „*kein spezifisches Netzwerk für ein bestimmtes Thema oder für einen bestimmten Ausschnitt der Gesellschaft*“ (STAMM, 29.06.2009). Es besitzt den Anspruch, allen Bereichen der Stadtgesellschaft mit allen darin enthaltenen Problemen und Thematiken gerecht zu werden. Aus diesem Grund ist die Steuerung dieser komplexen Vernetzung bisweilen kompliziert. DR. STAMM weist auf die Grenzen der Vernetzung hin und betont, dass ein großes Netzwerk Gefahr laufen kann, die Akteure zu überlasten. Ein großes Netzwerk bietet demnach zahlreiche Chancen, kann jedoch ab einer bestimmten Größe schwieriger koordiniert und gesteuert werden. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Klar strukturierte und überschaubare Netzwerk-Strukturen sind daher von großer Bedeutung für den Erfolg eines Vernetzungsprozesses.

Veränderungen zu bewirken, besonders auf kommunaler Ebene, und damit im direkten Lebensumfeld der Menschen, gestaltet sich häufig als langwieriger und schwieriger Prozess. Aus diesem Grund ist v.a. die Bewusstseinsbildung, bzw. das Schaffen eines Problembewusstseins in der Stadtgesellschaft von großer Wichtigkeit. Die Vorteile der Arbeit im Netzwerk sieht DR. STAMM v.a. darin, Menschen verschiedener Bereiche zusammenzubringen und an einem bestimmten Thema arbeiten lassen zu können. Ein Netzwerk ist damit die Bündelung lokaler Ressourcen und Energien. Die Fachforen der Lokalen Agenda 21 arbeiten, wie erwähnt, mit verschiedenen Strategien, die sich gegenseitig ideal ergänzen. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Diejenigen Gruppen, die sich der Bewusstseinsbildung verpflichtet fühlen, beispielsweise der AK lifeguide, der eine Internetseite für nachhaltiges Leben in Augsburg betreut, schaffen dementsprechend ein Problembewusstsein in der Bevölkerung. Sensibilisierte Akteure haben die Möglichkeit in umsetzungsorientierten Fachforen konkrete Projekte anzugehen. Andererseits existieren Akteure, die neben der Projektarbeit den Wunsch besitzen, sich als Multiplikatoren zusätzlich in der Bewusstseinsarbeit zu engagieren. Die Lokale Agenda 21 besteht daher aus einem Netzwerk unabhängig agierender Arbeitsgruppen, die jedoch in Abstimmung zueinander und miteinander handeln. Die interne Information und Kommunikation gewährleistet, dass die Fachforen stets über Aktivitäten und Projekte der anderen Gruppen informiert bleiben. Die Information läuft dabei zum Einen über einen E-Mail-Verteiler, über den Protokolle der einzelnen Fachforen-Sitzungen verteilt werden, zum Anderen über die Berichte der Fachforen, die monatlich im Agenda-Team erstattet werden. Darüberhinaus informiert die Agenda-Zeitung auch Akteure, die nur selten am Prozess teilnehmen, in regelmäßigen Abständen über die

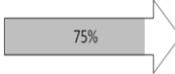
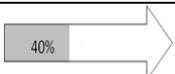
wichtigsten Entwicklungen. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Kooperationen und Synergien in Projekten werden auf diesem Wege erleichtert. Die Lokale Agenda 21 kann daher als ein Netzwerk interdependent agierender Akteure und Fachforen bewertet werden, die thematisch unterschiedliche Kernmotive verfolgen und verschiedene Strategien anwenden, um diese zu erreichen. Letztlich ist jedoch ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Agenda zu verspüren. Jedes Fachforum handelt stets in dem Bewusstsein, ein Teil des Agenda-Prozesses zu sein, der gemeinsam an einem Gesamtziel, den Leitlinien des Handlungsprogrammes, arbeitet. Die Motivation der Akteure, am Agenda-Prozess teilzunehmen sind einerseits persönliche, andererseits inhaltliche Interessen. Die Lokale Agenda 21 existiert seit 1996. Noch immer sind zahlreiche Akteure der Initialzeit aktiv, und noch immer stoßen neue Akteure hinzu. DR. STAMM betont, dass diese Tatsache einen Indikator für den Erfolg des Prozesses darstelle. Auch der Rückhalt aus Politik und Verwaltung sei stets gegeben, wenn auch stark referatsgebunden und abhängig von einzelnen personellen Veränderungen. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Für die Motivation der Akteure ist, wie oben beschrieben, deutlich sichtbarer Erfolg, also ein „Nutzen“ der Arbeit, von großer Bedeutung. Die Beteiligungskompetenz, die der Stadtrat der Stadtgesellschaft durch Beschluss des „Handlungsprogrammes Nachhaltigkeit“ zugeteilt hat, kann durchaus zu einer höheren Motivation der Akteure führen. Mehr Kompetenz bedeutet dabei auch mehr Umsetzungserfolg und vermittelt stärkere Erfolgserlebnisse. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation der Akteure aus und verhindert bisweilen Exit-Reaktionen. In aktuellen Debatten zur Thematik werden Belohnungen für bürgerschaftliches Engagement diskutiert. Ein solches Belohnungssystem existiert in Augsburg nur indirekt, beispielsweise in Form des Zukunftspreises, bei dem nachhaltige Projekte ausgezeichnet werden. DR. STAMM sieht die höchste Form der Auszeichnung für Engagement jedoch in der Ermöglichung einer partizipativen Kommunalverwaltung. Die Unterstützung des Agenda-Prozesses, sowie die Bereitschaft, Entscheidungsspielräume auszuweiten und eine direkte, nicht nur eine repräsentative, Beteiligung zu ermöglichen, seinen demnach mit der Anerkennung des Engagements gleichzusetzen. Auch die inhaltliche Auseinandersetzung der Verwaltung mit der Thematik, die Bereitschaft zum Lernen, seinen mit großer Akzeptanz des Prozesses verbunden. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Neben der Ermöglichung eines persönlichen Nutzens für die Akteure ist es darüberhinaus von großer Bedeutung, die Akteure in ihrer Aufgabe einerseits nicht zu überfordern, andererseits jedoch nicht „*auszubeuten*“ (STAMM, 29.06.2009) und ihnen genügend Verantwortung zu überlassen. Wichtig für einen Vernetzungsprozess sei daher der Faktor Zeit und eine gewisse Gelassenheit

bei der aktiven Weiterentwicklung der Themen. DR. STAMM weist darauf hin, dass Restrukturierungsprozesse auf kommunaler Ebene Zeit benötigten, diese Prozesse in Augsburg jedoch bereits begonnen hätten. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Er betont, dass das sogenannte ‚Learning by interaction‘, das Lernen durch Interaktion, im Netzwerk der Lokalen Agenda 21 stark vorhanden sei. Innovationen im Netzwerk entstehen einerseits durch die Kooperation verschiedener Fachforen, z.B. bei Querschnittsthemen, andererseits durch die Ausweitung der Akteurskonstellationen auf externe Akteure. Dazu wird entweder versucht, thematisch verwandte Initiativen langfristig in den Agenda-Prozess zu integrieren und dadurch neue Ressourcen zu erhalten, oder kurzfristige Kooperationen mit externen Akteuren, z.B. für die Dauer eines Projektes, zu gewinnen. Vor allem zur Finanzierung konkreter Vorhaben werden privatwirtschaftliche Unternehmen oder städtische Gesellschaften beteiligt. Den Akteuren ist bewusst, dass durch gegenseitige Unterstützung ein Mehrwert für Beider Arbeit erzielt wird. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Die Gefahr der sozialen Schließung, bzw. des lock-in-Phänomens besteht damit aktuell in der Lokalen Agenda 21 nicht. Zusätzlich zur lokalen Kooperation stehen viele Akteure in ständigem Austausch zu anderen Kommunen und Institutionen.

Konflikte innerhalb der Lokalen Agenda 21 treten bisweilen auf, sind aber, wie DR. STAMM betont, stets von sachlicher und inhaltlicher Art. Den „Faktor Zwischenmenschliches“ bewertet er als nicht überaus konfliktträchtig. Die Akteure seien nicht grundsätzlich Freunde, aber Dialogpartner, die einen Grundkonsens vertreten (vgl. STAMM, 29.06.2009). Konflikte inhaltlicher Art werden nicht über ein professionelles Konfliktmanagement gelöst. Gespräche im Agenda-Team, bei gemeinsamen Treffen oder per E-Mail-Kontakt seien ausreichend, so DR. STAMM. Auch einer externen Moderation bedient sich das Netzwerk nur selten. Einige Akteure, die über entsprechende Ausbildungen verfügen, übernehmen diese Aufgabe bei Bedarf. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Zur Evaluierung der Erfolge der Lokalen Agenda 21 wurden die sog. „Augsburger Nachhaltigkeitsindikatoren ANI“ entwickelt. Diese Indikatoren geben durch regelmäßige Überprüfung Aufschluss über den Stand der Umsetzung sowie die Erfolge der einzelnen Leitlinien. Im November 2006 fand die erste Bilanz- und Entwicklungskonferenz der Lokalen Agenda 21 statt, zu der alle engagierten Akteure, sowie interessierte Bürger der Stadtgesellschaft eingeladen waren. Die Veranstaltung wurde professionell moderiert, wobei die Teilnehmer sowohl in Plena, als auch in selbstverantwortlichen Kleingruppen arbeiteten. Ziel der Konferenz war es, die Zielerreichung, Arbeitsstrukturen und -weisen der Lokalen Agenda 21 zu überprüfen, sowie neue Akteure in den Prozess einzubinden. In den Gruppen erfolgte

dazu eine Einschätzung zum Stand der Zielerreichung, die in Prozentwerten festgehalten wurden. Zusätzlich wurden für einzelne Ziele Anmerkungen und Korrekturen, die zu einer erfolgreicherer Umsetzung führen sollen, vermerkt. Abbildung 10 zeigt das Beispiel der „Leitlinie A2: Ressourcen schützen“. Darüberhinaus wurde die Erweiterung des Handlungsprogrammes um den Bereich „Kulturelle Zukunftsfähigkeit“ diskutiert und konkrete Leitlinien (D1-D9) erstellt (vgl. LOKALE AGENDA 21 2006, S.-31).

Abb. 10: Beispiel zur Evaluierung der Zielerreichung

Leitlinie A2: Ressourcen schonen				
Nr. Ziel	Formulierung Ziel	Maßnahmenbeispiel	Zielerreichung	Anmerkungen
A2Z1	Schadstoffeinträge in Gewässer reduzieren: Verbesserte Kontrolle und schrittweise weitere Reduzierung der Schadstoffeinträge in Grundwasser und Oberflächengewässer	im Rahmen eines systematischen Messprogramms werden flächendeckend Qualitätsmessungen (Beprobung) von Grundwasserpegeln auch außerhalb des Wasserschutzgebietes durchgeführt		
A2Z2	Öffentliche Trinkwasserversorgung erhalten: Der Betrieb der Trinkwassergewinnung sowie der Wasserver- und -entsorgung bleibt weiterhin in öffentlicher Hand	Die Stadt stellt sicher, dass es zu keiner Übernahme der Wasserver- und-entsorgung durch private Unternehmen kommt		
A2Z3	Trinkwasserverbrauch reduzieren: Der durchschnittliche Trinkwasserverbrauch wird bis 2010 auf höchstens 120 Liter pro Einwohner pro Tag reduziert. Regen- und Brauchwasser sollen vermehrt genutzt werden.	Bei städtischen Sanierungen und Neubauten wird sukzessive in die Ausschreibung für Bauleistungen aufgenommen, dass sanitäre Installationen und Armaturen zum Einsatz kommen, die Einsparungen des Verbrauchs gewährleisten. Auf diese Weise werden Schritt für Schritt alle Sanitäreanlagen städtischer Gebäude; Schulen, Kindergärten auf Wasserspartechnik umgerüstet.		Regenwasser-nutzung zu wenig gefördert, Transparente Kommunikation zur Basis finden (LehrerInnen)

Quelle: eigene Darstellung nach LOKALE AGENDA 21 2006, S.11

Zusätzlich wurden ausgewählte Ziele des Handlungsprogrammes konkretisiert, und Projektvorschläge gesammelt. Die Teilnehmer der Entwicklungskonferenz erörterten dazu konkrete Umsetzungsprobleme und identifizierten bedeutende Akteure der Stadtgesellschaft, die die Entwicklung des Prozesses sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Anschließend wurden Projektvorschläge zur Zielerreichung gesammelt und ausgeführt. Abbildung 11 zeigt diese Zusammenstellung wiederum für Leitlinie A2.

Abb. 11: Konkretisierung der Vorgehensweise für Leitlinie A2

<p><u>Leitlinie:</u> A2</p> <p><u>Ziele:</u> Trinkwasserverbrauch reduzieren</p> <p><u>Projektidee:</u> Automatische Wasser-Stopphähne in öff. Gebäuden</p>	<p><u>Projektbeschreibung</u></p> <p>Installation/ Nachrüstung mit Armaturen. bei denen Wasser nur läuft solange Hände unter den Hahn</p>
<p><u>Wer muss dafür mitmachen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei Neubauten öff. Gebäude • Öff. Gebäude z.B. bei Umbau • Kliniken • Schulen/ KiTa's • Allg. Gebäude mit hoher Publikumsnutzung (Hotels, JuHe, ...) 	<p><u>Erste Schritte bis wann?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abfrage IST-Zustand Wasserverbrauch dieser Gebäude (KEM, Hr. Löw) • Für Nutzer wie links aufgeführt in Bebauungsplänen festlegen

Quelle: LOKALE AGENDA 21 2006, S.45

Ein weiteres Anliegen der Entwicklungskonferenz stellte die Diskussion und die Überprüfung der Arbeitsstrukturen der Lokalen Agenda 21 dar. Zu diesem Zweck wurden Organisation, Verflechtungen, Kooperationsstrukturen und das intersektorale Verhältnis der Akteure untersucht (vgl. LOKALE AGENDA 21 2006, S.32.39).

Die Lokale Agenda 21 stellt damit ein lebendiges Netzwerk dar, das sich der Möglichkeit der Weiterentwicklung nicht verschließt. Die Evaluierung von Erfolgen und Problemen ist von großer Bedeutung, um die Motivation der Akteure aufrecht zu erhalten und Fehlentwicklungen und die Erstarrung des Prozesses zu vermeiden. Negativ zu bewerten ist jedoch, dass bisher nur eine Bilanz- und Entwicklungskonferenz stattgefunden hat. Zur Aufrechterhaltung der Erfolgsbewertung ist jedoch eine regelmäßige Überprüfung vonnöten. Die hohen Kosten eines solchen Verfahrens sollten dabei durch die Qualitätssicherung des Prozesses sowie langfristige Erfolge gerechtfertigt werden. Die Akteure der Lokalen Agenda 21 streben konsensual die Erreichung der eigens gesetzten Ziele an, wobei verschiedene Strategien angewendet werden und verschiedene Themenkomplexe im Fokus stehen. Durch sich ergänzende Maßnahmen und intraorganisatorische Kooperationen entstehen neue Schnittstellen, Projekte und Innovationen.

5.1.3 Bewertung der Leistungsfähigkeit

Die Bewertung der Leistungsfähigkeit der Urban Governance-Strukturen innerhalb der Lokalen Agenda 21 zeigt folgendes Ergebnis: DR. STAMM fügte der Bewertung der Prioritäten die Kategorie „Verankerung in der Politik“ hinzu und wies dieser den Rangplatz 1 zu. Die Verankerung in der Politik stellt einen wichtigen Aspekt für das Netzwerk der Lokalen Agenda 21 dar, denn sie gewährleistet die Legitimation des Prozesses und sichert die Unterstützung durch Stadtverwaltung und –politik. Die Rangfolge der weiteren Kategorien zeigt Tabelle 14. Es fällt auf, dass die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren auf Rang 2, die Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren dagegen lediglich auf Rang 8 liegt. Gerade diese ist aber in der Lokalen Agenda 21 noch nicht zur Genüge vorhanden, wie das Gespräch mit DR. STAMM ergab. Nur wenige Unternehmen beteiligen sich bisher an Projekten, meist als Sponsoren. Der Bereich ökonomische Nachhaltigkeit ist damit unterrepräsentiert. Die Umsetzung der Ziele, auf Rangplatz 3, hat für DR. STAMM eine etwas geringere Wichtigkeit, als die Verankerung in der Politik und die Kooperation mit der Zivilgesellschaft. Dies ist zu erklären, da bereits der Prozess der Lokalen Agenda 21, sowie die Bewusstseinsbildung, als Erfolg zu werten sind. Die Umsetzung des Handlungsprogrammes stellt ein langfristiges Ziel dar. Darüberhinaus sind die Verankerung in der Politik sowie die Kooperation als Grundlage für die Umsetzung der Ziele zu werten, und daher von höherer Priorität. Die externe Kommunikation, also die Öffentlichkeitsarbeit und die Darstellung in den lokalen Medien, sowie die Bekanntheit in der Stadtgesellschaft besitzen für DR. STAMM die geringsten Prioritäten.

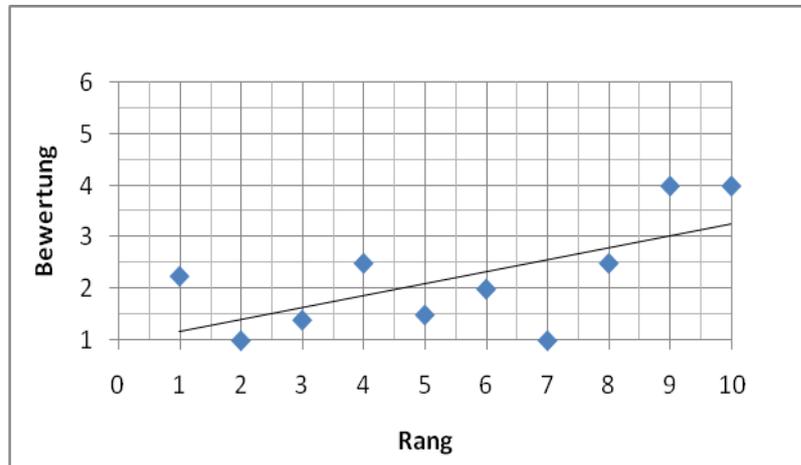
Tab. 14: Datentabelle Lokale Agenda 21

Priorität	Rang r	Bewertung s
Verankerung in der Politik	1	2,25
Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren	2	1
Umsetzung der Ziele	3	1,4
Konsensfindung/ Konfliktlösung	4	2,5
Selbstverwirklichungs-Möglichkeiten	5	1,5
interne Kommunikation	6	2
Lernprozesse	7	1
Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren	8	2,5
externe Kommunikation	9	4
Bekanntheit in der Stadtgesellschaft	10	4

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der oben erläuterten Berechnung nach SPEARMANN ist ein Rangkorrelationskoeffizient von 0,644 zu ermitteln. Eine statistische Abhängigkeit der Variablen „Rang“ und „Bewertung“ kann damit angenommen werden.

Abb. 12: Rangkorrelationsanalyse Lokale Agenda 21



Quelle: eigene Darstellung

Im Fall der Lokalen Agenda 21 zeigt sich, dass die als am wenigsten wichtig bezeichneten Aspekte denjenigen entsprechen, die die schlechteste Bewertung erzielten. Diese positive Korrelation bestätigt oben angenommene Hypothese und führt zu dem Schluss, dass in der Lokalen Agenda 21 klare Prioritäten gesetzt und diese in zufriedenstellendem Maße umgesetzt wurden. Eine Ausnahme stellt Rang 1, die Verankerung in der Politik, dar, welche mit der Note 2,25 etwas schlechter bewertet wurde als Rang 2 und 3. Jedoch muss darauf hingewiesen werden, dass dieser Aspekt Zeit benötigt und daher nur langfristig umgesetzt werden kann. Weniger wichtige Aspekte der Arbeit erzielten schlechtere Bewertungen. Dies führt zu dem Schluss, dass an wichtigen Aspekten intensiver, und damit erfolgreicher, gearbeitet wird, als an weniger wichtigen Prioritäten. Allerdings kann angenommen werden, dass in diesem Fall teilweise falsche Prioritäten gesetzt werden. Wie spätere Ausführung zeigen wird, ist gerade die Bekanntheit in der Stadtgesellschaft von großer Bedeutung für das Gelingen eines Prozesses im Rahmen von Urban Governance. Die Benotung dieser Kategorie zeigt, dass hier noch Verbesserungsbedarf besteht.

5.2 Augsburg Integration Plus (AIP GmbH)

5.2.1 Bewertung der Partizipationsstrukturen

Die AIP GmbH wurde 2002 gegründet und ist eine Public Private Partnership der Stadt Augsburg, welche 52% der Anteile besitzt, und folgender privater Bildungsdienstleister, auf die sich jeweils 9,6% der Anteile verteilen:

- Berufsbildungszentrum Augsburg (BBZ)
- Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz)
- Deutsche Angestellten-Akademie GmbH (DAA)
- Kolping Akademie GmbH
- Online & Service GmbH (vgl. AIP)

„Die AIP GmbH steuert und moderiert zielorientiert Kooperationsnetzwerke unterschiedlicher Partnerorganisationen, um gemeinsame Projekte zu realisieren. Sie verfügt (dabei) über administrative, moderierende und steuernde Kompetenz.“ (AIP). Als Kernaufgaben der AIP GmbH sind dabei die Fördermittelakquise sowie die Umsetzung des Projektmanagements zu nennen (vgl. HUBER, 02.07.2009). Daneben stellen *„funktionierende Kooperationsnetze, die Durchführung laufender und die Beantragung neuer Kooperationsprojekte ... in den Bereichen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Stadtentwicklung und Integration“* (AIP) weitere Ziele der AIP GmbH dar. Die Umsetzung der Projekte erfolgt in enger Kooperation zum Wirtschaftsreferat der Stadt Augsburg. Aktuell existieren Bestrebungen, diese Kooperation auf sämtliche Referate der Stadtverwaltung auszuweiten (vgl. HUBER, 02.07.2009).

Wie bereits erwähnt, erfüllen Urban Governance-Strukturen nicht immer den Anspruch, Kooperationen in trilateraler Form aufzubauen. SINNING nennt Public Private Partnerships als eine der möglichen Kooperationsformen im (Urban) Governance-Modell (vgl. Abb.7). Urban Governance kann demnach auch in bilateraler Form funktionieren. DR. HUBER versteht die AIP GmbH in einem solchen Zusammenhang. Er weist darauf hin, dass *„AIP durch ihre Zusammensetzung die ideale Plattform zum Anstoßen und zur Moderation von Netzwerken“* sei (HUBER, 02.07.2009). Die Rolle AIPs als neutraler Partner ist es, die Beteiligten „an einen Tisch“ zu bekommen und Urban Governance-Strukturen somit zu ermöglichen. (vgl. HUBER, 02.07.2009) Auch das Leitbild der AIP GmbH enthält in Grundzügen den Gedanken des Urban Governance-Konzeptes:

„Die AIP ist konsequent ressourcenorientiert, d. h. sie möchte die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter/innen wie der Bevölkerung Augsburgs weiterentwickeln.“

Deshalb setzt sich die AIP für ein Miteinander der Menschen und Kulturen im Rahmen der freiheitlich-demokratischen Grundordnung ein, ungeachtet der Frage, ob jemand Mann oder Frau, alt oder jung, behindert oder nicht behindert ist, oder aus dem Ausland kommt. Die AIP sieht sich dem Kooperations- und Vernetzungsgedanken verpflichtet, und arbeitet daher konstruktiv mit lokalen und bayernweiten, nationalen und internationalen Partnern zusammen“ (AIP).

Zusammenfassend besteht die AIP GmbH somit aus einem Unternehmen, das Projekte im Raum Augsburg anstößt, die Vernetzung der Kooperationspartner initiiert und die anschließenden Prozesse betreut. Im diesem Rahmen existiert eine Vielzahl an Netzwerken, von denen ein jedes individuelle Ziele und Strategien verfolgt.

Die Rolle der Geschäftsführung der AIP GmbH, in Person von DR. HUBER, besteht u.a. aus der Moderation der Prozesse, der Finanzplanung, dem Controlling, sowie unter Umständen der Organisation von Projekten (vgl. HUBER, 02.07.2009). Die Public Private Partnership AIP gleicht in ihrer Struktur arbeitsteiligen privatwirtschaftlichen Unternehmen, und versteht sich „*als wenig hierarchisches Team*“ (AIP). Heterarchische Strukturen im Sinne des Urban Governance-Konzeptes sind jedoch nicht zu erkennen. DR. HUBER weist allerdings darauf hin, dass die Projektarbeit innerhalb der Netzwerke nach Möglichkeit auf gleichberechtigter und nicht-hierarchischer Basis ablaufen. Jedoch sei dies stark von der Zusammensetzung der Akteure abhängig. Die Netzwerke im Rahmen der AIP bestehen aus unterschiedlichen Kooperationspartnern; die Netzwerkprozesse werden „*im Grunde von Individuen getragen und damit von den Bedürfnissen eines einzelnen Menschen*“ (HUBER, 02.07.2009). Aus diesem Grund werden die Strukturen der Netzwerke, abhängig von den Netzwerkkonstellationen, strenger oder lockerer organisiert und Reglementierungsmechanismen gebraucht, oder nicht. (vgl. HUBER, 02.07.2009) An dieser Stelle sind Differenzen zu anderen hier betrachteten Institutionen, z.B. zur Lokalen Agenda 21 oder dem Bündnis für Augsburg, festzustellen. Die Projekte, die im Rahmen der AIP GmbH durchgeführt werden, besitzen verschiedene, individuelle Ziele. Die Motivation der Kooperationspartner zur Teilnahme variiert damit stark. Es ist davon auszugehen, dass die Akteure nicht auf ideeller Basis miteinander verbunden sind, sondern die Kooperation stets als Mittel zur Erreichung eines konkreten (Projekt-)Zieles ansehen. Anders als bei der Lokalen Agenda 21 oder dem Bündnis für Augsburg, werden die Projekte nach einer gewissen Zeit abgeschlossen, womit auch meist die Kooperation endet. Aus diesem Grund sind die Bindungen in den Netzwerken AIPs weniger stark und vermehrt auf den eigenen Vorteil ausgerichtet. Besonders in

Netzwerken, die aus Repräsentanten verschiedener Institutionen bestehen, führen gegenseitige Konkurrenz der Akteure und unterschiedliche Vorstellungen von Macht häufig zu Konflikten (vgl. HUBER, 02.07.2009). „Die Meisten beteiligen sich an Netzwerken, weil sie eben dabei sein müssen ..., damit man nicht ausgeschlossen wird, aber wenn es darum geht, konkret in die Umsetzung zu treten, versuche viele, ihre eigene Institution in den Vordergrund zu rücken“, so DR. HUBER (HUBER, 02.07.2009). Er fügt hinzu, dass Netzwerke, in denen eine solche Konkurrenzsituation im Vordergrund steht, nur äußerst selten produktiv seien (vgl. HUBER, 02.07.2009). Der AIP GmbH steht ein Fachbeirat beratend zur Seite, der sich aus Vertretern folgender Institutionen und Unternehmen zusammensetzt. Die Zusammenstellung verdeutlicht die Kooperation der beiden Sektoren Privatwirtschaft und öffentliche Hand.

Tab. 15: Fachbeirat der AIP GmbH

• BDS Bezirk Schwaben	• Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
• BayME e.V. Geschäftsstelle Schwaben	• DGB Region Augsburg
• Arbeitsagentur	• IHK-Bildungshaus Schwaben
• Caritasverband für die Diözese Augsburg e.V.	• Handwerkskammer für Schwaben
• BBZ Berufsbildungszentrum Augsburg	• IG Metall
• Stadt Augsburg	• Stadt Augsburg, Referat 4
• Informationskreis der Wirtschaft	• vbw
• Caritasverband für die Stadt Augsburg	• marketing&werbung / FrauAktiv
• Kreishandwerkerschaft	• PTG gGmbH
• Diakonisches Werk Augsburg e.V.	• Stadt Augsburg, Gleichstellungsstelle
• Kompass Drogenhilfe e.V.	

Quelle: eigene Darstellung nach AIP GMBH

Zusammenfassend lassen sich die Partizipationsstrukturen der AIP GmbH in Bezug auf das Urban Governance-Konzept folgendermaßen beurteilen: Die Kooperation auf bilateraler Basis, zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, ist gegeben. Die Kooperationspartner sind aus Tabelle 16 ersichtlich. Die Ebene der Zivilgesellschaft wird in die Kooperationen nicht einbezogen. Allerdings muss berücksichtigt werden,

dass einzelne Projekte diese als Teil der Arbeit verstehen. Die Projektskizze des Projektes „BIWAQ – Oberhausen nach vorn“ nennt so z.B. die „*Menschen und Betriebe in Augsburg/ Oberhausen*“ (AIP GMBH o.J., S.1) als Zielgruppe. Konkrete Ziele dieses Projektes sind u.a.:

- *die „Verbesserung des Einstiegs in die Arbeitswelt bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen*
- *(die) Stärkung der Sprachkompetenz der BewohnerInnen ...*
- *(die) Durchführung von Stadtteilfeesten zur Bekanntmachung der Potentiale, die Oberhausen zweifelsohne hat“ (AIP GMBH o.J., S.1)*

Diese Ziele sind nur in Kooperation mit Vertretern der Zivilgesellschaft zu erreichen. Auch wenn diese also nicht ausdrücklich als Kooperationspartner AIPs und der Netzwerke benannt werden, so sind sie doch Bestandteil der Umsetzung. Eine trilaterale Ausprägung der Partizipationsstrukturen kann daher, durch die Teilhabe der Zivilgesellschaft an manchen Projekten, als solche interpretiert werden. Jedoch besitzt die Zivilgesellschaft in diesem Sinne lediglich eine passive Beteiligung und wird nicht in die Gestaltung und den Ablauf der Projekte einbezogen. Die AIP GmbH kann somit in einen Zusammenhang zum Urban Governance-Konzept gebracht werden, erfüllt die einzelnen Ausprägungen jedoch nicht in idealer Form.

5.2.2 Bewertung der Netzwerkstrukturen

Die AIP GmbH besteht nicht wie andere hier betrachtete Institutionen aus *einem* Netzwerk, sondern erarbeitet sich für jedes Projekt unterschiedliche Kooperationsnetzwerke mit wechselnden Partnern. Mit der Durchführung von Stakeholder-Analysen werden so im Vorfeld jedes Projektes die erforderlichen Komponenten erarbeitet und die für das Gelingen notwendigen Kooperationspartner benannt. (vgl. HUBER, 02.07.2009) Dadurch kann für jedes Projekt eine ideale Konstellation an Partnern und Kompetenzen gewährleistet werden; auch die Qualitätsanforderungen der Projekte können berücksichtigt werden. Als Public Private Partnership kann die AIP GmbH in der Regel auf die Unterstützung der Gesellschafter zählen. Auch besitzt die Gesellschaft eine Reihe langfristiger strategischer Partner, die regelmäßig miteinander kooperieren. (vgl. HUBER, 02.07.2009)

Tab. 16: Kooperationspartner der AIP GmbH

Projektpartner	Weitere Partner	Förderpartner
Agentur für Arbeit	Bezirk Schwaben	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz)	DGB Deutscher Gewerkschaftsbund	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Berufsbildungszentrum Augsburg der Lehmbaugruppe gGmbH	Handwerkskammer für Schwaben	EU
Infau, Gesellschaft für Entwicklung und Realisierung innovativer Projekte im Bereich Arbeit und Umweltschutz mbH	IHK Schwaben	Stadt Augsburg
INIFES, Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie	Regio Augsburg Wirtschaft GmbH	
Kolping Bildungswerk Neu-Ulm	TÜV Akademie	
PTG , Projekt- und Trainingsgesellschaft	Verdi	
	Volkshochschule Augsburg	

Quelle: eigene Darstellung nach AIP GMBH

Die Kommunikation innerhalb der Netzwerke findet in Workshops statt. Darüberhinaus bedienen sich die Akteure, abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen des Projektes, Newslettern und Berichten. (vgl. HUBER, 02.07.2009) AIP nutzt vielfältige Wege der Öffentlichkeitsarbeit, um über Projekte zu informieren, was auch im Interesse der Kooperationspartner liegt. Nach dem Motto „*tu Gutes und rede darüber*“ (HUBER, 02.07.2009), werden so in Form von Pressemitteilungen, Publikationen, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Radiomeldungen etc. Informationen zu den Projekten verbreitet. Dabei sei es bisweilen kompliziert, nicht den Eindruck zu vermitteln, als wolle man AIP selbst, sondern das jeweilige Netzwerk vorstellen, so DR. HUBER (vgl. HUBER, 02.07.2009). Auch in diesem Rahmen sind somit Interessensgegensätze zu beachten. Neue Kooperationspartner werden entweder gezielt angesprochen oder kommen auf die Netzwerke, bzw. auf die Geschäftsstelle der AIP GmbH zu. Generell stehen die Netzwerke jedoch nicht jedem beliebigen

Kooperationspartner offen. So gilt es etwa im Rahmen nationaler oder europäischer Projekten bestimmte Richtlinien zu befolgen. (vgl. HUBER, 02.07.2009)

Lernprozesse durch Netzwerkarbeit sieht DR. HUBER im Zusammenhang zur AIP GmbH deutlich. Er betont, dass experimentelle, innovative Ansätze in besonderer Weise in Projekten „getestet“ werden können, und dass somit neue Impulse für die Stadtgesellschaft gesetzt werden können (vgl. HUBER, 02.07.2009). *„Wir helfen, diese Lernprozesse einer Stadt mitzugestalten und auch nach außen zu tragen“*, so DR. HUBER (HUBER, 02.07.2009). Darüberhinaus entstehen viele Ansätze und Innovationen durch die Netzwerkarbeit. AIP war beispielsweise an Projekten zum Gesundheitsmanagement beteiligt; durch die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, die in diesem Bereich bereits mehr Erfahrung aufzuweisen hatten entstanden durch gegenseitiges Lernen neue Projekte, die nun in der Stadtverwaltung der Stadt Augsburg durchgeführt werden. (vgl. HUBER, 02.07.2009)

Konflikte innerhalb der Netzwerke treten, wie oben bereits angeschnitten, aus folgenden Gründen auf:

- eigene Interessen/ Interessen der zu vertretenden Institution werden über Netzwerkinteressen gestellt
- konkurrierende Ideen und Ansätze
- mangelnde Kontinuität im Netzwerk und schnell wechselnde Zuständigkeiten innerhalb der Institutionen
- Erstarren des Prozesses aufgrund von sozialer Schließung

Die Logik des Netzwerkes, gleichberechtigte Kooperation auf Augenhöhe, bringt es mit sich, dass in einem solchen Konfliktfall keine Sanktionsmöglichkeiten, ähnlichen denen in einem Unternehmen, zur Verfügung stehen. Die Teilnahme am Netzwerk ist generell freiwillig, weshalb Druck und Zwang keine funktionierenden Instrumente darstellen können. AIP löst diese Konfliktsituationen mit Hilfe interner, aber auch externer Moderatoren, die auf Konsens ausgerichtet sind. (vgl. HUBER, 02.07.2009) Externe Moderatoren können Konflikte bisweilen besser lösen, da sie *„von außen (kommen) und nicht ... entsprechend instrumentalisiert wurden“* (HUBER, 02.07.2009). Auch Evaluationen zur Zielerreichung und zur Zufriedenheit der Kooperationspartner werden professionell angewendet (vgl. HUBER, 02.07.2009).

