



Kompetenzzentrum  
Innovation und  
Marktorientierte  
Unternehmensführung

## Arbeitsbericht

**Nr. 13 / 2003**

**Herausgeber:**

**Prof. Dr. Manfred König**

**Prof. Dr. Rainer Völker**

***Manfred König***

*Partnerschaften und Allianzen als*

*Managementtool*

*- Vom linearen zum systemischen Denken -*

Europäischer Kongress

„Stadt der Zukunft – Chancen für Europa“

8. u. 9. September 2003

Copyright 2001

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber.

Hochschule Ludwigshafen am Rhein / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges  
Management

Ernst-Boehe-Straße 15 / 67059 Ludwigshafen am Rhein

<http://kim.hs-lu.de>

***Manfred König***

*Partnerschaften und Allianzen als  
Managementtool  
- Vom linearen zum systemischen Denken -*

---

## **PARTNERSCHAFTEN UND ALLIANZEN ALS MANAGEMENTTOOL**

### **- VOM LINEAREN ZUM SYSTEMISCHEN DENKEN -**

#### **Einführung**

Die Themen meiner Vor-Referenten haben deutlich gemacht, wie facettenreich und komplex nachhaltige Stadtentwicklung ist. Auf den Punkt gebracht geht es darum, dass die ökonomischen, ökologischen und sozialen Voraussetzungen geschaffen werden sollen, damit sich eine Gemeinde, eine Stadt oder eine Region als attraktiver Lebens-, Wirtschafts-, Erholungs- und Kulturräum für die heutige sowie die nachfolgende Generationen entwickeln kann. In der Tat ein komplexes Unterfangen, dass alle Beteiligten vor gezielte Herausforderungen stellt. Die Aufgabe lautet: global verträgliche Lösungen für die eigenen Stadtentwicklungsprobleme zu finden. Dabei zeigt sich, dass eine nachhaltige und zukunftsgerichtete Stadt- und Regionalpolitik von allen beteiligen Partnern offenbar nur noch mit integrierten Handlungsansätzen möglich ist, in denen Stadtentwicklungsprojekte, Wohnungsbaumaßnahmen und die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen feste Bestandteile kommunaler Umwelt-, Wirtschafts-, Sozial- und Kulturpolitik werden.

Ansätze hierzu zeigen zahlreiche Stadtentwicklungskonzepte. Als Beispiel seien hier die Städte Freiburg und Karlsruhe genannte. Die Stadt Freiburg versucht, ihr stadtplanerisches Konzept auf vier Säulen zu errichten:

- **Stadtökologie:** Dahinter verbirgt sich die politische Entscheidung zu nachhaltigem Bauen: Stichwort Autoreduktion durch Stellplätze am Rand von Wohnquartieren, Niedrigenergiebauweise.
- **Stadt-Raum-Konzept:** Verdichtetes städtisches Bauen zu Lasten der Einzelhausbauweise.
- **Kosten:** Förderung des Eigentumserwerbs für den Mittelstand
- **Soziales Miteinander:** Mitplanung und –gestaltung durch zukünftige Bewohner

In Karlsruhe wiederum stehen neben Aspekten einer stadtverträglichen Mobilitätssteuerung, das haushälterische Bodenmanagement, der standortsichernden Wirtschaftsförderung sowie gleichrangig die Bereiche sozialverantwortliche Wohnungsversorgung und vorsorgender Umweltschutz. Fraglich bleibt, inwieweit diese und ähnliche Konzepte dem Anspruch von Ganzheitlichkeit und Integration tatsächlich gerecht werden. Das wäre dann nicht der Fall, wenn jeder der o.g. Aspekte für sich doch wieder nur singuläre Lösungen schafft und sich dabei an getrennten Einzelproblemen orientieren würde. In diesem Fall würde „Ganzheitlichkeit“ zur reinen Farce bzw. zu einer Mogelpackung. Ganzheitlich heißt nicht, möglichst viele Aspekte eines Problems sammeln und untersuchen, sondern die wesentlichen Aspekte eines Problems in ihrem vernetzten Zusammenhang und ihrem Wechselspiel erfassen und daraus Strategien und Lösungen entwickeln. In diesem Sinn kann nachhaltige Stadtentwicklung nur funktionieren, wenn sie ganzheitlich, d.h. systemisch stattfindet. In vielen Fällen ist dies nur in einem vertrauensvollen und berechenbaren Zusammenwirken aller Akteure zu lösen.