Die Netzwerke AIPs besitzen stärkere Regulierung und Steuerung als andere im Rahmen vorliegender Arbeit betrachtete Netzwerke, da sie durch ein professionelles Projektmanagement gesteuert werden. Professionelles Konfliktmanagement, Evaluierungen und festgelegte Kommunikationsstrukturen erleichtern die

Netzwerkarbeit. Die Gesellschafterstruktur des Unternehmens garantiert die Kooperation und Unterstützung der Stadt Augsburg und der Bildungsträger. Nachdem AIP nicht nur mit der Betreuung eines einzelnen Netzwerks, sondern mit einer Vielzahl, beschäftigt ist und Projekte und Netzwerke auch abgeschlossen werden, profitiert das Unternehmen von langjähriger Erfahrung und kann so Prozesse im Laufe der Zeit überarbeiten und optimieren. DR. HUBER weist jedoch auch auf Grenzen der Netzwerkarbeit hin. Im Falle der AIP GmbH schafft die Struktur der Gesellschafter auch Abhängigkeiten. Langfristige und strategische Überlegungen können nur in begrenztem Maße durchgeführt werden, da das Unternehmen von städtischen Geldern, sowie Förderprojekten und deren Finanzierung abhängig ist. Häufig müsse man daher „von Projekt zu Projekt“ (HUBER, 02.07.2009) arbeiten. Fehlende Kontinuität und Stringenz sowie die nicht vorhandene langfristige Perspektive können dazu Erfolge mindern. „Idealbesetzungen“ werden daher in manchen Fällen verhindert. Generell sei es die Aufgabe des Projektmanagements, Grenzen zu ziehen und klare Vorgaben und Ziele zu setzen, so DR. HUBER. (vgl. HUBER, 02.07.2009) Auch bei ideal funktionierenden internen Netzwerkstrukturen können externe Gegebenheiten, wie das Beispiel AIP zeigt, die Erfolge von Netzwerken mindern. Der „Königsweg Netzwerk“ fungiert damit nicht als generelle Lösungsstrategie, wie auch DR. HUBER bestätigt. (vgl. HUBER, 02.07.2009)

5.2.3 Bewertung der Leistungsfähigkeit

Die Berechnung des Rangkorrelationskoeffizienten nach SPEARMANN ergibt für die AIP GmbH den Koeffizienten von -0,238. Damit liegt ein geringer, negativer Zusammenhang vor. Dies bedeutet, dass oben angenommene Hypothese nicht bestätigt werden kann, im Gegenteil: der wichtigste Aspekt auf dem ersten Rang erzielt lediglich die Note „befriedigend“, während weniger wichtige Aspekte, z.B. Rang 8 bis 10, die Note „gut“ erhielten. Die Autonomie von Entscheidungen und Finanzmitteln der Stadt Augsburg, die mit Abstand die höchste Priorität besitzt, wird damit verhältnismäßig schlechter bewertet.

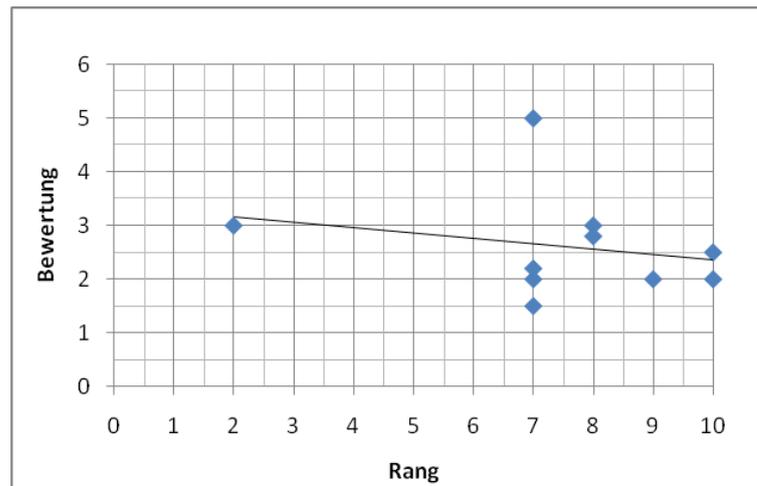
Tab. 17: Datentabelle AIP

Priorität	Rang	gemittelter Rangplatz	Bewertung
Autonomie	2	2	3
Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren	7	4,5	2
Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren	7	4,5	5
Lernprozesse	7	4,5	1,5
Umsetzung der Ziele	7	4,5	2,2
Bekanntheit in der Stadtgesellschaft	8	7,5	3
Selbstverwirklichungs-Möglichkeiten	8	7,5	2,8
Konsensfindung/ Konfliktlösung	9	9	2
externe Kommunikation	10	10,5	2,5
interne Kommunikation	10	10,5	2

Quelle: eigene Darstellung

Diese Darstellung führt zu der Annahme, dass die AIP GmbH vor allem weniger wichtige Aspekte gut umsetzen kann, während bei den wichtigsten Probleme auftreten. Allerdings ist zu beachten, dass DR. HUBER die Ränge 7 bis 10 mehrfach besetzte und daher neun der zehn Aspekte relativ ähnliche Priorität besitzen. Die Autonomie, mit großem Abstand zu den übrigen Kategorien, gehört, wie auch im Interview deutlich wurde, aktuell zu den wichtigsten Themen der AIP GmbH und wird deren Leistungsfähigkeit in Zukunft mitbestimmen. Auffällig ist, dass auch die AIP GmbH auf unterschiedliche Weise mit den gesellschaftlichen Akteuren der Stadt kooperiert. DR. HUBER bewertet die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren zwar als gleich wichtig, jedoch sieht er die Kooperation mit Unternehmen als „gut“, die Kooperation mit der Zivilgesellschaft lediglich als „mangelhaft“ umgesetzt. Ähnlich wie in der Lokalen Agenda 21 ist eine der drei gesellschaftlichen Ebenen – in vorliegendem Fall die Zivilgesellschaftliche – unterrepräsentiert. Verbesserungsbedarf besteht auch hier für die Kategorie „Bekanntheit in der Stadtgesellschaft“.

Abb. 13: Rangkorrelationsanalyse AIP



Quelle: eigene Darstellung

5.3 Bündnis für Augsburg

5.3.1 Bewertung der Partizipationsstrukturen

Der Entstehungsprozess des Bündnisses wurde im Oktober 2002 vom damaligen Sozialreferenten Dr. Konrad Hummel initiiert. Von Beginn an wurde versucht, verschiedene Akteure der Stadtgesellschaft an das Bündnis heranzuführen. An der Auftaktveranstaltung, auf der mögliche Themenfelder diskutiert und Problemlagen aus Sicht der Akteure artikuliert wurden, nahmen ca. 120 Vertreter aus Bürgerschaft, Wirtschaft und Verwaltung teil. Das Bündnis für Augsburg wurde am 19. Februar 2003 im Rathaus der Stadt Augsburg offiziell gegründet. Auch zu dieser Großveranstaltung wurden Interessierte im Vorfeld eingeladen und ein „*überwältigend großer Querschnitt der Augsburger Bürgerschaft*“ (WENGERT zit. nach STADTZEITUNG, 05.03.2003) nahm teil. Ziel der Gründung des Bündnisses war nicht, einen neuen Prozess bürgerschaftlichen Engagements zu initiieren, sondern, bereits bestehende Initiativen unter einem gemeinsamen Namen, dem Netzwerk Bündnis für Augsburg, zu vereinen und deren Aktivitäten zu bündeln. In ihm sind „*deshalb sowohl Vertreter von Wirtschaft, Industrie und Banken, Wohnbau, Tourismus und City-Initiative als auch von Bildungs- und Kultureinrichtungen, von Universität und Fachhochschule über Museen bis zum Theater sowie Wohlfahrtsverbänden, Kirchen und Initiativen vom FILL-Verein bis zum Weltladen vereint*“ (AZ, 03.10.2002) (vgl. NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009; AZ, 03.10.2002).

Das Bündnis für Augsburg versteht sich als ideelle Plattform mit dem Ziel die Lebensqualität in Augsburg zu verbessern. Das Leitbild, das vom Bündnis entwickelt wurde, besteht aus zehn Leitlinien, u.a.:

- „1. Das *"Bündnis für Augsburg"* ist eine Verantwortungsgemeinschaft der Bürgerstadt.
2. Als Plattform ermöglicht und fördert es die Mitwirkung und Beteiligung von Bürger/innen und schon bestehenden Vereinen/ Organisationen/ Netzwerken an Bürger-Projekten in allen gesellschaftlichen Bereichen und Formen.
3. Es bildet sich aus Bürgerschaft - Politik/Verwaltung - Wirtschaft und vernetzt diese auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Partnerschaft. ...
5. Jede Bürgerin und jeder Bürger kann sich als *"Botschafter/in im Bündnis für Augsburg"* bei bestehenden Bündnis-Projekten vielfältig ehrenamtlich engagieren und damit aktiv zur Steigerung der Lebensqualität in unserer Stadt beitragen. ...

7. *Darüber hinaus haben die lokalen Vereine, Organisationen, Verbände und Botschafter die Möglichkeit, eigene Projekte zu initiieren und sie gemeinsam im Bündnis für Augsburg zu verwirklichen.*“ (BÜNDNIS FÜR AUGSBURG)

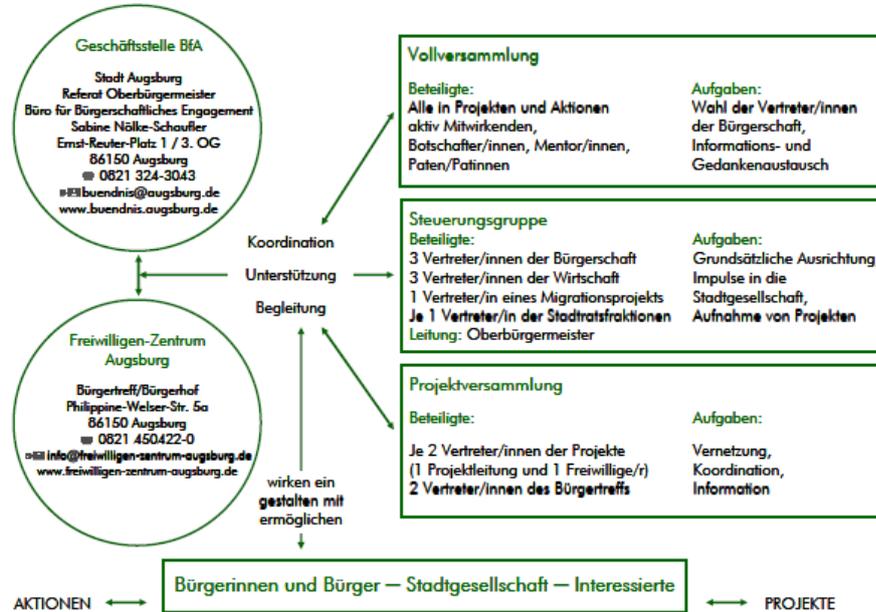
Frau NÖLKE-SCHAUFLER betont, dass der trilaterale Ansatz, die Kooperation von Bürgerschaft, Stadtverwaltung und Politik und der lokalen Ökonomie in netzwerkartigen Strukturen, bereits im Grundgedanken des Bündnisses vorhanden sei. Die Leitlinien stellen ein Instrument zu dessen konkreter Umsetzung dar (vgl. NÖLKE-SCHAUFLER, 06.07.2009). Das Bündnis für Augsburg entspricht damit bereits in seinen Grundzügen dem Urban Governance-Konzept. Ähnlich wie im Entstehungsprozess der Lokalen Agenda 21 wurden Akteure aus Bürgerschaft und Wirtschaft frühzeitig beteiligt und Konzepte gemeinsam erarbeitet. Die Initiative des Prozesses ging jedoch von der Stadtverwaltung, konkret dem Sozialreferenten, aus. Mit diesem Schritt bewegt sich die Stadt Augsburg aktiv in Richtung der oben beschriebenen Verwaltungsmodernisierung. Laut WENGERT strebe die Stadt eine *„demokratische Modernisierung“ der Kommune hin zur ‚Bürgerstadt‘* (WENGERT zit. nach AZ, 03.10.2002) an. Das Urban Governance-Konzept favorisiert eine Entwicklung, innerhalb der die hoheitliche Steuerung der Kommune sich auf die Rolle eines „Anstoßgebers“ oder „Teilhabers“ reduziert. Nachdem die Initiative zum Bündnis für Augsburg nicht als Reaktion auf einen speziellen Bedarf hin ausging, sondern als Aktion der Stadt Augsburg zu werten ist, um bestehende Strukturen zu erweitern, kann diese Entwicklung als äußerst positiv bewertet werden.

Die Organisation des Bündnisses für Augsburg ist Abbildung 14 zu entnehmen. Die politische Steuerung und Verantwortung trägt der Oberbürgermeister. Dieser leitet die Steuerungsgruppe des Bündnisses, welche jährlich neu zusammengesetzt wird. Sie fungiert als Beirat, der die grundsätzliche Ausrichtung des Bündnisses diskutiert und beschließt, sowie neue Themen aufgreift und weiterentwickelt. Die Steuerungsgruppe versteht ihre Aufgabe u.a. darin, Impulse in allen Bereichen der Stadtgesellschaft zu setzen und eine *„Anerkennungskultur für bürgerschaftliches Engagement“* (BÜNDNIS FÜR AUGSBURG) zu entwickeln. Aktuell setzt sie sich aus folgenden Personen und Institutionen zusammen:

- vier Vertreter der Stadtratsfraktionen (SPD, Bündnis 90/ Die Grünen, Pro Augsburg, CSU)
- drei Vertreter der Wirtschaft (Gewerkschaft, Stadtparkasse, Stadtwerke)
- drei Vertreter der Bürgerschaft (aktive Bündnis-Mitglieder)

- ein Vertreter eines Migrationsprojekts (Stadtteilmütter) (VGL. BÜNDNIS FÜR AUGSBURG).

Abb. 14: Organigramm Bündnis für Augsburg



Quelle: BÜNDNIS FÜR AUGSBURG

Die Koordination der Steuerungsgruppe ist Aufgabe der Geschäftsstelle des Bündnisses für Augsburg, deren Leitung, in Person von Sabine Nölke-Schaufler, an den Sitzungen teilnimmt, jedoch kein Stimmrecht besitzt. FRAU NÖLKE-SCHAUFLEER betont, dass das Netzwerk des Bündnisses „*nicht geleitet wird*“ (NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009), sondern sich durch die Kooperation auf Augenhöhe auszeichne. Neben der politischen Verantwortung des Oberbürgermeisters und der Koordination der Geschäftsstelle, kommunizieren und agieren die Akteure demnach auf gleichberechtigter Basis relativ autark. Der Begriff der Leitung wird ersetzt durch Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse. (vgl. NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009) Als weitere Aufgabenbereiche der Geschäftsstelle sind u.a. die Unterstützung, Begleitung und das Management des Prozesses, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätsmanagement, sowie die Förderung der Kooperation und Vernetzung innerhalb der Stadt zu nennen (vgl. BÜNDNIS FÜR AUGSBURG). Das Organigramm demonstriert deutlich, dass die Vernetzung der drei Sektoren im Bündnis erfolgreich umgesetzt wird, und dass dieses Netzwerk nicht hierarchisch aufgebaut ist.

Die Synergieeffekte einer Kooperation werden anerkannt. So heißt es im Leitbild deutlich: „Für die Bürger bedeutet dies: einen ‚Mehrwert‘ an Lebensqualität im Bereich Kultur, Soziales, Bildung, Wohnen, Freizeit und Umwelt. Für die Wirtschaft bedeutet

dies: Steigerung der Attraktivität und Bedeutung des Wirtschaftsraumes Augsburg. Für die Politik und die Verwaltung bedeutet dies: den Bürger-Partner in die Entwicklung der Stadt im Rahmen eines demokratischen Prozesses verantwortungsbewusst einzubinden“ (BÜNDNIS FÜR AUGSBURG).

Das Gesamtziel aller im Bündnis engagierten Akteure ist im Leitbild formuliert. Dieses steht für eine gemeinsame Wertehaltung und ein gemeinsames Interesse, die Lebensqualität in Augsburg zu verbessern. Voraussetzung ist die Anerkennung der gemeinsamen Vorgehensweise, der ebenenübergreifenden Vernetzung und der gleichberechtigten Kooperation. Frau NÖLKE-SCHAUFLEER betont, dass *„der Bürger an der konkreten Arbeit in der Stadt, an Problemlagen, aber auch an positiven Ereignissen beteiligt werden soll, aber auch Verantwortung übernehmen muss. Das geht weit über den Kontext der Bürgerbeteiligung im herkömmlichen Sinne hinaus“* (NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009). Impulse für neue Projekte oder Aktionen können demnach von jedem Interessierten ausgehen, ob Bürger, Verwaltung oder Unternehmen. Diese Impulse werden als wichtige Indikatoren für die Weiterentwicklung des Bündnisses geschätzt und ernst genommen. Über die Umsetzung der Vorschläge entscheidet die Steuerungsgruppe. Als Kriterien gelten die Leitlinien des Bündnisses. Darüberhinaus existieren Projekt-Standards, deren Einhaltung geprüft wird. Frau NÖLKE-SCHAUFLEER betont, dass nur Projekte, die diese Kriterien und die gewünschte Kooperationsform befolgen, das Bündnis-Logo erhalten, und dieses in gewissem Sinne einen Qualitätsstandard darstelle (vgl. NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009).

Tab. 18: Projekt-Standards im Bündnis für Augsburg

inhaltliche Standards	formale Standards	weitere Qualitätsmerkmale
gleichberechtigte Kooperation Hauptamtlicher und Freiwilliger bei trilateraler Vernetzung	Projektleitung durch ein „Tandem“ aus hauptamtlichem Projektleiter und ehrenamtlichem Sprecher	definiertes Problem und Zielgruppe
offener Prozess, der Beteiligung neuer Akteure gewährleistet	Steuerung und Koordination in enger Abstimmung mit Geschäftsstelle	strategische Planung jedes Projektes inkl. Zeitplan, Ziel, Durchführung und Ressourcenbeschaffung

Projekte nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung und Stärkung der hauptamtlichen Arbeit		jedes Projekt veröffentlicht jährliche Bilanz
Langfristigkeit, Nachhaltigkeit, Initiativfunktion		Evaluation und Abschlussbericht bei Projektabschluss

Quelle: eigene Darstellung nach BÜNDNIS FÜR AUGSBURG

In Bezug auf das Urban Governance-Konzept kann das Bündnis für Augsburg positiv bewertet werden. Frau NÖLKE-SCHAUFLER betont in diesem Zusammenhang: „das Urban Governance-Konzept ist das Bündnis, oder umgekehrt“ (NÖLKE-SCHAUFLER, 06.07.2009). In der Konzeption war die trilaterale Kooperation bereits zu Beginn enthalten und wird konsequent verfolgt und weiterentwickelt. Aktuell existieren im Rahmen des Bündnisses 26 verschiedene Projekte und Aktionen, die in enger Kooperation der einzelnen Akteure ablaufen. Das Bündnis wurde zudem nicht ins Leben gerufen, um einen neuen Partizipations- und Freiwilligenprozess in Augsburg zu beginnen, sondern versteht sich als Bündelung vorhandener lokaler Ressourcen. Damit vertritt das Bündnis in idealer Weise den Vernetzungsgedanken, welchem das Urban Governance-Konzept großes Problemlösungspotential und Synergieeffekte zuschreibt. Die Stadt Augsburg war am Entstehungsprozess, ähnlich dem Agenda-Prozess, beteiligt. Mit dem Initiator DR. HUMMEL, in seinem Amt als Sozialreferent, war die Stadtverwaltung und Stadtpolitik jedoch weitaus stärker involviert, denn der Prozess wurde nicht nur begrüßt und unterstützt, sondern selbst initiiert. Die Kommune als Anstoßgeber eines Veränderungs- und Modernisierungsprozesses, entspricht dem Urban Governance-Konzept in idealer Weise. Auch die Legitimation des Bündnisses ist damit gewährleistet.

In diesem Zusammenhang ist auf die Bestrebungen von DR. HUMMEL hinzuweisen, das Sozialreferat intern umzustrukturieren und die Verwaltung in vier Sozialregionen zu dezentralisieren. Auf dieses Konzept soll an späterer Stelle genauer eingegangen werden, es sollte jedoch im Kontext zum Bündnis für Augsburg verstanden werden, nachdem es von selber Stelle initiiert wurde und diese Umstrukturierung auch zum Zweck der Erleichterung und Stärkung des Bündnisses zu verstehen ist.

5.3.2 Bewertung der Netzwerkstrukturen

Das Netzwerk Bündnis für Augsburg umfasst zahlreiche Institutionen und Personen der Stadtgesellschaft. Frau NÖLKE-SCHAUFLEER spricht von ca. 800 Personen, die aktiv engagiert sind. Jedoch könne man nicht von einer „abschließenden Liste“ sprechen, da sich stets neue Verknüpfungspunkte ergäben, so NÖLKE-SCHAUFLEER (vgl. NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009). Das Bündnis besitzt mehrere Ebenen der Öffentlichkeitsarbeit, die nicht nur dazu dienen, die Stadtgesellschaft über den Prozess zu informieren, sondern auch, um neue Mitglieder zu aktivieren. Die einzelnen Projekte veröffentlichen jeweils eigene Pressemitteilungen, die häufig Interesse wecken und neue Akteure an das Bündnis heranführen. Von besonderer Bedeutung jedoch ist, dass das Bündnis für Augsburg gezielt versucht, in der Stadtgesellschaft präsent zu sein. Man achtet demnach verstärkt darauf, *„Themen, die die Stadtgesellschaft . bewegen“* (NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009) aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Beispielsweise können in diesem Zusammenhang Aktionen zur Bewerbung zur Kulturhauptstadt 2010 oder zur Frauenfußball-Weltmeisterschaft 2011 genannt werden. (vgl. NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009) Die Eröffnung der neuen Stadtbücherei im Juni 2009, deren Entstehung in engem Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement stand, steht unter dem Motto *„für alle offen“* (STADTBÜCHEREI AUGSBURG). Im Entstehungsprozess fanden Workshops statt, in denen gemeinsame Überlegungen angestellt wurden, *„wie die Stadtbücherei . mit Bürgerschaftlichem Engagement ergänzt und belebt werden kann“* (NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009), weshalb städtische Dienststellen in der Bücherei integriert wurden, die *„einen unmittelbaren Bezug zu stadtrelevanten Themen haben, (also) ... Arbeitsbereiche, die für die Öffnung des Hauses in die Stadtgesellschaft hinein stehen, um eine Wechselwirkung (zwischen den Akteuren) herzustellen“* (NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009). Dieses *„bundesweit einmalige Konzept des offenen Hauses vereint Medienwelt und vier soziale Einrichtungen unter einem Dach“* (STADTBÜCHEREI AUGSBURG). Neben dem Stadtjugendring, dem Kompetenzzentrum Familie und der Schwerbehindertenvertretung der Stadt Augsburg, besitzt auch das Bündnis für Augsburg mit dem Büro für Bürgerschaftliches Engagement eine Anlaufstelle in der Stadtbücherei. Die Stadtverwaltung und das Bündnis für Augsburg zeigen mit diesem Öffnungs-Prozess Präsenz und demonstrieren Nähe zum Bürger. Die Öffnung zur Stadtgesellschaft wird als wichtige Entwicklung verstanden. Das Bündnis für Augsburg ist aktiv, *„wo es um die Frage geht, wie Menschen konkret in die Verantwortung mit eingebunden werden können. Also, wo wird Urban Governance ein praktisches*

Tun?“ (NÖLKE-SCHAUFLENER, 06.07.2009). Eine „gemeinsame Verantwortungsteilhabē“ (NÖLKE-SCHAUFLENER, 06.07.2009) wird angestrebt. Das Bündnis für Augsburg besitzt somit zahlreiche Anknüpfungspunkte, die eine Weiterentwicklung nicht nur in quantitativem Sinne ermöglichen. Wenn Bürgern, die ein Engagement anstreben, sichtbar und in offener Art vermittelt wird, dass dieses Engagement geschätzt und gewünscht, ja sogar gebraucht wird, - wie es das Bündnis für Augsburg vermittelt -, dann sind die Weichen für eine erfolgreiche Entwicklung gestellt. „Der Verknüpfungsgedanke ist permanent da“ (NÖLKE-SCHAUFLENER, 06.07.2009). Das Netzwerk des Bündnisses ist daher dynamisch und wird stets mit neuen Inputs versorgt. Die Gefahr der sozialen Schließung besteht aktuell nicht.

Frau NÖLKE-SCHAUFLENER sieht das Bündnis für Augsburg als Lernende Organisation, die auf permanente Weiterentwicklung ausgerichtet ist. Negativeffekte seien unmittelbar spürbar, so dass Prozesse bisweilen neu durchdacht und neu strukturiert werden müssen. (vgl. NÖLKE-SCHAUFLENER, 06.07.2009) Das Lernen durch Erfahrung, in Verbindung mit dem Lernen durch Interaktion zeichnet das Bündnis daher positiv aus. Darüberhinaus können Lernprozesse dieser Art Missstände aufdecken und Bedarf formulieren, dem sich die Politik anschließend stellen sollte.

Im Netzwerk des Bündnisses arbeiten die Akteure an gemeinsamen Zielen und gehen verbindliche Kooperationen ein. Es existieren strategische, langfristige, sowie kurzfristige, projektbezogene Kooperationen (vgl. NÖLKE-SCHAUFLENER, 06.07.2009). Die Netzwerkarbeit wird dadurch erleichtert, dass konkrete Ansprechpartner für die verschiedenen Fragestellungen und Aufgabenbereiche benannt wurden. Die Geschäftsstelle koordiniert diese einzelnen Knoten im Netzwerk und gibt Anstöße zur weiteren Vernetzung. Die Kommunikation im Netzwerk läuft auch hier hauptsächlich via Internet. Den E-Mail-Verteiler, mit dem Informationen großflächig verbreitet und die Akteure informiert werden, bezeichnet Frau NÖLKE-SCHAUFLENER als „Segen“ der Kommunikation. (vgl. NÖLKE-SCHAUFLENER, 06.07.2009)

Konflikte innerhalb des Netzwerkes werden nicht durch ein professionelles Konfliktmanagement, sondern vielmehr intern gelöst. Bei der Arbeit mit zivilgesellschaftlichen oder privatwirtschaftlichen Akteuren kann der Konfliktfaktor „Zwischenmenschliches“ nicht absolut ausgeschlossen werden. Frau NÖLKE-SCHAUFLENER sieht Probleme u.a. in Akteuren, deren Engagement vordergründig durch selbstdarstellerische Motive angetrieben wird. Auch gibt es Personen, die versuchen, persönliche Probleme durch die Netzwerkarbeit zu lösen. Allerdings weist Frau NÖLKE-SCHAUFLENER darauf hin, dass ähnliche Probleme auch im Bereich der Verwaltung oder der Wirtschaft alltäglich auftreten. Im Fall eines Konfliktes werden diese zuerst

innerhalb der Projekte, z.B. mit der Projektträgerschaft oder den zuständigen Dienststellen besprochen. Bei grundsätzlichen Fragestellungen fungiert die Geschäftsstelle als Ansprechpartner. Die Konfliktlösung im Bündnis läuft somit über ein relativ geregeltes System, das jedoch nicht schriftlich fixiert ist. *„Das Bündnis lebt von seiner Vitalität und jede Form von Leitlinien, die über unsere zehn Leitlinien hinaus gehen ... rückt ein Stück stärker hin zu einer verwaltungsorientierten Gesellschaft, aber rückt weg von einer von BürgerInnen gelebten Gesellschaft“*, so NÖLKE-SCHAUFLENER. (vgl. NÖLKE-SCHAUFLENER, 06.07.2009) Netzwerkarbeit lebt von Dialog und Konsens zwischen den beteiligten Akteuren. Bezogen auf den Umgang mit Konflikten hat das Bündnis für Augsburg dies verinnerlicht. Zusammengefasst kann das Netzwerk des Bündnisses für Augsburg als grundsätzlich erfolgreich beurteilt werden, das zahlreiche Aspekte des Urban Governance-Konzeptes erfüllt.

5.3.3 Bewertung der Leistungsfähigkeit

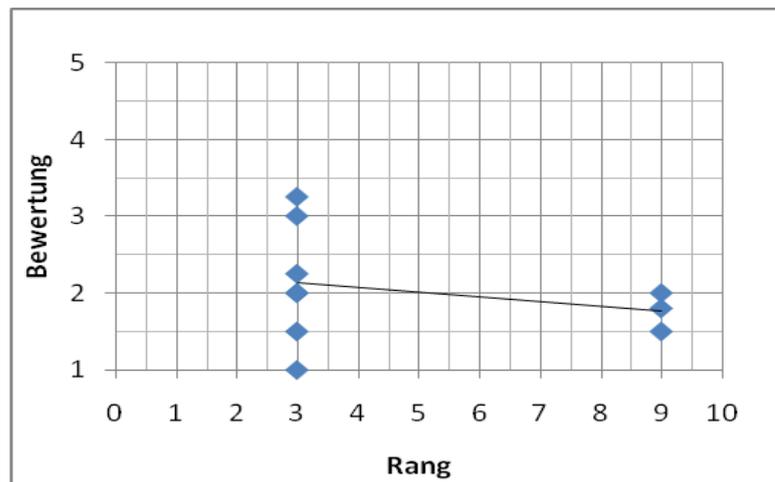
Die Rangkorrelationsanalyse nach SPEARMANN ergibt für das Bündnis von Augsburg den Rangkorrelationskoeffizienten von $-0,276$. Damit ist lediglich ein leichter Zusammenhang zwischen den Variablen zu ermitteln, der jedoch eine negative Ausprägung besitzt. Die oben angenommene Hypothese kann in diesem Fall nicht bestätigt werden. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass Frau NÖLKE-SCHAUFLENER die Kategorien lediglich in die Rangplätze 1 und 2 einordnete, da nach ihrer Einschätzung alle Aspekte von großer Bedeutung für Arbeit des Bündnisses für Augsburg sind. Die Bewertung, in welchem Maße besonders wichtige Aspekte im Bündnis für Augsburg besonders gut umgesetzt werden, kann so nicht erfolgen. Auffällig ist, dass die Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren zwar dieselbe Priorität besitzt, wie die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, die Bewertung jedoch auch hier immens differiert. Ähnlich wie in der Lokalen Agenda 21 ist daher die Verbesserung der Kooperation mit privaten Unternehmen und Verbänden zu empfehlen, um Urban Governance-Strukturen zu optimieren. Die Kategorie „externe Kommunikation“ erhielt im Vergleich eine leicht schlechtere Bewertung. Auch die Öffentlichkeitsarbeit des Bündnisses und die Darstellung in den lokalen Medien kann folglich noch optimiert werden.

Tab. 19: Datentabelle Bündnis für Augsburg

Priorität	Rang	gemittelter Rangplatz	Bewertung
Autonomie	1	3	2
Lernprozesse	1	3	1,5
Bekanntheit in der Stadtgesellschaft	1	3	2
Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren	1	3	1
Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren	1	3	3,25
interne Kommunikation	1	3	3
externe Kommunikation	1	3	2,25
Selbstverwirklichungs-Möglichkeiten	2	9	2
Konsensfindung/ Konfliktlösung	2	9	1,5
Umsetzung der Ziele	2	9	1,8

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 15: Rangkorrelationsanalyse Bündnis für Augsburg



Quelle: eigene Darstellung

5.4 Regio Augsburg Wirtschaft GmbH

5.4.1 Bewertung der Partizipationsstrukturen

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH wurde im Juni 2009 gegründet und ist als „*konsequente Weiterentwicklung und Institutionalisierung der seit 2005 laufenden Kooperation der Stadt Augsburg mit den Landkreisen Augsburg und Aichach-Friedberg*“ (REGION A3) zu bezeichnen. Sie ging aus der Augsburg GmbH bzw. der Augsburg AG hervor und stellt, wie ihre Vorgänger, eine öffentlich getragene Gesellschaft dar. Die Gesellschaft entspricht nicht formell, jedoch im praktischen Sinne einer Public Private Partnership, da „*die Privatwirtschaft sich zum Teil über einen Förderverein . in die Finanzierung der Gesellschaft und ihrer Projekte einklinkt*“ (THIEL, 13.07.2009). Einzelne Projekte stellen durch die Kooperation von privaten Partnern und der öffentlich getragenen Gesellschaft „*Jupenreine*“ Public Private Partnerships dar. (vgl. THIEL, 13.07.2009)

Die Aufgabenfelder der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH sind das Regionalmarketing und Regionalmanagement. Das Regionalmarketing beschäftigt sich mit Standortmarketing für den Wirtschaftsraum Augsburg, der die Stadt und den Landkreis Augsburg sowie den Landkreis Aichach-Friedberg umfasst. Zu diesem Zweck wurde die Marke „A³ Wirtschaftsraum Augsburg“ entwickelt, die die drei Gebietskörperschaften in der Außendarstellung als eine Region kommuniziert. Ziel des Marketings ist, den Wirtschaftsraum in den Zielgruppen bekannt zu machen. Diese Zielgruppen „*definieren sich aus den Kompetenzfeldern der Region*“ (THIEL, 13.07.2009), u.a. den Schwerpunktbranchen Mechatronik und Automation, Umwelttechnologie, Faserverbundstoffe, IuK, und richten sich konkret an Unternehmen, Standort-Berater und Multiplikatoren dieser Bereiche. Das Ziel der Gesellschaft ist erreicht, wenn eine Standortanfrage den Wirtschaftsraum Augsburg erreicht und diese an infrage kommende Anbieter weitergeleitet werden kann. (vgl. THIEL, 13.07.2009)

Das Geschäftsfeld des Regionalmanagements bezieht sich auf ein Förderprogramm des Freistaates Bayern und hat die „*Steigerung der Identität von Bevölkerung und Wirtschaft mit dem eigenen Lebens- und Wirtschaftsraum ... (sowie) die Vermittlung der Qualitäten eines Raumes nach außen*“ (BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE) zum Ziel. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (bzw. die Augsburg AG) entwickelte in diesem Zusammenhang in Kooperation mit regionalen Partnern und Netzwerken ein

integriertes Handlungskonzept, das konkrete Handlungsfelder und Projekte „von besonderer Bedeutung für die wirtschaftliche Zukunft der Region“ (THIEL, 13.07.2009) enthält. Zur Umsetzung dessen wird die Gesellschaft Partner und Netzwerke zukünftig dabei unterstützen, die Projekte durchzuführen. Die Rolle der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH wird aus der Unterstützung der Vernetzung der Partner, der Moderation und Begleitung der Prozesse, der Fixierung der Ergebnisse, sowie der Stellung von Förderanträgen bestehen. Nur ca. 20% der Projekte sollen intern umgesetzt werden, für die Übrigen leiste die Gesellschaft „Geburtshilfe“, so Geschäftsführer THIEL. (vgl. THIEL, 13.07.2009)

Die Vernetzung der öffentlichen und der privatwirtschaftlichen Ebene ist in der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH gewährleistet. Nicht zutreffend ist der Einbezug bürgerschaftlicher Elemente. Zwar existieren Bestrebungen, die Bürgerschaft in einzelnen Projekten einzubeziehen, beispielsweise durch Tage der offenen Tür oder Informationsveranstaltungen, doch besitzen diese nicht das Ziel, Bürger zu beteiligen. (vgl. THIEL, 13.07.2009) *„Selbst beim Regionalmanagement, bei dem das Thema Binnenmarketing und das Ausbilden einer regionalen Identität eine Rolle spielt, ... (ist die Gesellschaft) stark auf die Wirtschaft fokussiert“* (THIEL, 13.07.2009). Priorität gilt generell privaten Unternehmen, erst in zweiter Linie dem Bürger. Geht man jedoch von einem reduzierten Verständnis des Urban Governance-Konzeptes aus, einer bilateralen Kooperation, treffe das Konzept sehr gut auf die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH zu, so THIEL. Die GmbH vertritt in diesem Rahmen die öffentliche Ebene, kooperiert mit zahlreichen lokalen Netzwerken und unterhält zusätzlich ein eigenes Netzwerk. Im Wirtschaftsraum Augsburg existieren etwa 130 unternehmensrelevante Netzwerke, von denen 20 bis 30 regelmäßig mit der Gesellschaft kooperieren. Sämtliche Netzwerke werden dazu über einen E-Mail- Verteiler informiert. (vgl. THIEL, 13.07.2009) Die Struktur der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH entspricht der üblichen Struktur städtischer Gesellschaften und besteht aus Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Beirat etc. (vgl. REGION A3) Auf die Struktur der kooperierenden Netzwerke hat die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH keinen Einfluss, da diese Netzwerke sich selbständig zusammensetzen und erst im Laufe des Prozesses in die Kooperation eintreten. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die meisten regionalen Zusammenschlüsse der Logik eines Netzwerkes entsprechen und auf relativ unhierarchischer und informeller Basis interagieren. (vgl. THIEL, 13.07.2009)

In Bezug auf das Urban Governance-Konzept betrachtet, können für die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH folgende Aussagen getroffen werden: das Problemlösungspotential, das im Konzept beschrieben wird, ist vorhanden. Jedoch

ergibt sich dieses Potential nicht unbedingt aus der Kooperation von Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Ebenen, denn Wirtschaftsförderung ist eine freiwillige Aufgabe der Kommune, die meist positiver wahrgenommen wird, wenn sie außerhalb der Verwaltung betrieben wird. Allerdings können privatwirtschaftlich organisierte Gesellschaften mehr Drittmittel erschließen, als in die Verwaltung integrierte Wirtschaftsförderungen. (vgl. THIEL, 13. 07.2009) Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH kann in diesem Zusammenhang laut Umfrage des Deutschen Verbandes der Wirtschaftsförderungsgesellschaften den ersten Platz unter über 100 Gesellschaften belegen (vgl. REGION A3). Nur 30% der Finanzierung wird von öffentlicher Seite getragen, 70% der Mittel stammen aus Drittfinanzierung (vgl. THIEL, 13.07.2009). Die Möglichkeiten solcher Wirtschaftsförderungsgesellschaften sind folglich größer und weniger an die kommunalen Finanzen gebunden. Bezogen auf das Urban Governance-Konzept ergibt sich also Potential aus der Kooperation der öffentlichen Hand mit der privaten Wirtschaft. Die öffentliche Hand wird zum Kooperationspartner, behält jedoch grundsätzlich die Steuerung und Koordination der Prozesse, z.B. über die endgültige Entscheidungskompetenz im Rahmen von Unternehmensansiedelungen etc.. Von einer Reduzierung des Einflusses bzw. einer „Rollenverschiebung“ im Verständnis von Urban Governance kann nur bedingt gesprochen werden. Jedoch ist hinzuzufügen, dass die Netzwerkarbeit einen essentiellen Teil der Arbeit der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH darstellt. Ohne Kooperation und ohne Vernetzung, wären Projekte nicht umsetzbar. Auch die grundsätzliche Konzeption der Gesellschaft, die Kooperation im Wirtschaftsraum und mit regionalen Akteuren, könnte ohne Hilfe der Netzwerke nicht stattfinden. Das Urban Governance-Konzept wird in Bezug auf die Partizipationsstrukturen daher teilweise umgesetzt: Es existiert eine bilaterale Kooperation, die durch in Netzwerkarbeit gewonnene Synergieeffekte großes Problemlösungspotential besitzt und die Kommune – in diesem Fall den Wirtschaftsraum Augsburg – effizient unterstützt.

5.4.2 Bewertung der Netzwerkstrukturen

Auch die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH besteht, ähnlich der AIP GmbH, nicht aus *einem* Netzwerk, sondern hat zur Aufgabe, regionale Netzwerke zu koordinieren und zu fördern. Diese Netzwerke bestehen im Kern in der Regel aus Unternehmen und können in drei Typen unterschieden werden:

- *Lokale Netzwerke*: Zusammenschlüsse von lokalen Dienstleistern und Einzelhändlern, z.B. Gewerbevereine. Gemeinsame Durchführung von Veranstaltungen.
- *Branchennetzwerke*: branchenspezifische Netzwerke, die die Kompetenzfelder der Region repräsentieren. Zum Beispiel KIT e.V. für den Bereich IuK, KUMAS für den Umweltbereich etc.. Unterstützung durch Wirtschaftsverbände und Institutionen ist vorhanden. Branchennetzwerke sind wichtige Partner der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, da sie deren Kompetenzfelder abdecken.
- *Querschnittsorientierte Netzwerke*: Unternehmens- und Interessensverbände zur Beratung und Qualifizierung von Unternehmen, beispielsweise der Bund der Selbständigen, die Wirtschaftsjunioren etc.. In Augsburg ist eine große Zahl zielgruppenspezifischer Angebote vorhanden. (vgl. THIEL, 13.07.2009; REGION A3)

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH unterstützt die Arbeit dieser Netzwerke auf verschiedenen Wegen, um dadurch auch das eigene Ziel der Wirtschaftsförderung zu erreichen. Wichtige Faktoren für eine Zusammenarbeit sind die Stabilität, Professionalität und Kontinuität des Netzwerkes. (vgl. THIEL, 13.07.2009) In diesem Zusammenhang wird das gegenseitige Lernen durch Interaktion genutzt.

Die Gesellschaft lädt jährlich zu einem Netzwerktag ein, bei dem Netzwerkmanager und einzelne Teilnehmer gemeinsame Themen diskutierten (vgl. THIEL, 13.07.2009). Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH „repräsentiert dabei nach wie vor den öffentlichen Sektor und stellt die Vernetzung zu den Privaten her“, so THIEL (THIEL, 13.07.2009). Auch weitere Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch erfahren in der Regel positive Resonanz. Bei einem Treffen der lokalen Netzwerke, deren Repräsentanten sich in der Regel nicht kennen, konnte so ein erstmaliger Austausch stattfinden. Die Teilnehmer der Netzwerktage, die durch die Open Space Methode professionell moderiert wurden, entwickelten einen Aufgabenkatalog, in dem Aspekte von besonderer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit festgehalten wurden. Konkrete Ansatzpunkte für die Förderung und Weiterentwicklung der Netzwerke wurden damit formuliert. (vgl. THIEL, 13.07.2009) Die Ergebnisse der Veranstaltungen brachten auf diesem Wege innovative Ideen hervor, die die zukünftige vernetzte Arbeit erleichtern und fördern werden. Als Innovation kann in diesem Rahmen sowohl die Vermittlung von Know-How, als auch die Entwicklung technischer Hilfsmittel o.ä. bezeichnet werden. So wurden beispielsweise Fortbildungsveranstaltungen für Netzwerkmanager initiiert, bei denen diese zu zertifizierten Projektmanagern

ausgebildet wurden. Darüberhinaus wurde ein Wirtschaftskalender entwickelt, der im Internet abrufbar ist, und der die Terminierung und Abstimmung von Veranstaltungen erleichtert. (vgl. THIEL, 13.07.2009) Mit diesem Schritt schufen die Netzwerke erstmals eine interne Kommunikationsinfrastruktur. Im Wirtschaftsraum Augsburg existieren, wie bereits erwähnt, ca. 130 unternehmensrelevante Netzwerke. Aufgrund relativ unübersichtlicher Strukturen entstanden häufig inhaltliche und terminliche Überschneidungen. Durch gegenseitige Abstimmung konnte dies verbessert werden. Besonders hervorgehoben werden sollte die Bestrebung der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH und der beteiligten Netzwerke, Termine und Veranstaltungen zukünftig nicht nur abzustimmen, sondern Projekte eventuell auch gemeinsam durchzuführen. (vgl. THIEL, 13.07.2009) Mit diesem Vorhaben hebt sich die Gesellschaft in besonders positiver Weise von den anderen hier Betrachteten ab. Die „Grenzen der Vernetzung“, die durch Doppelungen und unübersichtliche Vernetzungsstrukturen entstehen, können dadurch vermindert werden. Auch sollte darauf hingewiesen werden, dass kleinere Netzwerke oftmals nicht das Potential besitzen, um Veranstaltungen o.ä. allein zu bewältigen und die Kooperation mit anderen Netzwerken für sie beachtliche Vorteile bedeutet (vgl. THIEL, 13.07.2009). Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH veröffentlichte zudem eine Broschüre unter dem Titel „Wirtschaftsraum Augsburg – Wegweiser für Unternehmen“. In dieser findet sich eine Zusammenstellung und Kurzbeschreibung der Netzwerke der Region, gegliedert in die drei Netzwerktypen Lokale Netzwerke, Branchennetzwerke und querschnittsorientierte Netzwerke. Dieser relativ einfache Schritt - der trotzdem zuvor noch nicht umgesetzt wurde - sorgt für mehr Orientierung und bietet Unternehmern die Möglichkeit, schnell und einfach ein geeignetes Netzwerk oder Ansprechpartner zu finden. Gegenseitige Unterstützung in der Netzwerkarbeit kann zur Weiterentwicklung der Netzwerke und deren Effizienz führen und ist daher eindeutig als Lernprozess durch Interaktion zu werten. In Bezug auf die einzelnen Netzwerke bewertet THIEL deren Innovativität und Kreativität äußerst unterschiedlich. Das Lernen geschieht v.a. durch Erfahrungsaustausch, weniger durch konkrete Interaktion. Neue Ideen werden hier folglich unter anderem durch die Unterstützung der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH entwickelt und initiiert. (vgl. THIEL, 13.07.2009)

Die Probleme der Netzwerke ähneln sich. So nannten viele der Teilnehmer der Netzwerktage die Akquise bzw. die Motivation der Mitglieder als Hauptprobleme im eigenen Netzwerk. (vgl. REGION A3) THIEL betont, dass in unternehmensrelevanten Netzwerken v.a. die Mitgliedergewinnung und deren Motivation schwieriger geworden sei. Besonders konkurrierende Angebote und die Frage nach dem individuellen Profit

durch die Teilnahme am Netzwerk erschweren demnach die Netzwerkarbeit. Besonders konzernangehörige Unternehmen müssen Kooperationen in Bilanzen rechtfertigen, was bisweilen zu einer Negativentscheidung in Richtung des Netzwerkes führen kann. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH versucht aus diesem Grund alternativ, die Unternehmen projektbezogen als Sponsoren zu gewinnen und sich so deren Unterstützung und Kooperation zu sichern. (vgl. THIEL, 13.07.2009) Eine Vielzahl an Netzwerken bedeutet auch eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Beteiligung, woraus Konkurrenz um die Mitglieder entsteht. Gerade für kleinere Netzwerke ist es schwierig, Mitglieder zu werben, da für deren Motivation Vorleistungen, auch finanzielle Investitionen, getätigt werden müssen. Denn um den Mitgliedern den entsprechenden Nutzen für das eigene Unternehmen zu bieten, müssen attraktive Angebote vorhanden sein. Einen solchen Nutzen können z.B. strukturierter Austausch, Seminare, Fortbildungen und die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen darstellen, wobei Letztere laut THIEL relativ selten seien. Darüberhinaus ist zu beachten, dass es, um gezielten Profit für das eigene Unternehmen zu erlangen, eines spezifischen Angebotes bedarf, das zu den jeweiligen Bedürfnissen des Unternehmens passt. (vgl. THIEL, 13.07.2009) In Konsequenz dessen würden sich die Netzwerke im Laufe der Zeit aufspalten, bzw. ihre Zahl erhöhen, jedoch stark an Qualität einbüßen, da Netzwerke eine kritische Größe an Mitgliedern benötigen, um funktionieren zu können. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH eröffnet Möglichkeiten zum Austausch, bietet Qualifizierungsmöglichkeiten und hat sich zum Ziel gesetzt, die „*netzwerkübergreifende Zusammenarbeit*“ (REGION A3), kurz Kooperation, Austausch und Abstimmung zu fördern. Durch diese Maßnahmen kann der Nutzen der Netzwerkarbeit erhöht werden. Die Motivation der Mitglieder zur aktiven Teilnahme steigt dadurch an. Durch vermehrte Kooperation zwischen den Netzwerken, lässt sich zudem der Faktor Konkurrenz vermindern. Durch gegenseitige Unterstützung und Ergänzung können Doppelungen und Überschneidungen vermieden werden, was zu einer höheren Effizienz aller regionalen Netzwerke führt.

Auch Herr THIEL versteht den Faktor „Zwischenmenschliches“ als Problem. Er betont, dass funktionierende Netzwerkstrukturen stark von einzelnen Personen abhängig sind. Zwischenmenschliche Probleme können z.B. zu strukturellen Problemen werden, wenn Fraktionsbildungen im Netzwerk entstehen. Die Lösung von Konflikten dieser Art obliegt meist dem Netzwerkmanager bzw. dem ehrenamtlichen Vorsitz. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH wurde bislang nicht mit dem Konfliktmanagement beauftragt. (vgl. THIEL, 13.07.2009) Durch die Ausbildung der Netzwerkmanager leistet

die Gesellschaft aber bedeutenden Anteil zum professionellen Umgang mit Konflikten im Netzwerk.

Im Wirtschaftsraum Augsburg existiert eine Vielzahl an Netzwerken, die unterschiedliche Ziele verfolgen und zahlreiche Branchen repräsentieren. Quantität ist jedoch bekanntermaßen nicht mit Qualität gleichzusetzen. Durch professionelle Unterstützung und konsequente Weiterentwicklung von Instrumenten zur Erleichterung der Netzwerkarbeit leistet die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH einen wesentlichen Anteil zu deren Leistungsfähigkeit und Effizienz. In Bezug zum Urban Governance-Konzept lassen sich allerdings nur bedingt Zusammenhänge darstellen. Als städtische - bzw. mittlerweile regionale - Gesellschaft vertritt die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH den öffentlichen Sektor und stellt Kooperationen zur privaten Wirtschaft, sowie zu Verbänden und Vereinen her. Die Gesellschaft arbeitet in einem Netzwerk aus Netzwerken, wird jedoch selbst als neutraler Partner verstanden. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH nimmt damit nicht selbst an den Netzwerkprozessen teil, sondern unterstützt und verbessert diese. Die Kooperation verschiedener gesellschaftlicher Ebenen in Netzwerken wird somit zum Instrument um das Ziel der Wirtschaftsförderung zu erreichen. Diese Struktur ähnelt damit den Merkmalen von Urban Governance, besitzt jedoch unterschiedliche Motivationen. Die öffentliche Hand besitzt noch immer die Rolle der Koordination, auch geht die Initiative zum Prozess von ihr aus. Allerdings bestehen aufgrund der hohen Drittmittelakquise lediglich geringe finanzielle Abhängigkeiten. Eine Erweiterung der Handlungsspielräume für private Akteure ist nicht eindeutig zu erkennen. Bei der Ansiedelung neuer Unternehmen behalten die Kommunen die letzte Entscheidungsinstanz, und auch im Bereich des Regionalmanagements treffen Vertreter aus Politik und Wirtschaft Entscheidungen über Projekte und Förderanträge.

5.4.3 Bewertung der Leistungsfähigkeit

Die Berechnung ergibt für die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH den Rangkorrelationskoeffizienten von $-0,355$ und beschreibt damit einen etwas deutlicheren negativen Zusammenhang, als in den beiden vorangegangenen Beispielen. Die Bekanntheit in der Stadtgesellschaft wird von Herrn Thiel als wichtigster Aspekt der Rangliste angesehen, welcher ebenso lediglich die Note „befriedigend“ in der Bewertung erreicht. Wie in den übrigen Beispielen, ist dieser Aspekt daher weiter zu verfolgen. Die Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren wurde mit „gut“ bewertet. Auffällig ist, dass die Kooperation mit Akteuren der

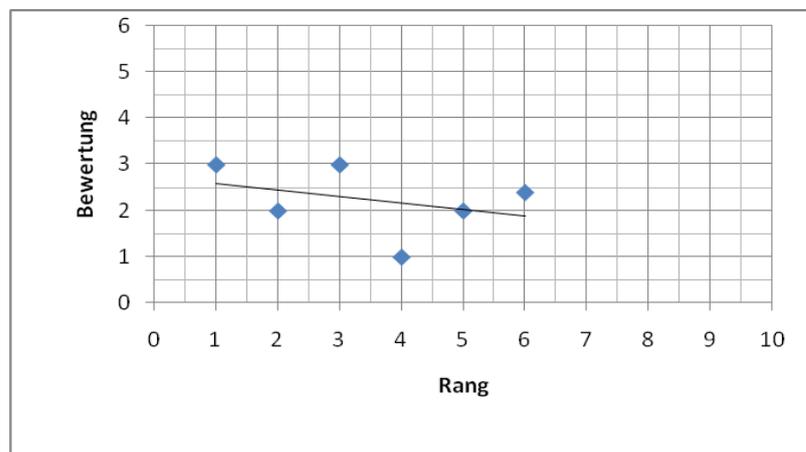
Zivilgesellschaft in der Rangliste nicht auftaucht, und daher keine Rolle für die Arbeit der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH spielt. Wie bereits im Interview deutlich wurde, sind trilaterale Kooperationsformen in der Gesellschaft nicht vorhanden. In diesem Zusammenhang entspricht die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH dem Urban Governance-Konzept am wenigsten. Lernprozesse befinden sich auf Rang 2 und erhielten die Note „gut“ in der Bewertung. Wie in vorangegangenen Ausführungen beschrieben, scheinen hier deutlich die Stärken der Gesellschaft zu liegen.

Tab. 20: Datentabelle Regio Augsburg Wirtschaft GmbH

Priorität	Rang	Bewertung
Bekanntheit in der Stadtgesellschaft	1	3
Lernprozesse	2	2
externe Kommunikation	3	3
interne Kommunikation	4	1
Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren	5	2
Umsetzung der Ziele	6	2,4

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 16: Rangkorrelationsanalyse Regio Augsburg Wirtschaft GmbH



Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend lassen sich für die Bewertungen der vier Institutionen folgende Aussagen treffen: Die Ausführungen zeigen, dass das Bewertungsverfahren nicht dazu geeignet ist, Aussagen über die Leistungsfähigkeit der Urban Governance-Strukturen in den Institutionen zu treffen. Oben erörterte Hypothese kann folglich nicht verifiziert bzw. der angenommene Zusammenhang nicht nachgewiesen werden. Im Gegensatz dazu kann vielmehr davon ausgegangen werden, dass der gegenteilige Effekt vorhanden ist: besonders wichtige Aspekte für die Arbeit der Institutionen, werden

tendenziell schlechter benotet, als weniger wichtige Aspekte. Diese Tatsache mag daran liegen, dass die wichtigsten Aspekte oft langfristige Ziele der Institutionen bzw. aktuell vorliegende Problemfelder betreffen. Die Umsetzung dieser Prioritäten ist schwieriger, benötigt mehr Zeit und ist mit mehr Problemen verbunden. Letztlich ist die Rangkorrelationsanalyse dennoch dazu geeignet, Anhaltspunkte zu liefern, an welchen Stellen Verbesserungsbedarf in den Institutionen besteht und welche Aspekte in Zukunft besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

6. Bilanz

6.1 Augsburg die „Bürgerstadt“?

Augsburg die „soziale Stadt“, die „Bürgerstadt“, die „Freiwilligenstadt“?

In der lokalen, aber auch in der bundesweiten Presse wird Augsburg regelmäßig gelobt und beispielhaft hervorgehoben. So wurde die Stadt zum Beispiel im Rahmen der ARD/ZDF Themenwoche zum Bürgerschaftlichen Engagement im Mai 2009 in mehreren Beiträgen exemplarisch erwähnt (vgl. z.B. BR Regional, 10.05.2009; W wie Wissen, 10.05.2009). Der Kanon in diesen Darstellungen ist eindeutig: Augsburg befindet sich auf dem Weg zur Bürgerkommune. In zahlreichen Projekten und Initiativen und in Kooperation zwischen Stadtverwaltung, Bürgerschaft und lokalen Unternehmen konnten bereits wichtige Schritte in diese Richtung unternommen werden. Der Vergleich zu anderen deutschen Großstädten stellt Augsburg als Vorbild, als „*Modellstadt*“, dar. (vgl. AZ 23.02.2008; AUGSBURG DIREKT, 6/2007; AZ 20.12.2004; SZ 05.04.2006)

Tatsächlich ist festzuhalten, dass die Stadt Augsburg mit 46% bundesweit eine der höchsten Engagementquoten aufweist (vgl. Kapitel 3.3.3). Das Bündnis für Augsburg und die Lokale Agenda 21, sowie zahlreiche Vereine und Initiativen, stellen eine gute Basis für das Engagement dar. Die Qualität der Augsburger Ansätze wurde in der Vergangenheit durch verschiedene Auszeichnungen bestätigt. *„Der Wettbewerb ‚Zukunftsfähige Kommune‘ diente (beispielsweise) in den Jahren 2001 bis 2004 als Messinstrument, um die Erfolge von Agenda-21-Prozessen ermitteln zu können. Dies geschah anhand von Nachhaltigkeitsindikatoren und Qualitätskriterien“* (DEUTSCHE UMWELTHILFE E.V.). Agenda 21-Prozesse stützen sich –wie erwähnt- grundsätzlich auf trilaterale Ansätze, die dem Urban Governance-Konzept entsprechen. Augsburg belegte in der Kategorie der Großstädte über 100.000 Einwohner 2002/2003 den ersten und 2003/2004 den zweiten Platz.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zeichnet monatlich ein lokales „Bündnis des Monats für Familie“ aus. *„In einem Lokalen Bündnis für Familie engagieren sich unter anderem Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Kammern, Kommunen, Wohlfahrtsverbänden, Trägern, Kirchen, Gewerkschaften sowie Familien und Einzelpersonen gemeinsam für mehr Familienfreundlichkeit vor Ort“* (BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND) und sieht damit den trilateralen Ansatz des Urban Governance-Konzeptes vor. Das Bündnis für Augsburg erhielt den Titel „Bündnis des Monats“ im Dezember 2004.

Die Stadt Augsburg besitzt damit großes Potential, eine „Bürgerstadt“ zu sein, denn nicht allein das Bündnis für Augsburg und die Lokale Agenda 21 bieten die Möglichkeit, sich in zahlreichen Bereichen zu engagieren. Die Unterstützung durch Stadtverwaltung und lokale Wirtschaft ist gewährleistet. In Bezug auf das Urban Governance-Konzept kann Folgendes festgehalten werden: die Akteurskonstellationen im Bündnis für Augsburg und der Lokalen Agenda 21 entsprechen dem Konzept. Die Leitbilder tragen den trilateralen Vernetzungsgedanken bereits in deren Grundkonzeption und die einzelnen Projekte halten sich generell an diese. Die Ziele sind schriftlich fixiert und bilden einen Orientierungsrahmen für alle Aktivitäten innerhalb der Institutionen. Die Lokale Agenda 21 und das Bündnis für Augsburg zeichnen sich zudem durch ihre Orientierung am Allgemeinwohl aus. Das Engagement eines zivilgesellschaftlichen oder privatwirtschaftlichen Akteurs kommt dadurch nicht allein ihm (oder seinem Unternehmen) selbst, sondern einer Gemeinschaft, beispielsweise der Stadtgesellschaft, zugute. Dies stellt einen wesentlichen Aspekt für Engagement in Sinne von Urban Governance dar.

Rollenverschiebungen auf der kommunalen Ebene sind in Augsburg durchaus zu beobachten. Die Lokale Agenda 21 erhielt durch den Stadtratsbeschluss des ‚Handlungsprogrammes Nachhaltigkeit‘ ihre Legitimation. Die Stadtverwaltung und -politik unterstützen den Prozess, sind jedoch nicht in dessen Steuerung involviert. Die Stadt übertrug damit den Akteuren der Lokalen Agenda 21 die Verantwortung, die gesetzten Ziele in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales umzusetzen und kooperiert bei Bedarf mit den Akteuren. Auch das Bündnis für Augsburg zeichnet sich durch die erweiterten Handlungsspielräume nicht-öffentlicher Akteure aus. Die Initiative des Prozesses ging hierbei vom Sozialreferat, und damit von öffentlicher Seite aus. Die politische Verantwortung für das Bündnis trägt der Oberbürgermeister. Die Legitimation der erweiterten Handlungskompetenzen ist dadurch gegeben. Das Bündnis für Augsburg strebt eine gemeinsame Verantwortungsteilhabe in der Stadt an. Diese Verantwortung geht über eine reine Beteiligung des Bürgers oder privaten Akteurs hinaus und entspricht damit dem Konzept von Urban Governance. Ausdrücklich zu erwähnen ist die Bereitschaft des Augsburger Verwaltungsapparates, sich an einem Umstrukturierungs- und Lernprozess dieser Art zu beteiligen. Die Übertragung der Verantwortung (hoheitlicher) Bereiche an „externe“ Akteure ist keineswegs selbstverständlich. In einem System, in dem eine hierarchische Struktur lange der Normalität entsprach, ist eine gleichberechtigte Kooperation „auf Augenhöhe“ nicht ohne Weiteres zu integrieren. Urban Governance erfordert Koordination statt Steuerung. Dafür sind Lernprozesse notwendig, aber auch die Bereitschaft,

bestehende Strukturen zu verändern. Der ehemalige Sozialreferent und Initiator des Bündnisses für Augsburg, DR. KONRAD HUMMEL, legte 2002 erste Pläne zur internen Umstrukturierung und Weiterentwicklung des Sozialreferates vor. Ziel war es, Ämter- und Referatsgrenzen durchlässiger zu machen und die übergreifende Kooperation zu verbessern. In diesem Rahmen wurde das Jugendamt mit dem Amt für soziale Dienste zusammengelegt; das Amt für Kinder, Jugend und Familie (AKJF) entstand. (vgl. AZ, 14.01.2003) Darüberhinaus wurde die Stadt in vier Sozialregionen gegliedert, mit dem Ziel, verschiedene städtische Leistungen „vor Ort“ unterzubringen (vgl. AZ, 14.01.2003). *„Hummel erhofft sich durch die Wohnortnähe, die Bürger stärker beteiligen zu können. Auch mit Vereinen und Ehrenamtlichen könne enger zusammengearbeitet werden. Für die Sozialraumplanung hat er den Stadtjugendring ins Boot geholt. Eine Kooperation ist auch mit dem Schulreferat, dem Amt für Grünordnung und Naturschutz ..., der Universität und der städtischen Wohnungsbaugesellschaft WBG geplant. Auch schwebt ihm vor, jeden der vier Bezirke einem freien Träger (zum Beispiel Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Diakonie) anzuvertrauen“* (AZ, 14.01.2003). In diesem Rahmen wurden beispielsweise die Dienststellen der ARGE Beschäftigung, des Amtes für soziale Dienste, des Stadtjugendringes, der Kita-Regionalkonferenzen und die KIDS-Standorte reorganisiert. Es handelte sich dabei *„nicht nur um organisatorisch-räumliche Veränderungen, sondern um die Umsetzung des Arbeitsprinzips der Sozialräumlichkeit“* (NÖLKE-SCHAUFLER, 07.09.2009 per E-Mail). Viele Projekte können so in Wohnortnähe durchgeführt werden und erreichen den Bürger leichter. Auch das oben erwähnte Konzept der neuen Stadtbücherei, das Konzept des „offenen Hauses“, demonstriert die Öffnung der Stadt zur Stadtgesellschaft.

In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung einzelner Persönlichkeiten für Urban Governance deutlich. Die Reorganisation der Verwaltung zur Ermöglichung von Urban Governance-Strukturen benötigt Ideen und Visionen; sie benötigt jedoch auch Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft und damit Personen, die sich einem solchen Thema widmen und konsequent an dessen Umsetzung arbeiten, die sog. „Leuchttürme“. Gleichsam bedeutend ist zusätzlich die Gewährleistung einer gewissen Kontinuität. Personelle Veränderungen, beispielsweise durch Kommunalwahlen etc., dürfen die Prozesse nicht beeinträchtigen. Akteure, die in Netzwerken kooperieren, reagieren, wie oben erläutert, relativ sensibel auf personelle Veränderungen. Persönliche Beziehungen und Vertrauen, die im Netzwerk aufgebaut werden, sind von großer Bedeutung für den Netzwerkprozess und dessen Gelingen. Bei Verschiebung von Zuständigkeiten ist daher die Kontinuität des Prozesses sicherzustellen.

Engagement entsteht nicht von selbst. Das Engagementpotential in Augsburg ist jedoch hoch. Wie die Bürgerumfrage 2007 zeigte, sind 53,7% der Einwohner dazu bereit, sich für die Stadt zu engagieren (vgl. STADT AUGSBURG 2007, S.104). Eine Steigerung der aktuellen Engagementquote (46%) ist folglich möglich. Es ist daher von großer Wichtigkeit, ideale Gegebenheiten für das Engagement zu schaffen, um eine Ausweitung und Weiterentwicklung der partizipativen und kooperativen Strukturen in der Stadt zu ermöglichen. Um dies zu erreichen, muss sich das Angebot an die Akteure richten. Die Institutionen betreiben eine zufriedenstellende Öffentlichkeitsarbeit, doch werden Veröffentlichungen, Broschüren, Flyer etc. – ähnlich wie Werbung - häufig nicht wahrgenommen. Die Öffnung der Stadt zur Stadt ist damit ein erfolgversprechender Schritt, zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteure zu erreichen. Die Unterbringung des Büros für bürgerschaftliches Engagement in der Stadtbücherei ist beispielsweise positiv zu bewerten, denn dadurch können Bürger, die die Bibliothek nutzen, „zufällig“ erreicht und eventuell in den Prozess eingebunden werden. Denn viele Bürger kennen die Möglichkeiten für ein Engagement nicht. Die Bürgerumfrage zeigte, dass zwar 53,6% das Bündnis für Augsburg kennen, lediglich 36,4% der Bürger ist aber die Lokale Agenda 21 ein Begriff (vgl. STADT AUGSBURG 2007, S.105). Frau NÖLKE-SCHAUFLER benotete die Kategorie „Bekanntheit in der Stadtgesellschaft“ mit „gut“, DR. STAMM mit „ausreichend“. Um größeres Potential ausschöpfen zu können und mehr Kooperation zu ermöglichen, ist es folglich von großer Bedeutung, in der Stadtgesellschaft bekannter zu werden und erreichbar zu sein. Die Öffentlichkeitsarbeit der Lokalen Agenda 21 benotet DR. STAMM mit „befriedigend“, Frau NÖLKE-SCHAUFLER mit „gut“. Die Darstellung in den lokalen Medien bewertet DR. STAMM mit „mangelhaft“, Frau NÖLKE-SCHAUFLER mit „gut bis befriedigend“. Zu prüfen wäre deshalb, ob durch die Bemühungen die jeweilige Zielgruppe in befriedigendem Maße erreicht werden kann.

Zusammengefasst lässt sich folgendes Bild von Augsburg, der „Bürgerstadt“, zeichnen: die Stadt ist auf dem Weg, Urban Governance-Strukturen aufzubauen und ist bemüht, mit den Bürgern in Dialog zu treten. Sie demonstriert dies an verschiedenen Stellen in der Stadt. Aktuellstes Beispiel ist das „offene Haus“ der Stadtbücherei. Die Lokale Agenda 21 und das Bündnis für Augsburg sind gut integrierte Institutionen innerhalb der Stadt, die relative Autonomie und die Akzeptanz der Verwaltung genießen. Die Umsetzung von Urban Governance hängt von einzelnen Persönlichkeiten ab, jedoch ist auch die Politik gefordert, welche die Weichen für die zukünftige Entwicklung zu stellen hat. Die Arbeit der Verwaltung wird sich ändern. Denn die Ausweitung der Handlungsspielräume für zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteure geht

mit einem Machtverlust für Verwaltung und Politik einher. Dafür sind Aushandlungsprozesse, neue Rollenwahrnehmungen und Machtverständnisse erforderlich. Auch Kritikfähigkeit und transparente Arbeitsweisen werden vonnöten sein. Mit der Initiative für das Bündnis für Augsburg und dem Stadtratsbeschluss der Lokalen Agenda 21 hat sich die Stadt Augsburg dazu entschieden, in einen solchen Prozess einzutreten und zeigt die Bereitschaft, in Kooperation zu vormals „externen“ Akteuren Lernprozesse zu beschreiten.

6.2 Privat statt Staat?

Die AIP GmbH und die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH entsprechen dem Urban Governance-Konzept nicht in idealer Weise, dennoch stellen sie Beispiele für öffentlich-private Kooperationen, also bilaterale Kooperationen, dar. Bürgerliches Engagement ist als *ein* Baustein von Urban Governance bzw. von veränderten Rollenbildern auf kommunaler Ebene anzusehen. Ohne die Kooperation von Wirtschaft, Institutionen, Verwaltung und Stadtpolitik jedoch kann nur relativ wenig bewirkt werden (vgl. STAMM, 29.06.2009). In der Literatur existieren, wie bereits erwähnt, kontroverse Diskussionen zum Thema Urban Governance. Eine häufige Kritik beschäftigt sich mit der Frage, ob die Abgabe von traditionell hoheitlichen Aufgabenfeldern mit dem Rückzug des Staates bzw. mit dem Schrumpfen wohlfahrtsstaatlicher Leistungen gleichzusetzen sei. Auch der Machtverlust an private Konzerne wird befürchtet. Andere Stimmen verstehen Urban Governance jedoch als Entlastung des Staates, besonders in finanzieller Sicht.

Generell gilt, dass Urban Governance den Arbeitsaufwand der Verwaltung nicht vermindert, sondern diesen verändert. DR. STAMM betont in diesem Zusammenhang, dass die Arbeit durch die Umstrukturierung des Verwaltungsapparates nicht kostengünstiger, aber effektiver wird (vgl. STAMM, 29.06.2009). Daneben bieten öffentlich-private Kooperationen einige Vorteile. DR. HUBER sieht diese v.a. darin, „*mehr positive Einflüsse aus dem privaten Sektor zu erhalten*“ (HUBER, 02.07.2009), beispielsweise neue Ideen, Innovationen etc.. Ideen solcher Art können allerdings auch durch die Kooperation in Netzwerken generiert werden. Auch Herr THIEL erwähnt Vorteile privater Gesellschaften in Bezug auf Finanzierung und Drittmittelbeschaffung (vgl. THIEL, 13.07.2009). Die Abhängigkeit von rein öffentlicher Finanzierung sei häufig ein Hemmnis der Prozesse, bestätigt DR. HUBER (vgl. HUBER, 02.07.2009). Alle Befragten sind sich jedoch darin einig, dass gewisse Kernkompetenzen in öffentlicher Hand bleiben müssen, um weiterhin der Neutralität verpflichtet zu sein.

Der Einbezug privatwirtschaftlicher Akteure im Sinne von Urban Governance ist allerdings nicht als Privatisierung, im Verständnis von Abgabe öffentlicher Aufgaben an private Träger zu verstehen. Denn den wesentlichen Aspekt des Urban Governance-Konzeptes stellt die Kooperation dar, und damit die gemeinsame Verantwortung. Urban Governance funktioniert folglich durch bilaterale Kooperationen, die nicht im Sinne von „auslagern“ oder „abgeben“ von Verantwortung zu verstehen sind, sondern vielmehr als Ergänzung und Verantwortungsteilung. Urban Governance ist daher nicht als Rückzug des Staates anzusehen. Es verändert das Selbstverständnis der Akteure und restrukturiert die Verwaltung durch die Einführung kooperativer Elemente. Die Interviewpartner sind sich darin einig, dass Privatisierungen in Augsburg derzeit tendenziell zurückgehen, bzw. dass Diskussionen um die Auslagerung städtischer Aufgaben ihren Zenit bereits überschritten haben. Als Erfolg ist in dieser Hinsicht beispielsweise die Gewährleistung der städtischen Trinkwasserversorgung im Jahr 2008 zu nennen, die vornehmlich durch die beiden Bürgerbegehren der „Wasser-Allianz“ erreicht werden konnte.

Die AIP GmbH ist eine städtische Gesellschaft, kooperiert aber mit der Stadt, sowie mit weiteren privatwirtschaftlichen Akteuren in Projekten. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ist seit kurzem ein Regionalakteur, weshalb dies nun weniger zutreffend ist; zuvor - als Augsburg AG und Augsburg GmbH – existierten jedoch reine Kooperationen mit der Stadt Augsburg. In beiden Gesellschaften verschafft die öffentlich-private Konstellation entscheidende Vorteile, die zur Umsetzung der Ziele beiträgt. Allerdings ist zu erwähnen, dass sich für die AIP GmbH, die stark von städtischen Finanzmitteln abhängig ist, diese Abhängigkeit häufig als Hemmnis darstellt. In der Folge sind langfristige, strategische Planungen schwierig. Es wäre möglich, den städtischen Anteil an der Gesellschaft zu erhöhen, um unabhängiger von Fördermitteln zu werden, oder aber die Erwirtschaftung von Gewinnen auf dem freien Markt zuzulassen. (vgl. HUBER, 02.07.2009) Es stellt sich die Frage, ob die Kooperation öffentlich-privat in diesem Fall auch negative Auswirkungen hat, und ob „mehr Staat“ bzw. „mehr Privat“ hier bessere Lösungen liefern könnte. Dieser Aspekt kann an dieser Stelle und im Rahmen der Fragestellung jedoch nicht beantwortet werden.