Die vorgenannten Aspekte, systemisch und Kooperation, möchte ich in meinem Referat näher beleuchten, um Ihnen Anregungen für Ihr Handeln bei der Lösung der Aufgabe „nachhaltige Stadtentwicklung“ zu geben, vor allem aber mit dem Ziel, Sie einerseits dafür zu sensibilisieren, Stadtentwicklungsmaßnahmen – auch Ihre eigenen – kritisch zu reflektieren und andererseits neue Wege aufzuzeigen, noch erfolgreicher im Sinn von Nachhaltigkeit zu agieren. Lassen wir uns dabei von zwei Fragestellungen leiten: Was heißt systemisch und welche Form interdisziplinärer Kooperation ist erfolgversprechend?

## **Vom linearen zum systemischen Denken und Handeln**

### **Ursachen-Wirkungs-Denken vereinfacht**

Nach wie vor sind die ineinandergreifenden Abläufe in unserer Welt für unseren menschlichen Geist schwer zu begreifen. Dies scheint um so unmögliches, je mehr wir versuchen, diese Abläufe und ihre Wechselwirkungen zu gestalten. Die exponentiell angestiegene Menschendichte und in ihrem Gefolge die als Fortschritt deklarierten immer stärkeren Eingriffe in den Naturhaushalt und in die menschliche Lebensqualität durch technologische Entwicklungen haben diese Wechselwirkungen so verdichtet, dass – so der Kybernetiker Frederic Vester - sie zu verstehen trotz aller wissenschaftlichen Erkenntnisse mit jedem Tag schwieriger zu werden scheint. Vieles was früher unzusammenhängend nebeneinander lag, ist durch die zunehmende Dichte und Wechselwirkung mit der Umwelt zu einem neuen Ganzen, zu einem System geworden. Wie wir wissen, verhalten sich Systeme völlig anders, als ihre Einzelteile. Jedes System besteht aus Teilsystemen – und jedes System ist Teil eines größeren, etwa ein Haus in einem Stadtteil, der Stadtteil in einer Stadt oder ein Verkehrssystem in ei-

ner Stadt. Änderungen bei einem Teilsystem, z.B. der Bau von Hochhäusern in einem Stadtteil, führen zu Veränderungen im Gesamtsystem, oftmals zeitversetzt und ohne direkt erkennbare Ursache. „Wo immer wir auch eingreifen, pflanzt sich die Wirkung fort, verliert sich, taucht irgendwo anders wieder auf oder wirkt auf Umwegen zurück“ (Vester 2002). So kann sich nach Jahren zeigen, dass der einmal wünschenswerte gewesene Bau von Hochhäusern in einem Stadtteil zu sozialpolitisch problematischen Effekten führen kann und die Attraktivität des Wohnquartiers negativ beeinflusst.

Wenn wir nicht erkennen, dass etwas ein System ist, und wenn wir es so behandeln wie einzelne Teile, erleben wir meist die schlimmsten Überraschungen: Brillant entwickelte Stadtentwicklungsprojekte enden im Kollaps und oft erreicht man mit bester Absicht genau das Gegenteil von dem, was man wollte. So geht es mit dem Aufbau eines neuen Gewerbegebietes, dem Bau einer Stadtautobahn, die über die Stadt hinweg führt, oder auch mit dem Bau von Hochhäusern. Die Folgen sind häufig ein Hickhack von Ad-hoc-Handeln und Gewaltaktivitäten, die sich in immer teureren Reparaturverhalten erschöpfen, z.B. teure Re-Naturierungen, Rückbauten und Re-Vitalisierungen. Ursache hierfür ist meist, dass wir nicht erkennen, dass etwas ein System ist, also etwas, das aus mehreren verschiedenen Teilen besteht, Ordnung Struktur und ein hoher Grad an Komplexität aufweist. Wenn wir ein System, einen Stadtteil, verändern wollen, dann müssen wir es zunächst verstehen, um nachhaltige Strategien und Lösungen ableiten zu können. Das zwingt uns zu einer veränderten Sichtweise.

In der Regel versuchen wir, Komplexität sehr geradlinig und eindimensional durch unsere anerzogene Logik, unseren Schlüssen von Ursache und Wirkung zu lösen. Aber die Herausforderungen der Zukunft erlauben es gesellschaftlich nicht mehr, singulär und linear spezifische Veränderungen anzustreben. Neben dem simplen Ursache-Wirkungs-Denken der Vergangenheit, das sich an getrennten Einzelproblemen orientiert, brauchen wir die Hinwendung zu einem stärkeren Denken in Mustern und dynamischen Strukturen, zu einem Verständnis komplexer Systeme und ihres Verhaltens.

### **Wechsel der Perspektive**

Wenn es das Ziel ist, das komplexe System Stadt in seinem Verhalten und seiner Lebensfähigkeit zu verstehen, dass sich daraus sinnvolle Strategien für eine nachhaltige Stadtentwicklung konzipieren lassen, dann sollten wir unsere Sichtweise überprüfen und wenn notwendig verändern. Normalerweise steht man im Inneren des betreffenden Systems und blickt nach draußen. Man richtet sich nach dem, was dort geschieht: Was machen die anderen, wie verhält es sich mit der Kaufkraft in anderen Städten, welche Strategien haben andere Wohnungsgesellschaften? Die Antworten verschafft man sich durch Studien, Expertenbefragungen usw. Über das eigene System erfährt man dadurch nichts. Bei einer systemischen Sichtweise dagegen steigt man aus dem System heraus, schaut von draußen nach

innen und untersucht vor allem das eigene System, dessen Verhalten und die Wirkungszusammenhänge: Wo sind die kritischen Bereiche, mit welchen Hebeln lässt sich das System steuern, mit welchen nicht, wie ist seine Flexibilität, seine Selbstregulation, seine Innovationskraft, wo liegen Symbiosemöglichkeiten, wo drohen Umkippeffekte, wie ist es mit der Umwelt vernetzt? Die Prognosen richten sich dann nicht mehr spekulativ nach außen, sondern nach innen auf die Stadt als System: Wie reagiert es auf bestimmte Stadtentwicklungsmaßnahmen, wie robust und flexibel ist es, wie lässt sich sein Verhalten verbessern? Erst aus dieser vernetzten Betrachtung ergibt sich eine systemische, nachhaltige Strategie, die nicht ausgedacht wirkt, sondern aus dem System heraus gefunden wurde. Mit einem solchen vernetzten Denken verlassen wir uns von vornherein nicht mehr auf isolierte Lösungen, sondern versuchen, durch einen ganzheitlichen Ansatz möglichst mehrere Fliegen, also ökonomische, ökologische und soziale Anforderungen, mit einer Klappe zu schlagen. Das allerdings kann heute kaum noch nur von einem Akteur gemeistert werden, weil diese Anforderungen die Komplexität der Stadtentwicklung deutlich erhöht haben. Was früher noch Stadtentwickler, Architekten und Ingenieure planten, teilen sie sich heute mit Baubiologen, Ökonomen, Juristen, Soziologen, Gerontologen, Verkehrsplanern usw. Die in der modernen Gesellschaft zunehmende Ausdifferenzierung von speziellen Funktionssystemen, z.B. Verkehrs-, Bau-, Wohnungswesen, Architektur, Umwelt, Sicherheit, Energie, Technologie, erfordert vernetztes Denken und Arbeiten in multidisziplinären Teams. Damit komme ich zum zweiten Aspekt meines Vortrages, der vernetzten interdisziplinären Zusammenarbeit.