Generell gilt für die Fragestellung: Urban Governance ersetzt die hauptamtliche Arbeit in der Verwaltung nicht, im Gegenteil: für das Bündnis für Augsburg und die Lokale Agenda 21 wurden Stellen innerhalb der Stadtverwaltung geschaffen, so z.B. die Geschäftsstellen, aber auch Ansprechpartner für Bündnis-Projekte, Schulungen für die Akteure etc.. Die Koordination der Prozesse durch die öffentliche Hand bleibt von

großer Wichtigkeit. Prozesse, die eine „*hundertprozentige Selbstorganisation*“ (NÖLKE-SCHAUFLE, 06.07.2009) besitzen, funktionieren häufig nicht in dem Maße, wie Prozesse, die professionell koordiniert werden. Aus diesem Grund funktioniert Urban Governance nicht ohne die Unterstützung, die Koordination und die Kooperation der öffentlichen Hand; Kritiken, die eine Auskoppelung des Staates befürchten, sind – zumindest in Augsburg – nicht zu halten.

In Tabelle 21 werden die wichtigsten Faktoren von Urban Governance in Bezug auf die vier untersuchten Institutionen gegenübergestellt.

Tab. 21: Gegenüberstellung der Institutionen

	Lokale Agenda 21	AIP GmbH	Bündnis für Augsburg	Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
Initiative	bürgerschaftliche Initiative, Akteure dreier Ebenen an Entstehung beteiligt	Stadt Augsburg	Sozialreferent Dr. Hummel, Stadtgesellschaft an Konzeption beteiligt	Weiterentwicklung der Augsburg GmbH
Akteurskonstellation	Trilateralität bereits in Grundsatz enthalten, im Leitbild verankert	PPP der Stadt Augsburg und privater Bildungsdienstleister, bilaterale Kooperation	Trilateralität in Grundgedanke enthalten, in Leitbild fixiert	öffentlich getragene Gesellschaft, Kooperation mit Unternehmensnetzwerken
Ziele	in Handlungsprogramm fixiert, Richtschnur für alle Akteure	generell Ermöglichung und Durchführung von Kooperationsprojekten, projektbezogen	in Leitbild fixiert, als übergreifendes Ziel für alle Projekte zu verstehen	ebenenübergreifende Netzwerkarbeit als Instrument zur Erreichung
Legitimation	durch Stadtratsbeschluss gewährleistet, Geschäftsstelle innerhalb Verwaltung	Städtische Tochtergesellschaft	Stadt als Initiator, OB trägt politische Verantwortung	öffentlich getragene Gesellschaft, Regionalakteur
Rollenverschiebung	Unterstützung, jedoch keine Steuerung durch Verwaltung, Bereitschaft der Verwaltung für Lernprozesse	als Ergänzung der Verwaltung zu werten	Stadt als Initiator, Durchführung der Projekte generell in Kooperation	in Ansätzen, jedoch endgültige Entscheidungskompetenz bei öffentlicher Hand
Handlungskompetenz	relative Autonomie von Stadtverwaltung, Verantwortungsübertragung	Abhängigkeit von städtischer Finanzierung und Entscheidungen	gemeinsame Verantwortungsteilhabe als Ziel, geht über reine Beteiligung hinaus	
Erweiterte Handlungsspielräume	durch Stadtratsbeschluss und Trilateralität in Leitbild gegeben	im Rahmen der Projekte	vorhanden	weniger Abhängigkeit von öffentlicher Hand birgt Vorteile (z.B. Finanzierung über Drittmittel)
Kooperation auf Augenhöhe	Koordination statt Steuerung, gleichberechtigte Akteure, nicht-hierarchisch	intern wenig hierarchisches Team, Netzwerke nicht hierarchisch; extern	bereits im Grundsatz enthalten	lediglich innerhalb der Netzwerke

		Abhängigkeit von Stadtverwaltung		
Strategien	Bewusstseinsbildung und Umsetzungsorientierung, gegenseitige Ergänzung	ideale Akteurskonstellation für jeweiliges Projekt	Bündelung lokaler Ressourcen, Vernetzungsgedanke omnipräsent	Förderung und Weiterentwicklung der regionalen Netzwerke
Langfristigkeit	vorhanden (Zielerreichung 100%)	Beendung der Kooperationsnetzwerke nach Projektabschluss	Voraussetzung des Prozesses, Verantwortung	Beispiel Regionalmanagement: angelegt auf mehrere Jahre
Evaluierung	anhand ANI	projektbezogen	Jahresberichte der Projekte	projektabhängig
Motivation der Akteure	ideelle Basis, Erfolgserlebnisse durch Projektumsetzung, Beteiligungskompetenz	keine ideelle Basis, Kooperation als Mittel zur Erreichung der Projektziele	Erfolgserlebnisse, bundesweites Lob Augsburgs als „Bürgerstadt“	bei Ermöglichung von individuellem Nutzen
Weiterentwicklung	Bereitschaft der Stadtverwaltung zum Lernen, Weiterentwicklung von Zielen und Projekten auf Bilanzierungskonferenz	Innovation und Optimierung durch Lernen aus abgeschlossenen Kooperationen, Projekte als „Test“ für Innovationen	Weiterentwicklung durch Lernen der Stadtverwaltung: Dezentralisierung, Konzept des Offenen Hauses, Akteure: Förderung von Kooperation und Vernetzung	Vernetzung der Netzwerke als Innovation, weniger Doppelung, mehr Abstimmung und Orientierung, Synergien,
Erstarrung des Prozesses (?)	Einbindung neuer externer Akteure in Leitbild vorgesehen, Innovationen vorhanden	Innovationen vorhanden, laufende Erweiterung des Projekt-Spektrums	durch Projekte und Aktionen permanente Impulse in Stadtgesellschaft	noch nicht absehbar, möglich, wenn Nutzen für Netzwerke nicht gewährleistet werden kann, bei Verlust der Drittmittel
Konflikte	rein inhaltlich, Konkurrenz zu anderen Angeboten	Eigeninteresse, mangelnde Kontinuität, konkurrierende Ideen und Ansätze	Zwischenmenschliches, „Selbstdarsteller“, Eigeninteresse	Zwischenmenschliches, Fraktionsbildungen im Netzwerk, Eigeninteresse
Grenzen	Gefahr der Überlastung (Kommunikation und Koordination), starke Referatsbindung	Abhängigkeit von öffentlicher Hand, Kooperation als Grenze (?)	überwindbar durch neue Arbeits- und Koordinationsformen	Akquise und Motivation der Mitglieder, Nutzen muss gewährleistet werden

Quelle: eigene Darstellung

6.3 Grenzen der Vernetzung?

Urban Governance braucht Kooperation. Diese funktioniert am effizientesten und liefert die qualitativ hochwertigsten Ergebnisse, wenn sich Akteure in Netzwerken zusammenschließen. Auch die Transaktionskostenanalyse zeigt, dass die Effizienz der Verwaltung und die Qualität der Ergebnisse durch Netzwerkarbeit stark verbessert werden kann. Diese Netzwerke können thematisch sowohl breit gefächert sein, als auch spezifische Themenbereiche umfassen. In Augsburg existieren aktuell über 130 Netzwerke, die die verschiedensten Ziele verfolgen. Netzwerke werden in der Literatur – besonders im Zusammenhang mit Urban Governance – häufig als „Königsweg“ der Koordination dargestellt. An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage nach den Grenzen der Vernetzung bzw. der Netzwerkarbeit. Folgende Probleme treten in Augsburg auf:

Die Netzwerkarbeit ist in Augsburg weit verbreitet. Allerdings ist zu bemerken, dass zahlreiche konkurrierende Ansätze nebeneinander existieren. In bestimmten Themenkomplexen, z.B. zum Thema Demographie, entstanden so mehrere Netzwerke, die spezielle Teilbereiche der Thematik aufgreifen. Ein ganzheitlicher Ansatz jedoch fehlt. Es existieren zahlreiche Zusammenschlüsse, *„die sich als die einzig wahre Einrichtung, den einzig wahren Ansatz sehen ... ein Wust an Nebeneinander und an zusätzlicher Arbeit“* (HUBER, 02.07.2009). Die Netzwerkarbeit wird hier durch eine relative Unübersichtlichkeit erschwert. Es entstehen Doppelungen und inhaltlich ähnliche Projekte, die an verschiedenen Stellen parallel bearbeitet werden. Zur Koordinierung dieses Nebeneinanders arbeitet die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH an der netzwerkübergreifenden Zusammenarbeit, also einem „Netzwerk aus Netzwerken“. Durch die Ermöglichung der Kommunikation und Koordination der einzelnen Aktivitäten vor Ort können die zahlreichen Ansätze und Energien gebündelt und die Effekte verstärkt werden. Die Zusammenstellung aller existierenden Netzwerke schafft, wie oben beschrieben, Überblick und ermöglicht die Kooperation mit thematisch verwandten Netzwerken. Dieser Schritt kann entscheidend dazu beitragen, die Grenzen der Vernetzung zu umgehen. Auch den anderen hier betrachteten Institutionen sind Schritte dieser Art zu empfehlen. Gerade das Bündnis für Augsburg und die Lokale Agenda 21 zeigen inhaltliche Überschneidungen. Eine Kooperation – z.B. projektbezogen – könnte die Ressourcen verstärken und Energien bündeln. DR. STAMM weist allerdings darauf hin, dass ein Netzwerk ab einer gewissen Größe aufgrund seiner Komplexität schwierig zu koordinieren sei. Bereits die Lokale Agenda 21 selbst sei so groß, dass die Gefahr der Überlastung für die Akteure

bestünde. Deshalb sind die Kosten der Netzwerkarbeit zu berücksichtigen, wie z.B. die Vor- und Nachbereitung der Prozesse, die Zeit und Energie in Anspruch nehmen. Um die Synergieeffekte durch Kooperation in Netzwerken ausschöpfen zu können, sind daher unter anderem Veränderungen in den Verwaltungsstrukturen und in den Arbeitsweisen der Verwaltungsangestellten vonnöten. Netzwerkarbeit benötigt zusätzliche Zeit; diese sollte in den Arbeitsbeschreibungen der Angestellten berücksichtigt werden, um den Nutzen der Netzwerkarbeit gewährleisten zu können. (vgl. STAMM, 29.06.2009) Generell gelte, so DR. STAMM, die Richtschnur „*so viel Vernetzung wie nötig, aber so wenig Vernetzung wie möglich*“ (STAMM, 29.06.2009).

Diese Grenzen der Vernetzung sieht Frau NÖLKE-SCHAUFLEER flexibler. Sie stellt die Frage, *ab wann* ein Netzwerk zu groß sei. Wenn die Koordination und Kommunikation ein Netzwerk an seine Grenzen bringe, dann sei dies ein Indikator dafür, dass andere Arbeitsformen vonnöten werden. (vgl. NÖLKE-SCHAUFLEER 06.07.2009) Sie spricht in diesem Zusammenhang dezentralere Verwaltungsformen, die vermehrt in Untergruppen und mit Multiplikatoren arbeiten, an. Verantwortungsbereiche sollten stärker beschnitten und verteilt werden. Darüberhinaus geht sie davon aus, dass sich Regeln einspielen werden, um flexibler und differenzierter zu kooperieren. (vgl. NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009) *„Die Frage (ist für mich), in welcher Arbeitsform man weitergeht. Ich kenne Grenzen meiner Arbeitskapazität ..., auch Grenzen von Kommunikationskreisläufen usw. ..., aber die Frage ist, wie kann man mit solchen Grenzen konstruktiv umgehen und wie kann ich ... andere Möglichkeiten finden, Abstimmung herzustellen, so dass Grenzen ... aufgeweicht werden“*, so NÖLKE-SCHAUFLEER (NÖLKE-SCHAUFLEER, 06.07.2009).

Als weitere Grenze der Netzwerkarbeit ist die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen des Netzwerkes zu nennen. Grundsätzlich bedeutet Netzwerkarbeit einen Mehraufwand für alle Beteiligten, welcher sich durch einen bestimmten – abhängig von der Thematik des Netzwerkes – Zusatznutzen lohnen sollte. Hierbei ist die individuelle Perspektive der Akteure zu beachten. Diesen Nutzen können sowohl ideelle, aber auch finanzielle Vorteile darstellen. Die Grenzen der Vernetzung sind erreicht, wenn zu viele ineffiziente Netzwerke nebeneinander existieren, so dass das Einzelne den Mitgliedern diesen Zusatznutzen nicht bieten kann, was sich wiederum stark auf die Motivation der Mitglieder sowie die Mitgliedergewinnung, und damit auf die Qualität der Netzwerkstrukturen auswirkt.

Generell ist zusammenzufassen, dass nicht ein *zu viel* an Netzwerk die Grenzen der Vernetzung beschreibt, sondern vielmehr die Unübersichtlichkeit und Schwierigkeiten bei der Koordination. Falls in Augsburg weiter konsequent daran gearbeitet wird, die

einzelnen Ansätze zu koordinieren und Verbindungen herzustellen, können diese Grenzen vermutlich aufgebrochen werden. Beispielsweise können hauptamtliche Netzwerkmanager, die mit der netzwerkübergreifenden Kommunikation und Koordination betraut sind, einen Beitrag dazu leisten, mehr Überblick herzustellen. Die Angebote der einzelnen Netzwerke können so verbessert, die Zielerreichung optimiert und die Qualität der Arbeit erhöht, und damit der Nutzen der Netzwerkarbeit verbessert werden. Die Motivation und die Gewinnung der Mitglieder stellt dann keine Grenze des Netzwerkes mehr dar. Für diese Erfolge ist jedoch die weitere Umstrukturierung der Verwaltung vonnöten. Die Kooperation der städtischen Verwaltung in und mit Netzwerken sollte referatsunabhängig als gewinnbringende Chance begriffen und von sämtlichen Angestellten anerkannt werden. Arbeitsweisen und Arbeitsbeschreibungen müssen sich darauf einstellen. Die Zuständigkeiten, z.B. Ansprechpartner innerhalb der Referate sollten klar geregelt und die Kontinuität der Kooperation, auch über Legislaturperioden hinaus, gewährleistet sein. Wird an der Umsetzung dieser Aspekte weiterhin konsequent gearbeitet, so ist davon auszugehen, dass in Augsburg in naher Zukunft ideale Strukturen für Urban Governance entstehen werden und effizienten und qualitativ hochwertigen Lösungen, die durch partizipative und kooperative Prozesse entstehen, nichts im Wege steht.

7. Fazit

Das Urban Governance-Konzept ist ein Ansatz, der in den letzten Jahren für viel Diskussionsstoff in den Kommunen sorgte. Die Restrukturierung traditionell hoheitlicher Verwaltungen und der Wandel von „Dienstleistung“ zu „Zusammenarbeit“ wird nicht allerorts mit Begeisterung aufgefasst und das Konzept hat sich gegen Vorbehalte und Kritiken durchzusetzen. Den Bürger, den „Laien“, mit Entscheidungskompetenz auszustatten und seine Handlungsspielräume auszuweiten, bedarf eines Umdenkens – und dies nicht nur von Seiten der öffentlichen Hand! Alle Beteiligten müssen lernen, Verantwortung abzugeben und andererseits Verantwortung zu übernehmen. Auch müssen „Spielregeln“ für diese neue Form der Kooperation gefunden werden; diese müssen sich bewähren, eventuell neu überdacht und restrukturiert werden. Mit Sicherheit ist Urban Governance mit dem Überdenken der Selbstverständnisse der drei gesellschaftlichen Ebenen verbunden. Aufgaben und Kompetenzen werden sich verschieben und einzelne Akteure werden lernen müssen, mit diesen neuen Rollen umzugehen. Entscheidungen auf kommunaler Ebene werden dann nicht mehr einseitig getroffen werden, sondern durch Aushandlungen in Kooperation mit Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft. Doch dieser Prozess benötigt Zeit.

Im Rahmen vorliegender Arbeit wurde gezeigt, auf welche Weise Urban Governance funktionieren kann. Im Mittelpunkt stand die Frage, inwiefern Urban Governance-Strukturen in Augsburg bereits existieren und welche Erfolge sie erreichen. Am Beispiel von vier ausgewählten lokalen Institutionen wurden die wichtigsten Aspekte des Konzeptes überprüft und eine Bewertung der Partizipations- und Netzwerkstrukturen durchgeführt.

Zusammenfassend können folgende Aspekte festgehalten werden: Urban Governance funktioniert, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu ist es von großer Wichtigkeit, alle beteiligten Akteure mit gleichberechtigten Handlungskompetenzen auszustatten und ihnen den Zugang zu Entscheidungen zu ermöglichen. Es muss Sorge getragen werden, dass Entscheidungen, die in partizipativen Prozessen entstehen, die entsprechende Legitimation erhalten, z.B. - wie in Augsburg geschehen - durch politische Entschlüsse. Der Aufbau von trilateralen Netzwerken, in denen Ziele klar formuliert sind und die Zusammenarbeit auf gleichberechtigter Basis, auch über Hierarchiegrenzen hinweg, gefördert wird, zählen zu den Grundgedanken solcher Kooperationen. Für das Gelingen der Prozesse ist es unerlässlich, klaren Nutzen und Erfolgserlebnisse für alle Beteiligten zu ermöglichen. Die Grenzen der Netzwerkarbeit können dann überwunden werden. Darüberhinaus

sind neue Formen der Koordination vonnöten, um die kooperativen Prozesse zu steuern. In Augsburg wurde ein Teil dieses Weges bereits gegangen:

Stadtverwaltung und Politik:

Durch die Initiative und die Beteiligung verschiedener kooperativer Prozesse demonstriert die Stadtverwaltung und Politik die Bereitschaft, in den Dialog mit anderen gesellschaftlichen Akteuren einzutreten. Das Konzept einer offenen, dezentralisierten Verwaltung, die zu den Bürgern kommt, und nicht anders herum, beweist diesen Schritt. Die Ausweitung der Handlungsspielräume für nicht-öffentliche Akteure ist an vielen Stellen zu finden, gleich ob es sich um bürgerschaftliche oder privatwirtschaftliche Akteure handelt. Das Schaffen einer Anerkennungskultur, um das Interesse – und auch den Bedarf – an der Kooperation zu demonstrieren, ist ein wichtiger Schritt, den sich die Stadt zum Ziel gesetzt hat. Sie zeigt dies beispielsweise mit der Verleihung des Zukunftspreises oder der städtischen Verdienstmedaille „Für Augsburg“. Die Bereitschaft der Stadt, die Stadtgesellschaft in die Prozesse mit einzubeziehen und ihr Kompetenzen zu übertragen, ist allerdings, wie erwähnt, als größte Form der Anerkennung zu interpretieren.

Bürgerschaft:

Die Augsburger Bürger sind engagiert und nehmen in großer Zahl an den Partizipationsprozessen teil. In Zukunft müssen sie lernen, mit der neuen Verantwortung umzugehen und diese auch wahrzunehmen. Ein Bestandteil dieses Prozesses ist es nicht nur, Aufrufen zur Beteiligung zu folgen, sondern eigene Ideen zu entwickeln und zu initiieren. Dazu muss ein Bewusstsein geschaffen werden; es erfordert die Bereitschaft, sich für das eigene Umfeld, die Stadt, zu interessieren und sich zu informieren, und dies auch in Themenkomplexen, die dem Bürger klassischerweise eher fremd sind. Durch Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen können aus „Laien“ Experten werden, die in Kooperation zu öffentlicher Hand und Privatwirtschaft wertvolle Beiträge zu kommunalen Entscheidungen liefern können.

Private Wirtschaft:

Private Unternehmen und Gesellschaften sind in Augsburg über netzwerkartige Kooperationsformen in viele Entscheidungsprozesse involviert. In den hier betrachteten Fällen konnte eine (nicht immer vollständig) gleichberechtigte Kooperation der gesellschaftlichen Ebenen erreicht werden. Die Entscheidungen wurden dadurch nicht vollständig an private Träger übergeben, sondern bleiben in öffentlicher Hand,

gewinnen darüberhinaus aber durch Vorteile des privaten Sektors. Im Rahmen von Projekten der Lokalen Agenda 21 oder des Bündnisses für Augsburg werden privatwirtschaftliche Akteure häufig – auch als Sponsoren – involviert. Damit Netzwerk-Kooperationen dieser Art funktionieren, müssen die Netzwerkstrukturen, wie oben gezeigt wurde, allen Beteiligten einen Nutzen garantieren. Wünschenswert wäre, dass Unternehmen diesen Nutzen nicht insbesondere in finanzieller Hinsicht erwarten, sondern, sich vermehrt für allgemeinnützige Projekte auf lokaler Ebene engagieren und damit mehr Verantwortung übernehmen.

Darüberhinaus bliebe es zu wünschen, dass lokale Medien sich stärker an der Bewusstseinsbildung beteiligen. Eine konsequente Berichterstattung über laufende Partizipationsprozesse und Projekte könnte so mehr Akteure erreichen. Auch die Aufklärung über bestehende Möglichkeiten zur Teilhabe ist von Bedeutung. Generell ist Augsburg im Rahmen der Fragestellung als vitale, bürgernahe Stadt zu bezeichnen, in der durchaus positive Ansätze einer modernen Bürgerkommune, und damit von Urban Governance, zu erkennen sind. Können oben genannte Aspekte in naher Zukunft verbessert und weiterentwickelt werden, so kann Augsburg durchaus als die in der Presse gelobte „Modellstadt“, als ein Vorbild für die Umsetzung von Urban Governance-Strukturen gelten.

Anhang

Transkript zum Interview mit Dr. Norbert Stamm

Geschäftsstelle Lokale Agenda 21 am 29.06.2009

Romeike: Zu Beginn würde ich Sie bitten, mir einen kurzen Einblick in die Arbeit der Lokalen Agenda 21 zu geben. Was sind zentrale Handlungsfelder der Lokalen Agenda 21? Wofür steht sie?

Stamm: Die Lokale Agenda ist ein Verständigungsprozess der Stadtgesellschaft darüber wie sie nachhaltige Entwicklung hier vor Ort sieht und bewerkstelligt. Nachhaltige Entwicklung kommt von außen, als ein politischer Wille der Weltgesellschaft. Auf der UN-Konferenz wurde also beschlossen: „Wir wollen nachhaltige Entwicklung“. Dafür gibt es auch einige „Pflöcke“, die eingeschlagen sind, was nachhaltige Entwicklung darstellen soll. Als grobes Rahmenziel geht es einmal darum die ökologischen, sozialen und ökonomischen Grundlagen zu erhalten, und dass sie auch in Zukunft für zukünftige Generationen gut aussehen und gleichzeitig auch für alle Menschen weltweit gleiche Chancen bieten und gleiche Lebensqualität bewerkstelligen. Das ist ein großes Ziel. Man muss jetzt sehen, was man als Kommune, als ein Handlungsfeld unter mehreren, als eine Ebene des Handelns, dazu beitragen kann. Dafür ist es wichtig, zuerst zu kommunizieren, wie nachhaltige Entwicklung aussieht. Das ist aber wie gesagt nur grob festgelegt. Das bedeutet, jede Gesellschaft muss für sich selbst kommunizieren und selbst entwickeln, was für sie nachhaltige Entwicklung ist. Aber als Hilfestellung gibt es die Vernetzung mit den anderen Ebenen. Es würde wenig Sinn machen, wenn Augsburg als nachhaltige Entwicklung etwas festlegt, was z.B. dem Land Bayern oder der Bundesrepublik oder Europa im dem widersprechen würde. Das heißt, es gibt da einen regen Austausch. Die Lokale Agenda ist also ein Bewusstseinsbildungs-, Verständigungs- und Handlungsprozess.

Romeike: Die Entstehung des Handlungsprogramms Nachhaltigkeit war in Augsburg ja ein längerer Prozess. Wer war Anstoßgeber? Wie lief der Prozess ab und wer war daran beteiligt?

Stamm: Das Handlungsprogramm Nachhaltigkeit wurde 2004 vom Stadtrat beschlossen. Aber eigentlich hat der Prozess 1996 mit dem Agenda-Prozess begonnen. Man hat damals die Stadtgesellschaft breit dazu eingeladen. Und zwar wurde wirklich jeder eingeladen, von den Stadtratsfraktionen über bekannte Akteure der Stadtgesellschaft, wie Institutionen, Verbände, die IHK und so weiter bis hin zu bürgerschaftlichen Akteuren aus Vereinen, über die Presse aber auch einzelne Bürger. Diese waren eingeladen, zu solch einem Verständigungsprozess um Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung zu liefern. Ersteinmal hat man sich zu verschiedenen Gruppen zusammengeschlossen, zu den Agenda-Foren. Zu Beginn waren es drei Foren, zu den Themen „Eine Welt“, „Energie“ und „Verkehr“. Relativ schnell wurden die Foren ausgeweitet, z.B. auf „Nachhaltige Stadtentwicklung“. Im sozialen Bereich gab es ein größeres Forum mit vier verschiedenen Aspekten, nämlich „Armut“, „Arbeit/ Arbeitslosigkeit“, „Behinderung“ und „Partnerschaft der Generationen“. Mit der Zeit hat sich das weiter ausdifferenziert. Einige der sozialen Gruppen gibt es auch heute noch, nämlich die Armutskonferenz und den Bereich „Partnerschaft der Generationen“.

In diesen Gruppen ging es darum, einen größeren Konsens in Gesprächen und im Tun zu entwickeln und den Agenda-Prozess zu starten. Man hat sich also darüber verständigt, im Bereich Energie 1996, dass auf der einen Seite die Stadt Augsburg dem Klimabündnis beitrifft, also der Vernetzung auf die nationale und die weltweite Ebene und gewisse Standards dann auch mit übernimmt, nämlich das CO₂-Minderungsziel,

und auf der anderen Seite das Handlungsfeld Photovoltaik/ Solarthermie. Das waren sehr wichtige konkrete Projekte, damit die Stadtverwaltung in diese Richtung, z.B. Klimaschutz und Ökostrom ging. Am Anfang des Prozesses hat man eigentlich gesagt, wir wollen diese Ziele, die konsensual in den Gruppen bestanden, nicht groß zu Papier bringen und uns über Formulierungen streiten. Das kostet viel Energie und verpufft oft im luftleeren Raum. Man steckt sehr viel Energie rein, bis so ein Papier fertig ist und wenn es fertig ist, liegt es in irgendeiner Schublade. Deswegen sind die Agenda-Foren handlungsorientiert.

Gleichzeitig merkte man aber im Lauf des Prozesses, dass man für das, was man da macht, eine Art Klammer brauchte, auch eine Art Gesicht nach außen, auch um den Diskussionsprozess in der Stadt, was nachhaltige Entwicklung ist, einerseits zu intensivieren und andererseits auch zu glätten. Es können nämlich nicht zwei gegenteilige Sachen unter dem Etikett „nachhaltig“ verkauft werden. Das heißt, man muss sich dann auch an einem gewissen Punkt entscheiden und einigen. Man kann also nicht gleichzeitig - zum Beispiel - auf der einen Seite den Autoverkehr intensivieren, indem man Parkhäuser schafft und mehr Autos in die Innenstadt zieht und auf der anderen Seite im Bereich nachhaltige Stadtentwicklung diese Verkehrsflächen wieder einer allgemeineren Nutzung zuführen, Lärm reduzieren, Feinstaub-Emissionen reduzieren und so weiter.

An diesem Punkt ging es dann also darum, wie entscheidet sich die Stadtgesellschaft? Daraufhin hat man dann 1998 gesagt, wir entwickeln Leitlinien, die der Orientierung dienen. Es wurden dann 21 Leitlinien entwickelt, in einem Prüfverfahren, in das wirklich alle wichtigen Institutionen der Stadtgesellschaft involviert waren. Man hat das dann zusammengestellt und diese 21 Leitlinien in diesem indirekten Verfahren festgelegt. Im weiteren Verlauf, 1998, hat man dann beschlossen, dass man diese Leitlinien, diese Ziele, die man dann im Konsens hatte – noch ohne Stadtratsbeschluss - auch messen möchte. Wir brauchten also Indikatoren, die uns nach einigen Jahren Auskunft geben können, wie die Entwicklung verlaufen ist. Immer vor dem Hintergrund, dass die Agenda-Foren weiterhin aktiv ihre Projekte betrieben haben. Man entwickelte also die Indikatoren und hat sich dann 2002 an Runden Tischen entschieden, diese Leitlinien und die Indikatoren mit konkreten Zielen zu jeder Leitlinie und mit konkreten Maßnahmen zu vervollständigen.

Diese Runden Tische waren ein großes breites Verfahren, zu dem wieder breit eingeladen wurde. An den Runden Tischen haben ungefähr 150 Institutionen teilgenommen, auch Teile aus der Verwaltung, Vertreter der politische Parteien, Verbände usw. waren vertreten.

An den Runden Tischen wurde dies dann in einem dreistufigen Verfahren mit koordinierendem Kernplenum, mit Vertretern der einzelnen Runden Tische, aufgebaut. Es gab also drei Tische mit den Themen Ökologie, Ökonomie und Soziales, die jeweils dreimal tagten. Das fertige Ergebnis des Handlungsprogrammes wurde im Dezember 2002 an den Oberbürgermeister überreicht, damit also an die Stadtverwaltung und die Stadtpolitik. 2003 hat die Stadtverwaltung sich dann damit auseinandergesetzt und innerhalb der Maßnahmenvorschläge, die Vorschläge, die als modellhaft geeignet und am besten zu realisieren sind ausgewählt und hat dann diese ausgewählten Maßnahmen und die vorher beschlossenen Leitlinien und Ziele der Runden Tische dem Stadtrat vorgelegt. Der Stadtrat hat dann im Juni 2004 dieses Ergebnis zum Handlungsprogramm zusammengefasst und beschlossen.

Romeike: Würden Sie sagen, dass alle Arbeitsgruppen, alle Fachforen heute für diese Leitlinien und Ziele, also für ein großes Gesamtziel arbeiten, oder hat jedes Fachforum ein eigenes Ziel?

Stamm: Jedes Fachforum findet seine Ziele im Handlungsprogramm, beschäftigt sich aber mit einem bestimmten Bereich des Handlungsprogrammes, wobei sich die Bereiche auch zum Teil überlappen. Aber

im Hintergrund weiß jedes Agenda-Forum, dass das gesamte Handlungsprogramm Richtschnur ist. Die Ziele sind also klar.

Romeike: Wie sollen diese Ziele erreicht werden? Gibt es Strategien, die feststehen?

Stamm: Jedes Fachforum arbeitet in seinem Themenbereich und arbeitet auch mit unterschiedlichen Strategien. Es gibt Fachforen, die mehr auf die Bewusstseinsbildung achten, wie zum Beispiel das Internet-Portal lifeguide, das ist ein reines Angebot. Sie machen Bewusstseinsbildung sowohl bei den Konsumenten, wie auch bei den Anbietern, also den Geschäften, indem sie darauf aufmerksam machen, dass eine kostenlose und auch effektive, gut genutzte Internetplattform bereit steht, und dass die Leute sich auch daran orientieren. Auf der anderen Seite haben die Agenda-Foren ihre Projekte, die konkrete Beiträge liefern. Zum Beispiel das Fachforum Nachhaltige Stadtentwicklung hat den Kriterienkatalog „Nachhaltige Bauleitplanung“ herausgegeben, der jetzt bei jeder Auslage von Bauleitplänen den Leuten physisch, aber auch im Internet, zur Verfügung steht, um die Bebauungspläne nun auch nach den Kriterien der Nachhaltigkeit bewerten zu können.

Das ist also ein konkreter Beitrag um Stellungnahmen zu Bebauungsplänen in diese Richtung ausführen zu können. Darüber hinaus können die Fachforen die Ziele mit diesen kleinen Handlungsschritten natürlich auch nicht alleine erreichen. Als Mittlerin, als zweiten Bereich, gibt es das Agenda-Team. Dort kommen die Vertreter der Fachforen monatlich zusammen und dort geht es um die Steuerung des Gesamtprozesses. Dort stellt man sich die Frage der Wirksamkeit des Handlungsprogrammes. Im Agenda-Team wird die Strategie, also wie kann man die Ziele besser umsetzen, überlegt und bestimmt. Ein Beispiel: Im Stadtratsbeschluss steht, dass Foren zur Bilanzierung abgehalten werden sollen. 2006 gab es eine solche Bilanzierungs- und Entwicklungskonferenz. Das Agenda-Team hat vor kurzem angemahnt, dass solch eine Konferenz bald wieder abgehalten werden soll, um wieder neue Leute in den Prozess hinein zu holen, um das Programm bekannter zu machen.

Gleichzeitig hat die Agenda-Geschäftsstelle innerhalb der Stadtverwaltung noch zwei weitere Instrumentarien, nämlich einmal den Agenda-Beirat. Der Agenda-Beirat ist ein sehr wichtiges Instrumentarium, um den Agenda-Prozess bekannter zu machen und ihn in die Stadtgesellschaft hinaus zu tragen und gleichzeitig das Handlungsprogramm auch weiter zu entwickeln, in dem im Agenda-Beirat einzelne Themen auch beraten werden und dann Empfehlungen aus diesen 20 im Agenda-Beirat vertretenen Institutionen zu geben. Zum anderen gibt es noch die Verwaltung. Es ist auch wichtig zu verfolgen, was die einzelnen Bereichen in Verwaltung machen, und sich dabei aktiv einzuklinken und zu versuchen, bei den einzelnen Planungen und in den Referaten das Handlungsprogramm einzufordern, ins Spiel zu bringen, bewusst zu machen.

Auf diesen drei Ebenen passiert was, wobei die Stellung des Handlungsprogrammes nicht so stark ist, weil auch die Stellung der Geschäftsstelle innerhalb der Verwaltung nicht so stark ist, um das einzufordern.

Romeike: Gerade haben Sie schon das Arbeiten innerhalb von drei Ebenen erwähnt. Das Urban Governance-Konzept, das ich in meiner Diplomarbeit untersuche, sieht in der Vernetzung von Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Ebenen – und zwar idealerweise von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – großes Problemlösungspotential, besonders für den kommunalen Raum. Die Zusammenarbeit in Netzwerken wird als extrem wichtig betont. Sehen Sie die Lokale Agenda 21 in einem Zusammenhang zu diesem Konzept? Könnte die Agenda Ihrer Ansicht nach ein solches Netzwerk darstellen?

Stamm: Auf jeden Fall. Governance, ich sage es mal übersetzt „Bürgerkommune“ oder „Bürgerstadt“ ist für uns ein sehr wichtiges Konzept. Vor allem weil man sich, rein handlungspsychologisch, für die Dinge einsetzt, für die man sich verantwortlich fühlt und für die man auch einen gewissen Handlungsspielraum hat oder bekommt. In diesem Urban Governance-Konzept, oder wie ich eben sagen würde „Bürgerkommunen-Konzept“, gibt es eine Verantwortung und gibt es eben auch Handlungsmöglichkeiten. Das ist ein Bereich in der Kommunalverwaltung, der sich erst im Aufbau befindet. Die Kommunalverwaltung kommt, meiner Einschätzung nach, wirklich von dieser hoheitlichen Funktion und ist stark geprägt durch die Dienstleistung und durch die Diskussion um die Dienstleistungskommune der letzten 20-30 Jahre. Genaugenommen erst mit den Agenda-Prozessen, die Mitte der 90er Jahre in Deutschland aufgekommen sind, als man merkte, dass die Kommunalverwaltung diese Motor- und Mittlerfunktion, und auch eine größere Rolle in der Stadtverwaltung hat, wurde eine Urban Governance in einem breiteren Sinne bewusster. Das besondere an der Lokalen Agenda ist, dass sie versucht solch ein riesengroßes Netzwerk zu sein, das ist gleichzeitig aber natürlich auch ein Problem. Das ist kein spezifisches Netzwerk für ein bestimmtes Thema oder für einen bestimmten Ausschnitt der Gesellschaft, sondern durch diesen großen Anspruch wird einem bewusst, wie viele Möglichkeiten bestehen. Gleichzeitig sieht man aber auch, wie wahnsinnig schwierig das ist. Es ist also kaum zu „handlen“, kaum zu leisten, diese komplexe Vernetzung.