## **Interdisziplinäre Zusammenarbeit**

### **Chancen von Netzwerken**

Es hat sich bisher gezeigt, dass komplexe Stadtentwicklungsprojekte am ehesten in netzwerkartigen Strukturen entwickelt und erfolgreich betrieben werden können. Netzwerke sind eine Organisationsform, in der mindestens zwei Organisationen durch ein wiederholtes, dauerndes Austauschverhältnis in Beziehung stehen. Dabei bleiben die einzelnen Organisationen selbständige und sind nicht oder nicht vollständig voneinander abhängig.

„Networking“ dient dazu, als gemeinsam erkannte Ziele gemeinschaftlich und unter Einbringung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten schneller zu realisieren. Handlungspotentiale der Netzwerkpartner sollen genutzt werden, um Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen. Solche Kooperationsnetzwerke bieten eine Reihe von Chancen:

- Sie sichern den Zugang zu mehr und besseren Informationen,
- binden lokales Wissen in größere Zusammenhänge ein,

- führen zu einem besseren Verständnis der Handlungszwänge aber auch Handlungspotentiale der an der Stadtentwicklung Beteiligten,
- tragen zu einer besseren Abschätzung von Wirkungen und Betroffenheiten bei,
- lassen Widerstände besser erkennen,
- Unterstützung mobilisieren und
- Selbstbindung und Selbstidentifikation entstehen.

In der praktischen Netzwerkarbeit wird jedoch schnell deutlich, dass Netzwerke empfindsame Gebilde sind. Es handelt sich um komplexe soziale Systeme, die einer besonderen Pflege bedürfen, damit sie ihr positives Potenzial entfalten können.

### **Strukturmerkmale von Netzwerken**

Wenn sich Organisationen in Netzwerken zusammenfinden, dann begegnen sich Systeme mit jeweils eigenen Regeln, Arbeitsweisen und unterschiedlichen Strukturen. Diese wirken in die Netzwerkarbeit hinein – nicht immer unterstützend. Es begegnen sich Menschen mit unterschiedlichen und manchmal gegensätzlichen Erwartungen und Interessen. Beim Aufbau von Netzwerken geht es um den Aufbau von Beziehungen, funktionierende Netzwerke werden von Beziehungen getragen. Beziehungen werden von Menschen eingegangen. Netzwerkarbeit ist daher vor allem Beziehungsarbeit. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, sich auf folgende Strukturmerkmale von Netzwerken zu besinnen und sie als Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Netzen zu betrachten.

**Kooperation:** Die vernetzte Zusammenarbeit zwischen gleichberechtigten Partnerorganisationen sollte auf gegenseitigem Vertrauen aufbauen und nicht mit Kontrolle, Abhängigkeit, Strategie in Verbindung gebracht werden.

**Vertrauen:** Vertrauen beinhaltet die Bereitschaft, ein Risiko einzugehen, in den Vertrauensaufbau zu investieren. Vertrauen bedeutet in Vorleistung zu gehen.

**Selbstverpflichtung:** Damit ist die Bereitschaft gemeint, langfristige Bindungen eingehen zu wollen.

**Verlässlichkeit:** Im Netz muss sich jeder auf die Interessen und Kompetenzen der Anderen verlassen. Unterstützend wirken eine offene Kommunikation, aber auch die Auswahl der Netzwerkpartner.

**Verhandeln:** Verhandeln in den Blick zu nehmen bedeutet, die Unterschiedlichkeit von Interessen und Erwartungen zu akzeptieren, und unterstellt die Möglichkeit, über Verhandlungen zu Problemlösungen und Interessenausgleich zu finden.

**Beziehungen:** Netzwerkbeziehungen sind permanent auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen und zu gestalten, z.B. hinsichtlich der Dominanz von Partnern.

### **Risiken von Netzwerken**

Die Arbeit in Netzwerken bietet aber nicht nur Vorteile. Sie ist zugleich auch mit einer Reihe von Risiken verbunden.