Nur schon mal als Vorgriff: Vernetzung ist ja in vielen Bereichen, auch innerhalb von Institutionen und Unternehmen vorhanden, z.B. als Teamarbeit, Abschleifen von Ebenen, Ebenenreduzierung etc. Vernetzung bringt aber auch die Gefahr der Überlastung für die Akteure. Das hat auch damit zu tun, dass diese Vernetzungsarbeit noch nicht als eigenständiger Arbeitsbereich, z.B. in den Arbeitsbeschreibungen der Mitarbeiter, enthalten ist. Die Vernetzungsarbeit kostet Zeit und Energie und braucht Vorbereitung und Nachbereitung und so weiter und das muss eine Aufgabe sein, auch innerhalb der Arbeitsbeschreibungen. Das heißt es kostet den Arbeitgeber Zeit. Es bringt Synergieeffekte, aber es kostet auch. Innerhalb der Verwaltung hat man natürlich eine besondere Chance, aber auch ein Erbe, dass die Verwaltung per se ja vernetzt ist. Allerdings läuft die Vernetzung in der Verwaltung hierarchisch und vertikal. Ein Netzwerk arbeitet mit horizontaler Vernetzung, die Verwaltung ist vertikale Vernetzung. Und das ist, meiner Meinung nach, eine Schwierigkeit innerhalb einer Stadtverwaltung mit neun Referaten, in der man immer über die vertikale Schiene zu einer Vernetzung kommen soll. Man kann nicht *einfach* vertikal vernetzen. Verwaltung hat eine Chance, sie ist gut organisiert. Es gibt auch eine punktuelle Arbeit in Projekten und in Arbeitsgruppen der Stadtverwaltung. Dort ist sie möglich, aber eben nur bis zu einem gewissen Maß. Generell würde ich betonen, dass Netzwerkarbeit, bzw. Vernetzung auch seine Grenzen hat. Als „Richtschnur“ würde ich sagen: „so viel Vernetzung wie nötig, aber so wenig Vernetzung wie möglich!“

Romeike: Sie haben vorher schon einmal das Agenda-Team und den Agenda-Beirat erwähnt. Wie ist denn das Netzwerk generell aufgebaut? Welche Kooperationspartner gibt es und aus welchen Bereichen kommen sie?

Stamm: Das Agenda-Netzwerk besteht, wenn man mal bei einem inneren Kreis beginnt, aus 16 Agenda-Foren, zum größten Teil aus den Bereichen Ökologie und Soziales und relativ wenigen zum Bereich Wirtschaft. Dort sind einzelne Bürger und Vertreter von Organisationen, die ganz stark zu bestimmten Themen arbeiten. Diese Agenda-Foren treffen sich im Agenda-Team und am Planungstag. Das Agenda-Team ist soz. die Steuerungsgruppe. In der Stadtverwaltung gibt es die Geschäftsstelle, meine Stelle hier, die die Agenda-Foren unterstützt und die gleichzeitig auch schaut, dass das Thema Nachhaltigkeit in der Stadtverwaltung verbreitet wird, die gleichzeitig auch die Aktivitäten der Stadtverwaltung sammelt,

„koordiniert“ wäre zu viel gesagt, das wäre nicht leistbar, aber dies zumindest versucht. Dazu kommt der Agenda-Beirat als dritte Ebene. Der Agenda-Beirat mit 20 Institutionen der Stadtgesellschaft, die auch wiederum aus dem ökologischen Bereich, aus dem ökonomischen Bereich und aus dem sozialen Bereich kommen, wobei wir den sozialen Bereich noch etwas unterteilen in „Gesellschaftsbezogen“, „Kultur“, also in die verschiedenen Dimensionen.

Als vierte Ebene würde ich das breitere Umfeld hinzufügen. Wir haben einen Agenda-Verteiler aufgebaut, der ca. 1200 Adressen von Leuten in Augsburg umfasst, die sich für den Prozess interessieren. Gleichzeitig versuchen wir mit dem Zukunftspreis und den Bewerbungen – wir haben bisher über 140 Projekte, die sich im Laufe der letzten vier Jahre für diesen Zukunftspreis beworben haben, weil sie etwas Nachhaltiges machen – einzusammeln, was in der Stadtverwaltung Richtung nachhaltige Entwicklung läuft. Kriterien zur Teilnahme an dem Zukunftspreis sind die Leitlinien der Agenda 21.

Romeike: Die Rolle der Geschäftsstelle haben Sie gerade schon kurz erwähnt. Sie meinten also, Koordination könne die Geschäftsstelle allein nicht vollständig für das ganze Netzwerk leisten. Aber Information und Kommunikation zwischen den einzelnen Teilen des Netzwerks würden Sie schon als Aufgabe der Geschäftsstelle bezeichnen?

Stamm: Genau. Auch die Steuerung, die Mit-Steuerung des Prozesses. Die Unterstützung bei der Umsetzung, ganz stark auch die Vernetzung zu ermöglichen. Jedes Agenda-Forum hat eigentlich seinen Ansprechpartner innerhalb der Stadtverwaltung. Die Agenda-Geschäftsstelle sorgt auch dafür, dass die Agenda-Foren mit den entsprechen Stellen in der Stadtverwaltung auch in den Dialog treten können. Das ist ganz wichtig. Sehr gut hat es z.B. funktioniert, das Stadtplanungsamt mit dem Kriterienkatalog für Nachhaltige Bauleitplanung zusammen zu bekommen.

Romeike: Wie findet die Lokale Agenda 21 neue Mitstreiter? Kommen neue Akteure von sich aus auf die Arbeitsgruppen zu oder werden Akteure gezielt angesprochen?

Stamm: Dass Leute von sich aus auf uns zukommen, das passiert. Größere Schritte haben wir z.B. erreicht bei der Bilanz- und Entwicklungskonferenz im November 2006. Wir haben damals im Vorfeld gezielt Initiativen im Bereich nachhaltige Entwicklung angesprochen und sie gebeten, sich in diesem Rahmen vorzustellen und sich anzuschauen, ob es für sie sinnvoll wäre in diesem Agenda-Zusammenhang zusammen zu arbeiten. Das war so beispielsweise mit der Initiative für die Regionalwährung Lechtaler. Von den Zielen her passen wir zusammen und einen Mehrwert erreichen wir durch gegenseitige Unterstützung damit die Projekte so auch weiterkommen. In solch einem Zusammenhang kann man sehr gut Leute gewinnen. Auf der anderen Seite kann es sinnvoll sein, sich in neue Prozesse oder Aktionen einzuklinken. Es gab die Global Marshallplan-Initiative, die einen Workshop veranstaltete. Ich habe dann gesagt, diese Initiative mit viel globaler sozialer Gerechtigkeit ist quasi ein Neuaufguss der Agenda 21, in manchen Punkten durchaus präziser, aber vereinbare Ziele. Neben dem Agenda-Prozess nochmal eine solche Initiative in Augsburg zu starten wäre wenig sinnvoll gewesen. Wir haben also einen Seminartag zum Thema mit Agenda-Mitteln unterstützt dabei auch dargestellt, was der Agenda-Prozess bieten kann. Einige der Akteure wollten dort ein Energie-Forum gründen; diese Akteure arbeiten heute im Fachforum Energie der Lokalen Agenda und das Fachforum Energie hat sich dadurch weiter entwickelt. Wir stehen also der Zusammenarbeit mit neuen Initiativen offen gegenüber und versuchen auch, diesen klar zu machen welche Möglichkeiten ihnen der Agenda-Prozess bietet. Auch der Zukunftspreis ist eine ideale Möglichkeit um neue Mitstreiter zu finden.

Romeike: Wie wichtig ist für Sie generell die Kooperation in Netzwerken? Welche Vorteile hat diese für Sie?

Stamm: Naja, wenn es um große Themen, um große notwendige Veränderungen geht, dann muss ich in einer demokratischen Gesellschaft Leute gewinnen, die dies aus eigener Überzeugung wollen und machen. Nicht alle Leute haben Zeit sich mit solchen Themen auseinanderzusetzen, das heißt, es ist wichtig zu informieren und Bewusstseinsbildung zu machen. Nicht alle Leute wissen über diese Dinge Bescheid. Gleichzeitig muss es eine Möglichkeit geben, die Leute, die an diesem Thema arbeiten, zusammen zu bündeln. So ein Prozess, so ein Netzwerk, ist dabei eine gute Möglichkeit zusammen zu kommen und sich zu verständigen, immer mit den Akteuren selbst. Was wäre dafür die beste Form? Das ist immer ein sehr wichtiges Thema. Jedes Jahr am Jahresanfang, am Planungstag, fragen wir die Leute: Wie viel Energie, wie viele Kapazitäten habt ihr? Also lohnt sich das auch da mitzumachen und wie viel Zeit stellt ihr zur Verfügung?

Netzwerkarbeit muss immer reflektieren, was an Ressourcen vorhanden ist und muss auch diese Motivationsarbeit und so weiter leisten. Aber wenn ich ein großes Ziel habe, dann kann ich dieses nur erreichen, indem ich die entscheidenden Stellen einer Stadtgesellschaft – und deswegen ist es gut bei der Stadtgesellschaft anzufangen, denn auf den höheren Ebenen ist alles noch komplizierter – mit ins Boot hole. Also von den Bildungseinrichtungen, Kindergärten, Schulen, außerschulische Bildung, Universität, FH usw., diesen Bereich bis hin zur Politik, die steuert, und dazwischen die Netzwerke, die im Leben stehen, sprich die täglich laufen, also Verwaltung, Unternehmen, bürgerschaftliches Engagement oder Initiativgruppen, die bestimmte Einzelthemen vorantreiben, zusammenzufinden. Die Kraft also zu bündeln und zu kanalisieren, damit man dann weiter kommt. Die Kunst beim Netzwerk ist es, keinen zu gängeln oder keinem die Verantwortung abzunehmen oder keinen „auszubeuten“. Es muss klar sein, dass jeder in seiner Position weiterhin arbeiten kann. Man muss versuchen, die Energie zu bündeln. Man kann ja die Leute nicht umdrehen. Auch mit Konflikten und unterschiedlichen Positionen muss man umgehen können und da ist das Mittel der Dialog und Zeit. Netzwerke brauchen Zeit. Ich sage mal, umso größer ein Netzwerk ist, und umso größer die Aufgabe ist, desto weniger kann man innerhalb eines halben Jahres oder in drei Monaten lösen. Unser Thema hier, die nachhaltige Entwicklung, braucht Zeit. Man braucht eine gewisse Gelassenheit. Man sollte das jedoch nicht aussitzen, sondern die Themen aktiv weiterentwickeln und vorantreiben. Das hat man ja an der Verkehrsdiskussion – das ist eines der schwierigsten Themen auf kommunaler Ebene – gesehen, dass man im Zuge der Bewusstseinsbildung, auch des Agenda-Prozesses, jetzt dahin kommt, dass die Autogerechte Stadt, die im Leitbild der Charta von Athen ausgegeben worden ist, nicht mehr das Leitbild ist, sondern dass man jetzt hin zu einer Innenstadt mit Lebensqualität geht, und dass die Erreichbarkeit mit dem Auto nicht mehr im Vordergrund steht.

Romeike: Sie haben gerade schon erwähnt, dass es in einem Netzwerk auch Probleme geben kann. Welche Probleme erleben sie denn konkret? Sind das z.B. eher zwischenmenschliche Konflikte oder Inhaltliche?

Stamm: Das größte Problem eines so großen Netzwerkes ist die Anzahl der Akteure, sprich: ist es groß genug? Habe ich genügend Akteure, die im Netzwerk aktiv sind, um den Anspruch der breiten Beteiligung aufrecht zu erhalten?

Netzwerkarbeit verlangt von jedem eine zusätzliche Arbeit für seine Interessen. Bürger, die sich direkt für ein Projekt engagieren, zeigen ein direktes Engagement. Wenn Leute z.B. in Gruppen wie dem BUND oder einer Kirchengemeinde aktiv sind, dann ist deren Hauptfokus das ehrenamtliche oder auch berufliche

Engagement. Um diese Leute zusätzlich noch dazu zu bringen, sich einem Netzwerk anzuschließen, muss sich das für sie lohnen. Das zu leisten, dass diese Arbeit im Netzwerk lohnend ist, das halte ich für sehr schwierig. Es müssen Ergebnisse gebracht werden, das Arbeiten muss effektiv sein, es muss eine Anerkennung für die Arbeit vorliegen und es muss auch das Zwischenmenschliche, also der Umgang miteinander stimmen. Es sind nicht alles Freunde in diesem Netzwerk, aber es sind auf keinen Fall Feinde. Das sind Dialogpartner und es gibt einen Grundkonsens, dass man sagt, wir arbeiten für eine nachhaltige Zukunft. Auseinandersetzungen sind immer sachbezogen. Menschliche Probleme gab es so bisher keine.

Romeike: Wie gut funktioniert es, diesen Nutzen zu gewährleisten, der die Akteure motiviert, diese Zusatzarbeit zu leisten?

Stamm: Den Agenda-Prozess gibt es seit 13 Jahren. Das ist gigantisch! Wenn es sich nicht lohnen würde, würde es ihn nicht mehr geben! Wenn man sich das genauer ansehen würde, wer sich wie engagiert, dann kann man natürlich auch feststellen, für wen lohnt es sich, für wen lohnt es sich nicht. Wir haben also den Rückhalt für den Prozess in der Politik, auch innerhalb der Verwaltung. Dieser Rückhalt ist zwar stark an das Referat gebunden, das für den Prozess verantwortlich ist, aber auch durchaus in anderen Referaten. Und innerhalb der Akteure in den Agenda-Foren gibt es genügend Leute, die sagen: Ja, es lohnt sich! Auch im Agenda-Beirat gibt es ein Interesse der Institutionen, in diesem Prozess tätig zu sein. Ich glaube also schon, dass sich das für die Akteure lohnt.

Wenn man sich das mal konkret anschaut, was im Agenda-Prozess geleistet wird, dann sind das auf der einen Seite kleine konkrete Projekte, die schon für sich als Erfolge zu bezeichnen sind. Was aber im Hintergrund läuft, ist dass es eine gemeinsame Bewusstseinsentwicklung gibt, dass Themen wahrgenommen werden und diskutiert werden. Dass man nicht immer wieder von vorne anfangen muss. Es gibt ein gewisses Niveau. Ich glaube, dass der Agenda-Prozess in vielen Bereichen nachhaltiger Entwicklung beigetragen hat und beiträgt.

Romeike: Gehen wir nochmal zurück zu den konkreten Projekten. Wer hat denn die Ideen, wer „darf“ über die Durchführung und Umsetzung entscheiden, wer verwirklicht die Projekte?

Stamm: An dieser Stelle ist das Agenda-Netzwerk ein sehr demokratisches Netzwerk. Projektideen können von außen angebracht werden, sie werden aber immer von Akteuren eingebracht, die diese Projekte auch mit umsetzen möchten und ihren Beitrag dazu leisten. Das ist die Legitimation: Ich will aktiv werden und etwas Konkretes machen. Dann geht es darum weitere Interessierte zu finden. Ein Einzelner kann kein Projekt machen, das geht eigentlich nicht. Dann gibt es eine Beratung und Unterstützung von der Geschäftsstelle, um erst einmal zu überlegen, ob das Projekt inhaltlich hier rein passt und wie es aussehen sollte. Dann überlegt man, ob man genügend Leute hat, was man dafür braucht, welche Leute in Augsburg arbeiten sowie schon in diesem Bereich, z.B. auch Ämter usw., wie bringt man diese zusammen. Das Projekt wird also erst einmal zu einem Projekt gemacht. Manche Leute kommen auch mit fertigen Projektideen, diese sind dann in der Agenda relativ gut aufgehoben, um Mitstreiter zu finden.

Entscheidend dafür, ob ein Projekt realisiert wird, oder nicht ist eben: gibt es genügend Leute und wenn man finanzielle Ressourcen braucht, ist es wichtig, dass dem im Agenda-Team am Planungstag zugestimmt wird. Jedes Agenda-Forum kann dort Projekte vorstellen und das Plenum entscheidet gemeinsam über die Verteilung der Agenda-Mittel. Diese 30.000 Euro jährlich werden von der Stadtverwaltung zur Verfügung gestellt.

Romeike: Es gibt also eine langfristige Zusammenarbeit in den Fachforen etc., es kann aber auch sein, dass man sich für einzelne, kurzfristige Projekte externe Mitstreiter oder Unterstützung dazu holt?

Stamm: Projekte müssen allerdings immer innerhalb der Agenda stattfinden. Es gibt keine Zuschüsse für externe Projekte, aber wir holen auch Projektpartner von außen, ja.

Romeike: Thema Kommunikation: Wie schafft es die Agenda, dass alle Akteure wissen, was gerade passiert, wie werden sie informiert und wessen Aufgabe ist das?

Stamm: Ich denke, die zentrale Information läuft über die Geschäftsstelle. Zweimal im Jahr erscheint die Agenda-Zeitung, die Berichte aus allen Foren enthält. Das ist die grundlegende Information in der Agenda. Die Agenda-Zeitung steht für eine breitere Öffentlichkeit zur Verfügung. Die Information untereinander geschieht viel auch im Agenda-Team, in dem die Gruppen von ihrer Arbeit berichten und im Protokoll der Treffen per E-Mail verbreitet werden. Genauso wie z.B. Einladungen zu Veranstaltungen. Zentrale Informationen gehen dann per E-Mail herum. Auch die Vertreter der einzelnen Fachforen bedienen sich dieses Verteilers, wenn sie ein Anliegen haben, das auch die anderen Agenda-Foren betrifft. Die interne Kommunikation läuft also einmal face-to-face im Agenda-Team und andererseits per E-Mail und Agenda-Zeitung. Manchmal gibt es natürlich auch gemeinsame Veranstaltungen etc.

Romeike: Gibt es für die verschiedenen Treffen bestimmte Treffpunkte und wie laufen diese Treffen dann ab? Sind sie eher formell oder persönlich? Wie wird miteinander umgegangen?

Stamm: Die Arbeit in den Agenda-Foren muss man sich als monatliche, zweistellige Treffen mit Teilnehmerzahlen von fünf bis 15 Akteuren vorstellen. Es gibt jemanden, der diese Treffen leitet. Zum Teil rotiert diese Leitung, zum Teil ist es immer die gleiche Person. Bei manchen Gruppen gibt es danach ein Protokoll. Die Besetzung der Gruppen ist relativ stabil, es gibt daher auch persönliche Beziehungen. Vor kurzem fand die hundertste Sitzung des Fachforums Energie statt und darin gibt es Leute, die schon bei der ersten Sitzung dabei waren. Für einen bürgerschaftlichen Prozess ist diese eine enorme Leistung! Ich würde also sagen, die Kontakte und Treffen sind sowohl formell als auch informell. Wer zu spät kommt oder gar nicht kommt, wird nicht großartig getadelt usw. Aber es wird wirklich monatlich berichtet, spätestens im Agenda-Team erhält man die Berichte, was in den Gruppen läuft. Manche Gruppen haben auch ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit und informieren auch auf diesem Weg über ihre Arbeit.

Romeike: Das wäre meine nächste Frage gewesen. Die Agenda-Zeitung ist ja eine Form der Öffentlichkeitsarbeit...

Stamm: Genau. Die Agenda-Zeitung wird an den Verteiler, der etwa 1200 Adressen umfasst verschickt, sie liegt aber auch an vielen öffentlichen Stellen in Augsburg aus und wird in der Stadtgesellschaft verteilt. Darüberhinaus berichtet die städtische zweimonatige Zeitung Augsburg Direkt regelmäßig auf einer halben Seite über Neuigkeiten aus der Lokalen Agenda. Bezogen auf Aktionen gibt es natürlich auch noch die Möglichkeit über die städtische Pressestelle Pressemitteilungen herauszugeben.

Romeike: Falls innerhalb des Netzwerkes Konflikte auftreten, gibt es dann ein bestimmtes Konfliktmanagement und wer kümmert sich darum?

Stamm: Konflikte inhaltlicher Art, dass z.B. zwei Fachforen verschiedene Meinungen oder Vorgehensweisen vertreten, das gibt es durchaus. Das wird dann im Agenda-Team besprochen oder es werden gemeinsame Treffen der Gruppen organisiert, bzw. ein email-Austausch vorgeschlagen.

Romeike: Können Sie sich vorstellen, mit welcher Motivation sich die Akteure der Lokalen Agenda 21 anschließen, bzw. was ist Ihre eigenen Motivation in diesem Bereich immer weiter zu arbeiten?

Stamm: Über die Motivation der anderen Akteure kann ich natürlich nur spekulieren, aber ich denke es gibt unterschiedliche Gründe: inhaltliche Interessen zu bestimmten Themen, die den Leuten wichtig sind und sie sehen den Agenda-Prozess als Möglichkeit, dieses Thema wirklich weiter zu bringen und zwar in Form von Vernetzung. Also das sind Leute, die an Vernetzung ein Interesse haben und die vielleicht auch der Meinung sind, dass das parteipolitische Konkurrenzdenken diese Themen nicht weiterbringt. Darüberhinaus gibt es natürlich auch persönliche Motive, den Wunsch nach Austausch, Gleichgesinnte finden usw.

Mein Motiv für den Agenda-Prozess ist folgendes: Ich sehe eine weltweite Verantwortung Augsburgs, diese weltweite Verantwortung muss man greifbar und begreifbar machen, also einmal auf der Bewusstseins-Ebene und einmal auf der Handlungs-Ebene. Das heißt ja nicht, dass Augsburg Entwicklungshilfe leistet, aber Augsburg hat so viele Berührungspunkte, die Auswirkungen haben, angefangen vom Klimaschutz bis zur Armutsbekämpfung weltweit. Zum Beispiel der Umgang mit Flüchtlingen, wie ist die soziale Struktur unserer Stadt? Wie sieht die wirtschaftliche Verfassung aus? Arbeitsplätze? Umweltstandards der Unternehmen usw.

Es ist sehr reizvoll, in der Breite zu gucken, was man bewerkstelligen kann und an möglichst vielen Schräubchen zu drehen. Das ist mein Motiv für eine nachhaltige Entwicklung.

Romeike: Aktuell liest man immer wieder, dass bürgerschaftliches Engagement künftig belohnt werden soll. Vorschläge reichen von Rabatt-Aktionen, zusätzlichen Urlaubstagen bis hin zu Preisverleihungen, o.ä.. Was halten Sie davon und ist solch ein Belohnungssystem in Augsburg schon Realität?

Stamm: Die größte Form der Belohnung ist für mich die Unterstützung bei der Umsetzung von eigenen Projekten. Ich finde z.B., dass die Stadt Augsburg diese 30.000 Euro zur Verfügung stellt für die Lokale Agenda und damit auch für die Projekte, so dass Leute ihre Anliegen damit auch umsetzen können, das ist für mich die höchste Form der Anerkennung. Und das Zweite ist, dass diese Arbeit, die von den Akteuren geleistet wird, von der Verwaltung, also auch von der Politik anerkannt wird. Von der Verwaltung dahingehend, dass eine inhaltliche Auseinandersetzung damit stattfindet und ein gegenseitiges Lernen, dass die Verwaltung zum Austausch bereit ist, und auch zur Berücksichtigung dieser Anliegen, mitzumachen bei dieser Entwicklung, selber auch in die Position des Lernenden zu gehen. Von der Politik die Bereitschaft, das zu würdigen, sei es konkret dadurch, die Mittel bereit zu stellen oder dadurch, dass der Prozess und die Ziele ernst genommen werden. Hierbei kann man allerdings noch viel mehr Anerkennung gebrauchen. Und natürlich auch, dass diese Anerkennung den Akteuren persönlich zugetragen wird. Dafür gibt es zum Beispiel die Zukunftspreis-Verleihung, bei der dann auch die Möglichkeit zum direkten Austausch zwischen Agenda-Akteuren und Stadtverwaltung besteht.

Diese Sachen, wie z.B. verbilligte Tickets oder diese Einzelauszeichnungen halte ich nicht für so vordringlich. Ich denke, dass wir nur gemeinsam weiter kommen, dass die Stärke von den Agenda-Foren eben auch ist, Dinge gemeinsam anzugehen. Dabei nur Einzelne auszuzeichnen, halte ich für falsch. Eher ist es wichtig, wie gesagt, grundsätzlich diese Art der Arbeit und die Beiträge ermöglicht und Entscheidungsspielräume ermöglicht. Dass also – wie beim Handlungsprogramm – die Möglichkeit einer Mit-Ausrichtung an den Zielen der Kommune für den Bürger besteht. Und zwar eine direkte Beteiligung durch Mitarbeit, durch Projekte, nicht nur repräsentativ. Die höchste Form der Anerkennung ist es für mich also, die partizipative Dimension zu ermöglichen.

Romeike: Gibt es innerhalb der Lokalen Agenda 21 denn auch Angebote oder Möglichkeiten für die Akteure, sich zu qualifizieren oder weiterzubilden, z.B. speziell für ihre Themengebieten, in denen sie sich engagieren?

Stamm: Es gibt die Möglichkeit an Veranstaltungen außerhalb oder auch an Fortbildungstagen teilzunehmen. Dafür gibt es ein kleines Fortbildungs-Budget innerhalb der Agenda. Man kann dann sagen, dass man daran teilnehmen möchte und dann können die Akteure dort hinfahren.

Romeike: Gibt es regelmäßige Evaluationen? Sie haben vorher schon die Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung genannt. Gibt es etwas Vergleichbares zum Beispiel auch zur Überprüfung der Zufriedenheit der Akteure?

Stamm: Es gibt zur Zielerreichung wie gesagt die Indikatoren auf der Sachebene und zur Messung der Zufriedenheit gibt es am Planungstag eine Abfrage bei den Sprechern der Foren, aber diese sind persönlich auf diese Sprecher bezogen. Es werden also nicht alle Akteure einzeln befragt. Es gibt auch keine externe Evaluierung des Prozesses.

Romeike: Sie haben gerade externe Moderatoren angesprochen. Werden denn in anderen Bereichen Ihrer Arbeit externe Moderatoren zur Hilfe herangezogen?

Stamm: Das ist eigentlich nicht nötig. Externe Mediation bei Konflikten brauchen wir eigentlich nicht. Und dadurch dass das Netzwerk so vielfältig ist, gibt es auch immer wieder Leute aus anderen Bereichen, die dann in diesen Bereichen aktiv sind. Wir haben z.B. Akteure, die professionelle Moderatoren sind. Diese werden durchaus manchmal von anderen Fachforen für ihre Veranstaltungen angefragt.

Romeike: „Learning by Interaction“, ein klassisches Schlagwort in Verbindung mit Netzwerkarbeit. Wie würden Sie dieses im Bezug zur Lokalen Agenda 21 beurteilen? Können Sie Lernerfolge feststellen? Gibt es Fortschritte, neue Erkenntnisse, kreative und innovative Ideen?

Stamm: Bei Querschnittsthemen, wie z.B. Verkehr oder Nachhaltige Stadtentwicklung, die Ergebnisse anderer Arbeitsgruppen zu berücksichtigen, wie zum Beispiel nachhaltigen Konsum oder die Armutskonferenz, das findet vor allem am Planungstag und im Agenda-Team statt. Zum Beispiel schließen sich die einzelnen Projektgruppen bei bestimmten Themen zusammen. Als Beispiel hat sich vor kurzem N.A.N.U., also der Umweltbildungsbereich, bei einem Projekt in dem es um Energieeinsparung ging, mit dem Fachforum Energie zusammen geschlossen. Dann kam man auf die Idee, Kinder aus einkommensschwachen Familien direkt anzusprechen, denn Energiesparen bedeutet ja auch Geldsparen. Für das Projekt wurde dann auch die Armutskonferenz miteinbezogen. Das ist ein schönes Beispiel für das Lernen voneinander. Dass man schaut, was die einzelnen Gruppen machen und wie man dies dann auch für eigene Projekte nutzen kann. Dieses Lernen durch gemeinsames Tun sehe ich in der Agenda also ganz stark.

Romeike: Augsburg wird in der Presse oft gelobt als „Bürgerstadt“. Laut Engagementatlas 2009 engagieren sich 46 Prozent aller Augsburger ehrenamtlich – Spitzenwert in Deutschland! Können Sie sich vorstellen, warum sich so viele Augsburger Bürger ehrenamtlich aktiv sind? Gibt es dafür bestimmte Gründe oder spezielle Gegebenheiten?

Stamm: Ich glaube, dass mit der Agenda- Arbeit schon seit 13 Jahren eine gute Basis gelegt wurde. Das Thema bürgerschaftliches Engagement und Leute mit reinzuholen. Es ist ein neuer Weg, dass die Stadt versucht, in einen Dialog eintritt mit den Bürgern, Institutionen usw. Das ist ein gutes Beispiel. Zum

Zweiten kam aber dazu, dass im Sozialbereich der damalige Sozialreferent Herr Hummel, mit dem Bündnis für Augsburg das Thema bürgerschaftliches Engagement noch einmal explizit in den Vordergrund gerückt hat. Bei der Lokalen Agenda ist bürgerschaftliches Engagement ein Baustein, aber nicht der Hauptfokus. Bei uns stehen inhaltliche Themen im Vordergrund und diese Vernetzung von Bürgerschaft, Wirtschaft, Institutionen, Verwaltung, Politik. Von daher sehe ich bürgerschaftliches Engagement auch immer als einen wesentlichen Baustein für nachhaltige Entwicklung. Je stärker das ist, desto mehr Chancen haben wir – aber wenn die anderen nicht mitziehen, dann verpufft das bürgerschaftliche Engagement. Ich glaube, dass in Augsburg in den letzten Jahren, durch eine breite Medienarbeit, ein Bewusstsein geschaffen worden ist, um - neben dem klassischen Ehrenamt, das darf man ja nicht vergessen – dieses "neue Ehrenamt" aufzubauen.

Wenn Augsburg also eine solch große Zahl Engagierter hat, dann heißt das, dass das Thema und der Begriff hier in Augsburg stark ist. Ob das Tun auch so stark ist, und wesentlich stärker ist, als in anderen Städten, vermag ich nicht zu beurteilen. Damit das aber so weiterhin so sein kann, bedarf es weiterhin noch viel mehr Anstrengung von Seiten der Verwaltung, sich dem zu öffnen; von der Politik, um diese Weichen zu stellen. Ich glaube bürgerschaftliches Engagement kann man nur dann langfristig am Leben erhalten, wenn die Leute merken, dass dieses Engagement auch mit einer Teilhabe einher geht. Und Teilhabe heißt für mich nicht nur „tun zu dürfen“, sondern auch mitzuentcheiden „wohin es geht“, bei Grundfragen, z.B. bei der Verteilung der städtischen Haushaltsmittel, nicht nur auf den Stadtrat zu vertrauen, sondern auch dort den Dialog zu fordern und dadurch mehr Transparenz und Beteiligung einzufordern.

Romeike: In der Literatur gibt es kontroverse Diskussionen, zum Thema Urban Governance. Viele Autoren sehen darin eine Chance, den Staat zu entlasten und ihm Aufgaben „abzunehmen“, die er selbst nicht mehr leisten kann. Andere Autoren sehen große Probleme darin, wenn staatliche Leistungen an privatwirtschaftliche und/oder zivilgesellschaftliche Organisationen „abgegeben“ werden, da sich der Staat so Schritt für Schritt aus seinen Aufgaben zurückziehen könnte. Einige Stimmen befürchten dadurch langfristig das Schrumpfen wohlfahrtstaatlicher Leistungen. Wie würden Sie diese Diskussion bewerten?

Stamm: Wenn man sich das zum Beispiel im Bereich der Sozialpaten, einem Projekt des Bündnisses, anschaut, dann stellt man fest, dass die Arbeit der Verwaltung durch die Sozialpaten nicht weniger wird. Die Arbeit der Verwaltung wird anders, hat aber durch diese Umstrukturierung den Effekt, dass man mehr Leute erreicht und mehr Leute unterstützen kann. Die Arbeit wird daher nicht billiger, aber effektiver!

Die Verwaltungsstellen, die mit den Sozialpaten arbeiten, müssen anders arbeiten. Sie müssen transparenter arbeiten, sie stehen im Dialog mit den Paten, auch vom Selbstverständnis her stellen sich Fragen, z.B.: „Was kann ich, was ist mein hoheitlicher Bereich, was kann ich abgeben? Wie kann ich mehr Leuten dieses Service zur Verfügung stellen, der aber ein anderer ist und eine andere Qualität hat, zum Beispiel eine niederschwelligere Beratung?“ Die Problemfälle kommen trotzdem wieder in die Sozialverwaltung, es bleibt also ein Teil der Beratung, aber die Zeit die frei wird, ist dazu nötig um dieses System der Sozialpaten am Laufen zu erhalten. Mann muss sich auch mit den Paten treffen, sich fortbilden, ihnen zur Verfügung stehen usw.

Ich glaube nicht, dass das ein Rückzug des Staates ist. Urban Governance oder eine bürgerschaftliche Stadt, eine Bürgerkommune ist keine Einsparung im Verwaltungsbereich. Also kein Rückzug der Verwaltung, sondern ein Umbau. Es ist ein anderes Selbstverständnis. Zusätzlich neben den hoheitlichen

Aufgaben und dem Dienstleistungs-Service braucht diese neue Funktion der kooperativen Verwaltungsführung und das sehe ich nicht als Rückzug des Staates.

Romeike: Und das Thema Privatisierungen von staatlichen Leistungen?

Stamm: Das war ja auch in Augsburg ein Thema, als es um die Gewährleistung der öffentlichen Trinkwasserversorgung ging. Da gibt es mittlerweile auch in der Politik ein ganz starkes Umdenken. Ich glaube, dass im Augenblick eine Privatisierung von städtischen Betrieben ferner denn je ist, es sei denn sie kämen durch die aktuelle Finanzkrise vermehrt unter Druck. Diesen sehe ich aber nicht, weil private Anbieter, die noch vor kurzem, z.B. im Abfallbereich, eine starke Konkurrenz darstellten, jetzt aufgrund der weltkonjunkturellen Einbrüche auch nicht mehr in der Lage sind höhere Preise zu zahlen. Ich glaube, dass in diesem Bereich das Schlimmste überstanden ist.

Wenn Leute sich in einer Gemeinschaft für ihre Stadt stark machen, dann stärkt das auch die Stadt, auch im übertragenen Sinne finanziell. Das funktioniert aber natürlich nur, wenn die Stadt umdenkt und sich öffnet. Das hat viel mit Politik zu tun. Also wie versteht Politik seine eigene Verwaltung und wie steuert der Stadtrat seine Verwaltung, damit die Verwaltung auch so arbeiten kann und arbeiten soll.

Romeike: Vielen Dank für das Interview.

Transkript zum Interview mit Dr. Andreas Huber

Augsburg Integration Plus GmbH, am 02.07.2009

Romeike: Zu Beginn würde ich Sie bitten, mir einen kurzen Einblick in die Arbeit der AIP GmbH zu geben. Was sind zentrale Handlungsfelder? Wofür steht AIP?

Huber: Die AIP GmbH wurde 2002 gegründet, mit dem Ziel, Fördermittel nach Augsburg zu bringen, also Fördergelder zu beantragen, zu akquirieren und das Projektmanagement umzusetzen. Meist sind diese Förderprojekte Verbundprojekte, es wird also keine Einzelprojektförderung im Vordergrund stehen, bei der man beispielsweise Einzelbetriebliche Maßnahmen fördern würde usw.. Ein Schwerpunkt lag ursprünglich im Bereich Arbeitsmarkt und Soziales sowie der Akquise von Projekten in diesem Bereich. Mittlerweile sind wir recht breit aufgestellt, wir sind zwar beim Wirtschaftsreferat angesiedelt, derzeit wird jedoch überlegt unser Angebot auf sämtliche Referate auszuweiten. Die Fördermittelakquise ist eine unserer Kernaufgaben, im Rahmen dessen setzen wir Teile dieser Förderprojekte auch selbst um. Das Know-How haben wir, beispielsweise in den Bereichen Gesundheitsmanagement oder Demographischer Wandel.

Romeike: Welche Ziele hat AIP? Gibt es ein spezielles Leitbild?

Huber: Zum einen ist das natürlich, so viele Fördermittel wie möglich nach Augsburg zu bringen, dieses Ziel steht natürlich auch in Zeiten der Krise über Allem. Auf der anderen Seite auch, innovative Ansätze nach Augsburg zu bringen – oder überhaupt zu bearbeiten. Das heißt aber nicht, dass man sich immer nur darauf beschränken muss, Projekte nur nach Augsburg zu bringen. Wenn es z.B. darum geht neue Komponenten der Personalentwicklung zu bearbeiten, oder die Dinge – z.B. beim Demographischen Wandel – auch einmal etwas experimentell anzugehen, dann kann das durchaus auch im Rahmen solcher Projekte geschehen. Und dann kann man für eine Stadtgesellschaft durchaus neue Impulse setzen. Wir haben z.B. vor kurzen zum Thema Gesundheitsmanagement ein solches Förderprojekt mit der Stadt erstmals erarbeitet, damit sie erkennt, wie wichtig so etwas gerade für ihre Mitarbeiter ist, um Krankheitsquoten zu senken, Fehlzeiten zu reduzieren usw.. In einem solchen Rahmen verstehen wir uns dann auch als Impulsgeber.

Wir helfen diese Lernprozesse einer Stadt mitzugestalten und auch nach außen zu tragen. Denn natürlich ist es wichtig, solche Prozesse nach innen, aber auch in eine andere Region hineinzutragen.

Romeike: Gibt es allgemeine Strategien um diese Ziele zu erreichen oder werden diese für jedes neue Projekt neu erarbeitet?

Huber: Dazu muss ich zuvor sagen, dass der Mehrheitsgesellschafter der AIP, mit 52% Anteil, die Stadt Augsburg ist, dazu kommen regionale Beschäftigungs- oder Bildungsträger. Im Augenblick ist es leider so, dass, obwohl die Stadt der Mehrheitsgesellschafter ist, wir nicht verwöhnt sind mit städtischen Geldern und wir im Grunde von diesen Förderprojekten und deren Finanzierung auch abhängig sind. Wir haben also das Problem, dass wir langfristige, strategische Überlegungen nur in begrenztem Maße durchführen können. Das ist auch ein Grund dafür, dass wir – seit ich Geschäftsführer bin, also seit ca. einem Jahr – daran arbeiten, genau diesen Punkt aufzubrechen. Dass man also überlegt, ob die Stadt ihren Anteil erhöht, damit wir unabhängiger von Fördermitteln sind und dann auch wirklich strategisch planen können, oder, was mir wesentlich lieber wäre, dass wir weit mehr als bislang auch auf dem freien Markt Gewinne erwirtschaften dürfen.

Insofern ist es im Augenblick leider so, dass man häufig von Projekt zu Projekt arbeitet. Mit all den Problemen, die damit in Verbindung stehen, z.B., dass Erfolge, die in der Vergangenheit geschaffen wurden auch wieder versiegen, fehlende Stringenz usw. Wir versuchen zwar kontinuierlich – z.B. beim Thema Demographischer Wandel – in diese Kerbe hinein zu schlagen, weil damit viele Themen unserer Gesellschaft tangiert werden, aber das Ziel soll natürlich darin liegen, dass man auch langfristige Perspektiven anzielen kann. Insofern bin ich in diesem Zusammenhang leider noch etwas von der Realität gefangen...

Ansonsten ist es rein inhaltlich für uns wichtig, dass man aktuelle Themen konsequent bearbeitet und unabhängig vom Thema kontinuierlich ein gutes Projektmanagement und eine Systematik für Fördermittel-Akquise anbieten kann.

Romeike: Das Urban Governance-Konzept, das ich in meiner Diplomarbeit untersuche, sieht in der Vernetzung von Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Ebenen – und zwar idealerweise von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – großes Problemlösungspotential, besonders für den kommunalen Raum. Die Zusammenarbeit in Netzwerken wird als extrem wichtig betont. Wir haben ja vorhin schon besprochen, dass diese Zusammenarbeit auf allen drei Ebenen nicht erfüllt ist. Sehen Sie die AIP GmbH trotzdem in einem Zusammenhang zu diesem Konzept? Könnte AIP Ihrer Ansicht nach ein solches Netzwerk darstellen?

Huber: Eines unserer Anliegen, neben der Fördermittel-Akquise war, dass die AIP durch ihre Zusammensetzung die ideale Plattform zum Anstoßen oder zur Moderation von Netzwerken sei. Das haben wir im Grunde permanent umgesetzt. Kürzlich zum Beispiel zum Thema Kurzarbeit. Da treten dann etwa der Oberbürgermeister oder die IG Metall an uns heran, mit dem Wunsch alle Beteiligten an einen Tisch zu bekommen. Wir moderieren dann diesen Prozess, da wir neutral sind. Das machen wir gerne und wir sind im Moment auch dabei konsequent in die Umsetzung mit den Netzwerkpartnern zu gehen. Ich würde in jedem Fall sagen, dass wir da im Netzwerk gut verankert sind.

Romeike: Welche Vorteile sehen Sie generell an der Netzwerkarbeit?

Huber: Das stellt sich die Frage warum kommt man zusammen? Das ist das gegenseitige Lernen, das ist Know How-Transfer. In dem Sinne auch die Arbeitsteilung, die dadurch möglich wird, dass man größere Projekte in Angriff nehmen kann, die man alleine gar nicht bearbeiten könnte. Das sind die Hauptansatzpunkte.

Romeike: Können Sie mir kurz erklären, wie dieses Netzwerk um AIP aufgebaut ist, welche Kooperationspartner es gibt und aus welchen Bereichen diese kommen?

Huber: Bei der AIP GmbH gibt es ja nicht *das* Netzwerk. Es gibt für jedes Projekt ein unterschiedliches Netzwerk mit wechselnden Kooperationspartnern.

Romeike: Wenn solch ein neues Projekt gestartet wird, gibt es dann schon feste Kooperationspartner, mit denen man zusammen arbeitet, oder sucht man sich für jedes Projekt neue Partner?

Huber: Wir überlegen was für die Umsetzung des Projektes erforderlich ist, also eine Stakeholder-Analyse, die im Vorfeld von jedem Projektmanagement durchgeführt wird. Dann schaut man jeweils, was für das Projekt nötig ist. Wir sind aufgrund der Gesellschafterkonstellation, die ich vorher beschrieben habe, oftmals in der Lage, dass man davon ausgehen kann, dass bestimmte Gesellschafter bei uns auf

jeden Fall mit im Boot sind. Das zum Einen, zum Anderen achten wir bei unserer Partnerwahl auch darauf die Qualitätsanforderungen der Programme zu berücksichtigen.

Romeike: Es gibt also langfristige Partner, mit denen man regelmäßig kooperiert?

Huber: Genau, z.B. die Agentur für Arbeit usw.. Das sind Partner mit denen wir in der Vergangenheit regelmäßig kooperiert haben. Das sind unseren langfristigen strategischen Partner *[Anmerkung: meint Liste auf der Homepage]*. Je nach Bedarf und Projekt suchen wir aber auch neue „externe“ Partner.

Romeike: Welche Rolle spielt die Geschäftsführung im Netzwerk? Was sind Ihre Aufgaben?

Huber: Da sind einmal die klassischen Bereiche z.B. Moderation von Prozessen, die Finanzplanung, das Controlling, häufig die Organisation, weil man uns nachsagt, ein neutraler Partner zu sein. Wir haben in der Vergangenheit im Rahmen des Controlling auch schon die Evaluation übernommen. In den letzten Jahren achten wir auch vermehrt auf die Umsetzung von Projektinhalten, wie z.B. beim Gesundheitsmanagement, allerdings stark reduziert auf einige Bereiche, weil man auch vorsichtig sein muss, dass man nicht zu stark in die Bereiche der am freien Markt operierenden Unternehmen eingreift. Wie etwa bei der Unternehmensberatung, die wir leisten könnten, weil wir Unternehmensberater im Haus haben. Wenn wir unser Angebot zu breit aufstellen, bekommen wir Probleme weil wir als Einrichtung der Stadt, also von öffentlichen Geldern finanziert, Marktverdrängung betreiben und so weiter.

Romeike: Ich habe mich schon mit einem Kollegen unterhalten, der mir sagte, dass eine große Schwierigkeit der Geschäftsstellen bzw. Geschäftsführungen oft die Koordination von Netzwerken betreffe. Also umso größer ein Netzwerk wird, umso weniger ist die Koordination zu leisten. Es geht dabei auch um Grenzen der Vernetzung. Wie würden Sie das aus Ihrer Erfahrung beurteilen?

Huber: Genauso. Es ist schwierig hier eine quantitative Grenze zu ziehen. Wo ziehe ich die Grenze? Ich habe schon Netzwerke mit nur drei Partnern erlebt, und es war eine große Herausforderung mit diesen zu arbeiten. In einem anderen Netzwerk mit zehn Partnern gab es überhaupt kein Problem. Ich denke, dass es schon auch mit Aufgabe eines guten Projektmanagements ist, darauf zu achten, dass die Vorgabe klarer Ziele und eindeutiger Fristen gegeben ist, die auch jeder auf seine Institution herunter brechen kann und sich auch selbst verwirklichen kann, aber gleichzeitig seine Grenzen sieht. Ich glaube dann kann man das Ganze auch etwas ausweiten. Wichtig ist auch eindeutig zu signalisieren: „wer hat den Hut auf?“.

Romeike: Das Urban Governance meint auch die Hinwendung zu heterarchischen, netzwerkartigen Kooperationsformen. Man spricht auch von einer Enthierarchisierung, bei der sich der Staat aus der Rolle der direkten Regelung gesellschaftlicher Probleme zurückzieht und sich auf die Rolle des Anstoßgebers, Moderator oder (gleichberechtigten) Teilnehmers reduziert. Die AIP GmbH arbeitet im Bereich Arbeitsmarkt, Integration, Stadtentwicklung, also im Bereich klassischer städtischer Aufgaben. Würden Sie dem zustimmen, dass AIP dem Staat somit Aufgaben abnimmt, oder sehen Ihre Arbeit als Ergänzung zur städtischen Arbeit?

Huber: Ich sehe unsere Arbeit ganz klar als Ergänzung zur städtischen Arbeit.

Romeike: Wie findet die AIP GmbH neue Kooperationspartner? Kommen Akteure auf Sie zu oder sprechen Sie sie an?

Huber: Beides ist der Fall. In letzter Zeit arbeiten wir ja auch viel an europäischen Projekten, bei denen man auch immer internationale Partner braucht. Man arbeitet dann z.B. mit Städtepartnerschaften oder

schreibt eine Rundmail an 2000 Kommunen in Europa oder man hat die Kontakte schon. Andersrum passiert das natürlich genauso. Wir werden auch angesprochen um an Projekten teilzunehmen, oder wir gehen aktiv auf die Leute zu.

Romeike: Wenn wichtige Entscheidungen zu treffen sind, wie werden sie getroffen? Gibt es (externe) Moderatoren? Werden alle Netzwerkpartner an einer Entscheidung beteiligt oder nur bestimmte Akteure? Wie stark werden unterschiedliche Ansichten diskutiert? Wird ein Konsens angestrebt? Gibt es eine Person, die „das letzte Wort“ hat?

Huber: Ich würde sagen, das hängt von der Logik des Netzwerkes ab. Und auch an der Zusammensetzung der Partner. Das ist überhaupt die Krux an der Sache, diese Netzwerke immer zu typisieren, da jedes an sich so unterschiedlich ist. Gerade die Netzwerke, an denen unterschiedliche Institutionen beteiligt sind, haben das Problem, dass der Netzwerkprozess im Grunde von den Individuen getragen wird und damit von den Bedürfnissen eines einzelnen Menschen und das ist natürlich schwierig einzuordnen. Ich habe Netzwerke erlebt, wo ich von vornherein alles ganz strikt und straff organisieren musste. Bei anderen Netzwerkkonstellationen kann ich das Ganze schon lockerer handhaben. Aber es kann sich im nächsten Augenblick auch wieder völlig umschlagen, wenn z.B. ein Ansprechpartner einer Organisation ausscheidet und ein neuer hinterherkommt, der mehr oder andere Reglementierungsmechanismen braucht. Es ist also schwierig hier eine einheitliche Aussage zu treffen. Es kommt auf die Partner an. Sie können sich das gut mit verschiedenen Beziehungen innerhalb eines Freundeskreises vorstellen, da gibt es zu verschiedenen Personen auch verschiedene Beziehungen.

Romeike: Welche Probleme erleben Sie konkret in der Netzwerkarbeit, bezogen auf die Kooperation usw.. Gibt es auch den Faktor „Zwischenmenschliches“, der zum Problem werden könnte? An welchen Punkten kommt das Netzwerk manchmal zum Stocken?

Huber: Zum einen kommt ein Netzwerk zum Stocken, wenn ein Netzwerk zu lange in der gleichen Konstellation ist. Dann findet irgendwann einmal eine Autonomie dessen statt und es werden keine Externen mehr zugelassen und damit werden auch keine Innovationen mehr angestoßen. Das ist ein wichtiges Kriterium von Netzwerken für mich, dass möglichst verschiedene Leute zusammensitzen und Innovationen angestoßen werden. Diese werden dann aber meist nicht mehr nach außen gegeben, weil eben das Neue fehlt, dann stagniert der Prozess irgendwann.

Was bei Netzwerken auch häufig der Fall ist, ist dass die gegenseitige Konkurrenz der Teilnehmer und auch deren unterschiedliche Vorstellungen von Macht und Eitelkeit, im Grunde genommen ein wirklich funktionierendes „Networking“ konterkarieren können. Man muss auch ehrlich sagen, dass es ganz selten wirklich produktive Netzwerke gibt, weil diese Konkurrenzsituation im Vordergrund steht. Die Meisten beteiligen sich an Netzwerken, weil sie eben dabei sein müssen, irgendwie mitreden wollen, damit man nicht ausgeschlossen wird, aber wenn es darum geht konkret in die Umsetzung zu treten, versuchen viele ihre eigenen Institutionen in den Vordergrund zu rücken. Das ist, glaube ich, das eigentliche Problem. Gleichzeitig wird es im Rahmen vieler Projekte aber auch gewünscht, dass man sich zusammen setzt und Netzwerke gestaltet. Dann wissen die Partner, sie müssen sich darauf einlassen. Ich glaube dieser Konkurrenzgedanke ist häufig wirklich das größte Problem... und wie ich vorher schon erwähnt habe, die oftmals sehr schnell wechselnden Zuständigkeiten innerhalb der Institutionen.

Das eine Extrem ist also, dass sich der Prozess verhärtet, weil die gleiche Konstellation zu lange besteht, das andere Extrem ist, wenn ein Partner, zu dem man gerade ein Vertrauensverhältnis aufgebaut hat, nach einem halben Jahr wechselt und ein anderer Ansprechpartner mit anderen Philosophien an dessen

Stelle tritt, der oftmals auch schlecht über die Historie des Netzwerkes informiert wurde und der dann völlig erstaunt ist über bestimmte Dinge. Das lähmt den Prozess genauso.

Romeike: Wie wird bei Konflikten vorgegangen? Gibt es ein bestimmtes Konfliktmanagement und wer kümmert sich darum?

Huber: Meistens versucht man moderierend vorzugehen, auf Konsens ausgerichtet. Das ist vielleicht auch noch eines der Probleme. Man hat ja im Netzwerk nicht die Sanktionsmöglichkeiten, die man im Unternehmen hat. Wenn in einem Unternehmen ein Konflikt auftritt, versucht man natürlich auch erst diesen zu vermeiden, aber dann kann man den Mitarbeiter ansprechen und ihn dazu „zwingen“ etwas zu tun, weil man mit Abmahnung oder Ähnlichem drohen kann. Das ist immer noch die letzte Möglichkeit. Aber in einem Netzwerk sitzen ja alle Mitglieder mehr oder minder freiwillig, somit hat man diese Sanktionsmöglichkeiten weniger. Man kann natürlich mit Fristen und Druck usw. arbeiten, aber im Endeffekt fällt es schwer, jemanden endgültig raus zu werfen. Insofern versucht man das Ganze eher moderierend zu gestalten und die Leute wieder mitzunehmen und einzufangen, damit sie einsehen, dass man sich auf das Thema einigen sollte.

Dazu bedienen wir uns meist eigener, häufig aber auch externer Moderatoren um zu signalisieren, dass da einer von außen kommt und nicht einer von uns, der entsprechend instrumentalisiert wurde. Bei Förderprojekten haben wir mehr Druck, da kann ich auf Richtlinien von Ministerien usw. verweisen und auf deren Bedingungen unter denen wir das Projekt überhaupt erst bekommen haben.

Romeike: Wird über die Öffentlichkeitsarbeit von AIP über die Projekte informiert oder finde ich diese auch an anderen Stellen?

Huber: Im Grunde ist mittlerweile allen Projekten immanent, dass wir nach dem Motto verfahren „tu Gutes und rede darüber“. Wir versuchen eigentlich überall an die Öffentlichkeit zu kommen, in Form von Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Publikationen, in Fachzeitschriften, aber auch in eigenen Publikationsreihen, also wie es immer so schön Neu-Deutsch heißt: dieses „Mainstreaming“ ist in allen Projekten vorhanden. Und das ist auch im Interesse der meisten Kooperationspartner, die wollen natürlich auch genannt werden. Es ist aber auch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit schwierig, dass man nicht den Eindruck vermittelt, sich selbst darstellen zu wollen, sondern dass man auch wirklich das Netzwerk vorstellt usw.. Wir nutzen wirklich alle Kanäle, auch Radio usw., um die Bevölkerung zu erreichen. Denn darum geht es ja bei den Projekten: die Bevölkerung zu erreichen und auch verschiedene Unternehmen. Dazu bedient man sich manchmal auch anderer Netzwerke.

Romeike: Und wie verläuft die interne Kommunikation? Gibt es ein ausgefeiltes Kommunikationsnetz, damit alle Beteiligten auch immer informiert bleiben können?

Huber: Ja. Zur internen Kommunikation im Netzwerk finden Workshops statt, wir haben einen Newsletter, Berichte usw. Es hängt aber immer von den Rahmenbedingungen des Projektes ab. Oftmals ist es vom Auftraggeber so gewollt. Bei anderen Netzwerken, die sich mehr oder weniger freiwillig zusammengefunden haben, kann das auch nicht der Fall sein – wobei ich glaube, dass man sich als Netzwerk irgendwann auch selbst Richtlinien und Regeln geben muss, sonst verfällt das Netzwerk auch wieder...

Romeike: Existieren Evaluationsprogramme zur Zielerreichung oder zur Zufriedenheit der Kooperationspartner?

Huber: Haben wir beides, ja.

Romeike: „Learning by Interaction“, ein klassisches Schlagwort in Verbindung mit Netzwerkarbeit. Wie würden Sie dieses mit Bezug zur AIP GmbH beurteilen? Können Sie Lernerfolge feststellen? Gibt es Fortschritte, neue Erkenntnisse, kreative, innovative Ideen?

Huber: Gerade wenn wir bei dem Beispiel von vorher, dem Gesundheitsmanagement, bleiben. Das sind Ansätze, die im Grunde genommen überhaupt erst durch die Netzwerkarbeit entstanden sind. Dabei hat man gesehen: „wir altern alle“, und deshalb brauchen wir in den Unternehmen Maßnahmen, mit denen man dieser Alterung begegnen kann, damit alle noch mit 80 arbeiten können (*lacht*). In diesem Bereich sind die Deutschen nicht unbedingt Vorreiter, also schloss man sich mit Skandinavien zusammen. Finnland und Schweden sind bei diesen Ansätzen schon relativ weit, Österreicher auch. Dann testete man, inwieweit man mit diesen bereits bekannten Maßnahmen neue Maßnahmen kreieren konnte. Und an diesen Maßnahmen war die AIP maßgeblich beteiligt und bringt diese jetzt beispielsweise in die Gesundheitsverwaltungen, in die Stadtverwaltung hinein, z.B. über Themen wie Gesundheitsprävention, Gesundheitsmanagement usw.. Da werden neue Ideen kreiert. Ich denke auch, es ist die Aufgabe einer gesunden Personalentwicklung, die Mitarbeiter so zusammen zu setzen, dass man sich intern hinsetzt und sich fragt: „Was kann man auch im Bereich der Geographie, der Politik und der Betriebswirtschaft neu kreieren?“. Davon lebt eine Stadt, wenn sie eine Institution wie die AIP an ihrer Seite hat.

Romeike: Es ist Ihnen ja bestimmt aufgefallen, dass ich Punkt für Punkt wichtige Aspekte der Netzwerkarbeit abgefragt habe. Mich würde nun interessieren, wie erfolgreich Sie die Arbeit der AIP GmbH, bezogen auf all diese Punkte, die wir gerade besprochen haben, einschätzen. Also Idealvorstellung und Umsetzung, wie gut läuft das?

Huber: Ich habe es vorher ja schon zwischen den Zeilen gesagt: aufgrund der politischen Realitäten werden manchmal Idealbesetzungen verhindert. Das könnte man sich noch wesentlich besser vorstellen. Dadurch dass die letztendliche Hoheit bei der Stadt liegt, und parallel zu ähnlichen Themen viele Netzwerke bestehen, hat man häufig das Problem, dass man zueinander konkurrierende Ansätze in einer Stadt hat, die sich aber natürlich selbst rechtfertigen und sich als die einzig wahre Einrichtung, den einzig wahren Ansatz sehen, obwohl es im Grunde genommen eigentlich konkurrierende sind. Wenn man zum Beispiel davon ausgeht, dass es mittlerweile über 130 Netzwerke in Augsburg gibt, ist das ja schön und gut, aber damit existiert auch ein Wust an Nebeneinander und an zusätzlicher Arbeit und das beobachte ich gerade in den letzten Jahren. Mein Beispiel von eben, zum Thema Demographie, da bildet sich ein Netzwerk um die Immobilienhilfe, dort ein Netzwerk zur Altenhilfe, dann kommt man auch mal auf uns zu sprechen, wir haben da ja auch was gemacht. Es herrscht also eine wahnsinnige Unübersichtlichkeit und das erschwert die Netzwerkarbeit.

Romeike: Man sieht hier also auch wieder diese „Grenzen der Vernetzung“?

Huber: Ja klar, ganz deutlich.

Romeike: Also dieser „Königsweg Netzwerk“, der im Moment überall groß beschrieben wird, funktioniert so gar nicht unbedingt?

Huber: Genau ja.

Romeike: In der Literatur gibt es außerdem eine relativ kontroverse Diskussion, zum Thema Urban Governance. Viele Autoren sehen darin eine Chance, um den Staat zu entlasten und ihm Aufgaben „abzunehmen“, die er selbst nicht mehr leisten kann. Andere Autoren sehen große Probleme darin, wenn staatliche Leistungen an privatwirtschaftliche und/oder zivilgesellschaftliche Organisationen „abgegeben“ werden, da sich der Staat so Schritt für Schritt aus seinen Aufgaben zurückziehen könnte? Einige Stimmen befürchten dadurch langfristig das Schrumpfen wohlfahrtstaatlicher Leistungen. Wie würden Sie diese Diskussion bewerten?

Huber: Grundsätzlich sehe ich wahnsinnige Chancen in der Regionalisierung. Ich glaube, dass das auch häufig ein Trend ist, der viele Ansätze der Globalisierung verständlich macht, und dass der Staat in vielen Bereichen gar nicht mehr im Stande ist, das Problem zu lösen. Wenn ich mir da z.B. den Arbeitsmarkt anschau: da werden von der Zentrale der Bundesanstalt für Arbeit bestimmte Richtlinien ausgegeben, wie man z.B. Fachkräftebedarf zu begegnen hat. Vor Ort sieht es dann aber ganz anders aus und man müsste eigentlich wesentlich autarker reagieren, weil die Wirtschaftsstruktur und die Sozialstruktur ganz spezifisch ist und keine tausende von Floristen, sondern viel mehr Lackierer und Dreher braucht. Dementsprechend natürlich auch ein Qualifizierungsangebot. Dazu bräuchte man wiederum ein regionales Qualifizierungs- und Bildungsmanagement, das auf diesen Strukturen aufbaut und darauf abzielt, das „Mismatch“ in Übereinstimmung zu bringen. In diesem Bereich sehe ich ganz grundsätzlich wirklich große Chancen. Wie bei den Netzwerken ist die Frage, wie viel Privates lasse ich dann auch wirklich zu? Wenn ich es runter breche auf die kommunale Ebene, dann denke ich, wir haben in Augsburg im Moment eigentlich eine gute Balance. Die zentralen Punkte müssen meiner Meinung nach einfach in den Händen der Stadt bleiben und zwar damit das Ganze einer gewissen Neutralität verpflichtet ist. All diese Ansätze, Stadtentwicklung, Arbeitsmarkt, Wirtschaftsförderung, Soziales usw., wenn man diese Bereiche zu stark „outsourcet“, dann bedient man damit wieder einzelner Interessensgruppen und damit gerät das Ganze in eine Schieflage. Ich glaube auch nicht, dass es langfristig geeignet wäre, zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit zu führen, sondern zu zunehmender Ungerechtigkeit in bestimmten Bereichen. Ich glaube, die Bereiche, die im Moment „ausgesourct“ sind, sind es hauptsächlich deswegen, um etwas mehr positiven Einfluss aus dem privaten Sektor zu erhalten, etwa neue Ansätze, neue Ideen – man muss ja ganz offen sagen, die Verwaltung ist nicht unbedingt dafür bekannt, dass dort neue Ideen kreiert werden, was aber auch daran liegt, dass sie oft zu wenig Personal haben. Die können dann gar nicht anders als die Bereiche auszulagern – in diesen Bereichen bereichert man dann also die Stadt um neue Ideen und man kann sich auf den neutralen Partner Stadt berufen. Das ist im Augenblick in der Stadt Augsburg relativ gut geregelt. Wenn man das nun allerdings in Prozentwerten angeben wollte, also „wie viel Privat darf drin sein?“... Es ist ja eher eine Tendenz zu beobachten, wieder zurück von all diesen Private Partnerships, weil die Probleme, die wir gerade angesprochen haben, manchmal eben auch durchschlagen. Ein Beispiel, das mich die letzten Tage beschäftigt, ist ein Projekt in Rimini zum Austausch arbeitsloser Jugendlicher. Dort hat sich ein Netzwerk gebildet, um einen kirchlichen Umsetzungspartner, um die Stadt Rimini und um einen Unternehmensberater. Im Grunde genommen, wird das Budget künstlich aufgebauscht, weil der Unternehmensberater auch einen Anteil abbekommen möchte, was natürlich nicht gerechtfertigt ist, außer der Tatsache, dass wir ihn zuerst angesprochen haben. Dabei verschlechtert das auch die Kommunikation im Netzwerk, weil wir nun alles zweifach abstimmen müssen. Der Eine ist beleidigt, wenn ich die Verhandlungen nur über einen Anderen ablaufen lasse usw. Dabei wäre es für uns einfacher, nur mit der Stadt zu verhandeln. Bei den Privaten kommt gleich wieder dieses Renditedenken usw.

Romeike: Ich danke Ihnen für das Interview, Herr Huber.

Transkript zum Interview mit Sabine Nölke-Schaufler

Bündnis für Augsburg, am 06.07.2009

Romeike: Zu Beginn würde ich Sie bitten, mir einen kurzen Einblick in die Arbeit des Bündnisses für Augsburg zu geben. Was sind zentrale Handlungsfelder des Bündnisses. Wofür steht es?

Nölke-Schaufler: Das Bündnis für Augsburg ist eine ideelle Plattform und ein Netzwerk, das sich zum Ziel gemacht hat, die Lebensqualität in Augsburg zu verbessern. Es besteht in diesem trisektoralen Ansatz der Bürgerschaft, der Stadtverwaltung/ Politik und der lokalen Ökonomie. Das heißt, diese Trisektoralität, die Urban Governance auch letztlich ausmacht, ist hier vom Grundgedanken her umgesetzt. Wir versuchen anhand der zehn Leitlinien, die vom Bündnis entwickelt wurden, genau diesen Gedanken auch ganz konkret umzusetzen und haben inzwischen 26 verschiedene Projekte und Aktionen entwickelt, bei denen dieser Gedanke konkret mit Leben gefüllt wird. Es gibt noch viele weitere Ansätze, wobei wir aber im Sinne der Kontinuität gesagt haben, dass das jetzt der Ist-Stand sein sollte *[zeigt auf das Organigramm]*.

Romeike: Die Entstehung des Bündnisses war ja ein etwas längerer Prozess, an dem viele verschiedene Akteure aus der Stadtgesellschaft beteiligt waren. Mich würde interessieren, wie dieser Prozess abgelaufen ist. Wer war Anstoßgeber und wer war beteiligt?

Nölke-Schaufler: Anstoßgeber war der damalige Sozialreferent Dr. Konrad Hummel, der durch seine vielfältigen Aktivitäten diesen Ansatz schon in vielfältiger Weise umgesetzt hat. Er hat im Oktober 2002 begonnen, verschiedene Akteure aus der Stadtgesellschaft an dieses Bündnis heranzuführen und hat dann auch eine entsprechende Veranstaltung mit der damaligen Geschäftsstellen-Inhaber, Frau Dr. Moncalero, umgesetzt, auch im Sinne darin, Themenfelder zu finden und Workshops durchzuführen, bei denen Akteure aus Bürgerschaft, Wirtschaft und Verwaltung ihre Sicht auf bestimmte Problemlagen artikuliert haben.

Romeike: Sie haben eben schon das Leitbild des Bündnisses erwähnt. Haben den alle Gruppen, die innerhalb des Bündnisses arbeiten ein gemeinsames „Gesamtziel“, oder arbeitet jede Gruppe für ihr eigenes Ziel? Wie sollen diese Ziele erreicht werden, gibt es bestimmte Strategien?

Nölke-Schaufler: Wir haben ja grundsätzlich gesagt, dass überall dort wo das Bündnis-Logo verwendet wird, die gemeinsame Haltung und das gemeinsame Interesse dahinter stehen, die Lebensqualität im Sinne dieses „auf einer Augenhöhe miteinander umgehen“ ganz konkret auch umzusetzen, an erster Stelle steht. Das ist sozusagen eine gewisse Klammer. Diese Klammer ist auch eine gewisse Werthaltung, nämlich die, dass der Bürger an der konkreten Arbeit in der Stadt, an Problemlagen, aber auch an positiven Ereignissen beteiligt werden soll, aber auch Verantwortung übernehmen muss. Das geht weit über den Kontext der Bürgerbeteiligung im herkömmlichen Sinne hinaus. Denn uns geht es darum, dass das auch konkret gelebt wird. Letztendlich geht es darum, dass dieser Bereich wirklich konkret umgesetzt wird. Und wenn es heutzutage üblich und selbstverständlich ist, dass eine neue Stadtbücherei gebaut wird und ein Freiwilligenkonzept vor dem Richtfest gefeiert wird, – das Freiwilligenkonzept war also vor dem Richtfest fertig – dann sieht man vielleicht daran, dass hier schon ein weiter Weg gegangen worden ist, um diesen Ansatz der gemeinsamen Verantwortungs-Teilhabe auch wirklich zu konkretisieren. Das heißt, das ist der verbindende, der gemeinsame Gedanke daran. Und natürlich verfolgt jedes Projekt ein für das Projekt oder für die Aktion entsprechend wichtiges Ziel, das ist ganz klar. Aber ich denke, diesem gemeinsam verbindenden Gedanken haben sich alle Projekte als

gemeinsamen Wertekanon untergeordnet. Bei aller Selbständigkeit und bei allem, was die Projekte so mit sich bringen.

Romeike: Über das Urban Governance-Konzept haben wir uns ja eben schon vor dem Interview unterhalten. Sehen Sie das Bündnis in einem Zusammenhang zu diesem Konzept? Könnte das Bündnis Ihrer Ansicht nach ein solches Netzwerk darstellen?

Nölke-Schaufler: Also dieses Konzept ist das Bündnis, oder umgekehrt, wie Sie wollen. Die Arbeit in Netzwerken ist dabei einfach das A und O, denn Netzwerkarbeit bedeutet, dass man sich auf verbindliche Kooperationen einlässt, dass man an gemeinsamen Zielen arbeitet, und dass man konkrete Ansprechpartner für konkrete Fragestellungen oder Aufgabengebiete hat, bzw. sich erarbeitet. Und genau das ist letztendlich auch die Aufgabe der Geschäftsstelle, dieses Netzwerk immer wieder mit Inputs zu versorgen, bzw. Kontakte zu knüpfen. In der Projektversammlung, die alle zwei Monate stattfindet, wird genau dieser vernetzende Gedanke vorne weg getrieben und wir haben in der Steuerungsgruppe des Bündnisses auch diesen trisektoralen Ansatz mit drin, so dass wir hier genau diese Vernetzungsarbeit als Alltag erleben.

Romeike: Wie ist dieses Netzwerk aufgebaut? Welche Kooperationspartner gibt es und aus welchen Bereichen kommen sie? Ist das im Grunde die Liste, die man im Internet findet oder ist es mehr?

Nölke-Schaufler: Diese Liste, die man im Internet findet ist sicherlich die Liste der Institutionen oder Personen, die auch im Sinne einer projektverantwortlichen Tätigkeit in einer besonderen Rolle steht. Aber mein E-Mail-Verteiler des Bündnisses umfasst über 800 Personen. Man kann dabei nicht von einer abschließenden Liste sprechen. Im Gegenteil, wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Menschen immer durch sehr unterschiedliche Bereiche angesprochen werden und Interesse zeigen. Wenn man gelernt hat, vernetzt zu denken, kann man das nicht abstellen, sondern es ergeben sich immer wieder neue Verknüpfungspunkte. Durch Zufälle, durch Bekanntschaften usw. Das heißt, genau dieser Verknüpfungsgedanke ist permanent da.

Romeike: Wer behält in diesem Netzwerk den Überblick? Wer „leitet“ und wer koordiniert das Bündnis?

Nölke-Schaufler: Das Bündnis ist ein Netzwerk auf Augenhöhe und das wird nicht geleitet. Es gibt natürlich einen politische Verantwortlichen, das ist der Oberbürgermeister. Es gibt eine Koordination, das ist die Geschäftsstelle, das bin ich in meiner Person, aber ansonsten kommunizieren wir auf Augenhöhe und auch innerhalb der jeweiligen Bereiche sehr autark. Das heißt, sie haben es ja vorher auch mitbekommen, jemand aus der Steuerungsgruppe ruft an und sagt Bescheid, dass er am Abend auf eine Veranstaltung geht und dort das Bündnis vertritt. Das funktioniert. Ich kriege zwar die Information, aber hier geht es nicht um „leiten“, sondern um Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse. Und das ist das Entscheidende. Jeder der das Bündnis leiten will, ist falsch „gesattelt“, das ist der falsche Ansatz.

Romeike: Wie findet das Bündnis neue Mitstreiter? Werden neue Akteure gezielt angesprochen oder kommen diese auf sie zu?