- Geeignete Partner müssen gefunden,
- unterschiedliche Interessen und Erwartungen unter einen Hut gebracht,
- geeignete Arbeitsformen, -methoden, Infrastruktur
- Spielregeln definiert und
- Kooperationsvereinbarungen getroffen,
- Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Insofern verwundert es nicht, dass viele Kooperationen trotz des guten Willens aller Beteiligten nicht effizient funktionieren oder sogar scheitern. Häufig ist auch festzustellen, dass den hohen Anforderungen an die Gestaltung von Netzwerken eine weitgehende Unkenntnis im Hinblick auf das praktische Management der Netzwerkstrukturen und –prozesse sowie der einzusetzenden Managementmethoden gegenübersteht.

### **Besonderheiten von Netzwerken**

Netzwerke und Kooperationsverbünde entstehen und arbeiten nicht im Selbstlauf, und es ist ein Trugschluss zu glauben, dass allein das Vorhandensein eines Netzwerkes bereits den Erfolg sichert. Vielmehr ist der Erfolg von Netzwerken und Kooperationen an spezifische

Voraussetzungen und Besonderheiten gebunden. Managementmethoden für Unternehmen lassen sich deshalb nicht „eins zu eins“ auf Netzwerke übertragen. Eine wesentliche Besonderheit ist die Erkenntnis, dass soziale Netzwerke durch ihre multidimensionale Beeinflussung nur begrenzt zu steuern sind. Das liegt daran, dass Netzwerke von gemeinsamen Interessen als einer wesentlichen Handlungsgrundlage abhängig sind. Gemeinsame Interessen lassen sich jedoch kaum produzieren, deshalb lassen sich Netzwerke auch kaum konstruieren und schon gar nicht erzwingen. Weiterhin bieten Netzwerke in der Regel jedem Beteiligten zu jedem Zeitpunkt eine „Exit-Option“, d.h. Beteiligte können ein Netzwerk jederzeit verlassen. Es gibt keine Sanktionsmöglichkeit der übrigen Beteiligten dagegen. Und schließlich spielen personale Faktoren eine wesentliche Rolle. Harmonie und gegenseitiges Vertrauen sind entscheidende Determinanten einer erfolgreichen Netzwerkkooperation.

### **Phasen der Netzwerkentwicklung**

Insofern kann es nur darum gehen, Zielorientierung, Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Durchschaubarkeit im Netzwerk zu organisieren, um Handlungsunsicherheiten, Kontrollverlust und Motivationsdefizite zu vermeiden. Dazu setzen Netzwerkmanager und – moderatoren gruppen- und kooperationsorientierte Arbeitsmethoden in den unterschiedlichen Phasen der Netzwerkentwicklung ein. Diese beziehen sich auf

- Ziel- und Strategiefindung im Netzwerk,
- Unterstützung der Ideen- und Projektentwicklung bzw. Problemlösung,
- Bewertung von Ideen und Lösungskonzepten,
- Vernetzung von Akteuren und Problemstellungen bzw. Projekten,
- Konfliktmanagement im Netzwerk und nach außen sowie
- Evaluation, Controlling und Reflexion.

Managementtools wie Projektmanagement, Stakeholder-Analyse, Meilensteinplanung, Balanced Scorecard, Portfolio-Analysen, SWOT-Analyse, Vier-Felder-Analyse (Kreuzdiagramm) können diesen komplizierten Prozess unterstützen.

### **Aufgaben der Netzwerkarbeit**

„**Zusammenkommen ist der Anfang. Zusammenarbeiten ist der Erfolg**“ (Henry Ford). Dieses Zitat beschreibt die beiden Hauptaufgaben, die auf netzwerkbereite Organisationen beim Aufbau eines Netzwerkes zukommen: Partnersuche und Beziehungsgestaltung.