Nölke-Schaufler: Wir haben unterschiedliche Ebenen der Öffentlichkeitsarbeit. Wir haben zum Einen natürlich die jeweiligen Projekte, die für sich entsprechende Öffentlichkeitsarbeit machen und wo sich Menschen direkt bei den Projektverantwortlichen melden und sagen „Ich habe da was gehört, gelesen,

gesehen. Ich möchte gerne mitmachen“ usw. Das ist eine Ebene. Das Zweite ist, dass wir als Bündnis insgesamt natürlich auch präsent sind, sei es durch Informationen über das Bündnis allgemein, aber auch durch Themenkontext „Gemeinsame Verantwortungsteilhabe“, also Urban Governance im weitesten Sinne. Es gibt natürlich auch Themen, die die Stadtgesellschaft einfach bewegen. Natürlich ist z.B. die Eröffnung einer solchen Bücherei nicht nur etwas, was Bücherei-Nutzer anspricht, sondern was darüber hinaus ganz vielfältige Bevölkerungsschichten interessiert und anspricht. Man hat hier natürlich auch entsprechend mit Workshops diesen Entstehungsprozess begleitet und ist auch in eine Form der Vorleistung gegangen, zu sagen: „das Bauwerk ist noch nicht fertig, aber lasst uns mal gemeinsam überlegen, wie so eine Stadtbücherei denn auch mit Bürgerschaftlichem Engagement ergänzt und belebt werden kann“. Oder als es um die Fragestellung gibt, welche städtischen Dienststellen hier hereinkommen, war es natürlich klar, dass das auch Dienststellen sein müssen, die einen unmittelbaren Bezug zu stadtrelevanten Themen haben. Wir haben also gesagt, hier müssen Arbeitsbereiche rein, die für eine Öffnung des Hauses in die Stadtgesellschaft hinein stehen, um eine Wechselwirkung herzustellen - diesen Ortes mit Akteuren im Einzelnen, mit Themen bzw. auch mit dezentralen Themen. Also zentral – dezentral. Das sind Überlegungen, die schon strategisch mit eingebettet sind, aber wir gehen da auch in Abstimmungsprozesse innerhalb der Steuerungsgruppe. Nächstes Beispiel: Frauenfußball-WM. Ein Thema, das Stadtgesellschaft schlechthin betrifft, nicht nur das Sportreferat und nicht nur eine Dienststelle, sondern wir sind hier eigentlich da, um diesen Aufriss in die Stadtgesellschaft hinein zu unterstützen und einen Beitrag dazu zu leisten, gegebenenfalls auch mit zu koordinieren. Das Bündnis ist da sehr aktiv und ist überall präsent wo es um Vielfalt, um demographische Entwicklungen geht, wo es um die Frage geht, wie können Menschen konkret mit in Verantwortung eingebunden werden. Also, wo wird Urban Governance ein praktisches Tun? Wo macht man es? Was macht man? Und dass das etwas anderes ist als eine zuständigkeitsorientierte Verwaltung, da müssen wir ja nicht drüber reden.

Romeike: Sie haben es jetzt schon mehrmals angesprochen: Können Sie mir denn konkrete Vorteile, die Netzwerkarbeit für Sie hat nennen?

Nölke-Schaufler: Das ist eher ermüdend. Ich denke Sie kennen ja die theoretischen Abhandlungen. Ich habe vorhin ja schon dargestellt, dass das Bündnis für Augsburg eben das Netzwerk an sich ist. Das heißt, es ist eben keine nach innen hin orientierte Veranstaltung, die abgeschlossen ist, sondern, dass es auf weitere Verknüpfungspunkte angewiesen ist. Netzwerkarbeit ist da das A und O. Die Vorteile aufzuzählen würde dem Gedanken an sich nicht gerecht werden. Bei uns funktioniert es eben so. Wir müssen auch nochmal ganz klar festhalten, dass Augsburg in dieser Frage von Engagementpolitik oder in Fragen vom Ansatz Bürgerkommune oder Governance, bundesweit sehr gut angesehen ist. Ich denke, gerade mit dem Ansatz vom Bündnis sind wir überregional in einer beachtenswerten Stellung. Mich hat z.B. vor kurzem der Bayerische Städtetag angesprochen, inwieweit das Bündnis dort koordinierend und unterstützend tätig sein kann, um ein Netzwerk der Kommunen in Bayern auf die Füße zu stellen. Das ist wirklich etwas das lebt und das gelebt wird und wo wir auf eine Weiterentwicklung – und damit meine ich nicht Expansion– Wert legen. Das Bündnis ist eine Lernende Organisation. Das klingt zwar abgedroschen, aber hier funktioniert es und die Veränderungen, auch Negativeffekte, holen einen direkt ein. Beim Themenkomplex Demographie z.B. ist es erst deutlich geworden, dass die Stadt da noch Hausaufgaben zu erledigen hat und wir haben diesen Prozess angestoßen und mussten schlicht und ergreifend die Erfahrung machen, dass es zwar richtig war das anzustoßen, aber, dass wir hier erst mal noch eigene Hausaufgaben zu machen haben... Das hat dieser Prozess aufgedeckt. Das war nicht unbedingt

angenehm. Aber es ist deutlich geworden, dass es einen Bedarf gibt und die Politik sich dazu jetzt auch stellen muss.

Romeike: Mit Ihren beiden Kollegen, die ich bisher interviewt habe, habe ich darüber gesprochen, dass es auch Grenzen der Vernetzung geben kann. Wir sprachen darüber, dass ein Netzwerk auch zu groß werden kann, so dass die Koordination, die Abstimmungen, auch die Kommunikation immer schwieriger wird, und dass es eventuell nicht sinnvoll ist, wenn ein Netzwerk zu groß wird, wobei sich da natürlich die Frage stellt, ab wann es zu groß ist... Wie würden Sie diese Diskussion beurteilen?

Nölke-Schaufler: Ja. Zum Einen stellt sich natürlich wirklich die Frage, ab wann ist ein Netzwerk zu groß? Wer beurteilt das? Ist es dann zu groß, wenn es mir zu anstrengend wird? Das ist die eine Frage. Die andere Frage ist, vielleicht brauchen wir dann andere Arbeitsformen. Vielleicht müssen wir dann stärker in Untergruppen gehen, in Multiplikatoren gehen etc. Oder Verantwortungsbereiche stärker beschneiden und auch zuweisen, bzw. verteilen. Ich denke wir alle leben auch in Netzwerken. Wenn ich mal Ihre Person annehmen darf, Sie würden doch bestimmt nicht sagen, Sie kennen jetzt zu viele Menschen und Sie wollen jetzt keine Menschen mehr kennenlernen. Sie werden aber Abstufungen machen. Sie werden Menschen haben, zu denen Sie intensiven und persönlichen Kontakt haben, manche Menschen sehen Sie alle zwei Monate oder nur zu Familienfeiern usw. Das heißt, es wird Abstufungen geben und es werden sich auch Regeln einspielen, mit denen es funktioniert und ich glaube da müssen wir flexibler werden, denn Netzwerke – wenn es richtige Netzwerke sind – funktionieren auch, wenn ein Knotenpunkt mal nicht mehr da ist. Das ist das Interessante. Für uns ist es die Frage, in welcher Arbeitsform man dann weitergeht. Ich kenne Grenzen meiner Arbeitskapazität, meiner Arbeitsfähigkeit, auch Grenzen von Kommunikationskreisläufen usw. Das ist mir alles bekannt und das kann ich nur unterstützen, aber die Frage ist, wie kann ich mit solchen Grenzen konstruktiv umgehen und wie kann ich auch andere Wege und andere Möglichkeiten versuchen in Abstimmung herzustellen, so dass die Grenzen auch wieder aufgeweicht werden.

Romeike: Wie kann ich mir das vorstellen, wie läuft ein Projekt innerhalb des Bündnisses ab? Wer hat die Idee? Wer bestimmt über die Umsetzung? Wie läuft es ab?

Nölke-Schaufler: Es gibt natürlich Impulse aus jeder Ecke und aus jeder Richtung. Solche Impulse sind wertvoll und wichtig, weil sie Fingerzeige sind, weil sie Impulsgeber sind für eine Weiterentwicklung. Letztendlich können aus allen Bereichen der drei Sektoren auch entsprechende Impulse kommen, sei es von einzelnen Personen aus der Verwaltung, von Dienststellen usw. Ob ein Projekt ein Bündnisprojekt ist oder nicht entscheiden letztendlich die Leitlinien des Bündnisses und die Prüfung inwieweit diese Vorgaben dann auch umgesetzt werden. Also: Ist es so, dass alle drei Bereiche auf Augenhöhe miteinander umgehen? Ist es so, dass es eine entsprechende Schulung gibt, dass es eine hauptamtliche Begleitung gibt usw. Die Prüfung dessen übernimmt die Steuerungsgruppe. Wenn das soweit geklärt ist, dann ist es ein Projekt oder eine Aktion, die auch innerhalb des Bündnisses als solches so geführt wird. Wir haben uns auch zum Ziel gesetzt den Begriff vom Bündnis nicht beliebig zu verwenden, weil es dafür auch von Seiten der Bevölkerung eine zu große Aufmerksamkeit bekommt, als dass es mal hier mal dort verwendet werden sollte. Die Menschen sollten wissen, dass, wenn irgendwo ein Bündnis-Logo drauf ist, dass sie sich auch darauf verlassen können, dass nach bestimmten Kriterien und Regeln miteinander umgegangen wird und dass sie sich auch auf gewisse Qualitätsstandards verlassen können.

Romeike: Wie sieht es mit den Kooperationspartner aus? Es gibt ja viele langfristige Partner in den Projekten, aber kommt es auch vor, dass externe, bzw. noch externe Kooperationspartner kurzfristig, also für die Zeit des Projektes, beteiligt werden?

Nölke-Schaufler: Natürlich. Wir haben sehr viele Projekte, z.B. mit freien Wohlfahrtsverbänden oder mit Kirchen auf die Beine gestellt. Das ist selbstverständlich.

Romeike: Zum Thema Kommunikation würde mich interessieren: wie leisten Sie es, dass die vielen Akteure innerhalb des Bündnisses informiert bleiben, über das was gerade passiert?

Nölke-Schaufler: E-Mail ist ein Segen. Gott sei Dank haben immer mehr Menschen eine E-Mail-Account, den sie auch regelmäßig abrufen. Ohne E-Mail wäre das gar nicht leistbar, weil wir so großflächig Informationen streuen können. Das ist unser Hauptkommunikationsmittel. Natürlich gibt es darüber hinaus auch immer wieder gemeinsame Veranstaltungen, bei denen wir die Menschen immer wieder sehen. Auch wenn man sich nicht alle Namen der Leute merken kann, merke ich auch, dass es für die Menschen wichtig ist, wiedererkannt zu werden, dass man auf sie zugeht und sie aktiv mit hinein nimmt. Das bildet wieder neue Brücken, das ist ein wichtiger Punkt.

Romeike: Welche Probleme erleben Sie innerhalb des Netzwerkes? Zum Beispiel in Bezug auf die Kooperation, auf Partnerschaft und evtl. auch auf den Faktor „Zwischenmenschliches“. Und wenn Konflikte auftreten, wie wird dann vorgegangen? Gibt es ein bestimmtes Konfliktmanagement?

Nölke-Schaufler: Ihrer Frage nach entnehme ich, dass das eine rhetorische Frage ist. Das Andere ist, dass wir natürlich, wie in jedem Bereich des freiwilligen Engagements, oft mit Menschen zu tun haben, die entweder ihre eigenen Probleme über das Tun mit Anderen lösen wollen, oder die gewisse Selbstdarsteller sind und sehr dominant auftreten, das gibt es sicherlich. Aber das gibt es nicht nur mit Freiwilligen, sondern auch innerhalb der Verwaltung oder innerhalb der Wirtschaft. So gesehen gibt es oft Probleme, aber das ist so und das gehört dazu. Für auftretende Probleme innerhalb eine Projektes oder einer Aktion ist die federführende Trägerschaft primär in der Verantwortung. Wenn wir z.B. über die Sozialpaten reden und über das Amt für Soziale Leistungen und über das Freiwilligenzentrum, dann denke ich, sind die die erste Stelle, an der solche auftretenden Konflikte besprochen und gelöst werden. Wenn es sich darüberhinaus ergibt, dass es an grundsätzlichen Fragestellungen rührt, bin ich natürlich ein Ansprechpartner, auch für die jeweiligen Projekte und für die Aktiven. Aber ich habe es mir auch zur Regel gemacht, dass Probleme erst einmal da besprochen gehören, wo sie entstehen. Vielleicht auch mit einem neutralen Gesprächspartner dabei oder jemandem aus der Steuerungsgruppe usw. Das ist sehr vielfältig. Ich denke es gibt kein Konfliktmanagement, und auch keinen Leitfaden zum Konfliktmanagement, weil das Bündnis von seiner Vitalität lebt und jede Form von Leitlinien, die über unsere zehn Leitlinien hinaus gehen oder Wegweiser oder ähnliches, rückt ein Stück stärker hin zu einer verwaltungsorientierten Gesellschaft, aber rückt weg von einer von BürgerInnen gelebten Gesellschaft. Es macht keinen Sinn. Für alle bisher aufgetretenen Probleme gab es Lösungen, zum Teil einvernehmlich – 98% davon – aber es gab natürlich auch Grenzen dessen. Wenn jemand, der freiwillig engagiert ist, seinen Aufgabenbereich überzieht, dann funktioniert es nicht. Da muss man sich dann auch auf etwas anderes einigen, oder es geht so nicht. Oder wenn Dienststellen sagen, dass freiwillige Mitwirken wollen sie schon, aber im Prinzip suchen sie nur jemanden zum Bänke schleppen, dann funktioniert das so auch nicht. Man muss sich dann schon auf ein Maß an Regeln miteinander einigen.

Romeike: Wir haben uns ja gerade über viele wichtige Aspekte der Netzwerkarbeit unterhalten. Mich würde interessieren, wie erfolgreich Sie das Bündnis in Bezug diese Aspekte einschätzen.

Nölke-Schaufler: Ich glaube, dass das Bündnis grundsätzlich sehr erfolgreich ist, so erlebe ich es zumindest. Es mag manchmal eine subjektive Sicht der Dinge sein, aber ich glaube schon, dass es das ist. Man fühlt und sieht das auch darin, dass es Bereiche gibt, die vielleicht auch die eine oder andere Aktivität des Bündnisses als bedrohlich empfinden, weil z.B. der Verwaltung Kompetenz genommen wird, oder wenn wir an den Grundgedanken des Bündnisses denken, bedeutet das immer auch, dass es Aushandlungsprozesse und –wege geben muss in der Frage wer entscheidet. Wer hat die Macht? Da muss man natürlich schon in seiner Rollenwahrnehmung sehr klar sein und das bedeutet beispielsweise auch, dass Politiker in mancherlei Hinsicht ein anderes Machtverständnis entwickeln müssen. Das setzt ein hohes Maß an transparenter Arbeitsweise voraus und auch an einer Infragestellung dessen was da passiert. Viele Dinge, die hier passieren werden wirklich kritisch hinterfragt. Also, ist das was ich hier mache im Interesse des Bündnisses? Ist es konform mit den Leitgedanken? Auch die einzelnen Projekte und und und... Es ist ein hohes Maß an Regulativ vorhanden. Das setzt aber auch wieder voraus, dass man sich dieser Kritik gegenüber stellt und ein Maß an Kritikfähigkeit mitbringt. Das ist notwendig und das funktioniert nicht immer. Auch da „menschelt“ es. Grundsätzlich glaube ich aber schon, dass das Bündnis sehr erfolgreich ist.

Romeike: In der Literatur gibt es kontroverse Diskussionen, zum Thema Urban Governance. Viele Autoren sehen darin eine Chance, um den Staat zu entlasten und ihm Aufgaben „abzunehmen“, die er selbst nicht mehr leisten kann. Andere Autoren sehen große Probleme darin, wenn staatliche Leistungen an privatwirtschaftliche und/oder zivilgesellschaftliche Organisationen „abgegeben“ werden, da sich der Staat so Schritt für Schritt aus seinen Aufgaben zurückziehen könnte. Einige Stimmen befürchten dadurch langfristig das Schrumpfen wohlfahrtstaatlicher Leistungen. Wie würden Sie diese Diskussion bewerten? Oder sehen sie statt „Ersatz“ auch eine „Ergänzung“ staatlicher Arbeit?

Nölke-Schaufler: Ihrer Fragestellung entnehme ich, dass Sie sich mit dem Grundgedanken auseinandergesetzt haben und es natürlich in die zweite Richtung geht. Um das nochmal ganz klar zu sagen: freiwilliges Engagement ersetzt keine hauptamtliche Arbeit. Es ist umgekehrt. Und das ist das Problem an dieser Argumentation. Es wird immer nur als Einbahnstraße argumentiert und ehrlich gesagt nervt mich diese Argumentation. Allein hier im Kontext des Bündnisses haben wir Arbeitsplätze geschaffen, weil jede Form freiwilligen Engagements eine hauptamtliche Koordination braucht, genauso wie Ansprechpartner, Schulungen usw. Das fällt nicht vom Himmel. Wenn Sie genau hingucken, sind die Dinge, die eine hundertprozentige Selbstorganisation haben, die die darauf hinauslaufen, dass es zu einem Mitgliedersterben führt, dass immer wieder nur innerhalb des Mitgliederverbandes neue Mitglieder und Ideen rekrutiert werden. Das ist genau das Problem. So funktioniert es nicht und wenn man die Arbeit ernst nimmt, ist es auch nicht so. Denn wir gehen von der Gleichberechtigung dieser drei Bereiche aus und wenn man dies ernst nimmt, bedeutet das, dass es eben nicht zu Lasten der Bürger gehen kann, wenn sich der Staat aus Aufgaben zurückzieht. Aber wir müssen uns auch im Klaren darüber sein, dass Bürgerinnen und Bürger ein anderes Maß an Kompetenz und Fähigkeit in einen solchen Arbeitsbereich mit einbringen und das bedeutet, dass der Zugang zu bestimmten Communities und zu bestimmten Themenbereichen vom Bürger für den Bürger ganz anders gehandhabt wird als von Verwaltungssicht oder von Wirtschaftssicht, die schwerpunktmäßig ja eher gewinnorientiert arbeiten. Das ist etwas ganz

Anderes. Mit diesen inneren Regeln muss man sich vertraut machen und in dem Kontext ist das deshalb wieder eine rhetorische Frage.

Romeike: Vielen Dank für das Interview.

Transkript zum Interview mit Andreas Thiel

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, am 13.07.2009

Romeike: Zu Beginn würde ich Sie bitten, mir einen kurzen Einblick in die Arbeit der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH zu geben. Was sind zentrale Handlungsfelder? Wofür steht sie?

Thiel: Die beiden Geschäftsfelder der Gesellschaft, und damit auch die wesentlichen Geschäftszwecke, sind Regionalmarketing und Regionalmanagement. Das Erste ist relativ schnell erklärt. Dabei geht es um Standortmarketing für den Wirtschaftsraum Augsburg, also Stadt und Landkreis Augsburg und Landkreis Aichach-Friedberg. Das heißt, es ist ein außengerichtetes Marketing, mit dem Ziel den Wirtschaftsstandort, oder besser dem Wirtschaftsraum Augsburg, in bestimmten Zielgruppen bekannt zu machen. Die Zielgruppen definieren sich aus den Kompetenzfeldern der Region, also den Schwerpunktbereichen Mechatronik/Automation, IuK, Umwelttechnologien und Faserverbundstoffe. Es gibt noch weitere Schwerpunkte, die aber im Außenmarketing derzeit weniger stark bearbeitet werden. Die Themen Forst & Holz sowie Logistik befinden sich gerade im Aufbau. Zielgruppen sind Unternehmen, aber noch stärker solche Personen und Institutionen, die Unternehmen bei Standortentscheidungen beraten, und natürlich all diejenigen, die als Multiplikator in diesem Bereich dienen, also Fach- und Wirtschaftsredakteure etc. Ganz wesentlich ist, dass wir hier nicht auf den allgemeinen Bekanntheitsgrad des Standortes orientieren, letztlich ist die Zielgruppe nicht der Bürger von A bis Z, sondern es gibt sehr spezifische Zielgruppen, bei denen wir versuchen, die Bekanntheit des Standortes zu erhöhen. Unsere Aufgabe ist im Prinzip dann erledigt, wenn ein Unternehmen, das einen Standort sucht, eine Anfrage an den Wirtschaftsraum Augsburg richtet. Die eigentliche Ansiedlung selbst geschieht durch die jeweiligen Kommunen, Städte und Gemeinden, nicht durch uns. Bei uns ist also lediglich die Marketingfunktion angesiedelt. Der Rest passiert soz. jenseits unseres Einflussbereiches. Wir können nicht über Preise, Grundstücke etc. verhandeln. Unsere Aufgabe ist dann erledigt, wenn die Anfrage uns erreicht und an alle infrage kommenden Anbieter weitergeleitet ist, seien es Private oder die Kommunen in der Region. Soviel zum Thema Regionalmarketing.

Das Regionalmanagement ist ein vielsagender Begriff. Aber was wird da gemanagt? Hintergrund dazu ist folgender: Dies ist ein Förderprogramm des Freistaates Bayern. Vor allem aus der Zugehörigkeit zu diesem Förderprogramm heißt das Projekt Regionalmanagement. Zum ersten ist das Regionalmanagement im Wirtschaftsraum Augsburg ein über drei Jahre laufendes Förderprojekt des Freistaates. Vorgeschaltet war eine Phase 1, die Konzeptionsphase. In dieser haben wir mit externer Unterstützung ein integriertes Handlungskonzept erarbeitet. Mit vielen Partnern und Netzwerken aus der Region. Entsprechend viele Veranstaltungen und Konsultationsrunden haben stattgefunden, bis dann die Aufgabe erfüllt war, nämlich Handlungsfelder und konkrete Projekte von besonderer Bedeutung für die wirtschaftliche Zukunft der Region zu identifizieren. Dieses Konzept ist erstellt, ordentlich voluminös. Im Frühjahr ist es von der Staatsregierung, vom Wirtschaftsministerium, abgenommen worden. Auf dieser Basis wird nun über drei Jahre ein Regionalmanagement eingerichtet, das letztlich die Aufgabe hat, die Ideen, die dort niedergeschrieben sind, tatsächlich umzusetzen bzw. deren Umsetzung zu initiieren. Das Regionalmanagement besteht aus dreieinhalb Mitarbeitern und wir haben dort unzählige Projektvorschläge, soll heißen, dass letztlich noch eine Auswahl getroffen werden muss. Das werden Vertreter aus Politik und Wirtschaft machen. Es heißt auch nicht, dass wir jedes Projekt hier im Haus umsetzen, sondern das Ziel des Regionalmanagements ist es, in vielen Fällen dritten Partnern, klassischerweise eben auch wieder Netzwerken, Hilfestellung dabei zu bieten, diese Projekte selbst

umzusetzen. Am Ende werden vielleicht 20% der Projekte hier im Haus „gehändelt“, aber bei den anderen 80% leisten wir Geburtshilfe. Also: wir laden zu Runden ein, wir moderieren Runden, wir stehen dafür, dass die Ergebnisse fixiert werden, wir stellen vielleicht auch Förderanträge, in denen dann aber die Partner X, Y und Z bekannt sind und der Projektträger B. Am Ende ist es dann deren Projekt und wir haben quasi Geburtshilfe geleistet. Das wird der wesentliche Teil des Regionalmanagements sein. Es gibt auch Projekte, die bei uns im Haus betrieben werden, aber das ist die kleinere Zahl.

Wir hatten schon Projekte am Start, bevor das Regionalmanagement als Solches begonnen hat. Wir haben z.B. im Haus ein Projekt im Bereich Technologietransfer, das noch zwei Jahre läuft. Auch das gehört systematisch in den Bereich Regionalmanagement, ein anderer Antrag wurde gerade gestellt, dabei geht es um Aktivitäten und ein Konzept im Bereich Klimaschutz. Einiges ist also schon im Vorfeld gelaufen, das Meiste wird aber ab jetzt in Angriff genommen.

Romeike: Das Urban Governance-Konzept, das ich in meiner Diplomarbeit untersuche, sieht in der Vernetzung von Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Ebenen – und zwar idealerweise von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – großes Problemlösungspotential, besonders für den kommunalen Raum. Die Zusammenarbeit in Netzwerken wird als extrem wichtig betont. Sehen Sie in ihrer Arbeit einen Zusammenhang zu diesem Konzept? Könnten die Netzwerke in Augsburg solche Netzwerke darstellen?

Thiel: Unsere Arbeit, und auch die der Gesellschaften, die zuvor unsere Funktion ausgeübt haben, also die Augsburg AG und die Augsburg GmbH, ist hier und dort auch als Public Private Partnerships bezeichnet worden. Das waren sie formell nicht, aber im praktischen Sinne schon. An den Gesellschaften waren keine Privaten beteiligt, sondern es sind und waren rein öffentlich getragene Gesellschaften. Aber es hat in soweit tatsächlich einen Touch von PPP, als dass die Privatwirtschaft sich zum Teil über einen Förderverein mit in die Finanzierung der Gesellschaft und ihrer Projekte einklinkt. Viele einzelne Projekte sind inzwischen eine lupenreine PPP, wenn Sie so wollen, wobei die öffentlich getragene GmbH gemeinsam mit vielen privaten Partnern Projekte umsetzt.

Was wirklich nicht zutrifft für unsere Arbeit ist es, bürgerschaftliche Elemente mit einzubringen. Wir sind von unseren Aufgaben her ganz klar auf die Unternehmen fokussiert. Wirtschaftsförderungsgesellschaft sagt das. Wir haben relativ wenige Punkte, wo wir direkt, selbst indirekt, mit den Bürgern in Kontakt kommen. Zum Beispiel über unsere Beteiligung an Augsburg Open, einer Art Tag der offenen Tür, bei dem wir versuchen, für die Bürger Unternehmen zu gewinnen, die ihre Türen öffnen und so zu einem gegenseitigen Kennenlernen oder gegenseitigem Vernetzen der Privatwirtschaft auf der einen Seite und der Bürgerschaft auf der anderen Seite, wenn Sie so wollen, beitragen. Ansonsten sind wir von der Zielgruppe deutlich fokussiert auf die privaten Unternehmen. Selbst beim Regionalmanagement, bei dem das Thema Binnenmarketing und das Ausbilden einer regionalen Identität eine Rolle spielt, ist es letztlich so, dass wir stark auf die Wirtschaft fokussiert sind. Unsere Priorität und Zielgruppe ist immer ganz klar in erster Linie das Unternehmen und erst in zweiter Linie der Bürger. Im vergangenen Jahr hatten wir aber eine Aktion, bei der wir mit unserer Marke A³ in einer Road-Show gezeigt haben, wie Standortmarketing funktioniert. Das haben wir dort gezeigt, wo es den Bürger erreicht, aber das ist eben einfach eine Information. Das wollen wir auch wiederholen, um den Wirtschaftsstandort dem Bürger nahe zu bringen. Aber dies ist eine Ausnahme unter unseren Marketingaktivitäten.

Romeike: In der Literatur wird allerdings auch oft eingeräumt, dass die Idealvorstellung des Konzeptes, die Trilateralität, meist nur in der Theorie existiert, in der Praxis oft jedoch nur zwei

Ebenen beteiligt sind. Wenn Sie von solch einem „reduzierten“ Anspruch ausgehen, wie würden Sie es dann bewerten?

Thiel: Für die zwei Ebenen trifft es sehr gut zu. Wir haben darüberhinaus ein eigenes Netzwerk mit Unternehmen, die uns direkt unterstützen. Wir haben aber auch eine Vernetzung mit vielen – nicht mit allen 130 – unternehmensrelevanten Netzwerken, die uns im Wirtschaftsraum Augsburg bekannt sind. Wir haben nicht mit allen Kontakt, aber wir haben alle im Verteiler und informieren sie. Wir haben aber einen engeren Bereich von etwa 20 bis 30 Netzwerken, mit denen wir regelmäßig kooperieren, das heißt gemeinsame Veranstaltungen etc. Im letzten Jahr haben wir mit einer gemeinsamen Fortbildungsveranstaltung für Netzwerkmanager begonnen. Wir laden die Netzwerke zum Netzwerktag ein, bei dem sich die Netzwerkmanager und interessierte Netzwerkmitglieder einmal im Jahr treffen, um gemeinsame Themen zu bearbeiten. An dieser Stelle sind wir also relativ stark. Wir repräsentieren dabei nach wie vor den öffentlichen Sektor und stellen die Vernetzung zu den Privaten her.

Romeike: Diese Netzwerke mit denen Sie zusammen arbeiten: Was für Netzwerke sind das, aus welchen Bereichen komme sie und wie sind sie aufgebaut?

Thiel: Es gibt zumindest eine Gemeinsamkeit. Fast alle Netzwerke, mit denen wir zusammenarbeiten, bestehen im Kern aus Unternehmern als Mitgliedern. Logisch – das ist unsere Zielgruppe. So helfen uns natürlich auch diese Unternehmer-Netzwerke dabei, unsere Zielgruppe, die Unternehmer, zu erreichen. Das ist natürlich ein Motiv, warum wir versuchen, diese Netzwerke zu fördern. Egal ob online oder per Fortbildung oder per Netzwerktag. Wir versuchen ihnen die Arbeit zu erleichtern, z.B. durch Know How, durch technische Tools etc. Die meisten Netzwerke mit denen wir zusammenarbeiten haben eine Branchenorientierung. Für die Branchen, mit denen wir kooperieren, die auch unsere Kompetenzfelder abdecken, haben wir in der Regel mindestens ein Branchennetzwerk. Z.B. KIT e.V. für den Bereich Information, Kommunikation, KUMAS für den Bereich Umwelt, Mechatronik und Automation mit seinem Cluster usw. Das sind für uns wichtige Partner, weil sie genau in diesen Kernkompetenzen tätig sind. Wir haben inzwischen ein eigenes Netzwerk Forst & Holz aufgebaut. Das ist für die Region ein Thema, da gab es bisher noch keine Strukturen, daher sind wir selbst aktiv geworden und gestalten, demnächst auch mit den Unternehmen gemeinsam Projekte. Wir haben z.B. einen großen Messeauftritt, aber auch kleinere Vorhaben. Branchennetzwerke sind eine Gruppe, aber ansonsten haben wir auch querschnittsorientierte Netzwerke, mit denen wir kooperieren, z.B. den Bund der Selbständigen, die Wirtschaftsjunoren, den Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft usw. Eigentlich wichtige Kriterien sind für uns, dass es ein stabiles Netzwerk ist, professionell gemanagt, oder zumindest mit Strukturen, die Kontinuität haben und eben auf der anderen Seite, dass die Unternehmer die Zielgruppe sind.

Ein ganz separates Feld sind unsere sog. lokalen Netzwerke, also Gewerbevereine oder ähnliches, die sich in der Regel aus Einzelhändlern und Dienstleistern zusammensetzen und die sich sehr oft eher darauf konzentrieren z.B. gemeinsame Veranstaltungen, Stadtteilstiftungen etc. zu machen. Diese Initiativen aus dem Wirtschaftsraum Augsburg haben wir zum ersten Mal an einen Tisch geholt. Das wesentliche Element dabei war der Austausch, der bisher nicht stattgefunden hatte. Wie regelt man dieses oder jenes? Wie ist dieses oder jenes Problem, das typisch für ihre Arbeit ist, von einzelnen gelöst worden usw.

Romeike: Ich habe schon im Internet gesehen, dass Sie 2007 und 2008 einen Netzwerktag organisiert haben, an dem Vertreter verschiedener Netzwerke teilnahmen. Wie laufen solche Treffen ab? Kennen sich die einzelnen Teilnehmer? Gibt es z.B. Moderatoren usw.

Thiel: Gerade den ersten Netzwerktag haben wir sehr aufwendig moderieren lassen und auch sehr aufwendig vorbereitet, weil wir davon ausgegangen sind, dass sich die wenigsten Teilnehmer kennen, was dann auch so war. Wir haben daraus eine Open Space-Veranstaltung gemacht. Das ist eine spezielle Moderationsform, bei der man ohne festgelegte Agenda startet, um gemeinsam die Punkte bzw. die Inhalte zu entwickeln, mit denen man sich an dem Tag befassen wird. Das ist sehr aufwendig und teuer, aber es hat uns sehr viel gebracht, weil wir danach einen Aufgabenkatalog hatten, was die Netzwerke brauchen, um ihre Arbeit erfolgreicher zu gestalten. Wir haben diesen dann abgearbeitet. Aus dem Netzwerktag heraus sind aber auch mehrere Arbeitsgruppen entstanden, die sich mit den Fragestellungen beschäftigt haben. Ergebnisse davon sind beispielsweise: die Projektmanagement-Fortbildung für die Netzwerkmanager oder auch unser Wirtschaftskalender, den wir online zur Verfügung stellen. Es gab den Wunsch nach einem Tool, mit dem man Veranstaltungen von der Terminierung her planen kann, weil es enorm viele sowohl terminliche als auch inhaltliche Überschneidungen zwischen den Angeboten der Netzwerke gegeben hatte und immer noch gibt, aber wir haben schon Fortschritte erzielt. Zum Teil dadurch, dass man jetzt Informationen zur Planung hat, aber eine andere Lösungsvariante ist auch die, dass man jetzt Projekte gemeinsam macht und nicht mehr jeder für sich. Auch das war Thema des ersten Netzwerktages. Dazu gibt es jetzt intern eine Kommunikationsinfrastruktur, über die sich die Netzwerkmanager austauschen können: „Ich plane ein Seminar oder eine Veranstaltung zum Thema A oder B, welches andere Netzwerk hat im Zweifelsfall Interesse teilzunehmen?“. Das sind unsere Erfolge, denn gerade wenn man Referenten einkaufen muss o.ä., dann schaffen das viele Netzwerke nicht aus eigener Kraft.

Romeike: Sie haben gerade schon die Kommunikation untereinander erwähnt. Mich würde interessieren, wie Sie es leisten, dass alle Kooperationspartner über aktuelles informiert bleiben? Funktioniert das über das Internet?

Thiel: Im Wesentlichen ist es E-Mail-Verkehr. Die Netzwerkmanager bekommen dir Informationen auch postalisch, aber ansonsten ist E-Mail das A und O der Kommunikation. In den Netzwerken engagieren sich etwa 8000 Unternehmen, allein schon aus Kostengründen kommt man nur noch auf dem Weg E-Mail weiter. Es gibt sehr wenige Netzwerke, die ihre Mitglieder tatsächlich postalisch adressieren. Kostengründe eben. Das allermeiste läuft auf dem E-Mail-Weg.

Romeike: Urban Governance meint auch die Hinwendung zu heterarchischen, netzwerkartigen Kooperationsformen. Man spricht auch von einer Enthierarchisierung, bei der sich der Staat aus der Rolle der direkten Regelung gesellschaftlicher Probleme zurückzieht und sich auf die Rolle des Anstoßgebers, Moderator oder (gleichberechtigten) Teilnehmers reduziert. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH arbeitet im Bereich der Wirtschaftsförderung also in einem Bereich klassischer städtischer Aufgaben. Würden Sie dem zustimmen, dass die Regio Augsburg der Stadt somit Aufgaben abnimmt, oder sehen Ihre Arbeit als Ergänzung zur städtischen Arbeit? Also salopp formuliert: Wird Arbeit der Stadt durch ihre Arbeit überflüssig?

Thiel: Das ist nicht ganz einfach zu beantworten. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ist jetzt ein Regionalakteur. Vorher war die Augsburg GmbH eine städtische Tochter. Von dem her hätte ich diese Frage zu der Zeit mehr bejaht, als ich das jetzt tue, weil wir gerade an diesem Schnitt – Ende Augsburg AG und GmbH als städtische Tochter und operativer Start der Regio Augsburg Wirtschaft - stehen. Damit haben wir auch bestimmte Aufgaben an die Stadt zurückgegeben, also hätten Sie vor einem Jahr diese Frage gestellt, hätte ich gesagt: „Ja, hier sind Aufgaben der Stadt in eine städtische privatisierte

Tochtergesellschaft übertragen worden“. Jetzt ist es indirekter. Es ist nach wie vor der Fall, dass wir Aufgaben wahrnehmen, die ansonsten die Stadt übernehmen würde. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH übernimmt nur Aufgaben, die alle drei Gesellschafter für sinnvoll, notwendig und finanzierbar halten. Damit ist die Schnittmenge kleiner. Das Thema Regionalmanagement und auch Regionalmarketing lassen sich anhand des Subsidiaritätsprinzips betrachten. Auf der Ebene der Region soll das erledigt werden, was für den Einzelnen vielleicht aus finanziellen Gegebenheiten nicht zu tragen ist, oder was auch aus inhaltlicher Perspektive den Einzelnen in seiner Zuständigkeit nicht mehr allein betrifft. Klassisch sind die Themen, mit denen wir hier umgehen, also Mechatronik & Automation und und und, nicht nur Themen der Stadt Augsburg. Die beiden Nachbarlandkreise sind davon genauso betroffen. Oder das Thema Faserverbund und Aerospace, also Luft- und Raumfahrt – wenn Sie sich da die Verteilung der Unternehmen ansehen -, dann ist es ganz klar, dass man das Thema zwar an Augsburg festmacht, aber ohne das Umland zu erwähnen ist der Standort Augsburg auch nicht vollständig entlang der Wertschöpfungskette ausgestattet. Von daher zu Ihrer Frage: ja, aber durch die regionale Komponente deutlich weniger als wenn es eine rein städtische Gesellschaft wäre. Es gibt Kommunen, die bei diesem Outsourcing wesentlich weiter gehen. Das heißt also durch dieser Änderung in der Konstellation *[Anmerkung: der Augsburg GmbH zur Regio Augsburg Wirtschaft GmbH]* ist das Outsourcen von kommunalen Aufgaben in Augsburg nicht mehr so stark ausgeprägt.