Schaut man sich diese Hauptaufgaben näher an, dann zeigen sich konkrete Unteraufgaben, die für die Netzwerkarbeit notwendig sind:

- Selbstanalyse (Wo wollen wir hin?)
- Anforderungsprofil (Was brauchen wir für Partner?)
- Vorauswahl (Wer hat, was wir brauchen?)
- Partneranalyse (Passt der Partner zu uns?)
- Prozessmodellierung (Wie wollen wir zusammenarbeiten?)
- Umsetzung (Netzwerkarbeit)

Es zeigt sich immer wieder, dass der Erfolg von Netzwerken unmittelbar von der Wahl der richtigen Netzwerkpartner abhängt. Grundvoraussetzungen für die Partnergewinnung sind die Identifikation mit den Netzwerkzielen und das Vorhandensein eines Nutzens für jeden Partner als Anreiz für die motivierte dauerhafte Mitarbeit im Netz (Zielbeitrag). Wir können also sagen: Ein funktionierendes Netzwerk besteht aus einem Verbund von Gewinnern mit übereinstimmenden Zielen. Insofern sind potentielle Partner nicht nur im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit den Netzwerkzielen und den Beitrag, den sie im Netzwerk liefern können, zu bewerten, sondern auch daraufhin, welchen Nutzen ihnen aus der Netzwerkarbeit zufließt. Diese drei Kriterien bestimmen neben weiteren die Attraktivität möglicher Netzwerkpartner. Für die Auswahl der Netzwerkpartner sollte jedoch nicht ausschließlich die Attraktivität der Partner maßgeblich sein. Vielmehr gilt es, die eigene Position im Vergleich zu den jeweiligen Partnern im Hinblick auf Einflussstärke und Steuerungsmöglichkeiten zu überprüfen. Aus der Kombination von Partnerattraktivität und relativer Position lassen sich dann Entscheidungen für die Partnerauswahl ziehen und mögliche Maßnahmen zur Partnergewinnung bzw. zur Verbesserung der eigenen Position im Netzwerk ableiten. Das Ergebnis dieser Analyse lässt sich in einem von uns entwickelten Netzwerkportfolio veranschaulichen.

Wir arbeiten derzeit an einem Projekt, bei dem es um die Neupositionierung eines Wohnquartieres in einer Stadt geht. Ziel ist es, dieses Wohnquartier zu einem langfristig lebenswerten, ökologisch orientierten, modernen Wohngebiet für jung und alt zu entwickeln. Die systemische Auseinandersetzung mit diesem Stadtentwicklungsprojekt hat sehr schnell offenkundig werden lassen, dass die Aufgabenstellung den Einbezug zahlreicher Teilgebiete erfordert, dazu gehören die Imageforschung, die das Bild des Wohnquartieres in der weiteren Wohnumgebung untersucht, Institutionen, die einen wissenschaftlichen, fachtechnischen, künstlerischen oder praktischen Bezug zur Erhöhung der Lebensqualität im Verhältnis zur Stadtentwicklung und zum Bauen liefern können und wollen. Dazu zählen weiterhin städtische Einrichtungen, städtische und private Wohnungsgesellschaften, Einrichtungen in sozialer Trägerschaft, Vereine, Infrastruktureinrichtungen, Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Gerontologische-, Gesundheits- und Umweltaspekte, Bereiche der Bauökologie und Baubiologie sowie Hochschulen. Nicht zuletzt haben wir erkannt, dass wir in das Projekt vor

allem diejenigen einbeziehen müssen, um die es letztendlich geht, nämlich die derzeitigen Bewohner des Wohnquartiers. Wir haben daraus ein Netzwerk von Partnern entwickelt, weil damit die Aufgaben vernetzt und im Verbund angegangen werden können. So lassen sich dann Kombinationen finden, die zugleich mehrere Probleme lösen können. Das wird auch am Beispiel von Urban Plus, einem Netzwerk im Rhein-Neckar-Dreieck, deutlich. Dieses Netzwerk verfolgt das Ziel, positive Beschäftigungseffekte im regionalen Handwerk durch zusätzliche Instandhaltung und Modernisierung von Wohnungsbeständen im Sinne nachhaltiger Stadtentwicklung zu erreichen. Alle Beteiligten im Netzwerk sind zugleich Nutznießer des Projektes. Indem das Projekt die jeweiligen Eigeninteressen erfüllt, diese wiederum aber Teil eines Ganzen darstellen, insofern miteinander vernetzt sind, leistet es zugleich einen gesamtgesellschaftlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.