Romeike: ich habe mir im Internet die Materialien zu den beiden Netzwerktagen, die 2007 und 2008 veranstaltet wurden angesehen. In einer Zusammenstellung aus der Vorstellungsrunde aller Netzwerkvertreter sind für jedes Netzwerk Probleme, mit denen die einzelnen Netzwerke zu tun haben, aufgeführt. Dabei ist mir aufgefallen, dass die meisten Vertreter die Akquise bzw. die Motivation der Mitglieder als Problem nannten. Können Sie sich vorstellen, warum dieses Problem fast überall besteht und was könnte man dagegen tun, bzw. was tun Sie konkret?

Thiel: Das sind die Klassiker der Netzwerkarbeit. Den Managern fehlt es an Zeit und Geld und ansonsten fehlt es an Mitgliedern und an deren Motivation. Damit haben Sie die Kernprobleme der Netzwerke sofort zusammengefasst. Wenn es keinen angestellten Manager gibt, dann verschärft sich die Lage soz. an all diesen Fronten. Unternehmen zu Mitgliedschaften zu bewegen, ist über die Jahre eher schwieriger geworden. Ein Problem sind konzernangehörige Unternehmen. Diese haben zum Teil konzerninternen Vorgaben, die Mitgliedschaften sehr problematisch oder fast unmöglich machen. Das liegt zum Teil schlichtweg an simplen Dingen wie Konzernabschlüssen und Bilanzen. Eine Vereinsmitgliedschaft in einer Bilanz als Beteiligung darzustellen, ist etwas, das ein absolutes „Don't“ ist. Sie müssen sie bewerten, sie müssen begründen, weshalb sie diese haben, wie es sich ökonomisch auswirkt usw. Und das ist in Konzernen eine ganz schwierige Sache. Deswegen war auch eine Entwicklung unseres letzten Netzwerktages, als Alternative zur Mitgliederwerbung das Thema Sponsoren-Akquise, und zwar projektbezogen, anzugehen. Das ist erfolversprechender. Ein Unternehmen, genau so eines wie ich es geschildert habe, hat in der Regel nicht das Problem – wenn es vom Inhalt eines Projektes überzeugt ist – es zu fördern. Denn dabei gibt es nicht diese Hürden. Es muss nicht in der Konzernbilanz als Beteiligung ausgewiesen werden. Deshalb ist das durchaus ein alternativer Weg.

Ansonsten ist das Genannte ein Phänomen, das sich auch durch andere Zusammenschlüsse, ob das Sportvereine oder was auch immer sind, zieht. Das Thema Mitgliedergewinnung ist schwieriger geworden. Auch durch viele alternative oder konkurrierende Angebote. Wenn Sie einmal durch die Unternehmensnetzwerke durchblättern... Klar, wenn man deutlich einer Branche zugehört, dann bringt einem Unternehmen auch die Mitgliedschaft im Branchennetzwerk etwas. Darüberhinaus gibt es auch

noch diverse Querschnittsnetzwerke, die für einen Teil der Unternehmen in Frage kommen. Aber dann sind noch lange nicht Organisation wie Rotary, Lion etc. abgedeckt, die auch klassische Unternehmensnetzwerke sind, aber von einer ganz anderen Motivation her kommen. Da herrscht eine absolute Konkurrenz um das einzelne Mitglied. Thema Motivation: Man muss als Netzwerk schon sehr viel Vorleistung bringen, um seine Mitglieder für Aktionen zum Mitmachen zu bewegen. Das ist gerade für kleine Netzwerke relativ schwierig. Ein Netzwerk, das zum Beispiel vor kurzer Zeit relativ erfolgreich geworden ist, ist Carbon Composites. Die großen Unternehmen sind mit dabei, weil sie sich Vorteile aus gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, auch aus gemeinsamen Förderprojekten, versprochen haben – und wenn die großen Betriebe dabei sind, kommen die kleinere relativ schnell hinzu. Der CCEV hat eigene Fort- und Weiterbildungsveranstaltung relativ initiiert, was wieder ein hervorragender Mehrwert für die Mitglieder ist, denn gerade auch in diesem Bereich war so etwas am Markt nicht einfach zu finden. Das war der Erfolg eines Netzwerkes, das genau zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Themen aufgegriffen hat. Wenn das stimmt, kommen die Mitglieder wie in diesem Fall wie von selbst. Aber das gilt wie gesagt nur für Einzelfälle. Das heißt also schon, dass es funktioniert, aber dahinter steckt eben auch ein gewisses Volumen. Da sind viele Unternehmen dabei, die einen fünfstelligen Mitgliedsbeitrag zahlen, und das Netzwerk von daher auch professionelle Angebote entwickeln und seinen Mitgliedern verkaufen kann. Das funktioniert, aber eben zu einem sehr speziellen Thema, das gerade auf der Höhe der Zeit lag. Das funktioniert bei anderen Themen nicht unbedingt. Wenn man ein gut finanziertes Netzwerk hat, dann kommt man auch durch die richtigen Angebote voran. Viele kleine Netzwerke werden nie in der Lage sein, attraktive Angebote für ihre Mitglieder zu entwickeln. Da fehlt es oft schon am nötigen Anfangs-Invest, um etwas anzuschieben.

Ansonsten Motivation...das ist eigentlich dasselbe wie beim Thema Mitglieder. Das konkurriert mit vielen anderen Punkten. Bei unseren Themen hier speziell eben auch mit der Zeit, die sie für das eigene Unternehmen brauchen. Bei vielen kommt dann auch diese Nutz-Wert-Frage: „wenn ich da jetzt hingehere und drei oder vier Stunden in meinem Netzwerk verbringe, wo habe ich für mich den wirklichen Benefit? Ist das so attraktiv, von der Zusammensetzung der Mitglieder z.B., dass ich dort in irgendeiner Form auch Vorteile für mein Unternehmen sehe?“. Dort nur hinzugehen, um einen netten Abend zu haben, können sich viele Unternehmen von ihrer zeitlichen Belastung her schlichtweg nicht erlauben. Deswegen ist es so wichtig, etwas anzubieten, was dann an dieser Stelle auch wirklich Vorteile bringt.

Romeike: Was könnten solche Vorteile sein?

Thiel: Ganz allgemein: jeder ist begeistert, wenn er im Netzwerk tatsächlich irgendeine Form von Geschäftsbeziehung anbahnen kann. Das sind aber große Ausnahmen. Ansonsten geht es um fachlichen Austausch, besser noch strukturierten Austausch, das kann z.B. auf Seminaren oder Fortbildungen sein, die dort spezifisch angeboten werden. Manche Netzwerke fokussieren auch das Thema Geschäftsanbahnung und bieten ganz spezielle Seminare zu diesem Thema an. Das sind durchaus Angebote, zu denen sie die Mitglieder dann gut motivieren können.

Romeike: Ich habe mich mit meinen anderen Interviewpartnern darüber unterhalten, ob in einem Netzwerk auch der „Faktor Zwischenmenschliches“ eine Rolle spielen könnte. Ich weiß nicht, inwiefern das bei Ihnen eine Rolle spielt... Man sagte mir auch, das sei eigentlich eine rhetorische Frage...

Thiel: Ich glaube das ist tatsächlich eher eine rhetorische Frage... Netzwerke bestehen eben am Ende doch nicht aus Unternehmen, sondern aus Unternehmern. Der Faktor spielt daher auf jeden Fall eine

Rolle. Gerade auch am Netzwerkmanager, der das Geschehen soz. betreibt, und oft nur mit Unterstützung von einigen wenigen Weiteren, hängt extrem viel. Es gibt Garanten dafür, dass es Angebote gibt, die auch einen Benefit für die Mitglieder bringen – und das sind oft solche Netzwerke, die auf Personen zugeschnitten sind und dann aber auch funktionieren. Genauso können manche zwischenmenschlichen Probleme durchaus zu strukturellen Problemen führen. Wenn es z.B. Fraktionsbildungen gibt, zwischen den Mitgliedern oder wenn ein Vorsitzender durch „Kampfabstimmungen“ gewählt wird oder ähnliches. Das hinterlässt in der Regel Spuren. Hinterher sind diese Netzwerke dann... ich will nicht sagen gelähmt, aber wenn sich Teile ausgeschlossen fühlen ... der Faktor Mensch ist für mich also in der Netzwerkarbeit generell ein sehr Wichtiger.

Romeike: Falls Konflikt auftreten, gibt es dann ein Konfliktmanagement oder etwas in der Art und wird das von Ihnen dann auch für die Netzwerke angeboten?

Thiel: Bislang wurde solch ein Anliegen in irgendeiner Form noch nie an uns heran getragen, dass wir innerhalb Dritter Netzwerke schlichten sollten.

Romeike: Wissen Sie, wie die Netzwerke so etwas dann handhaben?

Thiel: In der Regel ist es der ‚klassische‘ Job entweder des Netzwerkmanagers oder des ehrenamtlichen Vorsitzes, solche Dinge zu handhaben und zur „Befriedung“ des Netzwerkes beizutragen. Das ist im Kern eher die Aufgabe des ehrenamtlichen Vorsitzenden. Solche Dinge zu lösen, bedarf oft eines persönlichen Einsatzes des höchsten Repräsentanten eines Netzwerkes.

Romeike: Im Moment wird Netzwerkarbeit ja sowohl in der Literatur, als auch in der Praxis – z.B. auf vielen Unternehmens-Homepages etc. - allorts soz. als „Königsweg“ dargestellt. Auf ihrer Homepage findet man, dass Sie sich die „Netzwerkübergreifende Zusammenarbeit“ zum Ziel gemacht haben, also ein Netzwerk aus Netzwerken. Wie schätzen sie die Leistungsfähigkeit von Netzwerken ein? Gibt es Grenzen der Netzwerkarbeit bzw. Grenzen der Vernetzung? Also: gibt es auch zu viel Netzwerk?

Thiel: Ich würde es erst mal aus dem Blick des einzelnen Mitgliedes sehen. Das Mitglied entscheidet letztlich mit Fragen der Motivation, wo wird es Mitglied, was bringen ihm Mitgliedschaften und wie kann er sie wahrnehmen? Es gibt daher mit Sicherheit ein zu Viel, allein schon was der Einzelne zeitlich bewältigen kann. Aber sicherlich auch ein zu Viel, wenn er für die investierte Zeit nicht den richtigen Gegenwert bekommt.

Unsere eigenen Aktivitäten, Netzwerke zu vernetzen, könnten Sie als Anhaltspunkt nehmen, dass es vielleicht schon einen solchen Dschungel an Netzwerken gibt, dass es etwas undurchdringlich für den Kunden wird. Das ist ein Punkt. Wer von außen hier in die Region kam, der hatte bis zu dem Punkt, an dem wir angefangen haben, über Netzwerke zu recherchieren, sicherlich ein Problem herauszufinden, was es hier gibt und was für ihn das Richtige ist. Das haben wir versucht mit einer Zusammenstellung und mit anderen Informationen aufzubooren. Aber die Netzwerke untereinander haben dasselbe Problem. Deswegen auch der Wunsch der Netzwerke, ihnen etwas an die Hand zu geben, womit sie ihre Veranstaltungstermine koordinieren können. Also, ein zu Viel, oder eine große Zahl, braucht in irgendeiner Form eine Koordinierung. Das macht zumindest die Arbeit leichter, und auch den Mitgliedern macht einiges leichter. Für mich ist der entscheidende Punkt aber tatsächlich der Kunde, also das einzelne Mitglied. Unter Umständen werden sich die Netzwerke vielleicht auch noch stärker in Interessensnetzwerke aufspalten, weil diese dann den Vorteil haben, dass sie die Bedürfnisse der

Mitglieder besser treffen. Das geht aber immer nur noch dann, wenn sie wieder eine spezielle Größe haben. Das sind zwei widerstrebende Elemente. Sie brauchen für bestimmte Angebote eben eine kritische Größe an Mitgliedern und an entsprechender Finanzierung, sonst funktioniert es nicht.

Ich glaube also, nicht ein zu Viel ist das Problem. Unübersichtlichkeit ist das Problem und man muss sehen, wie man dem, der ein Netzwerk sucht, ermöglicht, es zu finden.

Romeike: „Learning by Interaction“, ein klassisches Schlagwort in Verbindung mit Netzwerkarbeit. Wie würden Sie dieses mit Bezug zu den Augsburger Netzwerken, die Sie kennen beurteilen? Können Sie Lernerfolge feststellen? Sind sie innovativ und kreativ?

Thiel: Ich glaube das variiert extrem. Um wieder das Beispiel Faserverbundstoffe zu strapazieren, das ist sicher eine Erfolgsgeschichte, wo genau dieses gegenseitige Lernen und Dinge gemeinsam voranbringen, auch im Bereich Forschung und Entwicklung, der wesentliche Inhalt des Netzwerkes ist. Der Klassiker in den Netzwerken heißt: Ich mache Unternehmensbesuche, der Gastgeber berichtet mir von seiner Erfolgsgeschichte und erklärt, was dafür ausschlaggebend war. Ich lade Referenten zu einem bestimmten unternehmensrelevanten Thema ein und diese geben entsprechende strategische, konzeptionelle, inhaltliche Hinweise. Das ist beides nicht unbedingt Interaktion, wie es in dem Sinne z.B. bei Carbon Composites passiert. Aber es ist nichtsdestotrotz der Klassiker. Man kann Informationen für sich selbst mitnehmen, und von daher macht es Sinn, und diese Veranstaltungen sind in der Regel nicht schlecht besucht, aber das Maximum an Performance erreichen nur die Allerwenigsten. Andere Netzwerke haben z.B. Angebote wie gemeinsame Tagungen oder gemeinsame Messeauftritte zu organisieren. Das sind andere Formen, die aber trotzdem schon mehr in Interaktion hineingehen und die in der Regel auch recht erfolgreich platziert werden können.

Romeike: Zum Thema Urban Governance gibt es in der Literatur relativ kontroverse Diskussionen. Viele Autoren sehen darin eine Chance, um den Staat zu entlasten und ihm Aufgaben „abzunehmen“, die er selbst nicht mehr leisten kann. Andere Autoren sehen große Probleme darin, wenn staatliche Leistungen an privatwirtschaftliche und/oder zivilgesellschaftliche Organisationen „abgegeben“ werden, da sich der Staat so Schritt für Schritt aus seinen Aufgaben zurückziehen könnte. Einige Stimmen befürchten dadurch langfristig das Schrumpfen wohlfahrtstaatlicher Leistungen. Wie würden Sie diese Diskussion bewerten?

Thiel: Für unseren Fall der Wirtschaftsförderung ist es tatsächlich so, dass diese sowieso freiwillige Aufgabe, wenn man sie aus Verwaltung der Kommunen herausnimmt, oft besser wahrgenommen werden kann. Warum? Das ist z. B. eine Frage der Finanzierung. Privatwirtschaftliche Gesellschaften im Bereich der Wirtschaftsförderung erschließen sich in der Regel sehr viel mehr Drittmittel, als das in die Verwaltung integrierte Wirtschaftsförderungen tun. Sie agieren mehr als Unternehmen, sind kosteneffizienter und – wie gesagt – haben auch in der Regel die Möglichkeit, deutlich mehr Mittel zu akquirieren, als Verwaltungen das tun. Wir sind mit der neuen Gesellschaft beispielsweise einer der Spitzenreiter bundesweit. Wenn wir alles nach Plan ausgestalten, dann leisten unsere Gesellschafter gerade noch 30% des Budgetanteiles.

Für andere Teile der Verwaltung sehe ich das wesentlich kritischer als im Bereich der Wirtschaftsförderung. Was jenseits aller Themen, die sowieso hoheitlich sind, liegt...bei Bildungsthemen, bei sozialen Themen wäre ich wesentlich vorsichtiger. Wenn man privatwirtschaftliche Träger installiert, die zu viel Egoismus entwickeln, dann kann das im Bereich Gesundheit, Soziales, Bildung etc. wesentlich mehr ins Auge gehen, als im Bereich Wirtschaftsförderung. Unsere Kunden sind Unternehmen. Sie haben

eine gute Lobby und wissen sich auch zu äußern. Inwieweit das Eltern, Bürger etc. schaffen ist fraglich, die haben dieses Korrektiv nicht so schnell wie die Unternehmen bei der Hand. Oder noch deutlicher: wenn wir schlechte Projekte machen – wir haben 70% Drittfinanzierung – dann laufen uns die Sponsoren und Kunden davon und dann gibt es die Finanzierung nicht mehr. In unserem System ist das Korrektiv relativ stark. In anderen Bereichen ist es sicherlich schwieriger.

Romeike: Eine kurze Frage zum Schluss. Auf der Homepage habe ich gelesen, dass es eine AG Erfahrungsaustausch und Qualifizierung gibt, die sich auch mit Best Practices für Netzwerke beschäftigt. Was ist denn dabei herausgekommen und gibt es eine Veröffentlichung dazu, bzw. wo kann ich die Ergebnisse nachlesen?

Thiel: Eine Veröffentlichung gibt es nicht. Ein Ergebnis ist die besagte Fortbildungsmaßnahme zum Projektmanagement, weil das Thema Qualifizierung in dieser Runde als das Wichtigste angesehen wurde. Die erste Runde dazu haben wir gerade letzte Woche hinter uns gebracht. Wir haben also nun zehn Netzwerkmanager zu zertifizierten Projektmanagern gemacht. Ansonsten hat sich das Thema Erfahrungsaustausch im Wesentlichen auf die lokalen Netzwerke konzentriert. Diese haben sich inzwischen drei oder viermal getroffen und danach war das Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch vorerst am Ende. Jetzt arbeiten diese Netzwerke gerade an einem ersten gemeinsamen Projekt. Woran wir jetzt gemeinsam mit diesen Verbänden und Vereinen arbeiten, ist dass der Informationsradius für ihre lokalen Veranstaltungen größer wird, und dass im Zweifelsfall auch jemand aus dem Bereich südlich von Augsburg informiert ist, dass irgendwo nördlich von Augsburg eine Veranstaltung stattfindet. Die Frage, wie man im gesamten Wirtschaftsraum eine gemeinsame Informationsbasis aufbauen kann, ist ein erstes gemeinsames Projekt dieser lokalen Netzwerke, also über welche Medien, mit Hilfe welcher Informationsmittel etc.

Romeike: Vielen Dank für das Interview Herr Thiel.

Literaturverzeichnis

- ALBERS, G. (1990): Stadtplanung heute. In: SIEVERTS, T. [Hrsg.] (1990):
Zukunftsaufgaben der Stadtplanung, 1. Auflage, Düsseldorf, 207-228.
- ALBERS, G. (1992): Stadtplanung – eine praxisorientierte Einführung. 2.,
durchgesehene und ergänzte Auflage, Darmstadt, 277 S.
- ARBTER, K./ HANDLER, M./ PURKER, E./ TAPPEINER, G./ TRATTNIGG, R. (2005): Das
Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung – Die Zukunft gemeinsam gestalten.
Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik, 1. Auflage, Wien, 64 S.
- BANNER, G. (1998): Von der Ordnungskommune zur Dienstleistungs- und
Bürgerkommune - Kommunale Verwaltungsmodernisierung zwischen
Bürgerschaft, Markt und Staat. In: Der Bürger im Staat, 48 (4), Stuttgart, 179-
186.
- BENIGHAUS, CH./ OPPERMANN, B. / RENN, O. (2007): Partizipative Verfahren in der
kommunalen Planung. In: MICHELSEN, G./ GODEMANN, J. [Hrsg.] (2007):
Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, 2. aktualisierte und überarbeitete
Auflage, München, 940 S.
- BENZ, A./ LÜTZ, S./ SCHIMANK, G/ SIMONIS, G. [Hrsg.] (2007): Handbuch Governance –
Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Auflage,
Wiesbaden, 478 S.
- BOGENER, A./ LITTIG, B./ MENZ, W. [Hrsg.] (2005): Das Experten-Interview. Theorie,
Methode, Anwendung. 2. Auflage Januar 2005, Wiesbaden, 278S.
- BRÖCHLER, S./ VON BLUMENTHAL, J. (2006): Von Government zu Governance –
Analysen zu einem schwierigen Verhältnis. In: BRÖCHLER, S./ VON BLUMENTHAL,
J. [HRSG.] (2006) Von Government zu Governance – Analysen zum Regieren im
modernen Staat. Hamburg, 2006, 9-21.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND [HRSG.] (2005a):
Freiwilligens Engagement in Deutschland 1999 – 2004. München, 480 S.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND [HRSG.] (2005b):
Freiwilligensurvey 2004, Kurzzusammenfassung, München, 4 S.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND [Hrsg.] (2004):
Dezember: Bündnis des Monats. Die Bürgerstadt – Bündnis für Augsburg. 3 S.
- BUNDESPRÄSIDENT LOBT AUGSBURG. In: Augsburger Allgemeine Zeitung, (als),
28.09.2006.
- BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG [Hrsg.] (2006): Kommunalpolitik. In:
Informationen zur politischen Bildung, 242 (2006), 62 S.
- DIEKMANN, A. (2007): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden,
Anwendungen. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage

- (18. Auflage), Reinbeck bei Hamburg, 783 S.
- EINIG, K./ GRABHER, G./ IBERT, O./ STRUBELT, W. (2005): Urban Governance. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.2005, I-IX.
- FLICK, U. (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage (6. Auflage), Reinbeck bei Hamburg, 624 S.
- FREY, R.L. (2005): Von der Wirtschaft lernen? Governance als Managementaufgabe. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.2005, 559-565.
- FÜRST, D. (2007): Urban Governance – Einblicke in die Diskussion. In: Städte im Umbruch – Das Online Magazin für Stadtentwicklung, Stadtschrumpfung, Stadtumbau & Regenerierung, Ausgabe 4/2007 Urban Governance und Steuerungsformen (in) der Stadtentwicklung, 5-10.
- FÜRST, D./ SCHOLLES, F. (2008): Partizipative Planung. In: FÜRST, D./SCHOLLES, F. [HRSG.] (2008): Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung. 3., vollständig überarbeitete Auflage, Dortmund, 656 S.
- GRABOW, B. (2007): Kommunales E-Government – Managementaufgabe und praktisches Erfolgsmodell. In: SINNING, H. [Hrsg.] (2007): Stadtmanagement – Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). Dortmund, 164-175.
- GRANDE, E. (1997): Abschied vom Nationalstaat? Entwicklungslinien moderner Staatlichkeit in Europa. Arbeitspapier des Lehrstuhls für politische Wissenschaft der TU München, No.1, München.
- GRÖMING, E./ GRUNER, K. (1998): Reform in den Rathäusern. Neueste Umfrage des Deutschen Städtetages zum Thema Verwaltungsmodernisierung. In: Der Städtetag 8/1998, 581-587.
- HEIDEMANN, C./ WERMKER, K. (2007): Stadtmanagement – „vom Planen zum Brücken bauen“. In: SINNING, H. [Hrsg.] (2007): Stadtmanagement – Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). Dortmund, 362-372.
- HEINZ, W. (2000): Stadtentwicklungsplanung. In: HÄÜBERMANN, H. [Hrsg.] (2000): Großstadt. Soziologische Stichworte, 2. Auflage, Opladen, 236-246.
- HILL, H. (2005): Urban Governance und Lokale Demokratie. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.2005, 567-578.
- HOHN, U./ LÖTSCHER, L./ WIEGANDT, C. (2006): Governance – ein Erklärungsansatz für Stadtentwicklungsprozesse. In: Berichte zur deutschen Landeskunde, 80 (1), 5-15.
- HÖRMANN, M. (2008): SPD-Chef Beck kommt in die „soziale Stadt“. In: Augsburgische Allgemeine Zeitung, 23.02.2008.
- HUBER, A. W. (2004): Management of Change als Steuerung sozialräumlicher

- Gestaltungsprozesse – Ein Beitrag zur angewandten sozialgeographischen Implementationsforschung, Augsburg, 568 S.
- HUMMEL, K. (2009): Die Bürgerschaftlichkeit unserer Städte – Für eine neue Engagementpolitik in den Kommunen, Berlin, 96 S.
- IBERT, O. (2005): Wie lassen sich Innovationen planen? In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.2005, 599-607.
- JAKUBOWSKI, P. (2007): Urban Governance: Stimmt die Balance zwischen Legitimation und Effizienz? In: Städte im Umbruch – Das Online Magazin für Stadtentwicklung, Stadtschrumpfung, Stadtumbau & Regenerierung, Ausgabe 4/2007 Urban Governance und Steuerungsformen (in) der Stadtentwicklung, 22-28.
- JAKUBOWSKI, P/ PAULY, M. (2005): Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung – eine Effizienzanalyse im Lichte der Transaktionskostentheorie. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.2005, 619-626.
- JANSEN, D./ WALD, A. (2007): NETZWERKTHEORIEN. IN: Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Auflage, Wiesbaden, 188-199.
- KÄHLER, W.-M. (2008): Statistische Datenanalyse. Verfahren verstehen und mit SPSS gekonnt einsetzen. 5., verbesserte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 507S.
- KLAGGE, B. (2006): Stadtpolitische Leitbilder und Urban Governance. Geeignete Ansatzpunkte zur Konzeptualisierung von Stadtentwicklung? Mit Fallbeispielen Wien und Hamburg. In: Berichte zur deutschen Landeskunde, 80 (1), 17-45.
- KULKE, E. (2008): Wirtschaftsgeographie. 3. Auflage, Paderborn, 324 S.
- LIGHTMASTER, W. (2007): Fünf Jahre „Bündnis für Augsburg“ – bundesweite Aufmerksamkeit und Anerkennung für Bürgerschaftliches Engagement. In: Augsburg Direkt Dez./Jan. 2007, S.3.
- LOB FÜR DAS „BÜNDNIS FÜR AUGSBURG“. In: Augsburger Allgemeine Zeitung, (fau), 20.12.2004.
- LOKALE AGENDA 21 [Hrsg.] (2006): Dokumentation Bilanz- und Entwicklungskonferenz 2006 – Stand der Zielerreichung bilanzieren, Arbeitsweise und –Strukturen neu überdenken, neue Projektideen erarbeiten. Augsburg, 63 S.
- PAMME, H. (2000): „Global denken, lokal handeln“ im „Dienstleistungsunternehmen Stadt“? Lokale Agenda 21 und Neues Steuerungsmodell – Chancen und Widersprüche. In: HEINELT H./ MÜHLICH, E.[Hrsg.] (2000): Lokale „Agenda 21“ Prozesse. Opladen, 119-140.
- PROGNOS AG/ AMB GENERALI HOLDING AG [Hrsg.] (2009): Engagementatlas 2009 – Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen, Berlin, Aachen, 48 S.

- REGIO AUGSBURG WIRTSCHAFT GMBH [Hrsg.] (2008/2009): Wirtschaftsraum Augsburg – Wegweiser für Unternehmen, Augsburg, 122 S.
- RÖBER, M. (2007): Aus dem Weg von „New Public Management“ zu „Good Urban and Regional Governance“? In: SINNING, H. [Hrsg.] (2007): Stadtmanagement – Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). Dortmund, 37-46.
- RÖSLER, C. (2000): Lokale Agenda 21 in deutschen Städten. In: HEINELT H./ MÜHLICH, E. [Hrsg.] (2000): Lokale „Agenda 21“ Prozesse. Opladen, 13-28.
- ROTH, R. (2007): Bürgerorientierung, Bürgerengagement, Corporate Citizenship – Bürgerschaft als Akteur des Stadtmanagements. In: SINNING, H. [Hrsg.] (2007): Stadtmanagement – Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). Dortmund, 132-143.
- SACK, D./ GISSENDANNER, S.S. (2007): Kein Geld, schwache Parteien, viele Netzwerke und ein Bürgermeister – Trends lokaler Steuerung in Deutschland. In: Städte im Umbruch – Das Online Magazin für Stadtentwicklung, Stadtschrumpfung, Stadtumbau & Regenerierung, Ausgabe 4/2007 Urban Governance und Steuerungsformen (in) der Stadtentwicklung, 29-34.
- SCHAFFER, F./ THIEME, K. (1999): Lernende Regionen. Organisation – Management – Umsetzung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Band 5, Universität Augsburg, 1999, 157 S.
- SCHIMANK, U. (2007): Elementare Mechanismen. In: BENZ, A./ LÜTZ, S./ SCHIMANK, U./ SIMONIS, G. [Hrsg.] (2007): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Auflage, Wiesbaden, 29-45.
- SCHMIDT, H. (2000): Nachhaltige Entwicklung. Die Glokalisierung eines Leitbildes. In: HEINELT H./ MÜHLICH, E. [Hrsg.] (2000): Lokale „Agenda 21“ Prozesse. Opladen, 119-140.
- SCHWER M.: OB schmiedet am Bündnis für Augsburg. In: Augsburger Allgemeine Zeitung, 03.10.2002.
- SIEVERTS, T. [Hrsg.] (1990): Zukunftsaufgaben der Stadtplanung. 1. Auflage, Düsseldorf, 229 S.
- SINNING, H. (2005): Partizipation – neue Anforderungen an eine bewährte Governanceform. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.2005, 579-587.
- SINNING, H. (2006): Urban Governance und Stadtentwicklung. Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Koproduzent. In: Forum Wohneigentum - Zeitschrift für Wohneigentum in der Stadtentwicklung und Immobilienwirtschaft, 1/2006, 87-90.
- SINNING, H. (2007a): Stadtplanung – Stadtentwicklung – Stadtmanagement: Herausforderungen für eine Nationale Stadtentwicklungspolitik. In: Forum

- Wohneigentum - Zeitschrift für Wohneigentum in der Stadtentwicklung und Immobilienwirtschaft, 6/2007, 303-307.
- SINNING, H. (2007b): Stadtmanagement – Konzeptionelle Einordnung, Handlungsebenen und –felder. In: SINNING, H. [Hrsg.] (2007): Stadtmanagement – Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). Dortmund, 7-21.
- SOZIALREFERENT SETZT AUF AKTIVE BÜRGER. In: Augsburgener Allgemeine Zeitung, 14.01.2003.
- STADT AUGSBURG, AMT FÜR STADTENTWICKLUNG UND STATISTIK [HRSG.] (2007): Bürgerumfrage Augsburg 2007, Augsburg, 131 S.
- STADT AUGSBURG, REFERAT FÜR UMWELT UND GESUNDHEIT, BERUFSMÄßIGER STADTRAT SCHALLER, TH. [Hrsg.] (2004): Handlungsprogramm Nachhaltigkeit, Augsburg, 48 S.
- STADT AUGSBURG, REFERAT FÜR UMWELT- UND VERBRAUCHERSCHUTZ, UMWELTAMT, GESCHÄFTSSTELLE LOKALE AGENDA 21 [Hrsg.] (2008): Lokale Agenda 21 – Bilanz 2004 bis März 2008, Augsburg, 6 S.
- SZYMANSKI, M. (2006): Der Utopist im Sozialreferat – Fördern und Fordern. Wie Konrad Hummel Augsburg zur Modellstadt umbaut. In: Süddeutsche Zeitung, 05.04.2006.
- WALD, A./ JANSEN, D. (2007): Netzwerke. In: BENZ, A./ LÜTZ, S./ SCHIMANK, U./ SIMONIS, G. [Hrsg.] (2007): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Auflage, Wiesbaden, 93-105.
- WALK, H. (2008): Partizipative Governance – Beteiligungsformen und Beteiligungsrechte im Mehrebenensystem der Klimapolitik. 1. Auflage, Wiesbaden, 294 S.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: Administrative Science Quarterly, 36(2), 269-296.
- WOLLMANN, H. (1999): Politik- und Verwaltungsmodernisierung in den Kommunen: Zwischen Management und Demokratiegebot. In: Die Verwaltung, 3/1999, 345-375.
- WOLLMANN, H. (2004): Zivilgesellschaft. In: RITTER, E.-H. et al. (2004): Handwörterbuch der Raumordnung, 4., neu bearbeitete Auflage, Hannover, 2005, 1322-1329.

Internetseiten

- A³ WIRTSCHAFTSRAUM AUGSBURG (o.J.): Regio Augsburg Wirtschaft GmbH.
<http://www.region-a3.com/regionalmanagement0.0.html> (25.08.2009)
- AIP GMBH (o.J.). <http://www.aip-augsburg.de/das-unternehmen/die-aip> (24.08.2009).
- AIP GMBH [Hrsg.] (o.J.): Projektskizze BIWAQ - Oberhausen nach Vorn. Ein langfristiges Projekt zur Entwicklung von Bildung, Wirtschaft und Arbeit im Stadtteil Augsburg- Oberhausen. http://www.aip-augsburg.de/projekte/aktive-projekte/biwaq_oberhausen-nach-vorn/160609_Projektskizze%20BIWAQ_br%20-2.pdf (24.08.2009).
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (o.J.): welchen Zielsetzungen folgt das Regionalmarketing?
<http://www.landesentwicklung.bayern.de/landesentwicklung/bereiche/instrumentin/rmfaq2.htm?fontSize=L> (25.08.2009)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN, JUGEND (2009): Lokale Bündnisse für Familie.
<http://www.bundespruefstelle.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/kinder-und-jugend,did=13662.html> (26.08.2009).
- BÜNDNIS FÜR AUGSBURG (O.J.). http://www2.augsburg.de/fileadmin/buendnis/buendnis_fuer_augsburg/buendnis_fuer_augsburg.htm (20.08.2009).
- DEUTSCHE UMWELTHILFE E.V. (o.J.): Zukunftsfähige Kommune.
<http://www.duh.de/zukunftsfkommune.html> (26.08.2009).
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG UND UMWELTVORSORGE E.V. [Hrsg.] (2000): Der Lissabonner Aktionsplan: Von der Charta zum Handeln.
http://www.apug.de/archiv/pdf/lissabonner_aktionsplan.pdf (11.01.2009).
- FAES, G.(o.J): Basis, Lexikon, Statistische Methoden, Mathematische Grundlagen: Korrelations- und Regressionsanalysen. <http://www.faes.de/Basis/Basis-Statistik/Basis-Statistik-Korrelation-Re/basis-statistik-korrelation-re.html> (19.08.2009).
- KLOCKE, R. (2007): Die wichtigsten Indikatoren für Netzwerker.
<http://netzwerkanalyse.org/category/ueber-netzwerkanalyse/> (04.08.2009).
- SELLE, K. (2006): Stadtentwicklung wohin? Sechs Anregungen zur Diskussion.
http://vorwaerts.server9.mindwerk.net/pics/medien/1_1164278762/14ImpulsSelle.pdf (08.01.2009).
- STADTBÜCHEREI AUGSBURG (O.J.). http://www.stadtbuecherei.augsburg.de/index.php?id=sb_offenes_haus (21.08.2009).
- THE FREE DICTIONARY (o.J.). <http://www.thefreedictionary.com/governance> (28.07.2009).
- VAN BEGIN, G./ ANTON, B./ ZANYI, E./ ZIMMERMANN, M./ BOLZEK, J. (2000): Dritte

Europäische Konferenz Zukunftsbeständiger Städte & Gemeinden in Hannover.
http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/hannover_konf.pdf (11.01.2009).

ZENTRUM FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG (o.J.). <http://www.zentrum-zivilgesellschaft.de/> (14.01.2009).

ZENTRUM FÜR ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG (o.J.): Unser Verständnis von Zivilgesellschaft. <http://www.zentrum-zivilgesellschaft.de/Ueber%20uns/ZivilgesellschaftSelbstverstaendnis.pdf> (14.01.2009)

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Augsburg, 25.09.2009