Solche und ähnliche Netzwerke dienen dazu, als gemeinsam erkannte Ziele gemeinschaftlich und unter Einbringung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten schneller zu realisieren. Handlungspotentiale der Netzwerkpartner werden genutzt, um Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen.

## Schluss

Lassen Sie mich zum Schluss meine Ausführungen zusammenfassen:

- Projekte nachhaltiger Stadtentwicklung sind keine eindimensionalen Veranstaltungen. Sie verlangen eine ganzheitliche Sicht. Dort wo Vielfalt vorhanden ist, sollte das lineare Ursachen/Wirkungs-Denken dem systemischen Denken weichen. Das erfordert die Abkehr von der Innen-nach-Außen-Sicht zu Gunsten einer Außen-nach-Innen-Sicht.
- Systemisches Denken und Handeln setzt sich fort in der multidisziplinären Zusammenarbeit. Das Sprichwort „*Der Starke ist am mächtigsten allein*“ gilt nicht mehr. Die Komplexität der Herausforderungen unter dem Primat der Nachhaltigkeit lässt sich sinnvoll nur noch im Zusammenwirken aller Beteiligten meistern. Dies bedarf des subtilen Zusammenspiels vieler Akteure in Form von Partnerschaften und Allianzen. Kooperatives Handeln wirkt katalysatorisch, setzt Synergien frei, ist kosten- und zeitsparend und ist qualitativ wirksamer.
- Am effizientesten lassen sich diese Vorteile durch Kooperationsnetzwerke erzielen. Dahinter steht nicht nur die Erkenntnis, dass die Kompetenzen der Netzwerkpartner zu ganzheitlichen innovativen Lösungen führen können, sondern auch, dass organi-

sationale und netzwerkbezogene Ressourcen so genutzt werden, dass sich nicht nur die Innovationsfähigkeit der einzelnen beteiligten Akteure, sondern des gesamten Netzwerkes verbessert. Damit lassen sich dann wiederum Herausforderungen auf einer höheren Komplexitätsebene zu einer Lösung führen.

- Kooperationsnetzwerke können Stadtentwicklungsplanung unterstützen und Stadtentwicklungsprozesse beschleunigen. Sie leben aber von den subjektiven Interessen der Beteiligten und von den persönlichen Bindungen zwischen den Akteuren, nicht hingegen von objektiven Stadtentwicklungsaufgaben. Sie lassen sich daher durch keinen Beteiligten instrumentalisieren. Gleichwohl können Sie Stadtentwicklungsprozesse in erheblichem Maße unterstützen. Alle an Stadtentwicklung Beteiligte, kommunale Planer, Vereine, Wohnungsunternehmen, Vereine, Bürger usw., sollten daher die Potentiale von Netzwerken stärker berücksichtigen und sich aktiv in Netzwerke einbringen.
- Networking heißt vor allem „Beziehungsmanagement“. Das erfordert von allen Beteiligten hohe soziale Kompetenz.
- Gegenseitiger Nutzen von Kooperation ist die zentrale Voraussetzung für Stabilität und Dauerhaftigkeit von Zusammenarbeit. Das erfordert eine frühzeitige klare Verständigung über Ziele und Funktionen von Beteiligten. Der Nutzen der Netzwerkarbeit für alle Beteiligten und die Zielgruppen ist deutlich transparent zu machen.
- Netzwerke entstehen und entwickeln sich nicht von selbst. Ihr Aufbau und ihre Weiterentwicklung verlangen Initiative, systematische Planung, Gestaltung und Steuerung. Wer aber glaubt, Netzwerke verbindlich und wie ein Unternehmen steuern zu können, befindet sich auf dem Holzweg. Letztlich ist nur eine „weiche“ Steuerung möglich. Hierzu stehen spezifische Instrumente zur Verfügung.
- Die Auswahl der richtigen Partner ist entscheidend für Erfolg und Stabilität von Netzwerken. Die Attraktivität potentieller Partner und die eigene Position gegenüber den Partnern sollten die Auswahl der Netzwerkpartner bestimmen. Das Netzwerkportfolio bietet hierzu Entscheidungshilfe.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

